



enjourney
consultoria



Governança de Processos

Os elementos de um *Framework*

Autores: Bruno Pinho e Mayara Barrionuevo
Revisão Técnica: Rafael Paim

2ª edição

Novembro | 2010



Sumário

Introdução	2
Elementos da Governança de Processos:	4
Estratégias e Objetivos.....	4
Papéis DA Governança.....	5
Papéis NA Governança.....	5
Divisão de Tarefas da Gestão de Processos	6
Patrocínio, Estrutura e Critérios de Escalonamento para Decisão	7
Padrões e Instrumentos	8
Mecanismos de Controle e Avaliação.....	9
Mecanismos de Reconhecimento.....	9
Considerações Finais	11
Referências Bibliográficas	12



Introdução

No atual contexto empresarial, é possível afirmar que a Governança de Processos é importante e necessária, pois: 1- as organizações devem proteger o interesse em solucionar velhos e novos problemas que encontram; 2- a Gestão de Processos possui muitas aplicações (tais como, gestão de conhecimento, implementação e desenho de sistemas de informação, dentre outros); 3- dentro das organizações, diferentes unidades/áreas compartilham diferentes interesses na Gestão de Processos; 4- iniciativas em Gestão de Processos poderiam ser integradas de acordo com os benefícios gerados; 5- o poder em torno dos processos transversais deve ser balanceado, ou seja, existir na Gestão de Processos responsáveis e corresponsáveis por determinadas ações; 6- por trazer resultados a todos os envolvidos, a Gestão de Processos fará com que, em longo prazo, existam disputas por responsabilidades em seu contexto de atuação.

Com intuito de tornar possível a criação e adoção de modelos de Governança de Processo pelas organizações, alguns autores referências no assunto definem *frameworks*, onde estruturam as vertentes de criação e atuação da Governança. Um resumo das principais definições e frameworks existentes na literatura encontra-se no artigo anterior “Governança de Processos: Definições e Framework”.

A partir da análise destas arquiteturas de Governança de Processos existentes na literatura, da experiência proveniente de projetos em empresas dos mais diversos setores, e da pesquisa realizada através de seu site, a Enjourney Consultoria elaborou um *framework* utilizando os elementos considerados mais relevantes para a definição de um modelo de Governança efetivo e que possa suprir as necessidades das empresas, governos e instituições.

Partiu-se do princípio de que um *framework* de modelo de Governança de Processos deve permitir, inicialmente, o entendimento do contexto e a criação de um modelo específico para a realidade de cada organização. Para isto, os elementos que o compõem devem ser bem selecionados, e possibilitar a abrangência de diferentes contextos empresariais.

Dado que o objeto central do modelo de Governança está relacionado à definição, implantação e melhoria da Gestão de Processos, os elementos julgados fundamentais a serem incorporados pelo framework são:

- Modelos Decisórios e de Gestão;
- Implantação e Implementação de Processos;
- Patrocínio da Alta Gestão;
- Desenho Organizacional;
- Políticas Orçamentárias;
- Papéis e Tarefas voltadas a Gestão de Processos;
- Modelos de Reconhecimento;
- Ciclo de Desenho e Desenvolvimento de Processos;



- Metas Globais da Organização;
- Monitoramento, Controle e Avaliação do Desempenho dos Processos.

Com base na síntese de todos os elementos supracitados, a Enjourney elaborou o *Framework* apresentado na Figura 1.

