



COPPE/UFRJ

GOVERNANÇA DE PROCESSOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE
GOVERNANÇA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS

Daniel Barroso Barros

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Rio de Janeiro

Março de 2009

GOVERNANÇA DE PROCESSOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE
GOVERNANÇA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS

Daniel Barroso Barros

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, Dsc.

Prof. Adriano Proença, Dsc.

Prof. Francisco José de Castro Moura Duarte, Dsc.

Prof. Rafael Paim, Dsc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2009

Barros, Daniel Barroso

Governança de Processos: Proposição de um modelo teórico de Governança para a Gestão de Processos / Daniel Barroso Barros. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XIV, 133 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 109-115.

1. Gestão de Processos. 2. Governança de Processos. 3. Processos. I. Caulliraux, Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

“O pessimista reclama do vento,
O otimista espera que ele mude,
O realista ajusta as velas”

William George Ward

“Tenho andado distraído,
Impaciente e indeciso,
E ainda estou confuso.
Só que agora é diferente:
Estou tão tranqüilo
E tão contente”

Renato Russo

“O valor das coisas não está
no tempo que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.
Por isso existem momentos inesquecíveis,
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Produção Integrada (GPI) pelas oportunidades e por ter contribuído para o meu crescimento pessoal e profissional, além de ter sido a minha segunda casa ao longo desses últimos anos.

Aos professores e funcionários do PEP que contribuíram para a caminhada que levou a elaboração desse trabalho.

A minha mãe, meu pai, meus avós e familiares, por terem me criado, me educado e me apoiado por toda a vida me permitindo chegar até aqui. Sou hoje a soma de um pouco de tudo o que vocês me ensinaram.

A minha namorada pelo apoio quando eu não acreditava mais, pela árdua tarefa de rever os meus textos, e por me fazer acreditar no amor.

Aos amigos de toda a vida e a quem por ela passou eternizando incontáveis momentos felizes que ficarão para sempre na memória.

O meu muito obrigado a todos!

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (Msc.)

GOVERNANÇA DE PROCESSOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE GOVERNANÇA PARA A GESTÃO DE PROCESSOS

Daniel Barroso Barros

Março/2009

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa de Engenharia de Produção

Esta dissertação estuda a governança de processos para a proposição de um modelo teórico de governança que viabilize a Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano das organizações. Hoje a ausência de Governança é visto como um dos grandes problemas e desafios da Gestão de Processos. Para a elaboração do trabalho é realizada uma revisão bibliográfica estruturada sobre o assunto em bases de pesquisas acadêmicas, livros especializados, sites de pesquisa e de consultorias sobre o assunto. A partir da análise das doze abordagens encontradas é proposta uma definição para o termo governança de processos e, em seguida, é proposto um *framework* para a construção de modelos de governança de processos. O *framework* possibilita a construção de modelos de governança que além de viabilizarem a gestão de processos, possibilitam alinhar as iniciativas de processos entre si e com os objetivos estratégicos da organização, padronizar a execução dessas iniciativas e possibilitar a melhoria da performance dos processos da organização. Por fim, o trabalho conclui que a construção de elementos organizacionais como o Escritório de Processos é fundamental para o sucesso da Gestão de Processos, que o modelo de governança não é uma estrutura fixa e universal que possa ser replicado para todas as organizações e que assim como a gestão de processos, a governança deve avançar em estágios na organização e apresenta sugestões para o avanço da pesquisa sobre o tema.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

PROCESS GOVERNANCE: BULDING A THEORETICAL MODEL TO BUSINESS
PROCESS GOVERNANCE

Daniel Barroso Barros

March/2009

Advisor: Heitor Mansur Caulliriaux

Department: Industrial Engineering

This work examines the process governance for the proposition of a theoretical model of governance that allows the Business Process Management (BPM) be a part of the daily organizations management. The lack of governance is one of the biggest problems and challenges of BPM. For the preparation of the work a structured literature review on academics research database, specialized books, research sites, and consulting groups on the matter is performed. From the analysis of the twelve approaches found, a definition for the term process governance and then a framework for building process governance models are proposed. The framework enables the construction of governance models which permit the management of the process, the alignment of the process initiatives with themselves and with the organization strategy objectives, the standardizing of the BPM initiatives and the improvement of the process performance. Finally, the work concludes that the construction of functional elements such as the Business Process Office is fundamental to the success of the BPM, that a governance model is not a fixed and universal structure that can be used by all organizations and that governance, like as BPM, must proceed improving in stages in the organization and, in the end, make some suggestions for the advances in the research.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
Base conceitual.....	2
Governança.....	2
Processos	7
Histórico das iniciativas em processos	10
Contexto Atual da Engenharia de Processos	13
Problema.....	17
Justificativa.....	24
Objetivos.....	25
Delimitações	26
Restrições	28
Estrutura	28
1. METODOLOGIA.....	31
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	34
Bases de Pesquisa	34
Método para Pesquisa estruturada	35
Palavras-chave.....	36
Buscas realizadas.....	36
Análise Quantitativa	39
Livros especializados.....	40
Sites especializados em processos.....	41
Teses e Dissertações	42
Pesquisas.....	44
Congressos e eventos.....	44
3. Governança de Processos	46
Apresentação das abordagens de Governança de Processos encontradas na literatura....	46
Governança em Jeston & Nelis (JESTON e NELIS, 2008a; 2008b)	47
Governança em Korhonen (KORHONEN, 2007a; 2007b; 2008).....	51
Governança em Harmon (HARMON, 2005a; 2005b; 2007; 2008)	56

Governança em Rosemann (ROSEMANN, 2006c, 2008; ROSEMANN e BRUIN, 2005; ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003)	59
Governança em Spanyol (SPANYI, 2007a; 2007b; 2008; SPANYI e DWYER, 2008)	61
Governança em PAIM (PAIM, 2007; PAIM et. al, 2007a; 2008; 2009)	64
Governança em Richardson (RICHARDSON, 2006)	68
Governança em Kirchmer (KIRCHMER, 2005).....	71
Governança em IDS-Scheer (IDS-SCHEER, 2008).....	72
Governança em InfoSys (INFOSYS, 2007)	73
Governança em Miers (MIERS, 2006a; 2006b; 2006c; 2007).....	75
Governança em Hammer (HAMMER, 2007)	76
Análise das abordagens de Governança de Processos encontradas na literatura	78
Definição da Governança de Processos.....	88
4. Modelo de Governança de Processos	96
Apresentação dos Elementos de Governança de Processos	98
Papéis e responsabilidades	98
Padrões	99
Tarefas	103
Estrutura de Governança	106
Objetivos.....	108
Mecanismos de Controle	109
Mecanismos de Avaliação	110
Modelo de Governança.....	111
5. CONCLUSÃO.....	113
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXO	126
Método.....	126
O Caso	127
Identificação do Modelo de Governança:.....	128
Conclusões.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Visão Funcional X Visão por Processos (Adaptada de RUMMLER e BRACHE, 1992)	8
Figura 2 - Tarefas da Gestão de Processos (PAIM, 2007)	9
Figura 3 – Contextualização da Governança de Processos na Gestão de Processos e nas organizações	10
Figura 4 - Resumo histórico recente dos métodos e abordagens em processos (HARMON, 2005; PAIM, 2008; JESTON e NELIS, 2008a)	13
Figura 5 - Contexto atual da Gestão de Processos	18
Figura 6 - Resumo da Análise dos Problemas e Gestão de Processos	23
Figura 7 - Estrutura da Dissertação	30
Figura 8 - Método utilizado	32
Figura 9- Fontes para Pesquisa	34
Figura 10 - Método da Pesquisa Estruturada nas Bases de Pesquisa	35
Figura 11 - <i>Framework</i> de Gestão de Processos – <i>Management by Process</i> (Adaptado de: JESTON & NELIS, 2008b)	48
Figura 12 - Estrutura organizacional para a Governança de Processos (Adaptada de Jeston & Nelis, 2008b)	50
Figura 13 – Estrutura de Governança (Adaptado de Korhonen, 2007)	53
Figura 14 - Estrutura de Governança de Processos de Korhonen (Adaptado de Korhonen, 2007)	54
Figura 15 - <i>BP Trends Enterprise Methodology</i>	57
Figura 16 - Processos de um Escritório de Processos (PAIM et. al, 2007a)	65
Figura 17 - Trajetória da Gestão de Processos nas Organizações (PAIM et. al, 2007a)	67
Figura 18 - Figura Síntese da Estruturação de um Escritório de Processos (PAIM et. al, 2007a)	68
Figura 19 - <i>BPM Project Methodology</i> (Adaptado de MIERS, 2006b)	76
Figura 20 - Problema da indefinição de limites e fronteiras da Governança de Processos	86
Figura 21 - Definição dos Elementos de Governança	92
Figura 22 - Elementos relacionados com a Governança de Processos	93
Figura 23 - <i>Framework</i> de Governança de Processos	97

Figura 24 - Principais tipos de ferramentas de Gestão de Processos (HARMON e WOLF, 2008 apud PAIM et al. 2007b)	101
Figura 25 - Exemplo de Estrutura Funcional para Governança de Processos (KORHONEN, 2007a)	107
Figura 26 - Objetivos da Gestão de Processos (Adaptado de Miers, 2006a)	109
Figura 27 - Exemplo de Modelo de Governança de Processos	111
Figura 29- Cadeia de Valor da Organização	128
Figura 28 - Estrutura Organizacional para a Gestão de Processos	131
Figura 30 - Arquitetura de Processos da Organização	131

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa de Rosemann sobre as questões atuais da Gestão de Processos.....	19
Tabela 2- Palavras-chave utilizadas na pesquisa.....	36
Tabela 3- Resultado da Revisão Bibliográfica nas Bases de Pesquisa.....	37
Tabela 4 - Livros selecionados	41
Tabela 5 - Fontes não acadêmicas de consulta a material	42
Tabela 6 - Teses e Dissertações selecionadas.....	43
Tabela 7 - Teses e Dissertações selecionadas.....	43
Tabela 8 - Pesquisas publicadas sobre Gestão de Processos selecionadas.....	44
Tabela 9 - Publicações de Congressos de Governança de Processos.....	45
Tabela 10 - Análise das Abordagens de Governança (1/4)	81
Tabela 11 - Análise das Abordagens de Governança (2/4)	82
Tabela 12 - Análise das Abordagens de Governança (3/4)	83
Tabela 13 - Análise das Abordagens de Governança (4/4)	84
Tabela 14 – Definições para a Governança de Processos encontradas na literatura	89
Tabela 15- Planilha com as referências dos fatores de Governança.....	91
Tabela 16- Agrupamento dos fatores de Governança	95
Tabela 17- Papeis para a Gestão de Processos identificados.....	99
Tabela 18 - Exemplo de Matriz RACI	104
Tabela 19 - Processos para o Escritório de Processos proposto por PAIM (PAIM et. al, 2007a).....	105
Tabela 20 - Portfólio de Serviços do Escritório de Processos proposto por ROSEMANN (ROSEMANN, 2008).....	106
Tabela 21 - Questionário para identificação do Modelo de Governança da Organização .	129
Tabela 22 - Matriz Agregada de Responsabilidades sobre as Tarefas de Gestão de Processos na Organização	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicações sobre BPM no ISI.....	40
Gráfico 2 - Publicações sobre BPM no Scopus.....	40
Gráfico 3 - Histórico do quantitativo das referências de Governança de Processos utilizadas	85

LISTA DE SIGLAS

AQPC - *American Productivity & Quality Center*

ARIS – *Architecture of Integrated Information System*

BPM – *Business Process Management*

BPMI – *Business Process Management Institute*

BPMM – *Business Process Maturity Model*

BPMN - *Business Process Management Notation*

BPMS – *Business Process Management Suite*

BPO – *Business Process Office*

BSC – *Balance Scored Card*

CAPES - *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*

CEO – *Chief Enterprise Office*

CFO- *Chief Financial Office*

CIO – *Chief Information Office*

COBIT - *Control Objectives for Information and related Technology*

COPPE – *Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa*

CPO – *Chief Process Office*

EAI - *Enterprise Architecture Integration*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

e-TOM - *enhanced Telecom Operations Map*

GI – *Gestão e Inovação*

GTZ - *Technische Zusammenarbeit*

ITIL - *Information Technology Infrastructure Library*

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

OMG - *Object Management Group*

PEMM – *Process Enterprise Maturity Model*

PEP – *Programa de Engenharia de Produção*

SCOR – *Supply Chain Operations Reference Models*

SOA- *Service Oriented Architecture*

TI – *Tecnologia da Informação*

TQM - *Total Quality Management*

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UML- *Unified Modeling Language*

USP – Universidade de São Paulo

VAC – Cadeia de Valor Agregado

INTRODUÇÃO

Este trabalho se insere no âmbito da engenharia de produção, mais especificamente na Engenharia de Processos de Negócios, fazendo parte do Programa de Engenharia de Produção (PEP) da COPPE/UFRJ na ênfase em Gestão e Inovação (GI), sendo requisito para a titulação de Mestre (Msc.) em Engenharia de Produção, e se propõe a estudar a Governança de Processos de Negócio para proposição de um modelo teórico para a governança da Gestão de Processos nas organizações.

