



enjourney
consultoria



Governança de Processos

Definições e *Framework*

Autores: Bruno Pinho e Monique Fagundes
Revisão Técnica: Rafael Paim e Raquel Flexa



Sumário

Introdução	2
Governança de Processos: Algumas Definições Conceituais	2
A Referência para a Proposição de um Framework para Governança de Processos.....	3
Governança de Processos x Gestão de Processos: Esclarecendo os Conceitos..	4
A Construção de um Modelo de Governança: Fatores Impactantes	5
Frameworks de Governança de Processos Segundo Alguns Autores	6
Framework de Governança de Processos: Enjourney Consultoria	8
Considerações Finais	11
Experiências Relacionadas.....	12
Referências Bibliográficas	14



Introdução

É certo afirmar que o grande desafio das organizações no que diz respeito à gestão de processos é promover e garantir a viabilidade e a manutenção no curto, médio e longo prazo das ações relacionadas a aumento de desempenho. Porém, ainda mais importante é a difícil tarefa de assegurar que essas ações estejam plenamente alinhadas aos objetivos do negócio. É a partir dessa necessidade que percebe-se a importância da existência de um Modelo de Governança de Processos dentro das organizações. A Governança, quando bem definida, bem gerida e plenamente alinhada à estratégia organizacional, atua como orientadora e facilitadora da Gestão de Processos, uma vez que define objetivos, papéis, responsabilidades e instrumentos. Com isso, os esforços relacionados à melhoria e a gestão dos processos são direcionados a um objetivo comum, evitando a usual duplicidade de esforços e favorecendo o alcance dos objetivos.

Governança de Processos: Algumas Definições Conceituais

Para iniciar a discussão, é importante conhecer o que alguns autores estudiosos do tema entendem por Governança de Processos.

Paim *et al* (2007, 2009) afirmam que a governança engloba *“a definição das diretrizes gerais do modelo de gestão de processos, do modelo de controle dos processos e da atuação de diferentes unidades organizacionais, envolvendo principalmente a distribuição de responsabilidades relacionadas à Gestão de Processos dentro da organização. De forma resumida, é promover a definição de diretrizes gerais para orientar o que deve ser feito em Gestão de Processos e como essa deve ser feita”*.

Já Jeston & Nelis (2008), resumem a Governança como um instrumento *“garantidor do bom desempenho dos processos, dos projetos de processos e da estratégia e o alinhamento desses entre si”*.

Os autores Spanyi & Dwyer (2008) a definem como sendo *“a estrutura, as métricas, os papéis e as responsabilidades necessários para medir, melhorar a performance e gerir os processos da organização, sendo ela fundamental para otimizar e viabilizar a melhoria de processos na organização”*.

Korhonen (2007), por sua vez, vê a Governança como um *“elemento necessário para garantir a coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais e para eliminar o não alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços de processos”*.



Por fim, Richardson (2006) a caracteriza como a “*definição de um conjunto de regras que coloca como a organização deve conduzir uma determinada função do negócio. A Governança de Processos é então apresentada como o conjunto de diretrizes e recursos que a organização utiliza para possibilitar a colaboração e a comunicação nas iniciativas de processos realizadas*”. Em síntese, apesar de algumas distinções, todas as definições concordam em alguns pontos comuns: a Governança atua na orientação da Gestão de Processos, sendo auxiliada por um objetivo maior, e por papéis e instrumentos alinhados a esse objetivo. Com isso, transforma-se em uma importante ferramenta de auxílio a gestão empresarial

A Referência para a Proposição de um Framework para Governança de Processos

A partir das análises conceituais dos autores citados acima, de visitas de *benchmarking* a empresas de diversos setores, de resultados obtidos na pesquisa Internacional sobre Gestão e Governança de Processos nas Organizações e por meio de participações em congressos e visitas internacionais, a Enjourney Consultoria desenvolveu sua própria definição sobre o tema. Nesta proposta, a Governança de Processos consiste na definição, disseminação e controle da Gestão de Processos, com relação aos seus: objetivos; princípios, orientações e limites decisórios; forma de organização/estruturação; papéis e responsabilidades; forma de avaliação e controle, que, de forma sistemática e integrada, visam proteger o interesse de acionistas, sócios ou da sociedade e assegurar que a organização não deixe de resolver problemas e aproveitar oportunidades de melhorias e inovação na forma de realizar o trabalho.