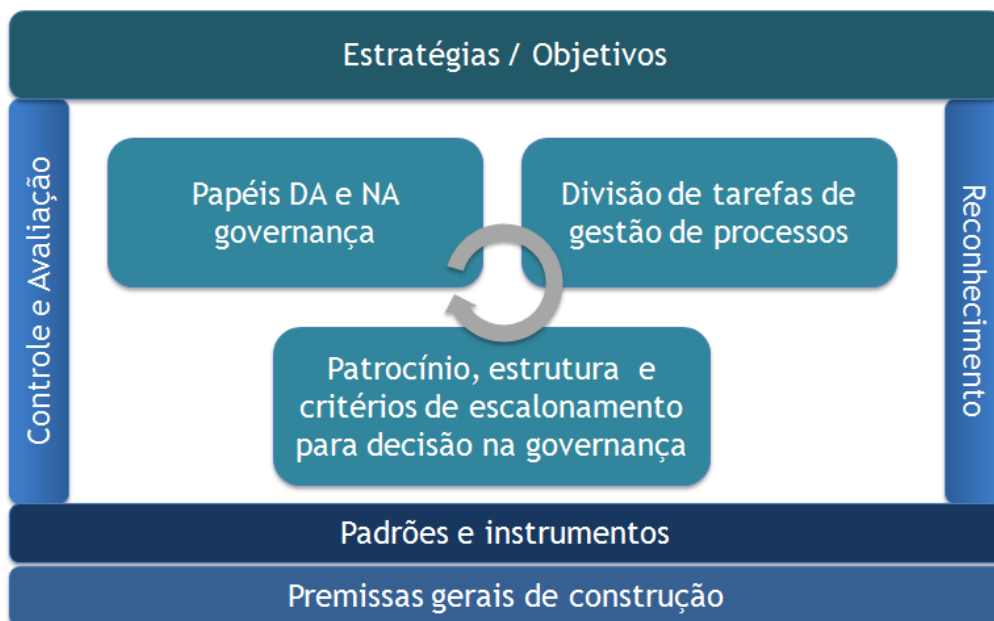


Figura 1 - Framework de Governança de Processos.
Fonte: Enjourney, 2010

O *framework* é, então, composto por 7 (sete) elementos e apoiado em premissas gerais de construção, além de ser orientado pelas estratégias e objetivos que se desdobram nos demais elementos. Sua execução está centrada nos papéis DA e NA governança, na divisão de tarefas e no patrocínio, 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. Em seguida, estão detalhados os elementos presentes nesta arquitetura.



Elementos da Governança de Processos:

Estratégias e Objetivos

O objetivo da Governança representa o que a organização pretende com suas ações em processos, expressando suas expectativas sobre como proteger o interesse que o negócio tanto prospere a partir de melhoria de processos quanto funcione com alto desempenho. A definição clara e a divulgação efetiva deste objetivo são de extrema importância, pois orientam a ação dos colaboradores e da empresa como um todo.

Em suma, o objetivo da Governança de Processos será o direcionador da Gestão de Processos na Organização. E para sua definição, fatores como a estratégia da organização, bem como seu setor de atuação, sua Cadeia de Valor, o nível de maturidade de seus processos/Gestão de Processos, entre outros, serão críticos e devem ser considerados.

As alternativas de objetivo do Modelo de Governança variam: atuando no dia a dia, age-se na rotina da produção e dos processos, criando uma visibilidade do fluxo operacional; já em um horizonte de tempo no futuro, age-se com inovação, buscando a melhoria e evolução dos processos.



Figura 2: Objetivos da Governança de Processos.

Fonte: Os autores

Importante ressaltar que estas alternativas não são excludentes. Ou seja, o objetivo da governança pode ser definido como um equilíbrio entre a coordenação do dia a dia e a indução de melhorias.



Como dito anteriormente, cada alternativa levará a diferentes escolhas na construção do modelo de Governança. Portanto, há que se definir um objetivo com cautela e fundamentos, para ser utilizado como direcionador do modelo de Governança de Processos da organização.

Papéis DA Governança

Os papéis da Governança de Processos seriam representações que esta assume em função do objetivo declarado anteriormente.

Para cada declaração de objetivo, específicos papéis da Governança podem existir ou assumir atribuições diferenciadas. Algumas alternativas de papéis que a Governança poderia assumir são:

- Coordenadora no dia a dia;
- Indutora de Melhorias;
- Alinhadora e Integradora Decisória;
- Normatizadora e Controladora;
- Avaliadora de Desempenho;
- Mentora e Consultora;
- Comunicadora;
- Entre outras.

