



Avaliação da Maturidade em Gestão por Processos

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente da República

Geraldo José Rodrigues Alckmin Filho
Vice-Presidente da República

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES

Luciana Santos
Ministra da Ciência, Tecnologia, Inovação

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IBICT)

Tiago Emmanuel Nunes Braga
Diretoria

Reginaldo de Araújo Silva
Coordenação de Administração - COADM

Gustavo Saldanha
Coordenação de Ensino e Pesquisa em Informação para a Ciência e Tecnologia - COEPI

José Luis dos Santos Nascimento
Coordenação de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação - COPAV

Marcel Garcia de Souza
Coordenação-Geral de Informação Tecnológica e Informação para a Sociedade - CGIT

Bianca Amaro de Melo
Coordenação-Geral de Informação Científica e Técnica - CGIC

Alexandre Faria de Oliveira (Substituto)
Coordenação-Geral de Tecnologias de Informação e Informática - CGTI

Milton Shintaku
Coordenação de Tecnologias para Informação - COTEC

Benício Mendes Teixeira Júnior (Substituto)
Coordenação de Governança em Tecnologias para Informação e Comunicação - COTIC

Projeto de Pesquisa: Estudo para transformação digital no fluxo de patentes do INPI

Equipe de Coordenação do IBICT

Coordenador Geral de Tecnologia:

Alexandre Faria de Oliveira (Substituto)

Coordenação Projeto: Alexandre Faria de Oliveira

Gestão e Apoio do Projeto: Mariana Mello Pereira

Equipe de Pesquisadores - IBICT

Álex Guilherme de Carvalho Bezerra

André Menelau Rolim

Benicio Mendes Teixeira Junior

Jônatas Medeiros de Mendonça

Mariana Mello Pereira

Rik Daniel de Oliveira Nunes

Welber Amaro Santos de Souza

Equipe INPI

DIRPA

Adriana Briggs de Aguiar

Alexandre Dantas Rodrigues

Heleno Jose Costa Bezerra Netto

Liane Elizabeth Caldeira Lage

Pedro Leal de Lima Soares

Vagner Luis Latsch

CGTI

Celso de Souza Tchao

Marcus Vinicius da Motta Vieira

Yasmim Gomes

CQUAL

Adriana Figueiredo Cima

Alessandro Bunn Bergamaschi

Patricia Weigert de Camargo



Autores

Alexandre Faria de Oliveira Welber Amaro
Santos de Souza

Benicio Mendes Teixeira Junior

Mariana Mello Pereira

Álex Guilherme de Carvalho Bezerra

André Menelau Rolim

Rik Daniel de Oliveira Nunes

Jônatas Medeiros de Mendonça

Jonatas Henrique Santos Guateli

Daniel Kobayashi Imori

Anderson Eleuterio

Aécio Meneses Alves

Leonardo Eloi Mathias

Eduardo de Almeida Santos

Jonathan Ribeiro Paulino

Editoração

Formatação e diagramação: Alisson Eugênio Costa

Capa

Alisson Eugênio Costa

Normalização

Denise Oliveira de Araújo

Marilete da Silva Pereira

Esta publicação é um dos resultados do projeto de pesquisa “*Estudo para transformação digital no fluxo de patentes do INPI*”, coordenado por Alexandre Faria de Oliveira – Coordenador de Governança em Tecnologias para Informação e Comunicação.

O48r	Oliveira, Alexandre Faria de Avaliação da maturidade em gestão por processos / Alexandre Faria de Oliveira <i>et al.</i> – Brasília, DF: IBICT, 2023. 38p. : il. color. Inclui apêndices: p. 23-38. 1.Fluxo de Patentes. 2. Transformação Digital. Propriedade Industrial. I. Oliveira, Alexandre Faria de. II. Título. CDU 65.012.122:347.771(047)(81)
------	---

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMM	<i>Business Process Maturity Model</i>
DIRPA	Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados
OMG	<i>Object Management Group</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 PREMISSAS DA PESQUISA.....	7
3 ESCOPO METODOLÓGICO APLICADO.....	8
3.1 Desenho da Pesquisa Quantitativa.....	9
3.1.1 Plano de Amostragem.....	9
4 RESULTADO DA PESQUISA DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS DA DIRPA. 10	
4.1 Área de Processo 1: Liderança de Processo Organizacional.....	10
4.2 Área de Processo 2: Governança Organizacional dos Negócios.....	11
4.3 Área de Processo 3: Gerenciamento de Requisitos da Unidade de Trabalho.....	12
4.4 Área de Processo 4: Planejamento e Compromisso da Unidade de Trabalho.....	13
4.5 Área de Processo 5: Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho.....	14
4.6 Área de Processo 6: Desempenho da Unidade de Trabalho.....	15
4.7 Área de Processo 7: Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho.....	16
4.8 Área de Processo 8: Gestão de Fornecimento.....	17
4.9 Área de Processo 9: Garantia de Processo e Produto:.....	18
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	19
6 CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM BPM.....	20
REFERÊNCIAS.....	22
APÊNDICES.....	23
APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Maturidade em BPM (Quantitativo)..	23
APÊNDICE B - Práticas Específicas BPMM Nível 2.....	33

1 INTRODUÇÃO

Apresentamos através deste relatório, o resultado da avaliação da maturidade em Gestão por Processos (BPM - Business Process Management) da Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografias de Circuitos Integrados (DIRPA). O presente documento contempla o conjunto de análises e observações advindas da aplicação do questionário de avaliação da maturidade.

A avaliação de maturidade tem como objetivo principal avaliar o nível de prontidão e eficiência dos processos organizacionais. Ela envolve a análise de como os processos são executados, documentados, monitorados e melhorados dentro da organização.

Ao realizar essa avaliação, a organização busca entender o seu nível atual de maturidade em relação às melhores práticas e padrões estabelecidos. Isso permite identificar pontos fortes, áreas de melhoria e lacunas nos processos existentes.

Uma organização que não realiza uma avaliação de maturidade corre o risco de adotar uma ferramenta poderosa sem estar preparada para utilizá-la de forma eficaz. Pode resultar em desperdício de recursos, falta de integração adequada da ferramenta com os processos existentes e incapacidade de aproveitar todos os benefícios que a ferramenta pode oferecer.

Ao avaliar a maturidade dos processos, a organização ganha clareza sobre o que precisa ser feito antes de implementar uma nova ferramenta. Isso inclui a identificação de lacunas de conhecimento, capacitação da equipe, alinhamento dos processos existentes com as melhores práticas, estabelecimento de metas realistas e definição de um plano de ação para alcançar a excelência operacional.

A seguir, apresentaremos o escopo metodológico e os resultados de forma detalhada, bem como as considerações sobre a evolução da Maturidade em Gestão por Processos.

2 PREMISSAS DA PESQUISA

1. O questionário utilizado tem como referência o Modelo de Maturidade em Processos (BPMM - Business Process Maturity Model) criado pela Object Management Group (OMG). A escolha se deu, pois, este modelo de maturidade permite que a organização tenha uma avaliação comparável com as demais organizações do mercado, não sendo realizada modificações nas questões advindas do modelo, salvaguarda a tradução da língua inglesa para o português. A comparação é importante para haver troca de experiências entre as organizações e que haja a melhoria, transformação e gestão dos seus processos.
2. As perguntas utilizadas neste questionário focaram no Nível 2 de maturidade (Gerenciado). O nível 2 foi escolhido uma vez que todas as organizações iniciam no nível 1 de maturidade, logo, não há necessidade de medir o nível 1.
3. Para que a organização atinja o Nível 2 de maturidade, faz-se necessário que as respostas obtidas em todas as nove áreas avaliadas sejam 100% "Concordo Totalmente".

3 ESCOPO METODOLÓGICO APLICADO

A Governança de BPM através da estruturação do Escritório de Processos se configura como um mecanismo de coordenação cuja responsabilidade estará centrada em três grandes atribuições, que são:

1. A definição e manutenção de padrões, metodologias e ferramentas para a gestão de processos e a garantia de sua adoção ao longo da organização;
2. A guarda de todo o conhecimento sobre processos na organização, e a disseminação e capacitação nas melhores práticas; e
3. A execução direta ou o auxílio à execução, descentralizada, das iniciativas de BPM na organização.

A seguir apresentaremos de forma detalhada, o escopo metodológico e os resultados obtidos na **Avaliação do Nível de Maturidade em Gestão por Processos**.

O Modelo BPMM é uma estrutura criada pela OMG para ajudar as organizações a avaliar e melhorar a maturidade de seus processos de negócios. O modelo foi criado em resposta à necessidade de uma abordagem padronizada para avaliar a maturidade de processos de negócios em diferentes organizações.

O BPMM é composto por cinco níveis de maturidade de processos de negócios, com o nível mais alto representando a excelência em processos de negócios. Os cinco níveis são:

1. **Inicial:** O processo de negócio é inconsistente e ad-hoc. As atividades são executadas sem um plano definido e não há documentação formal dos processos.
2. **Gerenciado:** O processo de negócio é documentado e consistente. As atividades são realizadas de acordo com um plano definido, mas ainda há espaço para melhorias.
3. **Padronizado:** O processo de negócio é documentado, consistente e padronizado em toda a organização. As atividades são realizadas de acordo com procedimentos padronizados e documentados, mas ainda há espaço para melhorias.
4. **Previsível:** O processo de negócio é padronizado e previsível. As atividades são realizadas de acordo com um conjunto de medidas de desempenho definidas e as atividades são gerenciadas proativamente para evitar desvios.
5. **Inovando:** O processo de negócio é otimizado e continuamente melhorado para atender aos objetivos de negócios da organização. A organização possui uma cultura de melhoria contínua e as atividades são realizadas de forma eficiente e eficaz.

