Modelo de Avaliação de Capacidade de Processos

Bem, no COBIT 4.1 existia um modelo de avaliação que tinha o propósito de avaliar a maturidade organizacional. O modelo de avaliação agora no COBIT 5 está baseado no padrão internacional de avaliação de processos da ISO 15504.

O framework principal traz apenas um resumo do modelo de capacidade. Os detalhes estão em uma publicação adicional do COBIT chamada  PAM (“Processes Assessement Model).

Vale ressaltar que historicamente foi dada muita importância aos processos (e até hoje é assim). Por isso, existe um documento específico para avaliar a capacidade do habilitador “Processos”, mas não existem documentos específicos para avaliar a capacidade dos outros habilitadores além da informação (pelo menos, não existiam na época em que a aula foi gravada).

O modelo serve para avaliar a necessidade de cada processo e fazer comparações a baseadas no conhecimento dos processos no estado em que se encontravam (AS-IS) e dos processos como deveriam ser (TO-BE). A partir disso, pode-se definir uma trilha de evolução.

Escopo, Propósito e Rigor do Modelo

O escopo está relacionado a quais processos estão contemplados.  O propósito tem a ver com uma auditoria interna (simples melhoria), externa (obrigação de fazer), exigência legal etc. O rigor é consequência natural do escopo e do propósito da utilização do modelo.

Níveis de Capacidade de Processo

Processo incompleto (nível 0)

O processo não é implementado ou não atinge o seu propósito.

Processo executado (nível 1)

O processo alcança seu propósito e atinge suas metas. Em muitos casos, quando estudamos organizações, vemos que há organizações que estão de pé e nem mesmo conhecem o COBIT. Ou seja, elas conseguem se manter, até mesmo em posição de liderança no mercado.  Seguramente nestes casos as organizações possuem processos que estão atingindo seus objetivos, mas é possível ver que esses processos não acontecem da melhor forma (ou seja, não são gerenciados).

Processo gerenciado (nível 2)

Aqui os processos são executados e atingem os objetivos de maneira gerenciada, ou seja, com boas práticas, métricas e indicadores, medições etc.

Processo estabelecido (nível 3)

A grande característica nesse caso é que existe uma padronização.  Deste modo, o processo é documentado e comunicado dentro da organização.  Novos funcionários são treinados com base na documentação dos processos e nos procedimentos vigentes.

Processo previsível (nível 4)

A existência de dados estatísticos permite gerar informações sobre os limites inferior e superior de capacidade do processo, além de conhecer a probabilidade de os resultados ficarem dentro desses limites. Nesse momento, dizemos que o processo é altamente previsível, pois sabemos o que podemos esperar dele e até mesmo a possibilidade de ocorrerem exceções.

Processo em otimização (nível 5)

Aqui o processo é constantemente melhorado para torná-lo mais exato e preciso e continuar atendendo aos objetivos de negócio.  Note que, se os objetivos de negócio mudam, os processos podem ser afetados inclusive em seu nível de capacidade.

Atributos de Processo

Os atributos de processos são características mensuráveis da capacidade de um processo.  Esses atributos se **acumulam** na medida em que a capacidade do processo aumenta.

Os atributos de processos são 09, a saber:

Desempenho do processo (PA1.1)

Gerenciamento do processo (PA2.1)

Gerenciamento dos produtos de trabalho do processo (PA2.2)

Definição de processo (PA3.1)

Implantação de processo (PA3.2)

Medição de processos (PA4.1)

Controle de processo (PA4.2)

Inovação do processo (PA5.1)

Otimização de processo (PA5.2)

Desempenho do processo (PA1.1)

Quando esse atributo é atendido, o processo atinge o seu objetivo e gera os produtos de trabalho necessários. Este atributo é necessário para o nível 1, executado.

Gerenciamento do desempenho (PA2.1)

Quando este atributo é atendido, os objetivos de desempenho são definidos planejados e monitorados de acordo com o plano, as responsabilidades e autoridades são definidas, os recursos necessários são identificados e a comunicação entre os envolvidos é clara. Este atributo é necessário para o nível 2, gerenciado.

Gerenciamento dos produtos de trabalho do processo (PA2.2)

Quando esse atributo é atendido, não só o desempenho do processo é gerenciado, mas também os seus produtos de trabalho. Este atributo é necessário para o nível 2, gerenciado.

Definição de processo (PA3.1)

Quando esse atributo é atendido, um processo padrão é definido em termos de competências e papéis, infraestrutura, sequência e interação com outros processos. Este atributo é necessário para o nível 3, estabelecido.

Implantação de processo (PA3.2)

Quando este atributo é atendido, os papéis e responsabilidades são alocados e comunicados, as pessoas são treinadas e habilitadas, os recursos e a infraestrutura são disponibilizados etc. Este atributo é necessário para o nível 3, estabelecido.

Medição de processos (PA4.1)

Quando este atributo é atendido, os objetivos quantitativos são estabelecidos, as métricas são identificadas, os resultados das medições são coletados, relatados e usados etc. Este atributo é necessário para o nível 4, previsível.

Controle de Processo (PA4.2)

Quando este atributo é atendido, são aplicadas técnicas de análise e controle dos processos, os limites de variação do processo são estabelecidos e ações são tomadas para identificar e corrigir as causas de variação no processo. Este atributo é necessário para o nível 4, previsível.

Inovação do processo (PA5.1)

Quando este atributo é atendido, dados são coletados para possibilitar inovação e identificar oportunidades a partir de novas tecnologias e conceitos. Este atributo é necessário para o nível 5, otimizado.

Otimização de processo (PA5.2)

Quando esse atributo é atendido, mudanças são propostas e implementadas para melhorar o processo e a efetividade das mudanças é avaliada. Este atributo é necessário para o nível 5, otimizado.

Embora seja natural querer comparar os modelos de avaliação de processos do COBIT 4.1 e do COBIT 5, esta avaliação se torna um pouco difícil pelo fato de que até mesmo o objetivo dos dois modelos é diferente em sua concepção.

Existem diferenças marcantes que vale a pena ressaltar:

* Como o modelo do COBIT v5 é mais rigoroso, as avaliações segundo esta versão tendem a gerar pontuações menores;
* O COBIT 4.1 produzia um perfil de **maturidade** da organização;
* Já o COBIT 5 trata de um perfil de **capacidade** de processos.

O COBIT 5 obriga que você atinja a todos os requisitos do nível anterior para chegar no nível superior. Além disso, existe uma diferença com relação ao tipo de avaliação. O COBIT 5 fala das avaliações formais (externas) e das avaliações informais (internas).

Benefícios do Novo Modelo

* Foco maior no processo que está sendo executado;
* Simplificação do modelo e eliminação das redundâncias e duplicidades;
* Mais formalidade e rigor;
* Conformidade com padrões internacionais de avaliação de processo.