Papéis NA Governança

Os papéis na Governança de Processos seriam figuras ou, propriamente, papéis criados para que o modelo de atuação estruturado para gerir processos seja explicitado e posto em prática.

Para cada declaração de objetivo e para um conjunto de papéis da governança, determinados papéis na Governança podem existir ou assumir atribuições diferenciadas. Algumas alternativas de papéis na Governança são:

- Grupos Decisórios ou Comitês de Governança de Processos;
- Escritório de Processos;
- *Stakeholders* e Patrocinadores de Iniciativas de Processos;
- Gestor ou Coordenador ou Dono de Processos;
- Gestor do Escritório de Processos;
- Gestor Funcional;
- Gestor de Projeto de Processo;
- Analistas de Processos;
- Arquitetos de Processos;
- Grupos de Implantação de Processos;
- Agentes da mudança;
- Dentre outros.



Os papéis na Governança devem atuar de forma coordenada, para tomar decisões coerentes sobre os processos.

Neste momento, é importante ter-se em mente, a diferença entre a Governança de Processos e o Escritório de Processos. Este se posiciona no nível estratégico de atuação da Governança de Processos, e encaixa-se como um papel, com suas devidas responsabilidades. Outros nomes possíveis para Escritório de Processos são Centro de Excelência em Processos, Unidade de Competência em Processos, entre outros.

Para a implantação efetiva de uma Governança de Processos na organização, alguns autores colocam como fundamental a presença de um Escritório de Processos, sendo este o ator responsável por promover o funcionamento da Governança de Processos na empresa. Neste caso, o Escritório de Processos se configura como um mecanismo de suporte, de integração, alinhamento e promoção da evolução dos processos.

Porém, ele pode ou não existir fisicamente como uma unidade organizacional, ao passo que, em ambos os casos, suas atribuições continuam a fazer parte da Governança de Processos. Portanto, isto depende única e exclusivamente, do modelo de Governança construído.

Divisão de Tarefas da Gestão de Processos

A divisão de tarefas e responsabilidades na Gestão de Processos representa a atribuição de responsabilidades aos papéis previamente definidos, e a repartição de tarefas entre estes. Tarefas e responsabilidades da Gestão de Processos permitirão que a mesma exista na organização de forma estruturada.

Para cada declaração de objetivo, conjunto de papéis DA e NA governança definidos, determinadas responsabilidades e tarefas serão atribuídas.

As tarefas a serem distribuídas nesta etapa, também dizem respeito ao objetivo. Ou seja, podem existir tarefas específicas voltadas para melhoria de processos ou mesmo tarefas voltadas para coordenação do dia a dia dos processos.

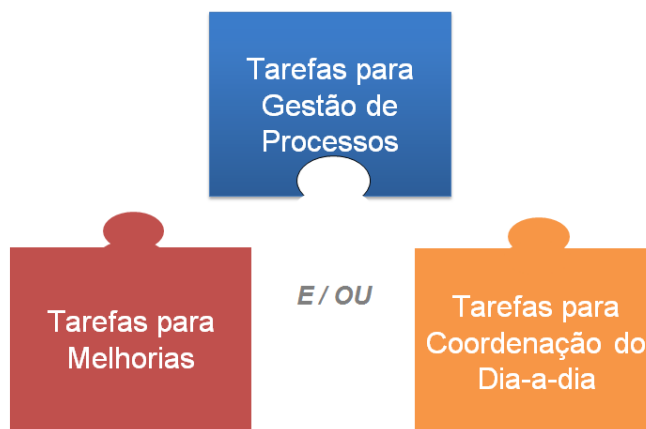


Figura 3: As Tarefas da Gestão de Processos. Fonte: Os autores

Podem-se citar como exemplos de tarefas voltadas para melhoria de processos: Entender a estratégia organizacional e definir abordagem de mudança; Entender, selecionar e priorizar processos; Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos.