As organizações, em sua essência, têm como objetivo alcançar algum retorno frente a um investimento realizado. Para as organizações com fins lucrativos esse retorno se traduz no lucro obtido, que reflete o retorno sobre o capital investido pelo acionista, já para organizações sem fins lucrativos há outros tipos de retornos esperados para os *stakeholders*, como o desenvolvimento de uma região, o bem estar da sociedade, a preservação do meio-ambiente, entre outros, mas ainda assim o objetivo principal é traduzido em alguma forma de retorno. Em ambos os tipos de organizações, independente do tipo de retorno esperado, procura-se sempre trabalhar para maximizar esse retorno esperado.

Existem diversas formas, técnicas e ferramentas de gestão para se buscar o aumento do retorno de uma organização, ou em outras palavras, melhorar a sua performance. Uma abordagem utilizada com grande destaque atualmente pelos executivos para tentar maximizar o retorno das organizações é a Gestão de Processos. A Governança de Processos é, nesse contexto, um fator fundamental para o sucesso e para viabilizar a Gestão de Processos nas organizações.

Base conceitual

O trabalho está inserido na Engenharia de Processos de Negócios e possui como base conceitual para o seu entendimento inicial pelo leitor alguns conceitos desse campo como processos e Gestão de Processos, além disso, devido à proposição do estudo se faz necessário uma base conceitual sobre o tema governança isoladamente. A seguir são apresentados todos os conceitos que ajudarão no entendimento do trabalho.

Governança

Antes de entrar diretamente na Governança de Processos, objeto central do trabalho, é importante entender o conceito puro do termo Governança na literatura e a sua utilização nos diversos campos de conhecimento. Pela definição dos dicionários Governança é entendida como ação, maneira, função ou poder de governo ou como ato de governar ou exercer autoridade (DICIONÁRIO OXFORD, 2008, MICHAELIS, 2008).

O termo governança ganha destaque e começa a ser mais amplamente utilizado, em vários campos do conhecimento, no começo da década de 90, juntamente com alguns termos associados como governo, governabilidade e “boa” governança. Para Dutra (2007) o desafio da reforma do Estado e seu ajuste à nova ordem econômica e financeira global têm provocado o surgimento de uma literatura sobre esses conceitos. Além disso, a democracia participativa como processo político corrobora essa idéia, a partir do momento que busca resolver demandas sociais.

Em 1991, o Banco Mundial publica um estudo, intitulado *Governance e Economy – A Review*, que ajuda a compreender a essência e o significado do termo Governança. Esse trabalho do Banco Mundial consiste em uma extensa revisão bibliográfica sobre os conceitos e definições de Governança até então utilizados onde o objeto central é entender o termo e verificar a sua relação

com o desenvolvimento econômico de um país, mais ainda em como o governante munido de seu poder e sua autoridade interfere nesse desenvolvimento econômico na relação entre política e economia (BANCO MUNDIAL, 1991).

O próprio Banco Mundial (1991) define que a Governança é o exercício de autoridade, controle, gestão e poder de governo, e especifica melhor a definição como sendo a maneira como o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e da economia de um país para o seu desenvolvimento.

A Governança, por vezes, utilizada como sinônimo de “boa” governança é então entendida como o balanço de poder, a responsabilidade, a transparência e o respeito às leis (BANCO MUNDIAL, 1991). O próprio Banco Mundial ao se referir a um problema na África como um problema de governança o descreveu como sendo a falta de equilíbrio no poder político, a ausência de prestação de contas pelo governo, a falta de controle de informação e de transparência e o não cumprimento da legislação vigente (BANCO MUNDIAL, 1989). Dessa forma, um país está sob uma boa governança quando se encontra governando por um governo onde os poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário, estejam bem equilibrados, possua responsabilidade, em suas mais variadas vertentes, como a responsabilidade social, ambiental e econômica, seja transparente em suas ações permitindo o acesso à informação e realizando a prestação de contas à sociedade e que respeite às leis vigentes e aos princípios da democracia e direitos humanos.

É importante examinar a relação e o significado dos termos governança, governabilidade e governo.

Governo é o substantivo originado do verbo governar e significa deter uma posição de força a partir da qual seja possível desempenhar uma função imediatamente associada ao poder de decidir e implementar decisões ou, ainda, de comandar e mandar nas pessoas (Nogueira, 2001).

Para o Banco Mundial não há distinção entre os termos governança e governabilidade, são tratados como sinônimos, embora muitos autores façam distinção entre ambos. Bresser (1998) coloca que somente se obtém governança se houver plena governabilidade, e que embora haja uma indefinição conceitual quanto aos termos, a governabilidade é a capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade (BRESSER, 1998) e a governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas. Neste sentido, a governança incorpora a idéia de comando, coordenação, intervenção e implementação, bem como mecanismos de prestação de contas, pelo Estado.

Então, como coloca Dutra (2007) a governabilidade está associada à hegemonia, para ser mantida é necessária a concordância das medidas moldadas pelo Estado, legitimamente, que atinja as camadas sociais e que estas se sintam de uma forma ou de outra beneficiadas. Daí, os diversos interessados da sociedade encontram um ponto comum para validar o projeto de governo. Poderá, ou não, agradar a todos, mas sua aceitação, este acordo coletivo, que se apresenta como benefício generalizado é o que garante a manutenção da governabilidade.

A governança pode ser entendida como a eficiência da gestão executiva em que a governabilidade está relacionada. Sob uma boa governança, o governante terá certeza de que a sua equipe de governo fará aquilo que ele determinar, e que o efeito será à satisfação da demanda da sociedade (DUTRA, 2007) ou ainda segundo a GTZ¹ (2006) apud DUTRA (2007), a governança, ou “boa” governança, significa uma arquitetura política favorável que cria condições para o desenvolvimento econômico, social e ecológico. É o uso responsável do poder

¹ Technische Zusammenarbeit (GTZ) é um instituto alemão que realiza estudos e atua em governança, tendo inclusive realizado trabalhos no assunto para o governo alemão.

político e dos recursos pelo Estado. Isso representa um papel central na política estrutural global e é uma pré-condição para a redução da pobreza e preservação da paz.

Vale ainda mencionar que a governança não é o governo propriamente dito, e nem a boa governança está associada a alguma forma de regime, embora o Banco Mundial por vezes aparente colocar um governo liberal neutro como ideal (BORGES, 2003), mas é um determinado conjunto de elementos e como esses se encontram presentes no governo.

O Banco Mundial define atualmente seis dimensões como indicadores para avaliação da governança de um país. A participação e *accountability* que mede direitos humanos, políticos e civis, responsabilidade e transparência; a estabilidade política e ausência de violência que mede a possibilidade de ameaças violentas ao governo, incluindo o terrorismo e a possibilidade de o governo praticar meios violentos ou anticonstitucionais; a efetividade governamental que mede a competência da burocracia e a qualidade na prestação dos serviços públicos, a qualidade regulatória que mede a incidência de políticas hostis ao mercado; e o estado de direito que mede a qualidade de cumprimento de contratos, a eficiência judiciária, a independência judiciária e a incidência do crime e o controle da corrupção que mede o abuso do poder público para o benefício privado, incluindo formas insignificantes e principais de corrupção e a captura do Estado pelas elites (KAUFMANN; KRAAY; MASTRUZZI, 2006 apud DUTRA, 2007).

Ao longo dos anos o termo governança foi sendo utilizado e adaptado para outros campos do conhecimento sempre que se deseja definir uma estrutura de poder e de controle e o posicionamento dos mesmos em um determinado contexto. Um dos campos do conhecimento que tem encontrado bastante utilização para o termo governança é o mundo dos negócios, onde o termo foi utilizado inicialmente para tratar da relação entre os acionistas e o conselho deliberativo das organizações com as próprias organizações, sendo então chamado de

Governança Corporativa, que pode ser definida como o sistema pelo qual as organizações, enquanto pessoas jurídicas são dirigidas e geridas. Isso inclui em como os objetivos são atingidos e selecionados, como os riscos são monitorados e avaliados e como a performance da organização é otimizada (ASX CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, 2003). O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2008) define que a Governança Corporativa são as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Outra área de negócios que faz a utilização do termo é a tecnologia de informação (TI), onde a governança de TI surge pela necessidade de se estruturar a tecnologia de informação no novo contexto organizacional após os sistemas integrados de gestão, onde a TI surge com um papel estratégico nas organizações. Para Weill (2004), criar estruturas de governança significa definir uma dinâmica de papéis e interações entre os membros da organização, de tal maneira a desenvolver a participação e o engajamento dos membros no processo decisório estratégico, valorizando estruturas descentralizadas. A definição da governança de TI não é um assunto resolvido na literatura, havendo um conjunto de definições e alguns modelos de referências,² que abordam o assunto, disponíveis no mercado, porém uma definição bem aceita e bastante utilizada é a definição do MIT que entende a governança de TI como a definição de um *framework* para os direitos de decisão e as responsabilidades para encorajar o comportamento desejado no uso da TI (WEILL, 2006).

² Entre os modelos de referência que tratam a governança de TI pode-se citar o ITIL o COBIT e a ISO 17799.

Processos

Os processos estão presentes na organização atravessando as diversas áreas funcionais de sua estrutura e podem ser entendidos como a ordenação de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e de saídas (DAVENPORT, 1993). Paim (2002, 2007), depois de aprofundada pesquisa sobre as definições de processos presente na literatura, define de forma mais abrangente processos como sendo: uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização e que podem estar em diferentes níveis de abstração e detalhamento, relacionados às atividades gerenciais, finalísticas e de apoio.

A Engenharia de Processos é a área do conhecimento da Engenharia cujo objetivo é estudar os processos presentes nas organizações propondo uma abordagem que foca o olhar sobre os processos, ao contrário da abordagem funcional tradicional que as organizações, em sua maioria, estão organizadas (Recursos Humanos, Marketing, Vendas, Contabilidade, entre outros). Caulliraux e Cameira (2000) colocam a visão por processos na Engenharia de Produção como uma orientação metodológico/conceitual que prioriza a análise das funções de uma organização desde uma ótica de atividades seqüenciadas lógico/temporalmente. A figura abaixo (RUMMLER e BRACHE, 1992 apud CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000) apresenta a visão por processos em contraste com a visão funcional tradicional.



**Figura 1 - Visão Funcional X Visão por Processos (Adaptada de RUMMLER e BRACHE, 1992
apud CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000)**

A abordagem por processos possibilita um conjunto de desdobramentos. Caulliraux e Cameira (2000) e Paim (2002) citam vários, como a especificação e o desenvolvimento de sistemas a partir dos processos, a definição e acompanhamento de indicadores de desempenho por processos, a gestão do conhecimento, a automação, o redesenho e melhoria a partir da análise e o reprojeto dos processos, e a própria gestão da organização por processos, entre outros, que trazem resultados que a abordagem funcional tradicional não possibilita.