Para identificar o nível de maturidade da organização, o BPMM utiliza uma série de critérios que avaliam a eficácia dos processos de negócios, incluindo a documentação dos processos, a eficiência operacional, a melhoria contínua e a capacidade de gerenciamento de mudanças.

O questionário aplicado na DIRPA está apresentado no Anexo 1 constante no item 8. Anexos deste relatório e focou nas perguntas referentes ao Nível 2 de maturidade (Gerenciado), sendo este dividido em nove áreas distintas:

-
1. Liderança de Processo Organizacional;
 2. Governança Organizacional dos Negócios;
 3. Gerenciamento de Requisitos da Unidade de Trabalho;
 4. Planejamento e Compromisso da Unidade de Trabalho;
 5. Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho;
 6. Desempenho da Unidade de Trabalho;
 7. Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho;
 8. Gestão de Fornecimento; e
 9. Garantia de Processo e Produto.

Cada uma das nove áreas possui metas específicas, e metas de institucionalização, cada meta possui práticas específicas, e cada meta de institucionalização possui práticas de institucionalização.

O questionário utilizado foi o modelo original, uma vez que ao realizar uma adaptação perde-se a essência do modelo, fazendo com que o resultado gerado não seja comparável com o de nenhuma outra organização.

3.1 Desenho da Pesquisa Quantitativa

A pesquisa quantitativa visou identificar o estágio de maturidade em BPM da DIRPA, baseada no Modelo de Maturidade de Processos de Negócio (BPMM), anteriormente explicitado.

Para a pesquisa de campo realizou-se a coleta de dados através de questionário eletrônico. Seguiu-se uma linha de abordagem estruturada, com questões do tipo fechadas em que foram utilizadas escalas nominais do tipo likert. O mesmo foi aplicado via Google Forms, tendo sido elaborado exclusivamente para este fim e aplicado durante o período de 23 de novembro de 2022 a 10 de fevereiro de 2023.

3.1.1 Plano de Amostragem

O objeto da pesquisa foi a DIRPA, no entanto, o foco da análise foi o indivíduo. O que se buscou foi extrair, destes, sua percepção de valor quanto ao real desempenho dos processos de negócio.

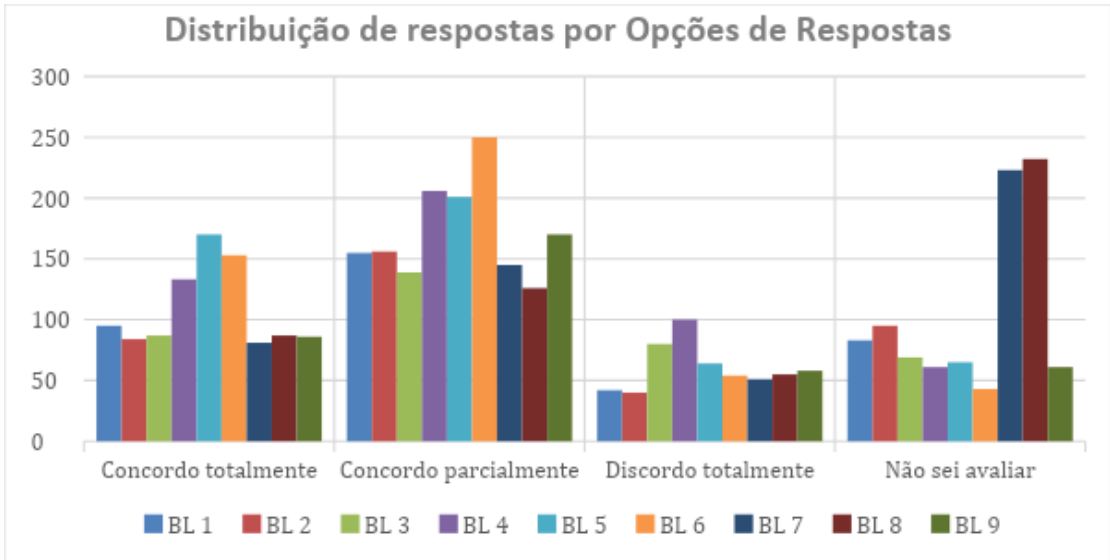
O plano de amostragem levou em consideração a população de profissionais da DIRPA e considerou os seguintes critérios:

- Amostra homogênea;
- População: 439 indivíduos;
- Os indivíduos foram estimulados a responder o questionário, sem identificação;
- Nível de confiança: 90%;
- Margem de Erro: 5%; e
- Amostra Final: 125.

4 RESULTADO DA PESQUISA DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PROCESSOS DA DIRPA

Neste capítulo são apresentados os resultados absolutos e porcentagens calculadas a partir dos mesmo para cada uma das nove áreas de processos do Nível 2 de maturidade. A tabela a seguir representa a distribuição de respostas de cada uma destas áreas (BLn) em relação às opções de respostas possíveis.

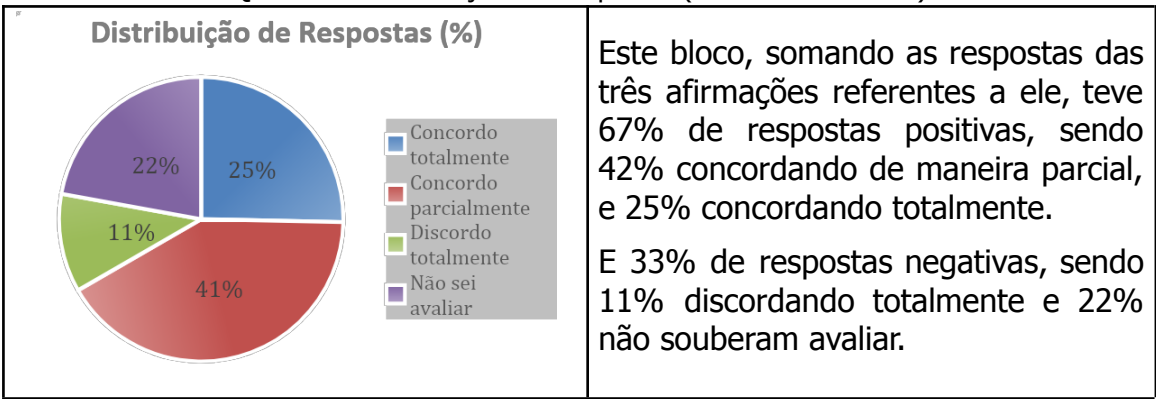
Tabela 1 - Distribuição de respostas por opções de respostas



4.1 Área de Processo 1: Liderança de Processo Organizacional

Esta área de processo estabelece o patrocínio executivo e a responsabilidade pela gestão e desempenho das atividades de melhoria de processos da organização (DIRPA).

Quadro 1 - Distribuição das respostas (Área de Processo 1)



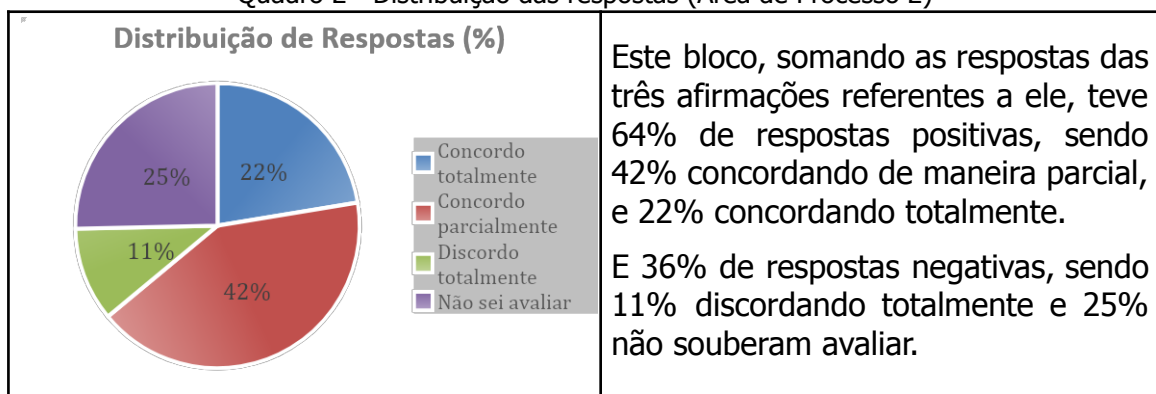
1. As atividades de melhoria de processos da organização (DIRPA) são patrocinadas pela direção executiva.		
Concordo totalmente	40	73,60% dos entrevistados percebem que há apoio da diretoria executiva na melhoria de processos da DIRPA, 7,20% acreditam não haver apoio da diretoria, e 19,20% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	52	
Discordo totalmente	9	
Não sei avaliar	24	
2. Os sistemas e as atividades de gestão da organização (DIRPA) estão alinhados com as metas e estratégias de melhoria de processos da organização (DIRPA).		
Concordo totalmente	34	68,80% dos respondentes identificam que há um alinhamento das atividades de gestão da DIRPA estão alinhados com as suas metas e estratégias de melhoria de processos, 11,20% não veem alinhamento com as metas da organização e 20% não soube avaliar.
Concordo parcialmente	52	
Discordo totalmente	14	
Não sei avaliar	25	
3. As práticas de Liderança de Processos Organizacionais são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	21	57,60% dos respondentes concordam, total ou parcialmente que as práticas de liderança são institucionalizadas na DIRPA, 15,20% discordam totalmente a respeito da institucionalização das práticas de liderança e 27,20% não soube avaliar.
Concordo parcialmente	51	
Discordo totalmente	19	
Não sei avaliar	34	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.2 Área de Processo 2: Governança Organizacional dos Negócios

Esta área de processo estabelece a responsabilidade executiva pela gestão e desempenho do trabalho e dos resultados da organização (DIRPA).