Em relação às atividades que podem fazer parte da Governança de Processos, é possível citar a formulação, implantação, controle e revisão de políticas, diretrizes, regras, procedimentos, instrumentos e tecnologias que orientam a prática de gestão de processos dentro da organização. Também estão inseridos a forma de organização, integração, colaboração e comunicação das diferentes iniciativas de gestão de processos nas empresas. Os objetos a serem considerados na Governança de Processos são a cadeia de valor da organização, a metodologia de gestão de processos e as regras e papéis que estruturam e organizam o funcionamento da gestão de processos. Em resumo, podemos dizer que a Governança de Processos é habilitadora e direcionadora da execução Gestão de Processos, envolvendo toda a organização, e esclarecendo o que deve ser feito, quem deve fazer e como fazer.



Governança de Processos x Gestão de Processos: Esclarecendo os Conceitos

É muito comum que os gestores e os membros das organizações se confundam em relação aos termos Governança de Processos e Gestão de Processos. Em alguns casos, acredita-se que se trata do mesmo objeto, o que acaba por gerar dificuldades na implantação de uma visão por processos nas organizações.

Primeiramente é necessário compreender o significado de Gestão de Processos. Este conceito deve ser entendido como um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos. Estas tarefas podem ser representadas pelo desenho, pela gestão e pela promoção da evolução do aprendizado dos processos nas organizações. A Governança de Processos, por sua vez, tem o papel de orientar a Gestão de Processos, ou seja, preencher o vácuo existente entre a estratégia e a execução, possibilitando o alinhamento dessas partes e, conseqüentemente, o aumento da produtividade.

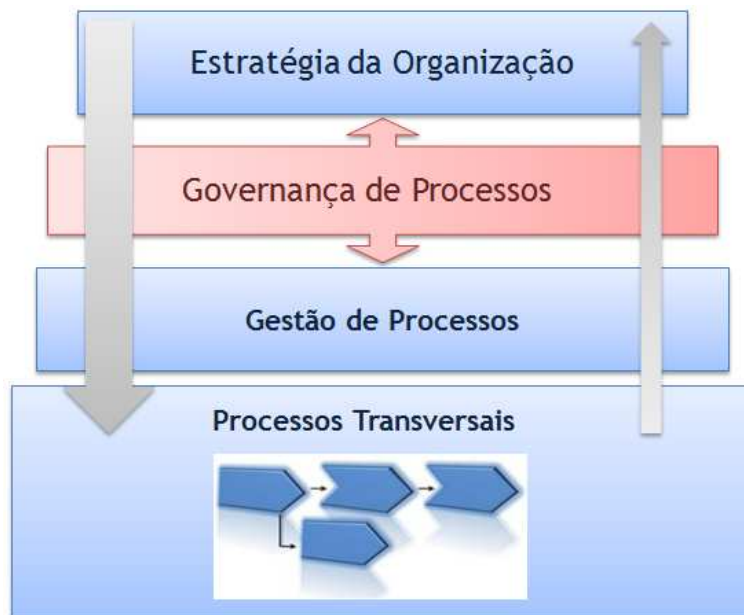


Figura 1 - Relação entre Governança de Processos, Gestão de Processos e Estratégia da Organização.