É comum na literatura a utilização dos termos Gestão de Processos ou Gestão de Processos de negócio de forma mais abrangente, como sinônimo de Engenharia de Processos. No âmbito desse trabalho o termo Gestão de Processos só será utilizado de forma mais restritiva e apenas a se gerir ou fazer a gestão com uma abordagem a partir dos processos.

A Gestão de Processos, enquanto gerir os processos, é definida por Paim (2007) e Paim, Santos & Caulliraux (2008) ³ e Paim et. al (2007a; 2009) como o conjunto de tarefas necessárias para realizar a Gestão de Processos, para de fato se gerir a organização através dos seus processos, estando essas tarefas divididas em três grandes grupos de acordo com a sua natureza: Pensar e Projetar Processos; Gerir Processos no dia-a-dia e Promover o aprendizado. Na figura a seguir é apresentada a lista das tarefas definidas para a Gestão de Processos para cada um desses grupos.

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o Ambiente Interno e Externo
	Estabelecer Estratégia, Objetivos e Abordagens de Mudanças
	Assegurar Patrocínio para a Mudança
	Entender, Selecionar e Priorizar Processos
	Entender, Selecionar e Priorizar Ferramentas de Modelagem
	Entender, Selecionar e Priorizar Técnicas de MIA SP
	Formar Equipe e Time de Diagnóstico de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Atual
	Definir e Priorizar Problemas Atuais
	Definir e Priorizar Soluções para os Problemas Atuais
	Re-projetar Práticas de Gestão e Execução de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Futura
Gerir Processos	Definir Mudança nos Processos
	Implantar Novos Processos
	Implementar Processos e Mudanças
	Promover a Realização dos Processos
	Acompanhar Execução dos Processos
	Controlar Execução dos Processos
	Realizar Mudanças de Curto Prazo
	Registrar o Desempenho dos Processos
Comparar o Desempenho com Referências Internas e Externas	
Promover o Aprendizado	Registrar e Controlar Desvios de Impacto
	Avaliar Desempenho dos Processos
	Registrar Aprendizado sobre os Processos

Figura 2 - Tarefas da Gestão de Processos (PAIM, 2007)

Assim a Governança de Processos, objeto central de estudo, é quem tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos de negócio nas organizações de forma a viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente, da organização, conforme ilustrado na figura a seguir. A

³ A Gestão de Processos foi definida por Paim após uma ampla e extensa pesquisa de revisão bibliográfica sobre termo na literatura no âmbito de sua tese de doutorado (PAIM, 2007).

ausência de uma Governança de Processos, ou uma governança desestruturada diminui, ou até mesmo, impossibilita os retornos que podem ser alcançados a partir da gestão dos processos.

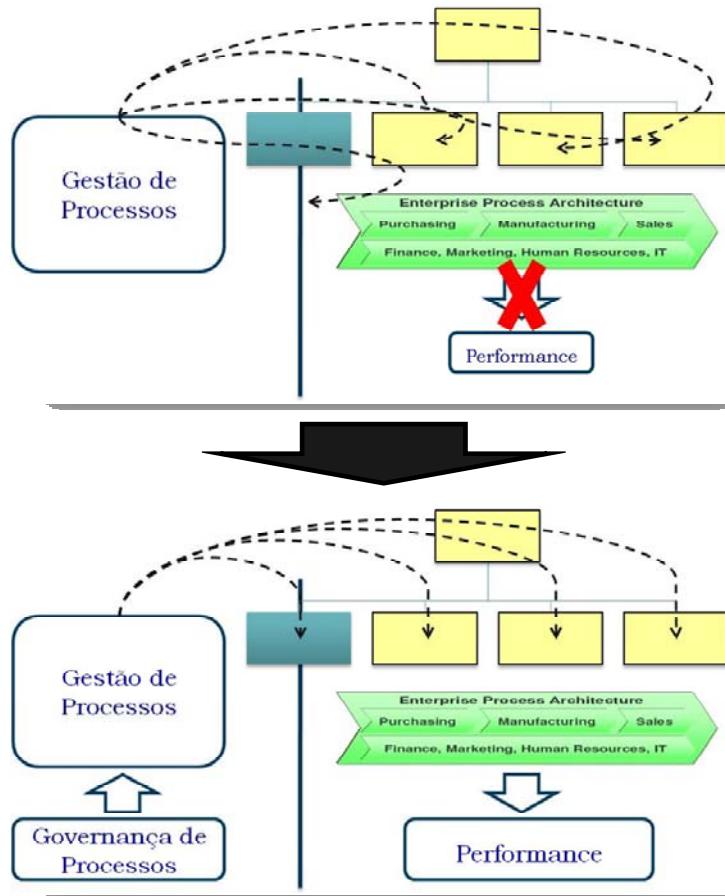


Figura 3 – Contextualização da Governança de Processos na Gestão de Processos e nas organizações

Histórico das iniciativas em processos

Alguns autores colocam o marco inicial da discussão de processos na literatura como os estudos relacionados à reengenharia (DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994; HAMMER,

1997), porém essa abordagem por processos é anterior a esses estudos (CAULLIRAUX e CAMEIRA, 2000).

Desde o advento da Revolução Industrial os gestores tem se preocupado em como organizar o processo produtivo. Taylor (1995) destacou-se como o primeiro a dar uma cara científica e a estudar a organização do trabalho manual, desenvolvendo e estudando as especialidades, essa divisão e especialização do trabalho (TAYLOR, 1995; BARNES, 2001) levou a necessidade de coordenação e ações mais integradas (GALBRAITH, 2000; CLARK e FUJIMOTO, 1991), desde então um conjunto de abordagens que partem de uma ótica sob os processos foram desenvolvidas, e como pode ser visto na figura 4, boa parte delas anterior aos estudos da reengenharia.

Nas últimas décadas a abordagem por processos se fez presente em diversas técnicas e métodos desenvolvidos para atuar nos processos entre elas o Sistema Toyota de Produção (SHINGO, 2000), o Controle da Qualidade Total (CAMPOS, 1996; DEMING, 1990), a Teoria das Restrições (GOLDRATT, 2003), a Cadeia de Valor de Porter (PORTER, 1985), a própria Reengenharia, o Seis Sigma (PYZDEK, 2003), o redesenho de processos (SCHEER, 1998), a implantação de Sistemas Integrados de Gestão (KIRCHMER, 1998; KELLER e TEUFEL, 1998; DAENPORT, 2000), os modelos de maturidade de processo (HAMMER, 2007; ROSEMAN e BRUIN, 2005; HARMON, 2005), os modelos de referência de processos como o AQPC, o SCOR e o e-TOM (FETTKE, 2006; CARDOSO, 2008), as ferramentas de modelagem como o ARIS, Casewise, ARPO e outras (BLECHAR, 2008) ⁴, as ferramentas de BPMS como o Intalio,

⁴ Pesquisa sobre ferramentas de modelagem de processos da Gartner Group: Magic Quadrant for Business Process Analysis Tools, 2008.

o Tibco, o Lombardi (HILL et. al, 2007) ⁵, a Arquitetura Orientada a Serviços – SOA (ERL, 2007), a *Enterprise Architecture Integration* - EAI e o *WebService*, a metodologia BPMN (OMG, 2007), a *estão do conhecimento* (NONAKA e TAKEUCHI, 1995; CARDOSO, 2004), o *Balance Scorecard* - BSC (KAPLAN e NORTON, 1997), a tecnologia de *Workflow* (VALADARES, 2001; VAN DER ALST et. al, 2003), método de melhoria de Rummler e Brache (RUMMLER e BRACHE, 1995) e a gestão de processos (JESTON e NELIS, 2008a, HARMON, 2005; ROSEMAN, 2008; HAMMER, 2007; PAIM, 2007; PAIM et. al, 2007a; 2008, 2009a).

Essas técnicas e métodos podem ser agrupados em vertentes (HARMON, 2005): a primeira, qualidade, onde o foco é a melhoria da eficiência dos processos; a segunda, gestão, onde o foco é o desempenho organizacional e a terceira, tecnologia da informação, onde o foco é a automação dos processos. A figura a seguir (HARMON, 2005; PAIM, 2008; JESTON e NELIS, 2008a) apresenta um resumo como histórico recente, agrupado pelas vertentes, das técnicas e métodos ao longo das últimas décadas até os dias atuais, onde se verifica uma busca pela integração das diversas iniciativas de processos através da implantação da Gestão de Processos (PAIM, 2008) e da implantação de Escritórios de Processos nas organizações.

⁵ Pesquisa sobre ferramentas de BPMS da Gartner Group: Magic Quadrant for Business Process Management Suites, 2007.

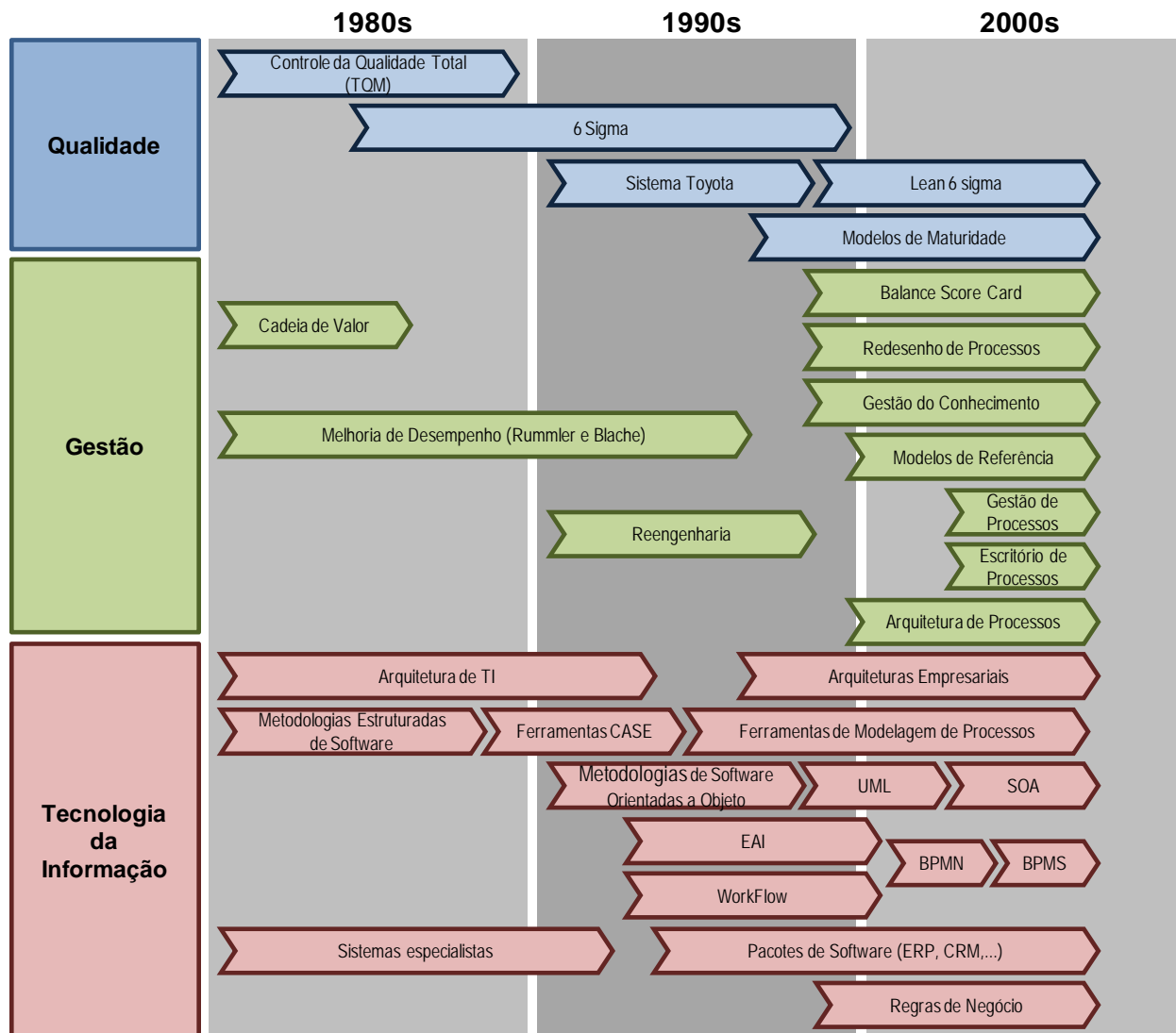


Figura 4 - Resumo histórico recente dos métodos e abordagens em processos (HARMON, 2005; PAIM, 2008; JESTON e NELIS, 2008a)

Contexto Atual da Engenharia de Processos

Para entender o contexto atual da Engenharia de Processos foram analisadas quatro pesquisas recentes, três internacionais e uma nacional, que abrangem o período de 2006 a 2008. Essas pesquisas foram realizadas por empresas de consultoria e instituições de pesquisa em processos durante congressos e eventos de processos junto aos participantes.