Quadro 2 - Distribuição das respostas (Área de Processo 2)



4. A direção executiva alinha atividades de negócios, envolvidas no trabalho de produtos e serviços da organização (DIRPA), com os objetivos de negócios da organização (DIRPA)		
Concordo totalmente	25	64,80% concordam, de maneira total ou parcial de que a direção executiva alinha as atividades de negócio com os objetivos da organização, 8,80% entendem que não há alinhamento com os objetivos da Organização, e por fim, 26,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	56	
Discordo totalmente	11	
Não sei avaliar	33	
5. A direção executiva aprova, mede e gerencia as atividades de negócios das unidades da organização (DIRPA).		

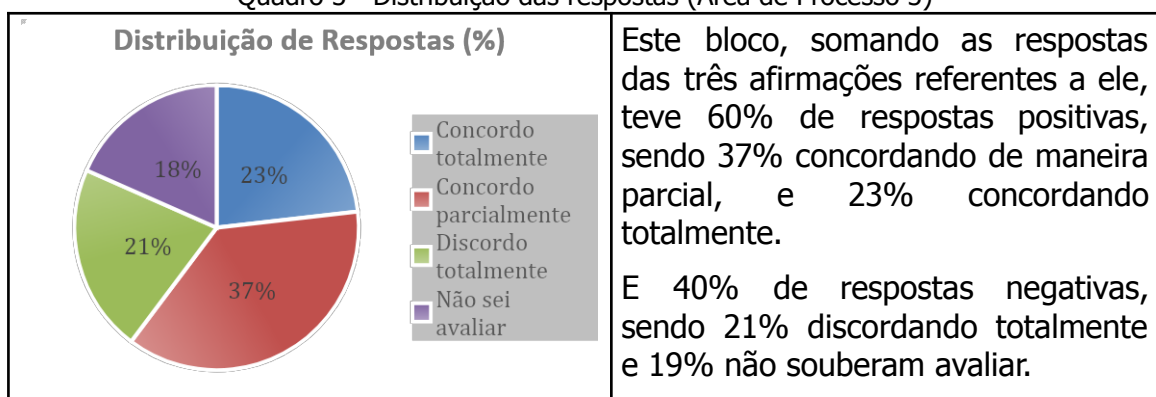
Concordo totalmente	37	68,80% dos respondentes concordam, de maneira total ou parcial que as atividades de aprovação, medição e gerenciamento do negócio são realizadas por parte da Diretoria Executiva, 8,80% discordam totalmente desta afirmativa, e 22,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	49	
Discordo totalmente	11	
Não sei avaliar	28	
6. As práticas de Governança Organizacional dos Negócios são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	22	58,40% dos respondentes concordam, de maneira total ou parcial que as práticas de Governança Organizacional são institucionalizadas, 14,40% discordam totalmente desta afirmação, e 27,2% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	51	
Discordo totalmente	18	
Não sei avaliar	34	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.3 Área de Processo 3: Gerenciamento de Requisitos da Unidade de Trabalho

Esta área de processo estabelece e mantém os requisitos documentados e acordados para o trabalho que uma unidade de trabalho ou projeto executa.

Quadro 3 - Distribuição das respostas (Área de Processo 3)



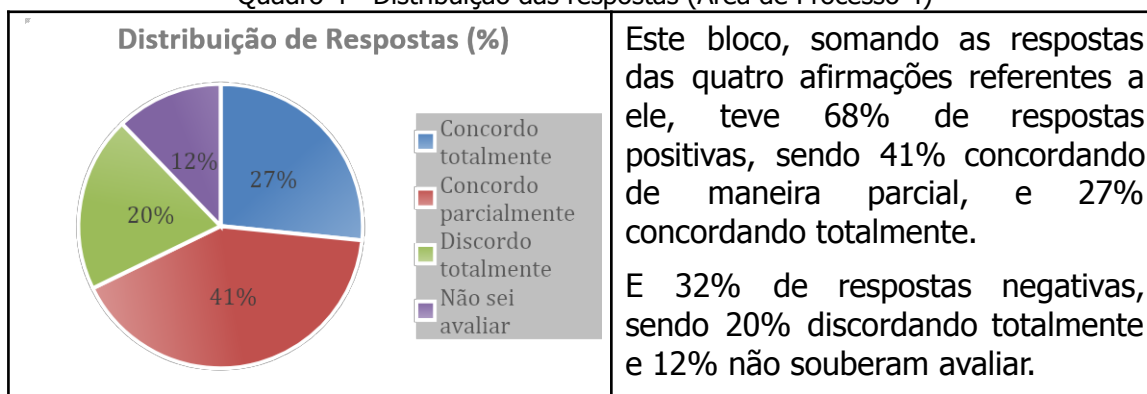
7. Os requisitos e as mudanças de requisitos para uma unidade de trabalho, e o impacto desses requisitos na unidade, são identificados e avaliados.		
Concordo totalmente	29	62,40% dos respondentes, concordam totalmente ou de maneira parcial que os requisitos e as mudanças de requisitos são identificados e avaliados, 22,40% discordam totalmente, e 15,20% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	49	
Discordo totalmente	28	
Não sei avaliar	19	
8. A linha de base dos requisitos para uma unidade de trabalho é documentada, mantida e acordada pela unidade.		
Concordo totalmente	35	63,20% concordam, de maneira total ou parcial que as linhas de base dos requisitos são documentadas, mantidas e acordadas pela unidade, 21,60% discordam totalmente, e 15,20% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	44	
Discordo totalmente	27	
Não sei avaliar	19	
9. As práticas de Gerenciamento de Requisitos de unidades de trabalho são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	23	55,20% concordaram, de maneira parcial ou total, que as práticas de gerenciamento de Requisitos são institucionalizadas na DIRPA, 20% discordam totalmente, e 24,80% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	46	
Discordo totalmente	25	
Não sei avaliar	31	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.4 Área de Processo 4: Planejamento e Compromisso da Unidade de Trabalho

Esta área de processo estabelece e mantém os planos e compromissos para executar e gerenciar o trabalho exigido de uma unidade de trabalho ou projeto.

Quadro 4 - Distribuição das respostas (Área de Processo 4)



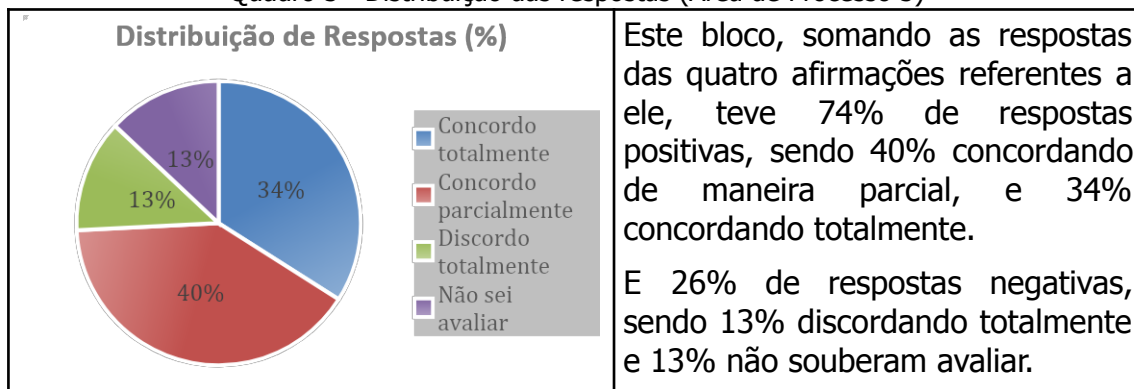
10. Estimativas quantitativas dos parâmetros de planejamento são derivadas e documentadas para descrever a magnitude do trabalho a ser feito por uma unidade de trabalho		
Concordo totalmente	39	72% dos respondentes, concordam de maneira parcial ou total, que os parâmetros de planejamento são derivados e documentados, 17,60% discordam totalmente dessa afirmativa e 10,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	51	
Discordo totalmente	22	
Não sei avaliar	13	
11. Os compromissos que uma unidade de trabalho precisa para realizar seu trabalho são identificados, planejados, documentados e acordados pelas partes interessadas relevantes.		
Concordo totalmente	37	68% dos respondentes concordam, parcialmente ou totalmente que os compromissos que uma unidade precisa para realizar seu trabalho são identificados, planejados, documentados e acordados, 25,60% discordam totalmente, e 6,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	48	
Discordo totalmente	32	
Não sei avaliar	8	
12. Os planos, que descrevem como uma unidade de trabalho realizará seu trabalho, são documentados e mantidos consistentes com seus requisitos, seus compromissos e planos relacionados.		
Concordo totalmente	26	67,40% concordam, de maneira total ou parcial que os planos da unidade de trabalho são documentados e mantidos consistentes, 18,40% discordam totalmente, e 14,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	58	
Discordo totalmente	23	
Não sei avaliar	18	
13. As práticas de Planejamento e Compromisso da unidade de trabalho são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	31	64% dos respondentes, concordam, de maneira total ou parcial que as práticas de Planejamento são institucionalizadas, 18,40% discordam totalmente, e 17,60% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	49	
Discordo totalmente	23	
Não sei avaliar	22	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.5 Área de Processo 5: Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho

Esta área de processo mede, monitora e ajusta as atribuições de trabalho, recursos e outros fatores de trabalho para os indivíduos e grupos de trabalho na unidade de trabalho ou projeto e mantém o desempenho e os resultados alinhados com os requisitos e planos.

Quadro 5 - Distribuição das respostas (Área de Processo 5)



14. As atribuições de trabalho e as atividades de trabalho, para uma unidade de trabalho, são gerenciadas de acordo com seus requisitos, estimativas, planos e compromissos.

Concordo totalmente	40	78,4% concordam de maneira total ou em parte, que as atribuições de trabalho são gerenciadas de acordo com os requisitos, estimativas, planos e compromissos, 11,20% discordam totalmente dessa afirmação, e 10,40%, não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	58	
Discordo totalmente	14	
Não sei avaliar	13	

15. O desempenho real, e os resultados de uma unidade de trabalho, são monitorados em relação aos seus requisitos, estimativas, planos e compromissos.