Já as tarefas voltadas para coordenação dos processos no dia a dia, podem ser representadas pelas seguintes: Gerenciar levantamento dos processos; Acompanhar execução dos processos; Controlar execução dos processos; Manter a base de processos atualizada; Transformar os processos em procedimentos de trabalho.

Um produto desta etapa pode ser representado pela matriz RACI, onde os papéis e suas respectivas responsabilidades e tarefas estariam definidos.

Patrocínio, Estrutura e Critérios de Escalonamento para Decisão

A estrutura na Governança de Processos determina o conjunto de relacionamentos entre os papéis, podendo levar em consideração determinações hierárquicas e de interação e articulação. Esta estrutura engloba a definição dos direitos de decisão na Governança, bem como a priorização de projetos de processos.

Para cada declaração de objetivo, conjunto de papéis da e na governança definidos, diferentes estruturas podem ser definidas.

Este elemento do modelo de Governança de Processos caracteriza-se por estruturar a forma como os papéis definidos se relacionarão para alcançar o objetivo principal da Gestão de Processos. A Estrutura da Governança é importante para evitar retrabalhos entre os integrantes da estrutura e até decisões desalinhadas.



Importante ressaltar que no momento da definição deste elemento, devem-se levar em consideração os comitês decisórios já existentes na organização e que possam fazer parte de sua Governança Corporativa. É através deste elemento, que a relação com a Governança Corporativa pode ser melhor entendida e estruturada.

Neste elemento, também será definida uma estrutura de patrocínio (e não apenas um patrocinador). Esta representará as lideranças envolvidas na gestão de processos, com seus devidos papéis, responsabilidades e momentos de atuação claramente definidos.

Padrões e Instrumentos

Os padrões e instrumentos da Governança representam o conjunto de ferramentas que objetivam dar uma uniformidade e, ao mesmo tempo, agilizar a execução das iniciativas de processos existentes. Em síntese, este elemento fornece um arcabouço instrumental que faz a Governança de Processos propriamente dita, bem como os projetos de processo em questão, “rodarem” de maneira mais rápida e eficiente.

Diante disso, neste elemento estão agrupados ferramentas, métodos, metodologias, arquitetura de processos, métricas, documentações, dentre outros. Para cada declaração de objetivo, e conjunto de papéis da e na governança definidos, diferentes padrões e instrumentos podem ser definidos, revistos e utilizados.

A escolha deste elemento da Governança de Processos visa à padronização e auxílio para realização das atividades relacionadas com a Gestão de Processos. Os padrões e instrumentos deverão ser gerenciados pela estrutura de governança.

As escolhas devem ser feitas principalmente sobre os seguintes itens:

- Ferramentas de apoio à Gestão de Processos - BPMS;
- Arquitetura de processo - uniformização das iniciativas e a representação uniforme dos processos;
- Métricas - acompanhamento da performance dos processos, contemplando indicadores e sistema de medição;
- Métodos e metodologias - padronizados e difundidos na organização.



Mecanismos de Controle e Avaliação

Os mecanismos de controle da Governança representam um conjunto de métricas necessário para verificar a consistência da Governança de Processos atuante na Organização, com o seu modelo projetado anteriormente.

Este conjunto de métricas varia em função do objetivo declarado e do conjunto de papéis existentes da e na governança.

Os mecanismos de avaliação da Governança representam uma sistemática estruturada de avaliação da efetividade do modelo Governança de Processos atuante na Organização, avaliação da atuação dos papéis envolvidos nela, bem como das iniciativas de processos existentes.

Por fim, cabe ressaltar que as métricas definidas para medir desempenho devem refletir a expectativa que a organização tem com relação aos objetos de avaliação, pois estes se comportam de acordo como são medidos.

Importante ressaltar que a avaliação também poderá/deverá ser insumo para: movimentação de pessoal, plano anual de treinamento, planejamento estratégico, dentre outros.

Mecanismos de Reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento representam sistemas de premiação e punição 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.