Nas pesquisas é possível observar o entendimento que as organizações têm pelo assunto, identificar quais são as iniciativas em processos que estão sendo realizadas e quais estão sendo pretendidas pelas organizações, identificar o estágio de maturidade das organizações em Gestão de Processos, os investimentos realizados e pretendidos, verificar como se encontra a criação de unidades organizacionais com responsabilidade sobre os processos, o Escritório de Processos, nas organizações, o grau de utilização de ferramentas específicas, entre outras questões, em outras palavras as pesquisas tem por objetivo verificar quem está fazendo o que em processos e como está fazendo. Em algumas das pesquisas é possível ainda verificar os resultados de forma estratificada por região geográfica, porte da organização, tipo de indústria, entre outros.

A partir da análise das pesquisas é possível perceber uma tendência das organizações buscarem cada vez mais em se tornar organizações orientadas por processos. (DWYER, 2006) ⁶

As organizações entendem a Engenharia de Processos como uma metodologia *top-down* desenvolvida para organizar, gerir e medir a organização a partir de seus principais processos ou como uma abordagem sistemática para analisar, redesenhar, melhorar e gerir processos específicos (PALMER, 2007⁷; 2008; JESUS e AMARAL, 2008⁸), em geral, quanto maior a inseminação da cultura de processos na organização há um aumento no entendimento da primeira opção.

⁶ Pesquisa do Business Process Management Institute (BPMI) realizada em 2006 sobre o contexto atual da Gestão de Processos de Negócio.

⁷ Pesquisa do BP Trends realizada em 2007 sobre as iniciativas de Gestão de Processos.

⁸ Pesquisa da ELO Group realizada em 2008 sobre as iniciativas de Gestão de Processos.

A maioria das organizações se encontra em estágios intermediários nas classificações colocadas pelos modelos de maturidade de processos⁹ (DWYER, 2006; HARMON. e WOLF, 2008¹⁰), onde a principal mudança é a passagem das iniciativas de processos de iniciativas apenas locais e com foco em unidades funcionais específicas para iniciativas mais globais abrangendo toda a organização, juntamente com a inserção das iniciativas de processos como abordagens mais rotineiras ao invés de projetos isolados, a medida que avança o estágio de maturidade vai se consolidando uma Gestão de Processos como elemento cotidiano de gestão. Nessa linha de maturidade e migração para uma organização orientada por processos observa-se nas pesquisas a criação de unidades organizacionais responsáveis pelas iniciativas em processos, os escritórios de processos, uma número significativo de organizações participantes das pesquisas, 66% (HARMON e WOLF, 2008), já possui um Escritório de Processos em seus quadros responsável por realizar atividades relativas aos processos, no Brasil esse número fica em 51% (JESUS e AMARAL, 2008). Questões relacionadas ao Escritório de Processos ainda se encontram em aberto, um exemplo que pode ser visto nas pesquisas é a questão da localização do Escritório de Processos na estrutura funcional da organização, não há ainda um consenso de qual a melhor localização, por enquanto percebe-se que tem se sobressaído à questão histórica, ou seja, geralmente a área pioneira nas iniciativas em processos da organização tem sido escolhida para a localização do Escritório de Processos. Há ainda outras questões indefinidas como quais devem ser os limites de atuação, quais os papéis e responsabilidades, como deve ser o relacionamento

⁹ Os modelos de maturidade de processos (HARMON, 2004; SMITH e FINGAR, 2004; HAMMER, 2007; ROSEMAN e TRUIN, 2005) foram criados para avaliar a grau de desenvolvimento e de amadurecimento das organizações nas iniciativas de processos e se baseiam, principalmente no modelo CMM (*Capability Maturity Model*) para avaliação da maturidade de desenvolvimento de softwares desenvolvido pela *Carnegie Mellon University*.

¹⁰ Pesquisa do BP Trends realizada em 2008 sobre as iniciativas de Gestão de Processos.

com as demais áreas, qual deve ser a abordagem, centralizadora ou descentralizadora, relativa às tarefas para gerir os processos, como garantir o alinhamento dos processos e iniciativas me processos com a estratégia estabelecida, entre outras.

Um fator interessante quanto ao Escritório de Processos é a relação de sua existência com os retornos obtidos com as iniciativas de processos (PALMER, 2007), foi observado que um Escritório de Processos ou mesmo apenas uma equipe dedicada às ações de processos na organização pode aumentar o retorno das ações em até cinco e duas vezes respectivamente, além de favorecer o sucesso das ações de processo com impacto global na organização.

As principais iniciativas de processos que estão sendo realizadas são ainda iniciativas que buscam criar uma identidade e uma cultura de processos nas organizações como o desenvolvimento da arquitetura de processos, a melhoria de processos, o redesenho dos macroprocessos (PALMER, 2007, 2008; JESUS e AMARAL, 2008) além dessas no plano internacional destaca-se o acompanhamento da performance organizacional (PALMER, 2007) e no plano nacional a elaboração de *Balance Scorecard* (JESUS e AMARAL, 2008).

Os principais motivadores que levam as organizações a investirem em iniciativas de processos são: a necessidade de melhoria da estrutura de gestão, coordenação e agilidade para mudanças da organização; a necessidade de redução de custos e/ou aumento da produtividade; a necessidade de melhoria da satisfação do cliente; a necessidade de melhoria dos produtos existentes, criação de novos produtos ou entrada de novas linhas de negócio e a gestão de riscos devido ao aumento das pressões regulatórias (JESUS e AMARAL, 2008, 2008; HARMON e WOLF, 2008).

Quanto aos investimentos em iniciativas de processos percebe-se um aumento na intenção por parte das organizações, no caso brasileiro, em 2007 um total de 70%, realizou investimentos

inferiores a R\$ 200.000,00 e pretendiam elevar esses investimentos para algo entre R\$ 200 mil e R\$ 500 mil em 2008 (JESUS e AMARAL, 2008).

Problema

Há dois motivadores que impulsiona atualmente a Gestão de Processos dentro das organizações, um fator externo que vem das demandas exigidas pelo novo contexto em que as organizações estão inseridas e outro fator interno, que vem da evolução das ações de processos realizadas pelas organizações ao longo dos anos.

O novo contexto onde as organizações estão inseridas é um mundo globalizado com redução das barreiras geográficas, redução dos custos de transportes, aumento da capacidade de transmissão de dados, onde há um grande aumento por pressões regulatórias pelos governos, com um mercado competitivo e cada vez mais dinâmico, que impõe cada vez mais a necessidade de atender as necessidades particulares e customizadas dos clientes e a necessidade da busca constante por inovação, impõem às organizações um conjunto de fatores para se manterem competitivas e vivas no mercado como a flexibilidade, a agilidade, a integração, entre outros.

Diante desse quadro atual os altos executivos precisam definir mecanismos para atender as demandas impostas por esse novo contexto e uma das alternativas que os executivos vêm escolhendo como alternativa é a Gestão de Processos.

Em paralelo com as demandas colocadas pelo novo contexto, as ações em processos dentro das organizações acompanham uma evolução ao longo dos últimos anos. Inicialmente, até meados da primeira década do século XXI, as ações relacionadas à Engenharia de Processos ocorriam em iniciativas isoladas dentro das organizações, geralmente em alguma unidade funcional ou para atender algum objetivo relativo a um dado processo, eram realizadas em forma de projetos: um

projeto de melhoria de um determinado processo, um levantamento de processos para definição de indicadores de desempenho, uma modelagem com vistas à especificação de um sistema de informação, entre outras ações pontuais. Com o passar do tempo o resultado positivo acumulado com essas ações pontuais levou os gestores a pensarem na adoção da Gestão de Processos como um instrumento contínuo de gestão, passando então a ser uma atividade rotineira e uma competência interna presente na organização.

Ambos os impulsionadores, o novo contexto organizacional e a evolução das iniciativas em processos, exigem um escopo de atuação mais abrangente e a inserção da Gestão de Processos como um mecanismo cotidiano de gestão das organizações. Essa passagem não é trivial e muitos são os problemas enfrentados pelas organizações para viabilizar a Gestão de Processos como uma ferramenta organizacional (RICHARDSON, 2006), a figura abaixo ilustra o contexto atual apresentado.

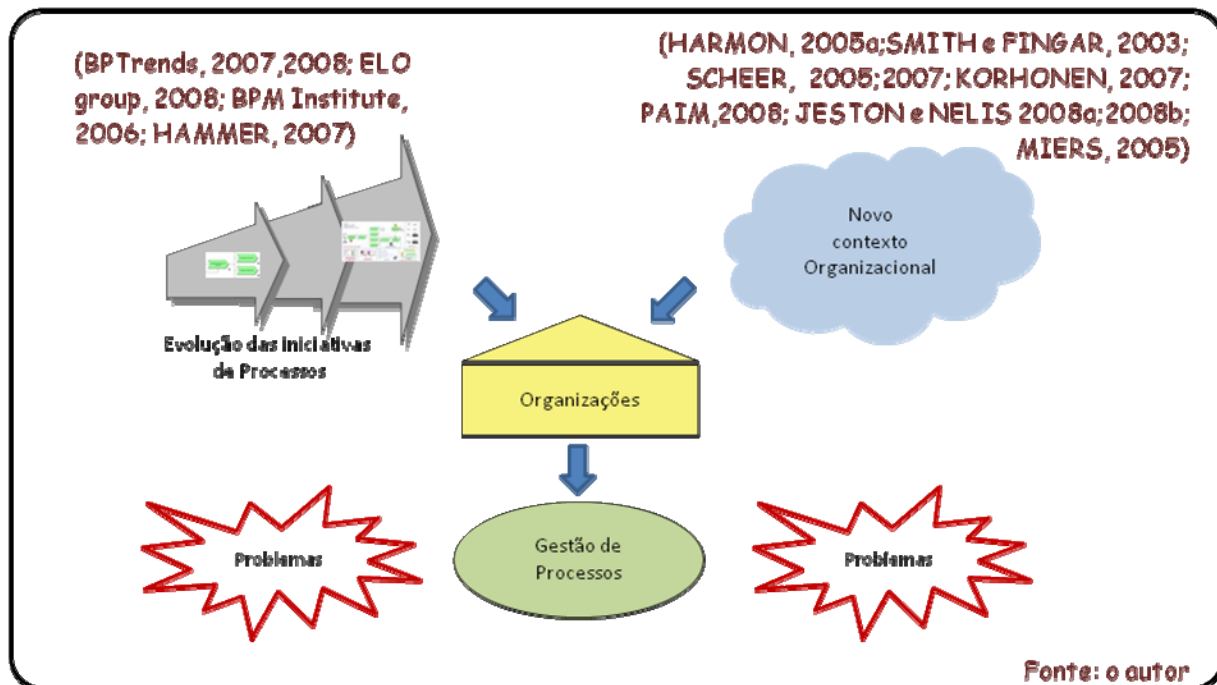


Figura 5 - Contexto atual da Gestão de Processos

Rosemann et. al. (2007) realizou uma pesquisa com o objetivo de identificar as principais questões atuais na Gestão de Processos e apoiar a organização da agenda futura para as ações e estudos sobre o assunto. Essa pesquisa foi feita através de entrevistas semi-estruturadas com especialistas em Gestão de Processos selecionados e identificou as principais questões atuais, que foram apresentadas e divididas em três níveis: o nível estratégico que abrange à alta gestão e o alinhamento de TI e processos com a estratégia, o nível tático que abrange esforços como modelagem de processos, performance dos processos e metodologia e o nível operacional que abrange a utilização de tecnologias. A tabela a seguir resume as principais questões colocadas pelos os especialistas durante a pesquisa.