Fonte: Enjourney, 2010



A Construção de um Modelo de Governança: Fatores Impactantes

Para a construção de um Modelo de Governança consistente, é preciso não só compreender a definição de Governança, mas também entender quais fatores atuam como principais impactantes na construção do modelo. Somente dessa forma será possível gerar um resultado que não só englobe esses fatores, mas que os utilize da maneira mais eficiente. São eles:

- Setor de Atuação da Empresa e Informações Sobre a Carteira de Produtos/Serviços: são fatores direcionadores e orientadores para a construção do Modelo de Governança;
- Estratégia da Organização: impacta na maneira como o modelo será construído;
- Cadeia de Valor / Macroprocesso: este fator é o alicerce da gestão dos processos uma vez que resume os grandes processos transversais da empresa;
- Trajectoria em Gestão de/por Processos: fator de entendimento da realidade organizacional e do nível de maturidade de seus processos;
- Políticas e Diretrizes Institucionais: fatores ora restritivos, ora impulsionadores, entretanto sempre direcionadores das ações organizacionais;
- Desenho Organizacional e Estruturas de Poder: estes fatores são restritivos para determinadas atuações do Modelo de Governança, dadas as características da estrutura organizacional (funcional, matricial, geográfica etc.);
- Instrumentos existentes orientados a Processos: fator facilitador e habilitador para a construção do Modelo de Governança de Processos;
- Maturidade dos Processos na Organização: impacta na maneira como os processos estão estruturados, padronizados, documentados, geridos e melhorados.



Frameworks de Governança de Processos Segundo Alguns Autores

Framework é uma estrutura conceitual que permite o enquadramento e manuseio homogêneo de diferentes objetos de negócio. Poder ser definido como sendo um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico. No caso da Governança, fornece uma visão de como ela deve ser estruturada na organização, explicitando seus principais elementos, bem como suas formas e níveis de atuação. Atualmente, há alguns modelos de *Frameworks* elaborados por autores relacionados ao tema. Quatro destes foram analisados e, posteriormente, serviram de apoio para a construção do modelo proposto pela Enjourney. O primeiro *Framework* a ser analisado é o proposto por Braganza & Lambert (2000). Nesse modelo, a Governança atua principalmente na melhoria de processos atrelados ao dia-a-dia organizacional, buscando balancear e minimizar os conflitos entre ambos. Para auxiliar a promoção das melhorias, explicita os papéis e suas respectivas tarefas e responsabilidades dentro do Modelo de Governança. Além disso, define e legitima vários outros elementos importantes, tal como modelos de recompensa que pendulam entre melhoria e dia-a-dia.