Concordo totalmente	55	83,20% dos respondentes concordam, de maneira total ou parcial, que o desempenho e os resultados da unidade de trabalho são monitorados, 8,80% discordam totalmente, e 8% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	49	
Discordo totalmente	11	
Não sei avaliar	10	

16. Ações corretivas são executadas quando o desempenho, ou os resultados de uma unidade de trabalho, desviam significativamente de seus requisitos, planos ou compromissos.

Concordo totalmente	34	67,20% concordam, de maneira total ou parcial que as ações corretivas são executadas quando necessárias, 16,80% discordam totalmente, e 16,00% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	50	
Discordo totalmente	21	
Não sei avaliar	20	

17. As práticas de Monitoramento e Controle das unidades de trabalho são institucionalizadas.

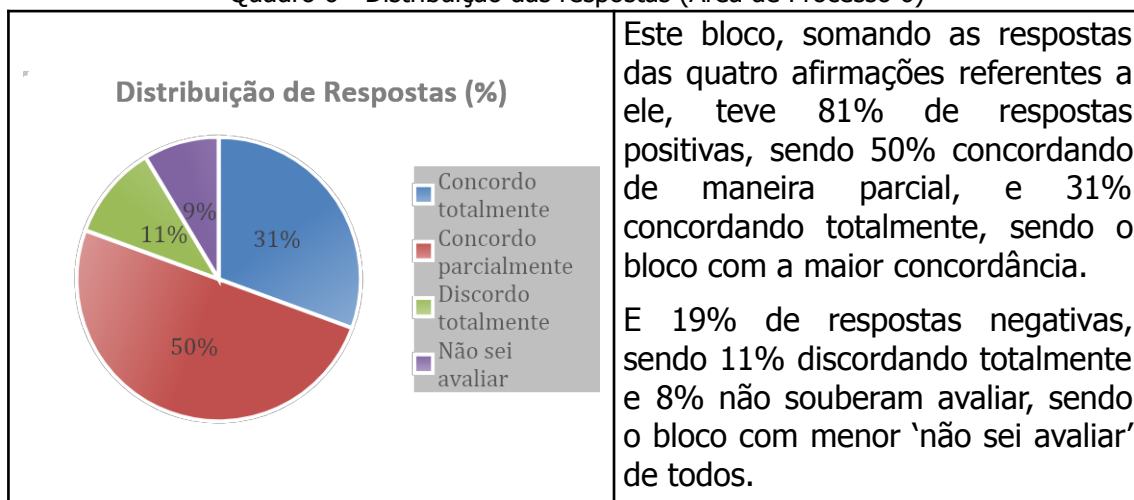
Concordo totalmente	41	68% dos respondentes, concordam, de maneira total ou parcial, que as práticas de Monitoramento e Controle são institucionalizadas, 14,40% discordam totalmente, e 17,60% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	44	
Discordo totalmente	18	
Não sei avaliar	22	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.6 Área de Processo 6: Desempenho da Unidade de Trabalho

Esta área de processo estabelece acordos de trabalho para os indivíduos e grupos de trabalho com o gerente da unidade de trabalho e executa o trabalho para produzir os resultados acordados.

Quadro 6 - Distribuição das respostas (Área de Processo 6)



18. Indivíduos e grupos de trabalho, dentro de uma unidade de trabalho, entendem suas atribuições de trabalho e recebem os recursos necessários para realizar o trabalho.

Concordo totalmente	33	84% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte, que os indivíduos e grupos de trabalho entendem as suas atribuições, 12% discordam totalmente, e 4% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	72	
Discordo totalmente	15	
Não sei avaliar	5	

19. O trabalho realizado, e os produtos e serviços de trabalho entregues pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho, satisfazem seus planos e compromissos.

Concordo totalmente	44	85,60% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte, que o trabalho realizado, os produtos e os serviços satisfazem planos e compromissos, 7,20% discordam totalmente da afirmação, e 7,20% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	63	
Discordo totalmente	9	
Não sei avaliar	9	

20. Indivíduos e grupos de trabalho, dentro de uma unidade de trabalho, medem e melhoram o desempenho de suas atividades de trabalho.

Concordo totalmente	34	80,80% concordam, totalmente ou em parte que indivíduos e grupos de trabalho medem e melhoram o desempenho de suas atividades, 10,40% discordam totalmente, e 8,80% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	67	
Discordo totalmente	13	
Não sei avaliar	11	

21. As práticas de Desempenho da unidade de trabalho são institucionalizadas.

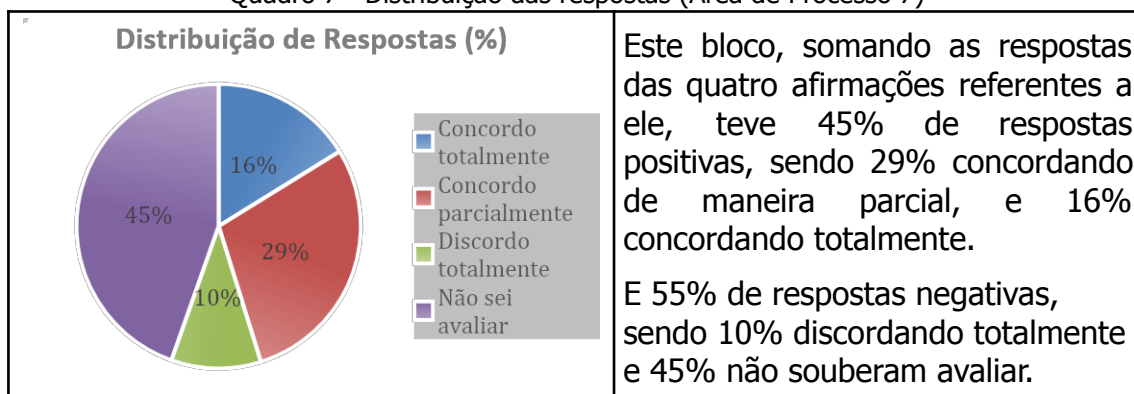
Concordo totalmente	42	72% dos respondentes concordam, de forma total ou parcial que as práticas de desempenho da unidade de trabalho são institucionalizadas, 13,60% discordam totalmente dessa afirmativa, e 14,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	48	
Discordo totalmente	17	
Não sei avaliar	18	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.7 Área de Processo 7: Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho

Esta área de processo identifica, gerencia e controla o conteúdo e as alterações nas linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho.

Quadro 7 - Distribuição das respostas (Área de Processo 7)



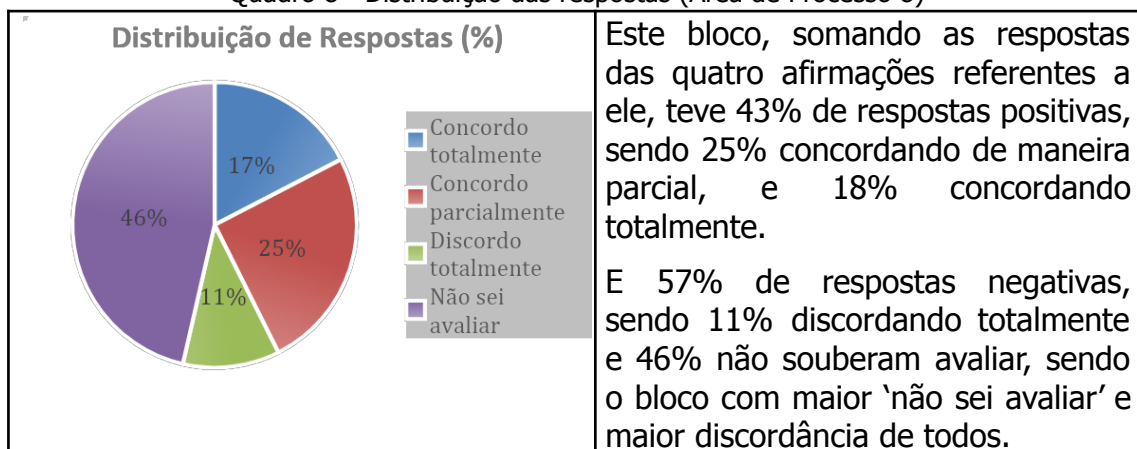
22. As linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são identificados.		
Concordo totalmente	20	46,40% dos respondentes concordam, totalmente ou parcialmente que há identificação das linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração, 9% discordam totalmente, e 46,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	38	
Discordo totalmente	9	
Não sei avaliar	58	
23. O conteúdo das linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são gerenciados e controlados.		
Concordo totalmente	20	47,20% dos respondentes concordam, total ou parcialmente que há gerenciamento e controle do conteúdo das linhas de base e seus itens de configuração, 6,40% discordam totalmente e 46,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	39	
Discordo totalmente	8	
Não sei avaliar	58	
24. As informações que descrevem o conteúdo e o status das linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são mantidas e relatadas às partes interessadas relevantes.		
Concordo totalmente	17	42,40% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte que as informações que descrevem o conteúdo e o status das linhas de produto e os seus itens são mantidas e relatadas às partes interessadas, 12% discordam totalmente, e 45,60% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	36	
Discordo totalmente	15	
Não sei avaliar	57	
25. As práticas de Gerenciamento de Configuração das Unidades de Trabalho são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	24	44,80% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte que as práticas de gerenciamento de Configuração são institucionalizadas, 15,20% discordam totalmente, e 40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	32	
Discordo totalmente	19	
Não sei avaliar	50	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.8 Área de Processo 8: Gestão de Fornecimento

Esta área de processo gerencia a aquisição de produtos e serviços de fornecedores externos à organização (DIRPA).

Quadro 8 - Distribuição das respostas (Área de Processo 8)



26. Compromissos com um fornecedor qualificado para fornecer produtos e serviços selecionados para uma unidade de trabalho são acordados pelas partes interessadas relevantes.