Tabela 1 - Pesquisa de Rosemann sobre as questões atuais da Gestão de Processos

Estratégico	Tático	Operacional
Ausência de Governança	Ausência de padrões	Ausência de ferramentas adequadas
Ausência de Comprometimento	Especificação de processos inadequada	Não aderência entre os processos executados e desenhados
Ausência de pensamento comum em processos	Ausência de treinamento em processos	Falta de comunicação sobre a capacidade das ferramentas
Não integração entre a estratégia e as iniciativas de processos	Ausência de métodos	

A partir dos resultados da pesquisa é possível identificar, além da ausência de governança, outros pontos que se agravam com a falta de uma governança bem estruturada e implantada na organização como a falta de padronização nas ações de processos, falta de métodos e o não alinhamento das iniciativas de processos com os objetivos estratégicos da organização.

Além dessa pesquisa, é possível encontrar outros autores que identificam problemas atuais da Gestão de Processos, dessa forma podemos colocar que os principais problemas enfrentados pela Gestão de Processos atualmente são:

- Dificuldades e insucesso da Gestão de Processos nas organizações ou nas tentativas de implantação das mesmas (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; HAMMER, 2007; ROSEMANN, 2007);
- Não utilização ou utilização de múltiplos métodos concomitantemente (INFOSYS, 2006; ROSEMANN, 2007; SPANYI, 2008);
- Indefinição de padrões que leva a existência de iniciativas em processos de forma não padronizada dentro das organizações (INFOSYS, 2006; ROSEMANN, 2007);
- Baixa capacitação em processos das pessoas envolvidas direta e indiretamente com as iniciativas (ROSEMANN, 2007);
- Desalinhamento das iniciativas de processos com a estratégia da organização (ROSEMANN, 2007, KORHONEN, 2007);
- Não integração das iniciativas de processos entre si, levando à duplicidade de esforços (INFOSYS, 2006);
- Ausência de uma estrutura de governança para a Gestão de Processos (INFOSYS, 2006; SPANYI, 2008; ROSEMANN, 2007; KORHONEN, 2007);
- Dificuldades e insucesso com iniciativas de processos de maior porte que envolvem toda a organização (SPANYI, 2008);
- Resistência à mudança por parte da organização as iniciativas de processos (SPANYI, 2008);
- Falta de comprometimento e patrocínio das ações de processos (ROSEMANN, 2007);

- Inexistência de apoio, patrocínio, da alta gestão às iniciativas de processos e na implantação da Gestão de Processos nas organizações (SPANYI, 2008);
- Processos sendo executados em desconformidade com os projetos de processos (ROSEMANN, 2007);
- Ferramentas inadequadas para o suporte às iniciativas de processos (INFOSYS, 2006; ROSEMANN, 2007);
- Baixa integração e colaboração inter-funcional nas iniciativas de processos (RICHARDSON, 2006; KORHONEN, 2007).

A ausência de governança, ou de uma estrutura de Governança de Processos implantada e bem definida, foi colocada pelos especialistas em processos como um dos principais problemas atuais da Gestão de Processos, e considerado como o grande desafio atual da Gestão de Processos, juntamente com a questão do controle e da gestão do processo de negócio, ou seja, questões do tipo: quem deve gerir o processo, quem deve ser responsável por alterá-lo, como esse gestor deve se relacionar com as unidades organizacionais (ROSEMANN, 2008).

O problema de governança já havia sido identificado anteriormente como um dos fatores de insucesso dos projetos de modelagem e melhoria de processos num estudo realizado sobre os fatores que levavam ao insucesso de projetos desse tipo (ROSEMANN, 2006a; 2006b). Como pode ser visto, o problema de governança relacionada à Gestão de Processos é antigo e já aparecia nas primeiras iniciativas em processos realizadas pelas organizações e encontra-se mais ressaltado no estágio atual, onde a Gestão de Processos tenta se firmar como elemento de gestão do cotidiano das organizações.

Diante dos problemas encontrados, é apresentada, como uma alternativa para viabilizar e organizar a Gestão de Processos como instrumento de gestão nas organizações e resolver ou ao menos minimizar parte dos problemas enfrentados pela Gestão de Processos, a Governança de Processos (RICHARDSON, 2006), que aborda a resolução de questões relacionadas a quem são e quais são as suas responsabilidades pelas tarefas de gerir processos, como essa estrutura deve estar configurada na organização, quais os direitos de decisão, as autoridades, os mecanismos de controle para o bom funcionamento da Gestão de Processos, entre outras questões.

Essa dissertação se propõe a estudar essa alternativa para viabilização da Gestão de Processos como elemento de gestão nas organizações, a Governança de Processos, que ainda se encontra pouco estudada e não resolvida na literatura para propor um modelo teórico de Governança de Processos, como pode ser visto observado na figura abaixo.

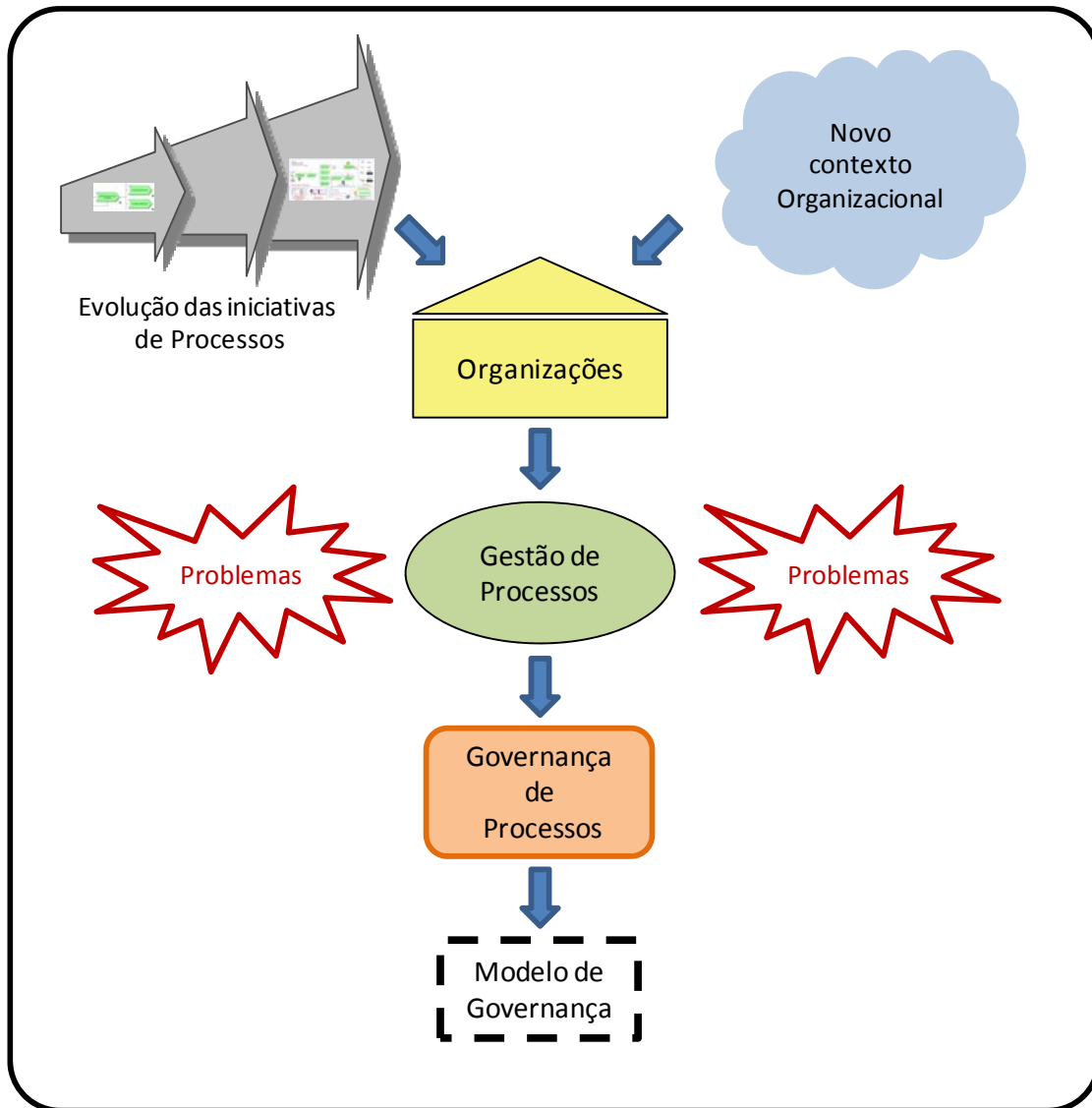


Figura 6 - Resumo da Análise dos Problemas e Gestão de Processos

Com isso o objeto de pesquisa dessa dissertação pode ser resumido na seguinte pergunta base:

- Como organizar a Governança de Processos para viabilizar a Gestão de Processos como ferramenta de gestão cotidiana em organizações funcionais no atual contexto em que essas estão inseridas?

A solução a ser desenvolvida no presente trabalho é a proposição de um modelo de Governança de Processos que ajude a viabilizar a Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão e que atenda na resolução e mitigação dos problemas identificados.

Justificativa

Além do interesse particular e da experiência do autor acumulada em projetos de Engenharia de Processos ligados ao Grupo de Produção Integrada – GPI da POLI & COPPE/UFRJ ao longo dos últimos seis anos, outros fatores podem ser apontados como justificativas para a realização e o desenvolvimento dessa pesquisa em Gestão de Processos com foco específico no assunto Governança de Processos. São eles:

- Com relação ao aspecto financeiro, pesquisas realizadas pelo BP Trends (PALMER, 2007; HARMON. e WOLF, 2008) apontam aumento dos gastos das organizações com a Gestão de Processos, fato que destaca o aumento da importância do assunto pelas organizações;
- As mesmas pesquisas apontam ainda que o estágio de maturidade das organizações encontra-se concentrado entre os níveis 2 e 3, onde processos deixam de serem apenas iniciativas isoladas realizadas pontualmente para ser uma ferramenta global utilizada por toda a organização;
- O atual estágio de inserção da Gestão de Processos como um elemento de gestão cotidiano das organizações e o conjunto de problemas e desafios enfrentados para viabilizá-lo, conforme já detalhado anteriormente;

- Do ponto de vista acadêmico observa-se o aumento do número de publicações e do interesse pelo assunto, conforme pode ser observado mais adiante no trabalho no capítulo de revisão bibliográfica. Porém, apesar do aumento de publicações sobre a Gestão de Processos, ainda são encontradas poucas publicações relativa à Governança de Processos;
- Outra justificativa acadêmica é a contribuição para o avanço científico do conhecimento em Engenharia de Processos;
- O crescente interesse pelo assunto Governança de Processos pela comunidade de processos que pode ser observada pela presença cada vez mais constante do assunto em congressos e eventos de processos e da presença do mesmo nas discussões e publicações de sites especializados.

Objetivos

Diante do problema apresentado e definido como objeto de estudo, essa dissertação tem por objetivo principal, a partir da revisão bibliográfica e da análise crítica sobre o material encontrado, **propor um modelo teórico de Governança de Processos** que responda a algumas das lacunas identificadas na discussão de Gestão de Processos presente na literatura e no ambiente das organizações e que possibilite:

- O1 - A viabilização da Gestão de Processos como um elemento de gestão nas organizações;
- O2 - O alinhamento das iniciativas de processos entre si;

- O3 – O alinhamento da Gestão de Processos com os objetivos estratégicos da organização;
- O4 – A padronização das iniciativas de processos;
- O5 - A melhoria da performance dos processos da organização;
- O6 – A definição de papéis, responsabilidades e direitos de decisão para Gestão de Processos.