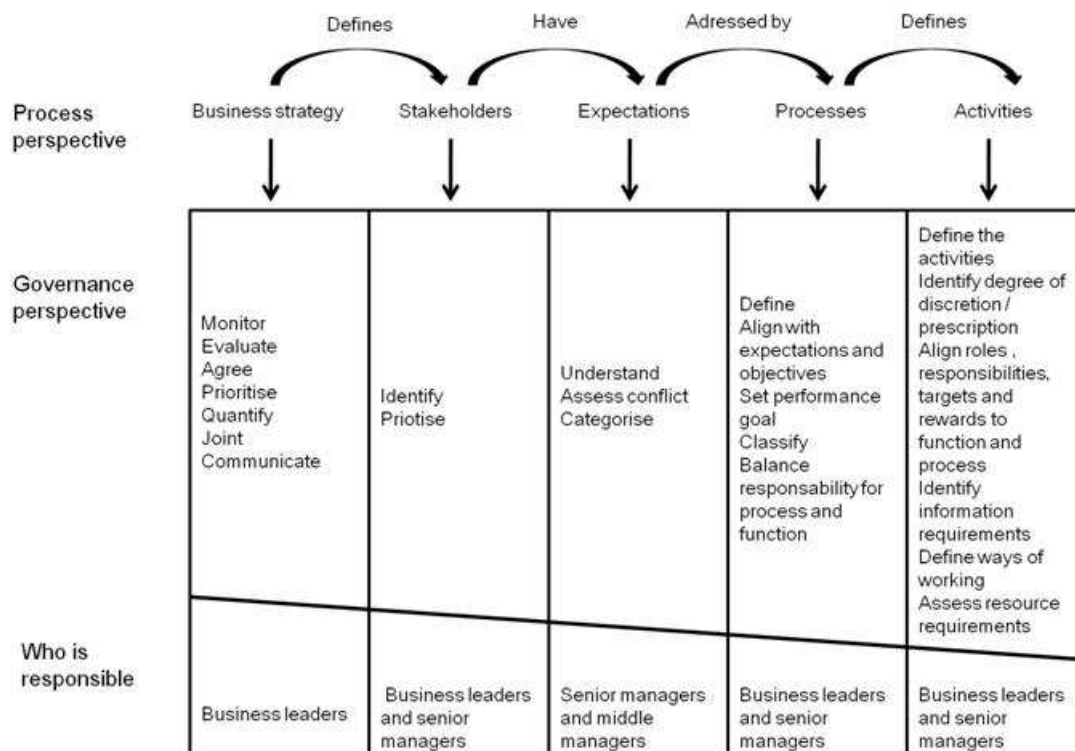


Figura 2 – Framework Governança de Processos. Fonte: Adaptado Braganza & Lambert, 2000



O segundo *Framework* é o de Peeters (2008). Nesse modelo, a Governança também atua no dia-dia, porém essa atuação se dá no nível operacional e não está diretamente relacionada a tentativas de melhorias. A definição de papéis e responsabilidades está relacionada a cada nível operacional, porém de forma pouco clara. Outros elementos importantes e suas inter-relações também são citados, porém não muito explorados.

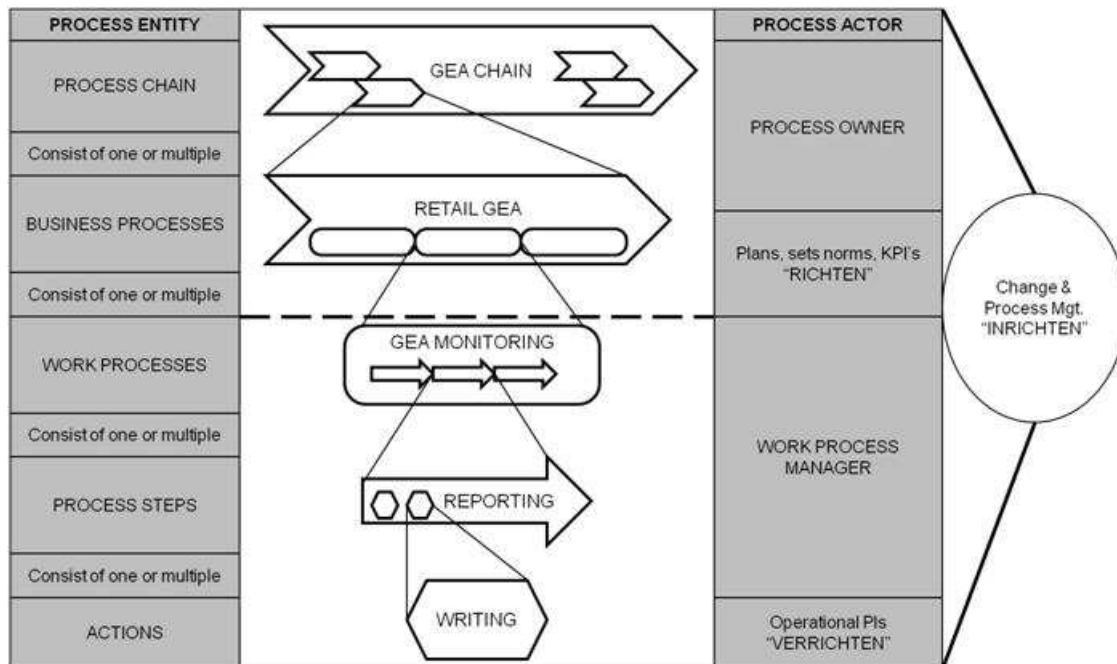


Figura 3 – *Framework Governança de Processos*. Fonte: Adaptado Peeters, 2008

O modelo seguinte é o de Korhonen (2007). Nele, a Governança de Processos tem como foco a melhoria através do re-projeto dos processos, porém sem atuar nas atividades do dia-a-dia. As tarefas e papéis da Governança, assim como suas inter-relações, são bem definidos e o autor destaca a importância da existência de um Escritório de Processos.