Concordo totalmente	21	41,60% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte, que os compromissos com um fornecedor qualificado são acordados pelas partes interessadas, 12,80% discordam totalmente, e 45,60% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	31	
Discordo totalmente	16	
Não sei avaliar	57	

27. Os acordos de fornecimento, e os acordos de trabalho entre uma unidade de trabalho e o fornecedor, são atendidos pelo fornecedor e pela unidade.

Concordo totalmente	20	42,40% dos respondentes concordam, totalmente ou em parte que os acordos de fornecimento e os acordos de trabalho são atendidos pelo fornecedor e pela unidade, 11,20% discordam totalmente, e 46,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	33	
Discordo totalmente	14	
Não sei avaliar	58	

28. Os produtos e serviços adquiridos são aceitos e incorporados à infraestrutura, processos, produtos e serviços de uma unidade de trabalho.

Concordo totalmente	23	48,80% dos respondentes concorda, no todo ou em parte que os produtos e serviços adquiridos são incorporados à estrutura, processos, produtos e serviços de uma unidade de trabalho, 8% discordam totalmente, e 43,20%, não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	38	
Discordo totalmente	10	
Não sei avaliar	54	

29. As práticas de Gestão de Fornecimento estão institucionalizadas.

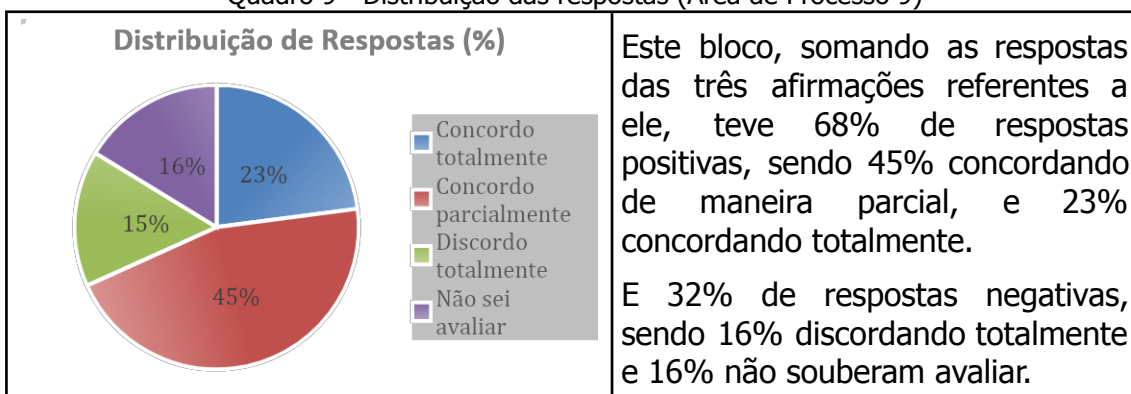
Concordo totalmente	23	37,60% dos respondentes concorda, totalmente ou em parte que as práticas de gestão de Fornecimento são institucionalizadas, 12% discordam totalmente, e 50,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	24	
Discordo totalmente	15	
Não sei avaliar	63	

Fonte: Da pesquisa (2023).

4.9 Área de Processo 9: Garantia de Processo e Produto:

Esta área de processo fornece orientação de conformidade apropriada e analisa objetivamente as atividades e produtos de trabalho dos esforços de trabalho dentro da organização (DIRPA) para garantir que estejam em conformidade com as leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos e procedimentos de trabalho aplicáveis.

Quadro 9 - Distribuição das respostas (Área de Processo 9)



30. Atividades e produtos de trabalho são avaliados, objetivamente, quanto à conformidade com leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos e procedimentos de trabalho aplicáveis.		
Concordo totalmente	39	78,40% dos respondentes concorda totalmente ou em parte, que as atividades e produtos de trabalho são avaliados objetivamente quanto à conformidade, regulamento e etc., 11,20% discordam totalmente, e 10,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	59	
Discordo totalmente	14	
Não sei avaliar	13	
31. Problemas de não conformidade são rastreados, comunicados e resolvidos.		
Concordo totalmente	24	72,80% dos respondentes concordam totalmente ou em parte que os problemas de não conformidade são rastreados, comunicados e resolvidos, 16,80% discordam totalmente, e 10,40% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	67	
Discordo totalmente	21	
Não sei avaliar	13	
32. As práticas de Garantia de Processo e Produto são institucionalizadas.		
Concordo totalmente	23	53,60% dos respondentes concordam totalmente ou em parte que as práticas de Garantia de Processo e Produto são institucionalizadas, 18,40% discordam totalmente, e 28% não souberam avaliar.
Concordo parcialmente	44	
Discordo totalmente	23	
Não sei avaliar	35	

Fonte: Da pesquisa (2023).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na avaliação de Maturidade em BPM realizada no âmbito da DIRPA, constatou-se que esta encontra-se no Nível 1 de maturidade.

A conclusão foi alcançada ao aplicar um questionário de avaliação com perguntas relacionadas ao Nível 2, no qual não foi atingida a pontuação de 100% em todas as respostas. Para que a empresa possa alcançar o Nível 2 de maturidade, é necessário que todas as respostas sejam positivas, indicando um grau de implementação satisfatório das práticas e processos de gerenciamento de processos de negócio.

A pontuação de 100% no questionário é um requisito para evidenciar a plena adesão e efetividade das práticas estabelecidas, abrindo caminho para o progresso em direção a níveis mais avançados de maturidade em BPM, conforme consta no Modelo de Maturidade em BPM da OMG.

Estabelecer a maturidade dos processos de uma organização usando o BPMM significa fornecer evidências de que as práticas organizacionais foram implementadas com sucesso para alcançar determinados Objetivos. As informações chave que determinam a conformidade dizem respeito aos Objetivos que devem ser alcançados para um determinado Nível de Maturidade e às práticas que alcançam esses objetivos (OBJECT MANAGEMENT GROUP, 2008, p.19).

A tabela abaixo apresenta um cenário em que a organização atingiu o Nível 2 de maturidade:

Tabela 1 - Cenário de organização que atingiu o Nível 2 de maturidade

Nível de Maturidade (Áreas)	% de resposta (Concordo Totalmente) para atingir o Nível 2
Área de Processo 1	100%
Área de Processo 2	100%
Área de Processo 3	100%
Área de Processo 4	100%
Área de Processo 5	100%
Área de Processo 6	100%
Área de Processo 7	100%
Área de Processo 8	100%
Área de Processo 9	100%

Fonte: Da pesquisa (2023).

6 CONCLUSÃO DA AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM BPM

O resultado da pesquisa revela, de forma geral, que há grande heterogeneidade entre os profissionais ao tratar de aspectos relacionados ao nível de maturidade em BPM da DIRPA. Na grande maioria dos casos as respostas não têm consenso, tendendo a se concentrar no item "Concordo Parcialmente", conforme observado. Em cerca de 77% das perguntas esta resposta foi a mais escolhida entre os entrevistados, o que remete ao Nível 1 de maturidade, mas caminhando para o Nível 2.

Os blocos com piores avaliações, de acordo com a pesquisa referem-se ao Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho e à Gestão de Fornecimento. Em todas as quatro perguntas destes blocos há uma concentração relevante na resposta "Não sei avaliar". A soma destas respostas representa, em média, 44,60% e 46,40%.

Os blocos melhores avaliados foram o 6 (Desempenho da Unidade de Trabalho) e 5 (Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho), com 81% e 74% de respostas positivas, respectivamente.

Dos 81% das respostas positivas do bloco 6, 31% das respostas foram "concordo totalmente" e 50% das respostas foram "concordo parcialmente". O resultado apresenta que a maioria entende que os profissionais conhecem suas atribuições de trabalho e recebem os recursos necessários, os trabalhos realizados e entregues são satisfatórios. O bloco 5 ratifica o resultado do bloco 6, pois a maioria entende que as atividades são gerenciadas e monitoradas. Resultando que a maioria entende que as práticas de monitoramento e controle são institucionalizadas na DIRPA.

Sendo assim, de acordo com a análise dos 9 blocos de maturidade que compõem a análise e enquadramento dos níveis de maturidade em BPM preconizados pelo modelo, concluímos que a DIRPA se encontra numa fase de transição do Nível 1 para o Nível 2 de maturidade (numa escala de 1 a 5 níveis, conforme apresentado no modelo de maturidade detalhado acima).

Apresenta como indícios desse progresso e transição do Nível 1 para o Nível 2:

- ⇒ Reconhecimento da importância de BPM, embora não de forma generalizada e homogênea;
- ⇒ Aumento do envolvimento da alta gestão;
- ⇒ Propósito estratégico para explorar BPM em toda a Organização;
- ⇒ Documentação de alguns processos; e
- ⇒ Utilização de ferramenta de modelagem para documentação dos processos.

Dessa forma, sugerimos que seja planejado e realizado um extenso programa de capacitação em BPM, envolvendo toda a DIRPA, entendendo a heterogeneidade de nível de conhecimento das pessoas. Importante destacar que os processos de negócio são interfuncionais e muitas vezes Inter organizacionais, ultrapassando as barreiras da própria organização. Essa visão precisa estar disseminada com todos.

Outro ponto importante a ser trabalhado é uma sistemática revisão da metodologia da gestão por processos (BPM), não apenas dos projetos de melhoria ou transformação de processos, bem como a metodologia da gestão do dia a dia do processo, com o estabelecimento das reuniões de acompanhamento / gestão do processo nos níveis operacionais, táticas e estratégicas.

Por fim, para que a organização avance para o Nível 2 de maturidade, sugerimos a elaboração de um plano de ações para aplicação das práticas sugeridas no próprio modelo de Avaliação de Maturidade da OMG para cada uma das áreas de Processo e que ainda não foram implantadas pela DIRPA. As práticas estão apresentadas no Anexo 2 constante no item 8. Anexos deste documento.