Além da proposição do modelo de governança esse trabalho contribui com alguns objetivos secundários, como a própria revisão bibliográfica sobre o assunto Governança de Processos que pode servir de base para futuros trabalhos e estudos no tema e a identificação, comparação e a proposição de uma definição mais sólida e acadêmica para Governança de Processos que também poderá embasar a elaboração de futuros trabalhos.

Delimitações

Esse é um trabalho de proposição teórica de um modelo com objetivo de preencher a algumas lacunas identificadas na literatura de Gestão de Processos, no caso a proposição de um modelo teórico de Governança de Processos, dessa forma o trabalho **NÃO se propõe a:**

- **Validar o modelo de Governança de Processos proposto**, sem, no entanto, se desconsiderar a importância de se fazer essa validação, que por questões de restrições da pesquisa não foi contemplado no escopo desse trabalho podendo essa vir a ser considerada e realizada em outros trabalhos futuros que dêem continuação ao estudo;

- **Propor um método para a implantação da Governança de Processos** a partir do modelo de governança proposto no trabalho. A proposição e construção do método de implantação incluem outra agenda de pesquisa e foram então desconsiderados do objeto dessa dissertação, podendo os mesmos também ser objeto de trabalhos futuros
- **Identificar modelos de governança utilizados através de pesquisa de campo nas organizações.** Considerou-se como fonte para o trabalho para a proposição do modelo de Governança de Processos apenas os materiais publicados identificados a partir da revisão bibliográfica, ou seja, não foi considerada na pesquisa a busca por práticas e modelos de governança adotados nas organizações a partir de levantamento de campo, dessa forma os exemplos que foram utilizados ou considerados são exemplos já publicados na literatura.
- **Discutir e comparar vantagens e desvantagens de uma gestão funcional e uma gestão por processos.** O trabalho não entra nesse aspecto, mas apenas faz uma proposição para viabilizar a Gestão de Processos como mais um elemento e instrumento gerencial, sem julgar se uma gestão baseada em processos é melhor ou pior que a gestão tradicional baseada nas funções.
- **Resolver os problemas inerentes a disputas de poder na matriz processos X função.** O trabalho não pretende discutir esse conflito e se restringe a definir e organizar os papéis e responsabilidades dos envolvidos com os processos, mas pode, no entanto, indiretamente contribuir para a suavização desse conflito de interesses.

Restrições

A elaboração deste trabalho encontrou alguns pontos que podem ser considerados como restrição. São eles:

- **A pouca literatura acadêmica encontrada sobre o assunto na revisão bibliográfica,** uma vez que foi identificada a Governança de Processos trata-se de um tema emergente onde boa parte da discussão encontra-se ainda concentrada fora dos meios acadêmicos, como sites de consultorias e especialistas, Institutos de Pesquisa e outros, o que levou a necessidade de uma busca mais minuciosa nessas fontes para complementar a revisão bibliográfica das fontes acadêmicas.
- **A não existência de um conceito mais sólido e consensuado sobre Governança de Processos** na literatura, muitas das definições encontradas tinham o escopo considerado bem variado, o que levou a necessidade de uma definição preliminar para o avanço do trabalho.

Estrutura

Além da parte introdutória até aqui apresentada com a contextualização atual da Engenharia de Processos, a exposição do problema de pesquisa a ser trabalhado, bem como as justificativas, os objetivos, as delimitações, as restrições do trabalho, a seguir será apresentada a estrutura definida para essa dissertação organizada em capítulos.

No capítulo 1 é apresentada de forma detalhada a metodologia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento da dissertação.

No capítulo 2 está exposta a revisão bibliográfica realizada sobre o tema Governança de Processos, Além disso, podem ser visualizadas, em detalhes, a pesquisa e os resultados

relevantes encontrados para o trabalho relativos a cada uma das fontes selecionadas e utilizadas, como as Bases de Pesquisa acadêmicas, os livros especializados em Gestão de Processos, trabalhos acadêmicos, sites de consultorias e entidades de pesquisas em Gestão de Processos, material de congressos e eventos de Gestão de Processos e pesquisas publicadas sobre o tema.

O capítulo 3 é um capítulo conceitual sobre o termo Governança de Processos. onde são apresentados os conceitos e abordagens de Governança de Processos encontradas na literatura como resultado da revisão bibliográfica do Capítulo 2, onde é realizada uma análise comparativa desses modelos e, por fim, onde é feita uma proposição de definição para a Governança de Processos.

No capítulo 4 é apresentado o *framework* proposto para a construção de modelos de Governança de Processos nas organizações juntamente com cada um dos elementos que o compões e ao final é apresentado de forma ilustrativa um modelo de Governança de Processos genérico.

Por fim, no capítulo 5, conclusão, são apresentadas as conclusões do presente trabalho e recomendações de desdobramentos para trabalhos futuros e avanço da pesquisa no tema.

A figura a seguir apresenta de forma resumida a estrutura da dissertação, bem como os principais resultados gerados em cada um dos tópicos.

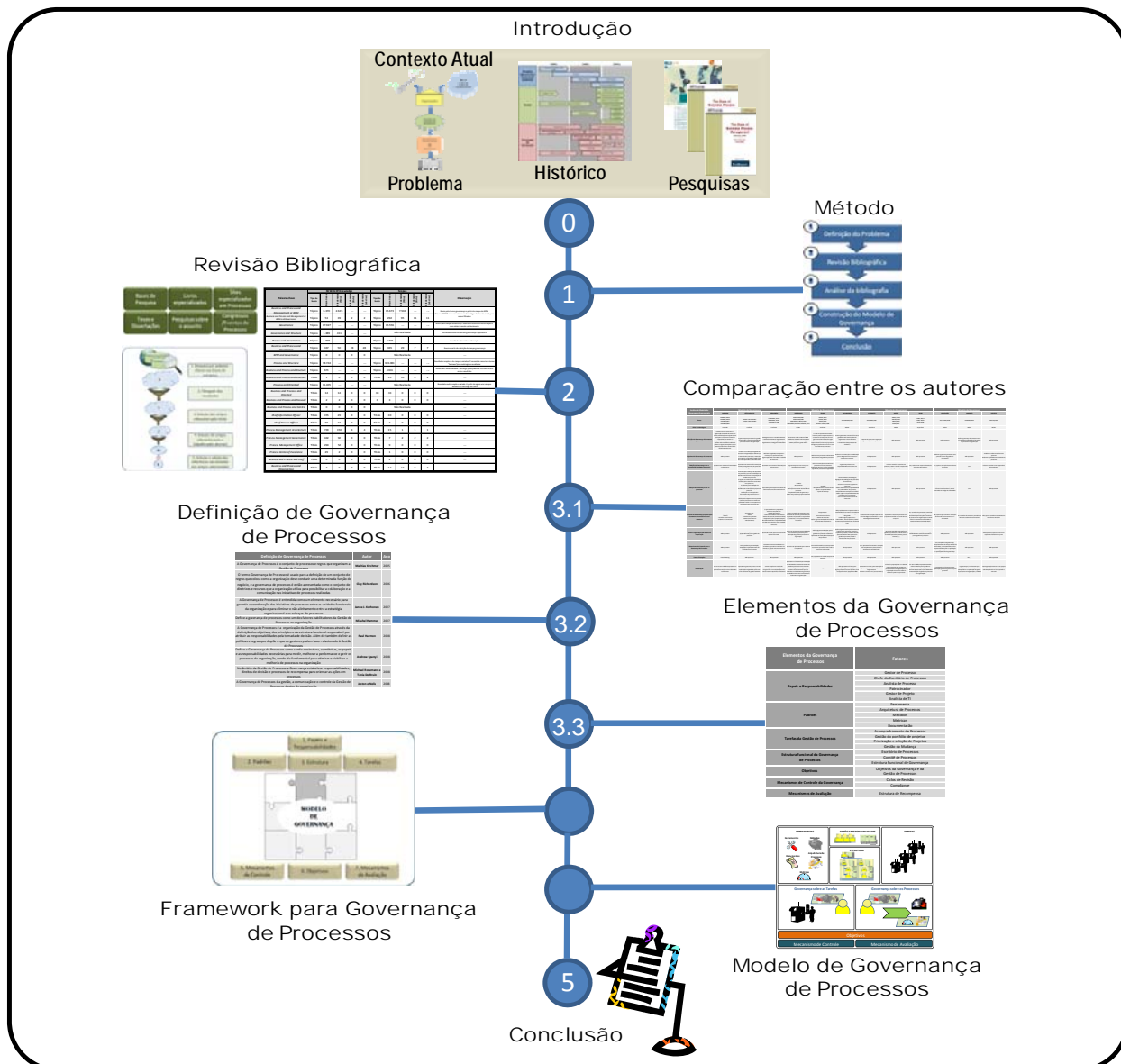


Figura 7 - Estrutura da Dissertação

1. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método científico de pesquisa empregado para a elaboração desta dissertação de mestrado.

Pesquisar é reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema (BOOTH, WILLIAMS e COLUMB, 2003). Segundo os próprios Booth, Williams e Colomb (2003) em geral todos fazem pesquisas no seu cotidiano, porém nem sempre essas pesquisas são redigidas em relatórios de pesquisa, pois se tratam apenas de pesquisas para uso pessoal e momentâneo.

Um método sistemático e científico é fundamental para garantir a validade do trabalho de pesquisa realizado para responder a um problema formulado.

Segundo Eco (2005) um trabalho é científico quando atende aos seguintes requisitos:

“Debruça-se sobre um objeto reconhecido e definido de tal maneira que seja igualmente reconhecível pelos outros (...); o estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever sob uma ótica diferente o que já se disse (...); o estudo deve ser útil aos demais (...), deve fornecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas.” PP. 21-24

Dessa forma a partir da classificação dos tipos de pesquisa colocada por Silva e Menezes (2001), este trabalho científico pode ser caracterizado como uma pesquisa: aplicada, pois se destina a solucionar um problema específico e prático; de abordagem qualitativa, pois envolve fenômenos organizacionais pouco entendidos; e exploratória baseada no procedimento metodológico da pesquisa bibliográfica.

Quivy e Campenhoudt (2005) apresentam um método para a condução de uma pesquisa exploratória a partir da construção de uma pergunta problema. A figura a seguir sintetiza o

método de pesquisa aplicado para este trabalho, adaptado do método exploratório proposto por Quivy e Campenhoudt (2005).