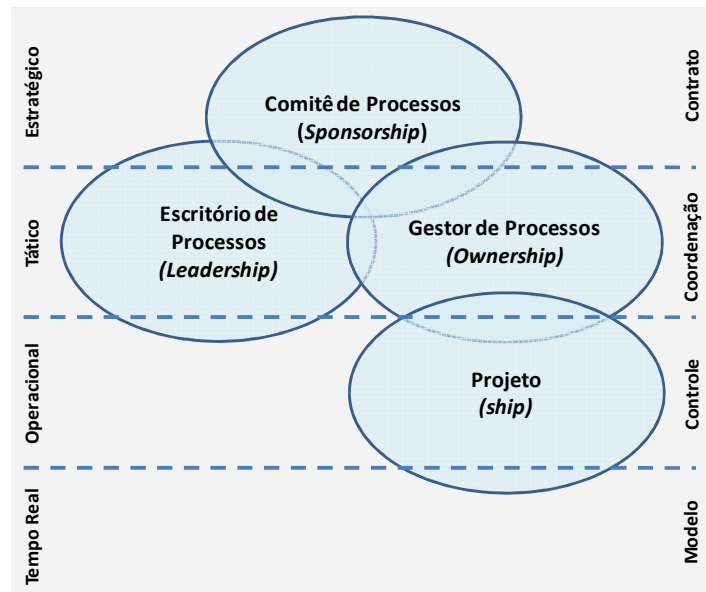


Figura 4 - Framework Governança de Processos. Fonte: Adaptação de Barros (2009) baseado em Korhonen, 2007

Por fim, analisaremos o *framework* proposto por Barros (2009). Nesse modelo, a Governança tem a possibilidade de atuar tanto no dia-a-dia como na melhoria dos processos, balanceando o conflito existente entre ambos. Os papéis são definidos, porém suas tarefas e responsabilidades são expostos de forma pouco detalhada para fins de implementação.

Framework de Governança de Processos: Enjourney Consultoria

A partir da análise dos frameworks demonstrados acima e da experiência relacionada ao tema a partir de projetos em empresas dos mais diversos setores, a Enjourney elaborou um *framework* utilizando os elementos que considera mais importantes para a definição de um modelo de Governança efetivo e que possa suprir as necessidades da organização. Sabendo que o objeto foco do modelo de Governança são os processos organizacionais, os principais elementos a serem incorporados são:

- Modelos de Decisão;
- Modelos de Gestão;
- Implantação e Implementação;
- Patrocínio;



- Desenho Organizacional;
- Orçamento;
- Papéis e Tarefas;
- Recompensas;
- Ciclo de Desenho;
- Metas da Organização;
- Monitoramento e Controle;
- Avaliação de Desempenho.

A partir da união de todos esses elementos, a Enjourney elaborou o modelo de *Framework* apresentado na figura a seguir:

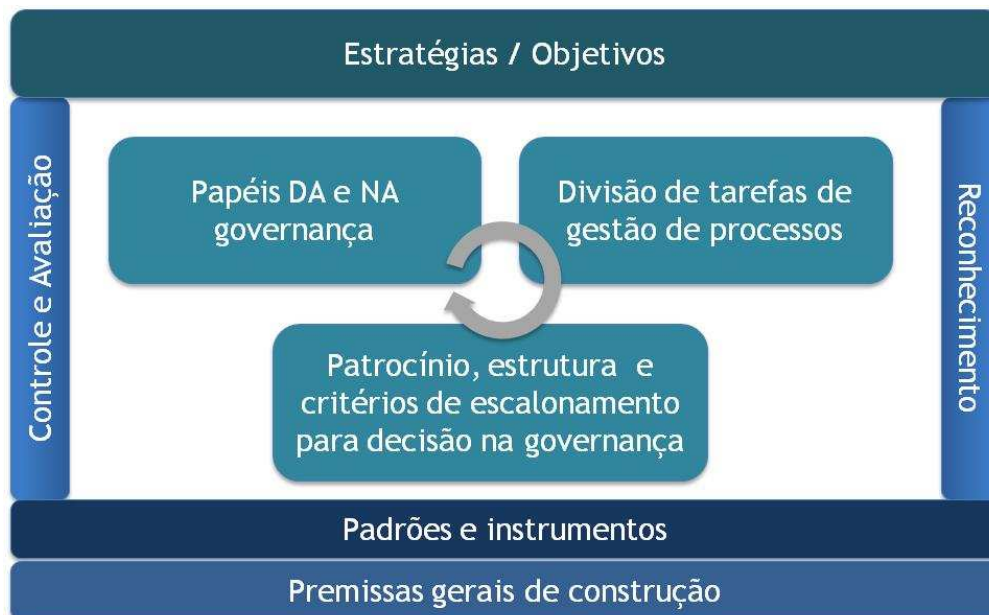


Figura 5 – Framework Governança de Processos. Fonte: Enjourney, 2010

O *framework* é composto por 7 (sete) elementos e apoiado em premissas gerais de construção. O modelo é orientado pelas estratégias e objetivos que se desdobram nos demais elementos. Sua execução está centrada nos papéis, na divisão de tarefas e na estrutura e critérios de escalonamento para decisão. Todos os elementos deste modelo estão suportados por padrões e instrumentos previamente definidos e utilizam de mecanismos de controle, avaliação e reconhecimento. A seguir, são detalhados os elementos presentes no *framework*:

- Estratégias/Objetivos: representa o que a organização pretende com suas ações em processos, expressando suas expectativas. A definição clara e a divulgação eficiente deste objetivo é de extrema importância, pois orienta a ação dos colaboradores e da empresa como um todo.



- Papéis DA e NA Governança: os Papéis DA Governança seriam as representações que esta Governança assume em função do objetivo declarado anteriormente. Já os Papéis NA Governança seriam figuras ou propriamente papéis criados para que o modelo de atuação estruturado para gerir processos seja explicitado e posto em prática.
- Divisão de Tarefas de Gestão de Processos: representa as atribuições, responsabilidades e papéis previamente definidos. As tarefas e responsabilidades da Gestão de Processos permitirão que a mesma exista na organização de forma estruturada.
- Patrocínio, Estrutura e Critérios de Escalonamento para Decisão na Governança: determina o conjunto de relacionamentos entre os papéis, podendo levar em consideração determinações hierárquicas, de interação e articulação. Esta estrutura engloba a definição dos direitos de decisão na Governança, bem como a priorização de projetos de processos e a estrutura de patrocínio.
- Padrões e Instrumentos: representam o conjunto de fatores que objetivam dar uniformidade às iniciativas de processos. Nesse elemento estão agrupados ferramentas, métodos, metodologia, arquitetura de processos, métricas, documentação, dentre outros.
- Controle e Avaliação: representam o conjunto de métricas de controle e avaliação necessário para verificar a consistência e a efetividade da Governança de Processos atuante na Organização, a partir do modelo projetado anteriormente.
- Reconhecimento: representam sistemas de premiação baseados no desempenho dos papéis envolvidos na Governança. Por sua vez, é definido um mecanismo de evolução que incentiva e induz a melhoria e evolução do desempenho destes papéis. Variam em função do objetivo declarado e do conjunto de papéis existentes da e na governança.