O aumento do nível de maturidade em BPM implica em aprimorar e otimizar os processos organizacionais. Isso envolve identificar áreas de ineficiência, eliminar atividades desnecessárias, estabelecer padrões e melhores práticas, implementar controles e métricas adequados, e promover a automação e integração dos processos.

Ao elevar o nível de maturidade em BPM, a organização obtém uma visão mais clara e completa de seus processos, tornando-se capaz de identificar as necessidades e demandas internas com maior precisão. Com processos mais eficientes e bem definidos, a organização terá uma base sólida para avaliar se a ferramenta de BPMS atende às suas necessidades específicas.

Além disso, um alto nível de maturidade em BPM proporciona uma compreensão aprofundada dos requisitos e objetivos do projeto de pesquisa. Isso permite que a organização defina critérios de avaliação mais precisos para a ferramenta de BPMS, identificando quais funcionalidades são essenciais, quais requisitos devem ser atendidos e quais benefícios esperam alcançar por meio da adoção da ferramenta.

Uma organização com um nível de maturidade elevado em BPM também estará mais preparada para enfrentar os desafios e obstáculos relacionados à implementação da ferramenta de BPMS. Com processos bem estabelecidos, uma cultura de melhoria contínua e uma equipe capacitada, a organização terá uma base sólida para lidar com as mudanças e aproveitar ao máximo os recursos da ferramenta.

REFERÊNCIAS

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Maturity Model (BPMM)**. Version 1.0. [S. l.: OMG], 2008. Disponível em: <https://doc.omg.org/formal/08-06-01.pdf>. Acesso em: 16 set. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa de Maturidade em BPM (Quantitativo)

Introdução do Questionário: Pesquisa de Avaliação de Maturidade na Gestão por Processos na DIRPA

BPM constitui a ação de identificar, desenhar (projetar), executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, atentando para alcançar os resultados pretendidos de forma consistente e alinhados com as metas e objetivos estratégicos de uma organização (CBOK, v4.0, 2020).

Nesse sentido, a partir do conteúdo apresentado a seguir, o que se busca é identificar o estágio de maturidade da DIRPA na Gestão por Processos por meio da aplicação do Modelo de Maturidade BPMM (*Business Process Maturity Model*, cuja especificação está disponível em <https://www.omg.org/spec/BPMM/>), desenvolvido pelo OMG (*Object Management Group*).

Para tanto, são apresentadas 32 afirmações, relacionadas a 9 áreas de processos de negócio distintas, que reúnem em si objetivos específicos e foram extraídas diretamente do BPMM; e o(a) convidamos a indicar as suas impressões individuais para cada uma delas, a partir da escolha de uma opção dentre as impressões disponíveis:

- **Concordo totalmente** - indica que a DIRPA executa 100% da afirmação;
- **Concordo parcialmente** - indica que a DIRPA executa uma fração da afirmação, mas não 100%;
- **Discordo totalmente** - indica que a DIRPA não executa nada da afirmação; e
- **Não sei avaliar** - indica a impossibilidade do respondente ponderar a respeito do conteúdo da afirmação.

O formulário é organizado a partir de 10 seções: esta primeira visa identificar o seu perfil, enquanto respondente; e, as 9 demais, as suas impressões para cada um dos assuntos inerentes às áreas de processos de negócio do nível 2 do modelo de maturidade BPMM.

É importante ressaltar que a colaboração com a iniciativa deste formulário não exige nenhum conhecimento prévio em BPM, tecnologia, avaliação de maturidade, BPMM, etc., bem como que não há certo ou errado para as impressões que, inclusive, são anônimas! Por isso, para colaborar, basta ler as definições apresentadas para cada uma das áreas de processos, nas respectivas seções, e segundo a sua própria interpretação, indicar a opção correspondente à impressão que preferir manifestar.

Todas as afirmações devem ser interpretadas no contexto da DIRPA, e não do INPI como um todo.

- Quando a afirmação mencionar "direção executiva" está se referindo à direção executiva da DIRPA.
- Quando a afirmação mencionar "organização" está se referindo à DIRPA.

-
- Quando a afirmação mencionar “unidade de trabalho” está se referindo às divisões e/ou aos departamentos da DIRPA.
 - Quando a afirmação mencionar “gerente da unidade de trabalho” está se referindo ao Coordenador e/ou Chefe das divisões e/ou departamentos da DIRPA.

a. Qual é o seu Grau de Escolaridade (referência: IPEA)?

- Médio Completo
- Médio Incompleto
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Mestrado
- Doutorado

b. Qual é o seu cargo no INPI (referência: Anexo XVII da Lei nº 11.355/2006)?

- Especialista Sênior em Propriedade Intelectual
- Pesquisador em Propriedade Industrial
- Tecnologista em Propriedade Industrial
- Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial
- Técnico em Propriedade Industrial
- Técnico em Planejamento, Gestão e Infraestrutura em Propriedade Industrial
- Colaborador(a)
- Outro:

c. Há quanto tempo você trabalha no INPI?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

d. Você é ou já foi dono(a) ou responsável por algum processo da DIRPA?

- Sim
- Não

e. Você já fez ou faz parte de grupo de trabalho, projeto ou equipe de melhoria de processo na DIRPA?

- Sim
- Não

Bloco 01- Liderança de Processo Organizacional

Estabelece o patrocínio executivo e a responsabilidade pela gestão e desempenho das atividades de melhoria de processos da organização (DIRPA).

2. As atividades de melhoria de processos da organização (DIRPA) são patrocinadas pela direção executiva.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

3. Os sistemas e as atividades de gestão da organização (DIRPA) estão alinhados com as metas e estratégias de melhoria de processos da organização (DIRPA)

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

4. As práticas de Liderança de Processos Organizacionais são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 02- Governança Organizacional dos Negócios:

Estabelece a responsabilidade executiva pela gestão e desempenho do trabalho e dos resultados da organização (DIRPA).

5. A direção executiva alinha atividades de negócios, envolvidas no trabalho de produtos e serviços da organização (DIRPA), com os objetivos de negócios da organização (DIRPA)

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

6. A direção executiva aprova, mede e gerencia as atividades de negócios das unidades da organização (DIRPA).

- Concordo totalmente

-
- Concordo parcialmente
 - Discordo totalmente
 - Não sei avaliar

7. As práticas de Governança Organizacional dos Negócios são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 03- Gerenciamento de Requisitos da Unidade de Trabalho:

Estabelece e mantém os requisitos documentados e acordados para o trabalho que uma unidade de trabalho ou projeto executa.

8. Os requisitos e as mudanças de requisitos para uma unidade de trabalho, e o impacto desses requisitos na unidade, são identificados e avaliados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

9. A linha de base dos requisitos para uma unidade de trabalho é documentada, mantida e acordada pela unidade.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

10. As práticas de Gerenciamento de Requisitos de unidades de trabalho são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 04- Planejamento e Compromisso da Unidade de Trabalho:

Estabelece e mantém os planos e compromissos para executar e gerenciar o trabalho exigido de uma unidade de trabalho ou projeto.

11. Estimativas quantitativas dos parâmetros de planejamento são derivadas e documentadas para descrever a magnitude do trabalho a ser feito por uma unidade de trabalho

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

12. Os compromissos que uma unidade de trabalho precisa para realizar seu trabalho são identificados, planejados, documentados e acordados pelas partes interessadas relevantes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

13. Os planos, que descrevem como uma unidade de trabalho realizará seu trabalho, são documentados e mantidos consistentes com seus requisitos, seus compromissos e planos relacionados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

14. As práticas de Planejamento e Compromisso da unidade de trabalho são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 05- Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho:

Mede, monitora e ajusta as atribuições de trabalho, recursos e outros fatores de trabalho para os indivíduos e grupos de trabalho na unidade de trabalho ou projeto e mantém o desempenho e os resultados alinhados com os requisitos e planos.

15. As atribuições de trabalho e as atividades de trabalho, para uma unidade de trabalho, são gerenciadas de acordo com seus requisitos, estimativas, planos e compromissos.

-
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Discordo totalmente
 - Não sei avaliar

16. O desempenho real, e os resultados de uma unidade de trabalho, são monitorados em relação aos seus requisitos, estimativas, planos e compromissos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

17. Ações corretivas são executadas quando o desempenho, ou os resultados de uma unidade de trabalho, desviam significativamente de seus requisitos, planos ou compromissos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

18. As práticas de Monitoramento e Controle das unidades de trabalho são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 06- Desempenho da Unidade de Trabalho:

Estabelece acordos de trabalho para os indivíduos e grupos de trabalho com o gerente da unidade de trabalho e executa o trabalho para produzir os resultados acordados.

19. Indivíduos e grupos de trabalho, dentro de uma unidade de trabalho, entendem suas atribuições de trabalho e recebem os recursos necessários para realizar o trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

20.O trabalho realizado, e os produtos e serviços de trabalho entregues pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho, satisfazem seus planos e compromissos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

21.Indivíduos e grupos de trabalho, dentro de uma unidade de trabalho, medem e melhoram o desempenho de suas atividades de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

22.As práticas de Desempenho da unidade de trabalho são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 07- Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho:

Identifica, gerencia e controla o conteúdo e as alterações nas linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho.

23.As linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são identificados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

24.O conteúdo das linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são gerenciados e controlados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

25.As informações que descrevem o conteúdo e o status das linhas de base do produto de Gerenciamento de Configuração de uma unidade de trabalho, e seus itens de configuração, são mantidas e relatadas às partes interessadas relevantes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

26.As práticas de Gerenciamento de Configuração das Unidades de Trabalho são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 08- Gestão de Fornecimento:

Gerencia a aquisição de produtos e serviços de fornecedores externos à organização (DIRPA).