As métricas, bem como a estrutura de avaliação variam em função do objetivo declarado e do conjunto de papéis existentes da e na governança.

Portanto, estes mecanismos de controle e avaliação definem como os envolvidos com a Gestão de Processos serão avaliados sob a ótica de processos, e recompensados pelo seu trabalho.

Os envolvidos, por sua vez, não devem somente receber os relatórios de performance, mas também poder acompanhar o seu desempenho ao longo do tempo para poder agir em alguma situação que esteja saindo do controle, antes que vire um problema para a organização.



Figura 4 – Mecanismos de Reconhecimento. Fonte: Os autores

Em seguida, estão listadas algumas sugestões de ações para definição de uma estrutura de reconhecimento na organização

- Definição de objetivos para os envolvidos e para os processos com o intuito de possibilitar a avaliação sob a ótica de processos;
- Estruturação de indicadores que reflitam o desempenho dos processos e das pessoas nos processos;
- Criação de mecanismos e políticas de avaliação dos indicadores desdobradas em premiações e punições;
- Institucionalização de políticas de remuneração variável atrelada ao desempenho do processo no qual o envolvido faz parte;
- Outros.



Considerações Finais

O papel da Governança de Processos dentro das Organizações tem ganhado importância, a partir do momento que as empresas “enxergam” a existência de processos transversais. Para isso, existem diversas formas de configuração de um modelo de Governança de Processos, e, portanto, especificidades das organizações são levadas em consideração.

Assim, a partir deste instrumento, consegue-se construir um modelo de Governança efetivo, pois o *framework* apresentado detalhadamente engloba os elementos julgados mais relevantes para a sua implementação. Com base em suas premissas gerais de construção, a organização pode definir seu modelo ideal utilizando este como orientador. Então, com um modelo de Governança de Processos robusto e bem definido, sua implantação e execução na organização são facilitadas, e sua importância está refletida na medida em que este representa a própria definição, implantação e melhoria da Gestão de Processos da empresa.

Os resultados alcançados com um modelo de Governança bem estruturado e atuante na organização dizem respeito ao desempenho organizacional, dado que a Governança tem como objetivo criar o link entre a Estratégia Organizacional e a Gestão de Processos. Ela cria diretrizes, determina responsáveis e elabora métricas que orientarão a Gestão de Processos na organização. Com isso, é possível afirmar que todos os processos estão caminhando para o mesmo objetivo organizacional.

Uma forma de mensurar este aumento no desempenho organizacional com a Governança e Gestão de Processos seria através do ROI (*Return on Investment*), ou do valor agregado para os *stakeholders*. Assim, tem-se, além de qualitativa, uma avaliação quantitativa da geração de resultados através da Gestão de Processos.

Diante deste cenário, a Enjourney Consultoria segue investindo na construção de mecanismos facilitadores de construção e implantação de um modelo efetivo de Governança de Processos.



Referências Bibliográficas

PAIM, R., CAULLIRAUX, H., CARDOSO, V. & CLEMENTE, R. “Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.” Bookman., 2009.

PAIM, R. ET. AL, “Estruturação Escritório de Processos”. GPI e NP2Tec, Relatório de Pesquisa, 2007.

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

PAIM, R., “Structuring a Process Management Center of Excellence: the value chain”. BPMInstitute - Instituto de Gestão de Processos. <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/structuring-a-process-management-center-of-excellence-the-value-chain.html>, acessado em 15/04/2009.

PAIM, R., “Process Management Center of Excellence: Three Different Managerial Models”. BPMInstitute - Instituto de Gestão de Processos. <http://www.bpminstitute.org/articles/article/article/process-management-center-of-excellence-three-different-managerial-models.html>, acessado em 05/06/2009.

PINHO, B., FAGUNDES, M., “Governança de Processos - Definições, Framework e a Relação com o Escritório de Processos”. <http://www.enjourney.com.br/2010/08/white-paper-governanca-de-processos/>, acessado em 09/08/2010