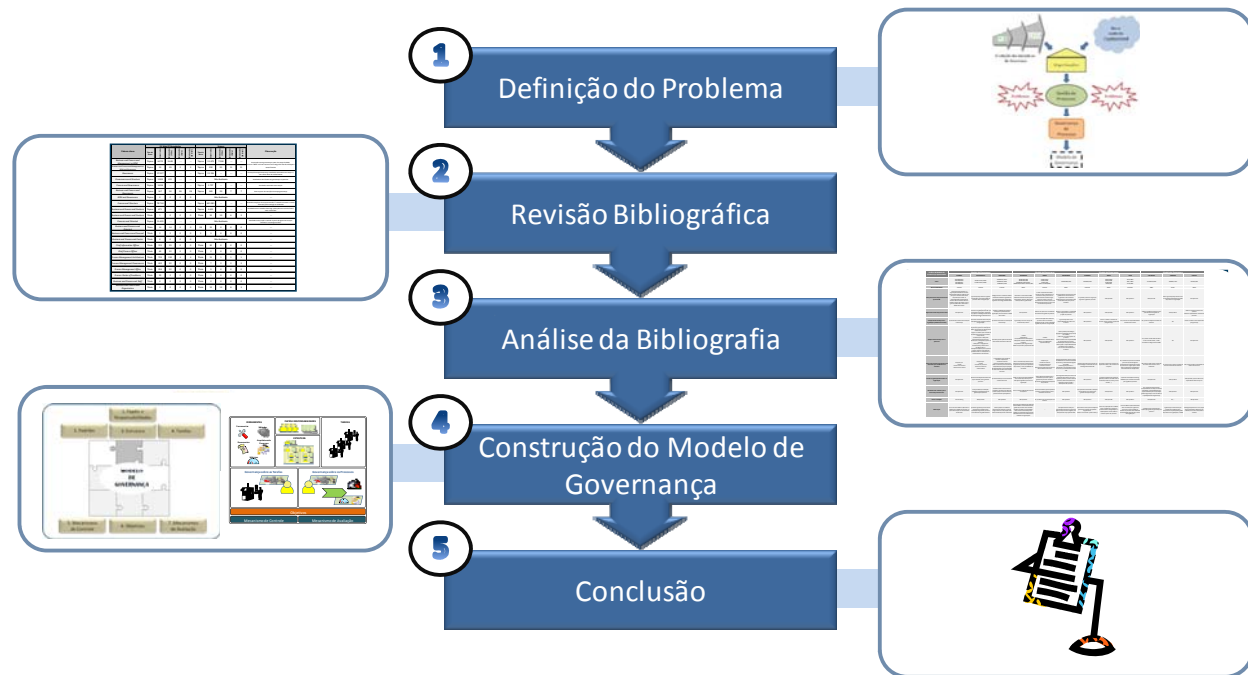


Figura 8 - Método utilizado

O ponto de partida para a Elaboração do trabalho foi a definição e limitação do problema a ser estudado, Quivy e Campenhoudt (2005) sugerem que o problema deve ser definido e estruturado de forma que possa ser representado na forma de uma pergunta. Segundo o autor a definição do problema de pesquisa consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar ou compreender melhor. Essa pergunta de partida foi formulada após a análise das bases conceituais que apóiam o trabalho e da análise do contexto atual da Gestão de Processos.

Definido o problema entrou-se na etapa de revisão bibliográfica, que está detalhadamente apresentada no capítulo 2, no qual foram realizadas buscas estruturadas em Bases de Pesquisa acadêmicas, foram analisados e selecionados livros relevantes para o tema, foram feitas buscas por trabalhos acadêmicos, tais como, teses e dissertações relevantes, bem como a seleção de materiais provenientes de outras fontes como eventos e congressos, sites de empresas e instituições de pesquisa no assunto e pesquisas publicadas.

Com os resultados encontrados, foi então realizada a análise comparativa do material encontrado para apoiar a construção do modelo teórico de Governança de Processos, objeto central do trabalho. Construído o *framework* que orienta a definição dos modelos de Governança de Processos na organização, foram apresentadas as conclusões, verificando se o que foi proposto atende aos objetivos colocados pela pesquisa, e foram sugeridos possíveis desdobramentos para a pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é apresentada de forma detalhada a revisão bibliográfica realizada para a elaboração do trabalho. Foram consideradas como fontes para o levantamento bibliográfico sobre Governança de Processos as Bases de Pesquisa acadêmicas disponibilizadas pela CAPES; livros acadêmicos e não acadêmicos sobre o assunto: processos de negócios; sites de instituições de pesquisa e de consultorias especializadas em processos de negócios; material, apresentações e artigos de congressos e eventos especializados; pesquisas publicadas sobre o assunto; além de teses e dissertações.

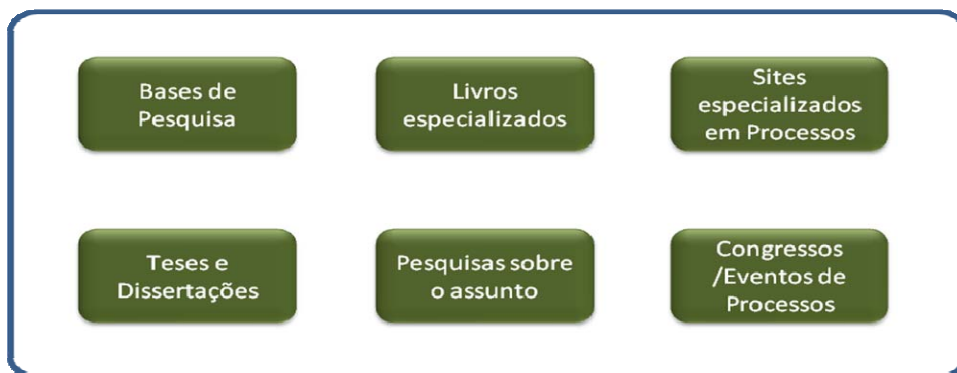


Figura 9- Fontes para Pesquisa

Bases de Pesquisa

Como parte do levantamento bibliográfico para a elaboração desta dissertação cujo tema central é a Governança de Processos foi realizada uma pesquisa estruturada na base CAPES em busca de artigos sobre o tema. As Bases de Pesquisa escolhidas para a realização do levantamento bibliográfico desse trabalho foram a *ISI Web of Knowledge* e o *Scopus*, ambas com acesso disponível pela CAPES. Alguns artigos encontrados tiveram o texto completo acessado por outra base de pesquisa, também disponibilizada pela CAPES, a base *ProQuest*.

Método para Pesquisa estruturada

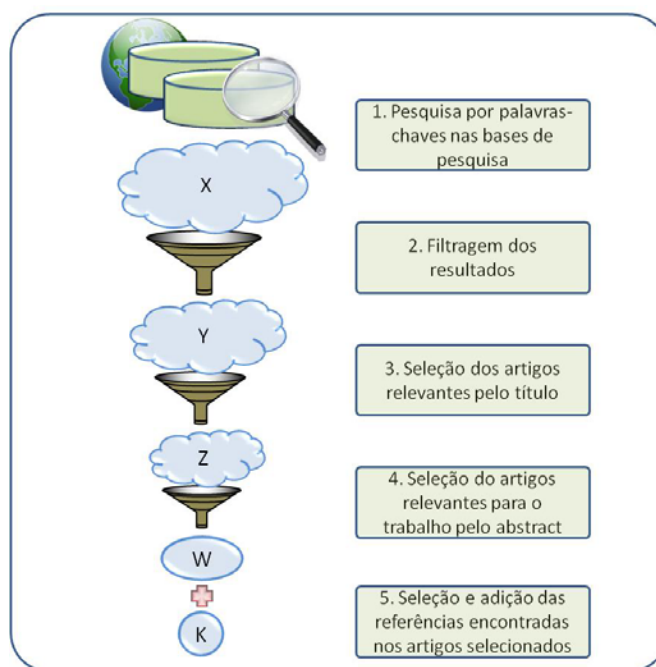


Figura 10 - Método da Pesquisa Estruturada nas Bases de Pesquisa

O método para a pesquisa estruturada nessas Bases de Pesquisa, ilustrado na figura acima, consiste na seleção de palavras-chave que serão utilizadas para a busca nessas bases. Escolhidas as palavras, foi então realizada a busca por cada uma delas, seguida pela realização de uma filtragem dos resultados encontrados pelos mecanismos de filtros disponíveis nas Bases de Pesquisa. Na sequência, foi realizada uma seleção dos artigos remanescentes primeiramente pela leitura do título e num segundo momento, para os selecionados, foi realizada uma nova seleção pela leitura de seus resumos. Os artigos selecionados pelos resumos foram lidos em sua totalidade chegando-se assim a definição de um conjunto de artigos julgados como relevantes para a pesquisa. O procedimento de filtragem foi realizado para todas as palavras-chave selecionadas. Ao fim das buscas pelas palavras-chave e das filtrações dos resultados, com o conjunto de artigos selecionados, foi realizada uma análise de suas referências bibliográficas e

identificados outros artigos relevantes para a pesquisa. Com isso chegou-se ao conjunto de artigos utilizados no trabalho.

Palavras-chave

Para a realização das buscas por artigos nas Bases de Pesquisa escolhidas foram selecionadas algumas palavras-chave. A tabela a seguir apresenta o conjunto de palavras-chave utilizadas para a realização da pesquisa.

Tabela 2- Palavras-chave utilizadas na pesquisa

Palavras Chaves
<i>Business and Process and Management or BPM</i>
<i>Business and Process and Management or BPM and Governance</i>
<i>Governance</i>
<i>Governance and Structure</i>
<i>Process and Governance</i>
<i>Business and Process and Governance</i>
<i>BPM and Governance</i>
<i>Process and Structure</i>
<i>Business and Process and Structure</i>
<i>Business and Process and Structure</i>
<i>Processs and Oriented</i>
<i>Business and Processs and Oriented</i>
<i>Business and Process and Focused</i>
<i>Business and Process and Centric</i>
<i>Chief Information Officer</i>
<i>Chief Process Officer</i>
<i>Process Management Architecture</i>
<i>Process Management Governance</i>
<i>Process Management Office</i>
<i>Process Center of Excellence</i>
<i>Business and Process and Staff</i>
<i>Business and Process and Organization</i>

Buscas realizadas

Na tabela a seguir podem ser visualizados os resultados e os resumos de cada uma das buscas realizadas nas Bases de Pesquisa a partir das palavras-chave selecionadas.

Tabela 3- Resultado da Revisão Bibliográfica nas Bases de Pesquisa

Palavra-chave	ISI Web Of Knowledge					Scopus					Observação
	Tipo de busca	Encontrados	Selecionados (Filtro)	Selecionados (título)	Selecionados (abstract)	Tipo de busca	Encontrados	Selecionados (Filtro)	Selecionados (título)	Selecionados (abstract)	
<i>Business and Process and Management or BPM</i>	Tópico	6.370	2.645	---	---	Tópico	15.673	7.504	---	---	Busca pelo termo governança a partir do campo de BPM. O termo "BPM" na busca retorna muitos artigos da área de saúde para serem filtrados
<i>Business and Process and Management or BPM and Governance</i>	Tópico	53	39	2	2	Tópico	292	95	11	11	
<i>Governance</i>	Tópico	17.927	---	---	---	Tópico	15.556	---	---	---	Busca pelo campo Governança. Resultado retornado muito amplo e com várias áreas do conhecimento
<i>Governance and Structure</i>	Tópico	1.389	411	---	---	Não Realizada					Resultado muito focado em governança corporativa
<i>Process and Governance</i>	Tópico	1.698	---	---	---	Tópico	3.727	---	---	---	Resultado retornado muito amplo
<i>Business and Process and Governance</i>	Tópico	167	50	28	28	Tópico	365	29	7	7	Busca a partir da restrição do campo governança
<i>BPM and Governance</i>	Tópico	0	0	0	0	Não Realizada					---
<i>Process and Structure</i>	Tópico	78.744	---	---	---	Tópico	601.081	---	---	---	Resultados amplos e de campos variados. É necessário associar o termo "business" para restringir os resultados
<i>Business and Process and Structure</i>	Tópico	671	---	---	---	Tópico	4.611	---	---	---	Resultados muito variados. Restringir pelas palavras no título focará mais o resultado
<i>Business and Process and Structure</i>	Título	1	0	0	0	Título	10	10	6	2	---
<i>Process and Oriented</i>	Tópico	11.405	---	---	---	Não Realizada					Resultado muito amplo e variado. A partir de agora usar sempre "Business" e restringir ao título
<i>Business and Process and Oriented</i>	Título	14	14	0	0	38	33	0	0	0	---
<i>Business and Process and Focused</i>	Título	2	2	0	0	3	3	0	0	0	---
<i>Business and Process and Centric</i>	Título	0	0	0	0	Não Realizada					---
<i>Chief Information Officer</i>	Título	155	29	0	0	Título	30	0	0	0	---
<i>Chief Process Officer</i>	Título	69	22	0	0	Título	2	0	0	0	---
<i>Process Management Architecture</i>	Título	739	150	4	4	Título	15	1	1	1	---
<i>Process Management Governance</i>	Título	442	92	0	0	Título	7	2	2	2	---
<i>Process Management Office</i>	Título	294	52	0	0	Título	9	0	0	0	---
<i>Process Center of Excellence</i>	Título	29	2	0	0	Título	1	0	0	0	---
<i>Business and Process and Staff</i>	Título	0	0	0	0	Título	2	0	0	0	---
<i>Business and Process and Organization</i>	Título	2	0	0	0	Título	12	12	8	3	---

A pesquisa por artigos nas bases escolhidas foi iniciada a partir da investigação do campo Gestão de Processos de Negócios, com as palavras-chave, “*Business*”, “*Process*”, “*Management*” e a sigla amplamente utilizada “*BPM*”, que serviu para uma noção quantitativa do tamanho do campo nas Bases de Pesquisa. Em seguida foi realizada uma busca mais restritiva e já focada no assunto Governança buscando encontrar os artigos do campo Gestão de Processos de Negócios que abordem a Governança, mais especificamente, a Governança de Processos, a partir da adição da palavra-chave “*Governance*” na busca.