27.Compromissos com um fornecedor qualificado para fornecer produtos e serviços selecionados para uma unidade de trabalho são acordados pelas partes interessadas relevantes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

28.Os acordos de fornecimento, e os acordos de trabalho entre uma unidade de trabalho e o fornecedor, são atendidos pelo fornecedor e pela unidade.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

29.Os produtos e serviços adquiridos são aceitos e incorporados à infraestrutura, processos, produtos e serviços de uma unidade de trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente

-
- Não sei avaliar

30. As práticas de Gestão de Fornecimento estão institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

Bloco 09- Garantia de Processo e Produto:

Fornece orientação de conformidade apropriada e analisa objetivamente as atividades e produtos de trabalho dos esforços de trabalho dentro da organização (DIRPA) para garantir que estejam em conformidade com as leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos e procedimentos de trabalho aplicáveis.

31. Atividades e produtos de trabalho são avaliados, objetivamente, quanto à conformidade com leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais, regras de negócios, descrições de processos e procedimentos de trabalho aplicáveis.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

32. Problemas de não conformidade são rastreados, comunicados e resolvidos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

33. As práticas de Garantia de Processo e Produto são institucionalizadas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Discordo totalmente
- Não sei avaliar

APÊNDICE B - Práticas Específicas BPMM Nível 2

Conforme dito na conclusão, seguem as práticas do Modelo de Maturidade (BPMM) que devem ser observadas para que a organização alcance o Nível 2 de maturidade.

Sugerimos que o Escritório de Processos analise quais práticas não são realizadas no dia a dia, e passe também a implementá-las, para que assim, a organização alcance o Nível 2 de maturidade.

Área de Processo 1: Liderança de Processo Organizacional:

- As razões de negócios que justificam o investimento da organização em melhorias de processo são estabelecidas e mantidas pela alta gerência.
- A descrição dos objetivos e estratégias de melhoria de processo para a organização são estabelecidas e mantidas pela alta gerência.
- As expectativas da alta gerência para a melhoria de processo são comunicadas à organização por meio de objetivos e estratégias de melhoria de processo.
- Os recursos financeiros e outros recursos necessários para implementar as estratégias de melhoria de processo da organização são fornecidos.
- A alta gerência revisa e aprova os planos para implementação das estratégias de melhoria de processo.
- A alta gerência coordena com clientes externos e outras partes interessadas externas relevantes para abordar os efeitos que as atividades de melhoria de processo têm sobre eles.
- As definições das medidas utilizadas para planejar, gerenciar e avaliar os resultados do programa de melhoria de processo da organização são estabelecidas e mantidas.
- As responsabilidades e compromissos das unidades e seus gerentes são mantidos consistentes com os objetivos e estratégias de melhoria de processo.
- Os sistemas de gerenciamento de desempenho e compensação são ajustados conforme necessário para reconhecer contribuições para o desempenho de negócios e objetivos e estratégias de melhoria de processo da organização.
- O progresso na realização dos objetivos de melhoria de processo da organização é revisado pela alta gerência periodicamente.
- Os gerentes e funcionários são mantidos informados sobre o status e resultados das atividades de melhoria de processo e mudanças nos objetivos e estratégias de melhoria.

Área de Processo 2: Governança Organizacional dos Negócios:

- Estabelecer e manter os objetivos comerciais da organização.
- Estabelecer e manter as definições das medidas de resultados comerciais relacionadas aos objetivos comerciais de curto e longo prazo da organização.
- Estabelecer e manter as descrições das atividades e fluxos de trabalho comerciais necessários para desenvolver, preparar, implantar, operar e dar suporte aos produtos e serviços da organização.
- A alta gerência estabelece e mantém metas de desempenho para os fluxos de trabalho comerciais que são derivados da estratégia e dos objetivos comerciais da organização.

-
- A alta gerência estabelece e mantém as políticas organizacionais que governam o desempenho das atividades comerciais.
 - Executivos e gerentes intermediários revisam e aprovam compromissos de trabalho que as unidades assumem com partes interessadas externas.
 - Os recursos para as unidades são alocados com base no que elas precisam para realizar seu trabalho atribuído e satisfazer seus requisitos, planos e compromissos.
 - Estabelecer e manter as definições das medidas de fluxo de trabalho usadas para monitorar o desempenho das unidades e atividades comerciais.
 - Executivos e gerentes intermediários revisam o desempenho, status e resultados das atividades comerciais da organização e garantem que as ações corretivas apropriadas sejam realizadas quando necessário.

Área de Processo 03- Gerenciamento de Requisitos da Unidade de Trabalho:

- Indivíduos e grupos de trabalho em uma unidade de trabalho participam ou são representados de forma adequada na estimativa e planejamento do trabalho.
- Lições aprendidas por uma unidade de trabalho são utilizadas na estimativa e planejamento de trabalhos futuros.
- Uma descrição do fluxo de trabalho para a unidade de trabalho é estabelecida e mantida.
- Uma estrutura analítica do trabalho que divide o trabalho atribuído a uma unidade de trabalho em atividades é estabelecida e mantida.
- Definições das medidas utilizadas para planejar e gerenciar uma unidade de trabalho são estabelecidas e mantidas.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para os atributos básicos das atividades de trabalho e produtos de trabalho de uma unidade de trabalho.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para o cronograma de demanda/produção que a unidade de trabalho precisa suportar.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para o esforço, orçamento e outros recursos necessários para atender aos requisitos, cronograma de demanda/produção e compromissos de uma unidade de trabalho.
- Compromissos para lidar com dependências críticas são estabelecidos e mantidos entre uma unidade de trabalho, outras unidades de trabalho e outras partes interessadas relevantes.
- Compromissos entre uma unidade de trabalho, outras unidades de trabalho, outros grupos de trabalho e outras partes interessadas relevantes, e alterações nos compromissos são revisados e acordados pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro da unidade de trabalho.
- Cronogramas para uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos para descrever os marcos, atividades e aplicação de recursos necessários para atender aos requisitos, compromissos e cronograma de demanda/produção.
- Os requisitos, restrições de planejamento e estimativas dos parâmetros de planejamento para uma unidade de trabalho são equilibrados com os níveis disponíveis de recursos, cronograma e orçamento.
- Planos são estabelecidos e mantidos para obter, atribuir e preparar as pessoas para desempenharem seus papéis em uma unidade de trabalho, e para realocar pessoas que não são necessárias.

-
- Planos para adquirir e implantar os recursos não humanos necessários para realizar o trabalho de uma unidade de trabalho e realocar esses recursos que não são necessários são estabelecidos e mantidos.
 - Planos são estabelecidos e mantidos para a coleta, armazenamento, gerenciamento e descarte dos dados e informações críticos para uma unidade de trabalho.
 - Riscos que possam comprometer o atendimento aos requisitos e compromissos de uma unidade de trabalho são identificados e analisados, e planos para gerenciá-los são estabelecidos e mantidos.
 - Mecanismos para atribuir e monitorar regularmente o trabalho realizado pelos indivíduos e grupos de trabalho em uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos.
 - Os planos e compromissos de uma unidade de trabalho são conciliados com os planos e compromissos de unidades de trabalho e grupos de trabalho relacionados.
 - Os planos de componentes de uma unidade de trabalho são organizados em um curso de ação para realizar o trabalho.

Área de Processo 04- Planejamento e Compromisso da Unidade de Trabalho:

- Indivíduos e grupos de trabalho em uma unidade de trabalho participam ou são representados adequadamente na estimativa e no planejamento do trabalho.
- Lições aprendidas por uma unidade de trabalho são utilizadas na estimativa e no planejamento de trabalhos futuros.
- Uma descrição do fluxo de trabalho para a unidade de trabalho é estabelecida e mantida.
- Uma estrutura de decomposição do trabalho que divide o trabalho atribuído a uma unidade de trabalho em atividades é estabelecida e mantida.
- Definições das medidas utilizadas para planejar e gerenciar uma unidade de trabalho são estabelecidas e mantidas.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para os atributos básicos das atividades de trabalho e produtos de trabalho para uma unidade de trabalho.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para o cronograma de demanda/produção que a unidade de trabalho precisa suportar.
- Estimativas são estabelecidas e mantidas para o esforço, orçamento e outros recursos necessários para atender aos requisitos, cronograma de demanda/produção e compromissos de uma unidade de trabalho.
- Compromissos para lidar com dependências críticas são estabelecidos e mantidos entre uma unidade de trabalho e outras unidades de trabalho e outras partes interessadas relevantes.
- Compromissos entre uma unidade de trabalho e outras unidades de trabalho, outros grupos de trabalho e outras partes interessadas relevantes, e alterações nos compromissos são revisados e acordados pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro da unidade de trabalho.
- Cronogramas para uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos para descrever os marcos, atividades e aplicação de recursos necessários para atender aos requisitos, compromissos e cronograma de demanda/produção.
- Os requisitos, restrições de planejamento e estimativas dos parâmetros de planejamento para uma unidade de trabalho são equilibrados com os níveis disponíveis de recursos, cronograma e orçamento.

-
- Planos são estabelecidos e mantidos para obter, atribuir e preparar as pessoas para desempenharem seus papéis em uma unidade de trabalho, e para realocar pessoas que não são necessárias.
 - Planos para adquirir e implantar os recursos não humanos necessários para realizar o trabalho de uma unidade de trabalho e realocar esses recursos que não são necessários são estabelecidos e mantidos.
 - Planos são estabelecidos e mantidos para a coleta, armazenamento, gerenciamento e descarte dos dados e informações críticos para uma unidade de trabalho.
 - Riscos que possam comprometer o atendimento aos requisitos e compromissos de uma unidade de trabalho são identificados e analisados, e planos para gerenciá-los são estabelecidos e mantidos.
 - Mecanismos para atribuir e monitorar regularmente o trabalho realizado pelos indivíduos e grupos de trabalho em uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos.
 - Os planos e compromissos para uma unidade de trabalho são conciliados com os planos e compromissos de unidades de trabalho e grupos de trabalho relacionados.
 - Os planos de componentes para uma unidade de trabalho são organizados em um curso de ação para realizar o trabalho.