Considerações Finais

Os resultados gerados por iniciativas de gestão de processos e o próprio amadurecimento das técnicas de Gestão de Processos nos últimos anos têm despertado o interesse das organizações. Assim, emerge a necessidade de direcionar e organizar a própria gestão de processos. A condução das mudanças e melhorias deve ser atrelada à definição clara dos diversos elementos relacionados, pois, caso contrário, a implantação das iniciativas e ações relacionadas à reestruturação dos processos pode não ser acompanhada dos resultados esperados e o sucesso não será garantido. É vital, portanto, que a organização esteja apoiada por um modelo de Governança de Processos bem definido e alinhado ao negócio, possibilitando assim a coordenação e a comunicação das iniciativas de processos por meio de papéis, responsabilidades, estruturas e métricas que viabilizem a medição e a melhoria dos processos nas organizações.



Experiências Relacionadas

A Enjourney se envolveu nos seguintes projetos relacionados à Governança de Processos:



Projeto de Conceituação e Detalhamento do Modelo Operacional de um Centro de Logística

O projeto auxiliou na conceituação orientando a escolha de um modelo de Centro de Logística e tangibilizar a forma de impacto do modelo na gestão e na operação da Logística de Abastecimento da Petrobras. O projeto foi desenvolvido da seguinte forma:

- Realização de levantamento de referenciais conceituais para analisar e alinhar diretrizes que orientam o desenvolvimento do modelo;
- Entendimento da estrutura de gestão do Abastecimento;
- Elaboração de três alternativas de modelos conceituais, levando em consideração aspectos como: estrutura organizacional, grau de autonomia, atribuições, evolução do objeto;
- Tangibilização do modelo escolhido, com a identificação dos impactos na forma de gestão e de operação;
- Definição dos papéis das unidades da Logística na execução e no relacionamento com atribuições ligadas ao Centro;
- Elaboração de um plano de implantação, com projetos e ações priorizados;
- Assessoria para elaboração do termo de referência para contratação de uma integradora.



Estruturação do Modelo de Governança

Com duas unidades industriais - uma em Mariana/Ouro Preto (MG) e outra em Anchieta (ES) -, a Samarco Mineração é uma empresa com processo único de produção, que contempla lavra, beneficiamento, transporte, pelotização e exportação de minério de ferro. Pelo projeto ter elevado embasamento teórico, um dos motivos da contratação da Enjourney foi sua forte ligação com o meio acadêmico. O objetivo foi conceituar e definir um Modelo de Governança de Processos para a Samarco.

- Workshop para alinhamento e provimento de conceitos acerca do tema Gestão de Processos, Cadeia de Valor e Governança de Processos;
- Construção da Cadeia de Valor da empresa;
- Seleção de alternativas, definição e detalhamento do Modelo de Governança apropriado para a Samarco;
- Planejamento da implantação do Modelo de Governança.



Referências Bibliográficas

BARROS, D. "Governança de processos: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos". Dissertação de mestrado. GPI/COPPE/UFRJ, 2009.

BRAGANZA, A., LAMBERT R., Strategic Integration: Developing a Process-Governance Framework. Knowledge and Process Management, Volume 7, Number 3, pp 177-186, 2000.

JESTON, J., NELIS, J., "Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations". 2 ed., Elsevier, 2008

KORHONEN, J., "On the Lookout for Organizational Effectiveness - Requisite Control Structure in BPM Governance ", 1th Business Process Governance - WoGo'2007.

PAIM, R., "As Tarefas para Gestão de Processos". Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, R., *et al.*, "Structuring a Process Management Center of Excellence". In: The 6th Organizational Engineering Track at ACM SAC 2009, Hawaii.

PEETERS, R., Business Process Management: An investigation of process ownership. Master's Thesis, Eindhoven University of Technology, 2008.

RICHARDSON, C., ""Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence"", BPTrends, 2006.

SPANYI, A., DWYER, T., "Best Practices for Building BPM & SOA Centers of Excellence". BPMInstitute - A peer to peer Exchange for BPM professionals.