Área de Processo 05- Monitoramento e Controle da Unidade de Trabalho:

- As solicitações de trabalho recebidas por uma unidade de trabalho são analisadas, priorizadas e planejadas nas atividades da unidade de trabalho.
- As pessoas necessárias para realizar o trabalho da unidade de trabalho são obtidas, atribuídas e preparadas de acordo com os planos e necessidades da unidade de trabalho.
- Os recursos não humanos necessários para realizar o trabalho da unidade de trabalho são adquiridos, implantados ou realocados, conforme apropriado, de acordo com os planos e necessidades da unidade de trabalho.
- A atribuição das atividades de trabalho para indivíduos e grupos de trabalho dentro da unidade de trabalho é estabelecida e mantida.
- O fluxo de trabalho geral de uma unidade de trabalho é monitorado em relação à descrição do fluxo de trabalho definida.
- O trabalho atribuído a indivíduos e grupos de trabalho em uma unidade de trabalho é monitorado regularmente, e ajustes são feitos conforme necessário.
- As medidas definidas nos planos para uma unidade de trabalho são coletadas, analisadas e utilizadas no gerenciamento do trabalho.
- O desempenho e o status das atividades, produtos de trabalho e serviços de uma unidade de trabalho são revisados em relação aos seus requisitos, planos e compromissos regularmente.
- Os dados e informações críticos para uma unidade de trabalho são coletados, armazenados, gerenciados e descartados de acordo com os planos de gerenciamento de dados.
- Os riscos identificados para uma unidade de trabalho são gerenciados.
- Desvios significativos dos requisitos, estimativas, planos e compromissos de uma unidade de trabalho são identificados e abordados.
- As prováveis causas de desvios significativos dos requisitos, estimativas, planos e compromissos de uma unidade de trabalho e outras questões significativas da unidade de trabalho são identificadas e abordadas.

-
- O status, realizações, questões e riscos da unidade de trabalho são revisados com as partes interessadas relevantes, conforme necessário.
 - Os planos de uma unidade de trabalho são revisados para refletir as mudanças de status, mudanças de riscos, mudanças de compromissos e mudanças nos parâmetros de planejamento.
 - As lições aprendidas na execução e gerenciamento do trabalho para uma unidade de trabalho são registradas e utilizadas para estabelecer requisitos futuros, estimativas, planos e compromissos.

Área de Processo 06- Desempenho da Unidade de Trabalho:

- As atribuições de trabalho são recebidas pelos indivíduos e grupos de trabalho e são analisadas, priorizadas e programadas adequadamente em suas atividades de trabalho.
- As dependências e interações entre os indivíduos e grupos de trabalho necessários para realizar as atribuições de trabalho são definidas, e compromissos são acordados pelas partes interessadas relevantes.
- As informações e recursos necessários para que os indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho executem suas atividades são obtidos.
- Indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho se preparam para suas atribuições de trabalho, conforme definido nas descrições de processo e procedimentos de trabalho relevantes.
- O trabalho atribuído é realizado pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho de acordo com os requisitos de trabalho, procedimentos de trabalho e acordos de trabalho.
- A autenticidade e integridade dos dados e informações que são inseridos, criados e produzidos pelas etapas de trabalho executadas pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho são mantidas.
- Os indivíduos e grupos de trabalho que executam o trabalho fornecem status do trabalho ao gerente da unidade de trabalho e outras partes interessadas relevantes regularmente.
- Medidas das atividades de trabalho executadas pelos indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho e dos produtos de trabalho produzidos são coletadas e analisadas para compreender o desempenho e os resultados.
- Melhorias são identificadas e incorporadas à forma como os indivíduos e grupos de trabalho dentro de uma unidade de trabalho executam seu trabalho.

Área de Processo 07- Gerenciamento de Configuração da Unidade de Trabalho:

- Os repositórios de gerenciamento de configuração para uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos.
- Uma lista de itens de configuração que serão controlados por uma unidade de trabalho é estabelecida e mantida.
- As especificações das linhas de base do produto de gerenciamento de configuração que serão criadas por uma unidade de trabalho para uso interno na organização e para entrega aos clientes são estabelecidas e mantidas.
- As mudanças nos itens de configuração de uma unidade de trabalho são gerenciadas.

-
- As linhas de base do produto de gerenciamento de configuração da unidade de trabalho ou pacotes de serviços controlados, conforme apropriado, são criados para uso interno e para entrega aos clientes.
 - As linhas de base do produto de gerenciamento de configuração da unidade de trabalho ou pacotes de serviços controlados, conforme apropriado, são entregues para seu uso pretendido.
 - Registros dos itens de configuração da unidade de trabalho e linhas de base do produto de gerenciamento de configuração são estabelecidos e mantidos.
 - As linhas de base do produto de gerenciamento de configuração da unidade de trabalho, seus itens de configuração componentes e registros associados são auditados para garantir sua integridade, e ações corretivas são realizadas.
 - Relatórios são fornecidos às partes interessadas relevantes sobre as atividades de gerenciamento de configuração da unidade de trabalho, bem como sobre o status e conteúdo dos itens de configuração e linhas de base do produto de gerenciamento de configuração.

Área de Processo 08- Gestão de Fornecimento:

- As descrições das necessidades de suprimentos de uma unidade de trabalho são estabelecidas e mantidas.
- Os requisitos para os produtos e serviços a serem adquiridos para uma unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos.
- Produtos prontos para uso são selecionados, conforme apropriado, que atendam às necessidades de suprimento de uma unidade de trabalho e outros critérios estabelecidos.
- Um fornecedor é selecionado com base em sua capacidade de atender aos requisitos de suprimento e sua habilidade de trabalhar com a unidade de trabalho e a organização.
- Os acordos de suprimento para um fornecedor selecionado são estabelecidos e mantidos.
- Um fornecedor é selecionado para executar cada ordem de trabalho.
- Ordens de trabalho são estabelecidas e mantidas com um fornecedor para fornecer produtos e serviços especificados.
- Os planos e compromissos de um fornecedor são balanceados com os planos e compromissos internos de uma unidade de trabalho.
- As responsabilidades especificadas das unidades de trabalho e outros grupos de trabalho envolvidos para apoiar o fornecedor são cumpridas.
- O progresso e o desempenho de um fornecedor na entrega de produtos e serviços especificados são monitorados em relação ao acordo de suprimento, ordens de trabalho, planos, compromissos e necessidades da unidade de trabalho.
- O relacionamento geral com um fornecedor é monitorado e ajustado conforme necessário para satisfazer efetiva e eficientemente o acordo de suprimento, ordens de trabalho, planos, compromissos e necessidades da unidade de trabalho e da organização.
- Os produtos e serviços fornecidos por um fornecedor são avaliados em relação aos seus requisitos e às necessidades da unidade de trabalho.
- As instalações, capacidade e recursos da unidade de trabalho são estabelecidos e mantidos para aceitar, incorporar, controlar, manter e apoiar os produtos adquiridos.
- Os produtos adquiridos são incorporados à unidade de trabalho.

-
- Desvios significativos em relação ao acordo de suprimento, ordens de trabalho, resultados de desempenho e aceitabilidade dos produtos e serviços são identificados e abordados pelo fornecedor e pela unidade de trabalho adquirente, conforme apropriado.
 - As prováveis causas de desvios significativos em relação ao acordo de suprimento, ordens de trabalho, resultados de desempenho e aceitabilidade dos produtos e serviços são identificadas e abordadas pelo fornecedor e pela unidade de trabalho adquirente, conforme apropriado.
 - Cada ordem de trabalho em um acordo de suprimento é encerrada quando o trabalho é concluído e os compromissos são cumpridos, ou quando outras condições de término são realizadas.
 - O relacionamento de suprimento com um fornecedor é encerrado quando o acordo de suprimento e as ordens de trabalho associadas são cumpridos, ou quando outras condições de término são realizadas.

Área de Processo 09- Garantia de Processo e Produto:

- É fornecida assistência às pessoas, unidades de trabalho e grupos de trabalho para que possam entender e cumprir as leis, regulamentos, políticas organizacionais, regras de negócio e padrões aplicáveis ao seu trabalho.
- As informações e recursos obtidos a partir da realização das revisões de garantia do processo e do produto são fornecidos à gerência e aos funcionários das unidades de trabalho para que possam planejar, gerenciar e executar efetivamente seu trabalho.
- As descrições de processos e os procedimentos de trabalho utilizados na execução do trabalho são avaliados de forma objetiva em relação às leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais e regras de negócio aplicáveis.
- O desempenho de atividades de trabalho selecionadas é avaliado de forma objetiva em relação às leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais, regras de negócio, descrições de processos e procedimentos de trabalho aplicáveis. Os produtos e serviços de trabalho selecionados, que são resultados do processo, são avaliados de forma objetiva em relação às leis, regulamentos, padrões, políticas organizacionais e regras de negócio aplicáveis.
- Os resultados das avaliações de garantia do processo e do produto são revisados regularmente com as pessoas responsáveis, unidades de trabalho, grupos de trabalho e gerentes.
- Questões potenciais e reais de não conformidade são revisadas e resolvidas, se possível, com as pessoas responsáveis, unidades de trabalho, grupos de trabalho e gerentes.
- Questões de não conformidade que não podem ser resolvidas dentro da unidade de trabalho ou grupo de trabalho são escaladas para gerentes designados de nível superior e rastreadas até a solução.
- As prováveis causas de problemas significativos de não conformidade são identificadas e abordadas.
- Registros das atividades e resultados de garantia do processo e do produto são estabelecidos, mantidos e disponibilizados.