Um segundo caminho adotado de buscas pelos artigos foi a busca a partir do campo “Governança”. A simples procura pela palavra-chave “*Governance*” retornou um conjunto muito amplo de resultados e mostrou que esse termo possui utilização em diversos outros campos do conhecimento como, por exemplo, relações exteriores, ciência política, governança corporativa, economia e outros. Foram então, a partir do campo governança, realizadas algumas buscas restritivas com a adição de Palavras-chave de Gestão de Processos de negócio para verificar a ocorrência desses no campo Governança. Após algumas tentativas, o conjunto de Palavras-chave “*Business*”, “*Process*” e “*Governance*” retornou alguns resultados relevantes.

Na seqüência foram realizadas outras buscas, com diferentes palavras-chave, usualmente utilizadas para se referir à Gestão de Processos de negócio ou a organizações que possuam uma orientação ou visão por processos, com o objetivo de vasculhar a literatura de processos de negócio em busca de artigos relacionados ao tema Governança de Processos. Algumas palavras-chave foram adicionadas a partir da leitura dos artigos que foram sendo encontrados nas buscas anteriores.

É importante colocar que ao longo das repetidas buscas com palavras-chave diferentes um mesmo artigo pode ser encontrado mais de uma vez, e, portanto, o número total de artigos

analisados ou de artigos selecionados não é simplesmente a soma dos resultados das colunas da planilha apresentada, é preciso uma etapa de eliminação de redundâncias.

Ao final das buscas pelas palavras-chave, examinados todos os artigos encontrados conforme descrito no método, eliminadas as redundâncias e somados os artigos adicionados como frutos da análise das referências dos artigos selecionados foram encontrados 28 artigos relevantes para a elaboração do trabalho.

Percebe-se que não se trata de um número grande de publicações acadêmicas sobre o assunto, ainda mais considerando que a maior parte dos artigos não trata especificamente do assunto Governança de Processos como seu tema central, abordando o mesmo muitas vezes de forma superficial. Conclui-se, então, que a Governança de Processos é um assunto ainda emergente na comunidade de Processos de Negócios e ainda pouco explorado na academia.

Análise Quantitativa

Outro resultado relevante obtido com a pesquisa nas bases acadêmicas foi a possibilidade de se verificar o tamanho do campo de pesquisa relativo à Gestão de Processos de negócio e a sua evolução, em termos quantitativos e de publicações acadêmicas ao longo dos anos. Conforme pode ser visto nos gráficos a seguir, resultantes das buscas realizadas nas bases *Isi* e *Scopus*, a Gestão de Processos de negócio possui um crescente aumento do número de publicações nos últimos vinte anos, com destaque para dois períodos de crescimento mais acentuado, um no meio para o final começo da década de noventa, que pode ser justificado pela “onda da reengenharia de Processos”, e um segundo momento de crescimento, a partir do ano de dois mil e quatro até o presente momento, que demonstra a crescimento pelo interesse no tema nos dias atuais, boa parte justificada pelo aumento do interesse e da utilização de processos como um elemento de gestão no dia-a-dia das organizações.

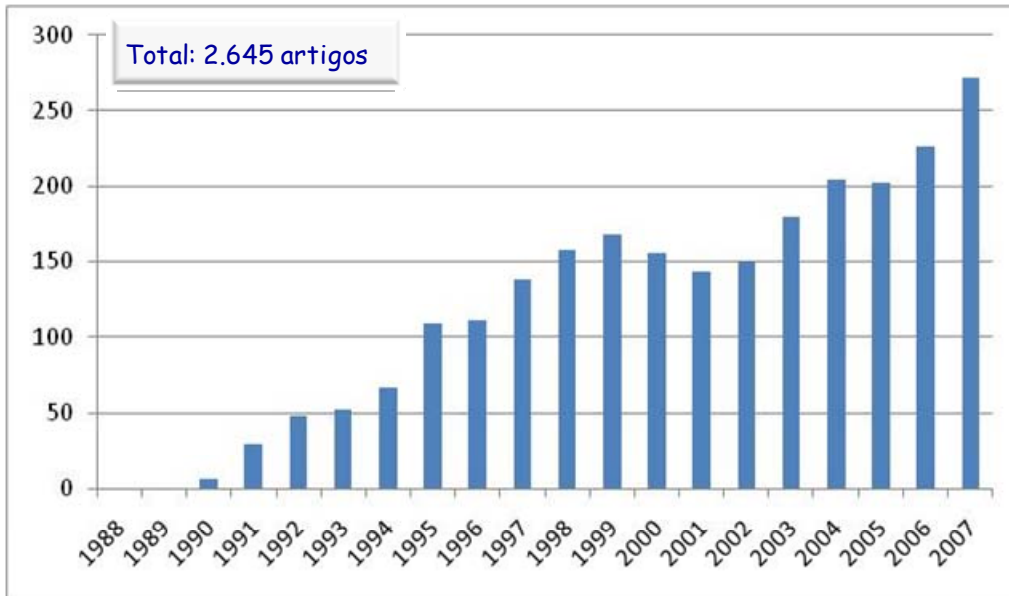


Gráfico 1 - Publicações sobre BPM no ISI

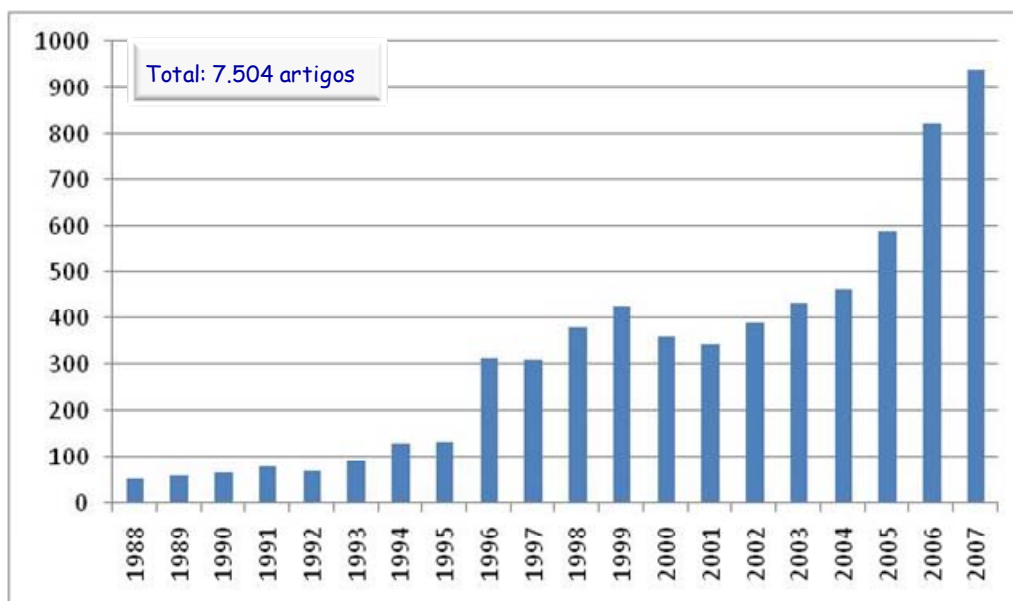


Gráfico 2 - Publicações sobre BPM no Scopus

Livros especializados

A partir dos livros de Gestão de Processos que foram citados nos artigos selecionados e a partir de uma busca por livros sobre o assunto realizada no site *amazon.com* foi realizada uma seleção

dos livros que abordavam o termo Governança de Processos como fonte para o trabalho. A tabela a seguir mostra esses principais livros de processos de negócio selecionados que abordam de forma relevante a Governança de Processos.

Tabela 4 - Livros selecionados

Livro	Autor	Ano
More For Less – The Power of Process Management	SPANYI	2006
Management by Process - A Roadmap to Sustainable Business Process Management	JESTON & NELIS	2008
Business Process Management - Practical Guidelines to Successful Implementations	JESTON & NELIS	2008
Process Management - A Guide to Design of Business Process	ROSEMANN	2003
Business Process Management – Profiting from Process	BURLTON	2007
Business Process Change	HARMON	2007
Business Process Management – The Third Wave	SMITH & FINGAR	2007

Dentre os livros selecionados, Jeston&Nelis (2008b), merece ser destacado por ser o primeiro livro a ter um capítulo específico e aprofundado sobre o assunto Governança de Processos. Um ponto curioso percebido é que Burlton (2007) e Harmon (2006), por vezes, abordam elementos presentes nas discussões de Governança de Processos, sem, no entanto, nessas obras utilizarem o termo governança.

Sites especializados em processos

Os sites especializados em Gestão de Processos de negócio, compostos por sites de instituições de pesquisa com abordagem no assunto e por consultorias, contribuíram substancialmente para o trabalho. Nessas fontes consultadas, que podem ser vistas na tabela a seguir, foi possível encontrar e selecionar artigos não acadêmicos e trabalhos de autores renomados em Gestão de Processos com abordagens relevantes e, por vezes, bem aprofundadas sobre o tema governança. É importante mencionar que parte dos trabalhos aqui encontrados já haviam sido selecionados a partir das referências bibliográficas dos artigos acadêmicos encontrados.

Tabela 5 - Fontes não acadêmicas de consulta a material

Fonte	Tipo
<i>BP Trends</i>	Instituição de pesquisa em BPM
<i>BPMInstitute</i>	Instituição de pesquisa em BPM
<i>Management by Process</i>	Empresa de Consultoria
<i>Gartner</i>	Empresa de Consultoria e instituição de Pesquisa
<i>IDS Scheer</i>	Empresa de Consultoria e fornecedor de ferramenta de BPM
<i>OMG</i>	Instituição de pesquisa em BPM
<i>BPMfocus</i>	Instituição de pesquisa em BPM
<i>Elo Group</i>	Empresa de Consultoria

Teses e Dissertações

Foi realizada uma pesquisa por teses e dissertações no banco de teses e dissertações da CAPES, e ainda nas bases de duas universidades com escolas tradicionais de engenharia de produção no país, a base minerva da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a base de teses e dissertações da Universidade de São Paulo (USP).

Não foi encontrado nenhum trabalho acadêmico, tese ou dissertação, específico sobre Governança de Processos nessas bases. Dentre os poucos trabalhos acadêmicos sobre Gestão de Processos encontrados, fruto do tema ainda pouco explorado na academia, alguns considerados relevantes para o tema Governança de Processos foram selecionados para apoiar o trabalho. A tabela a seguir resume as buscas e os trabalhos acadêmicos encontrados em cada umas das bases pesquisadas.

Tabela 6 - Teses e Dissertações selecionadas

Fonte	Palavras-chave	Resultados	Selecionados
Banco de Teses e Dissertações da CAPES	Governança	798	---
	Governança de Processos	4	0
	Gestão de Processos de Negócio	14	2
Minerva/UFRJ	Governança	80	0
	Processos de Negócio	6	0
	Processos	852	---
	Gestão de Processos	15	1
Banco de Teses e Dissertações da USP	Governança	9	0
	Processos de Negócio	2	1
	Processos	101	2

Eliminando-se as ocorrências repetidas, que ocorre pois um mesmo trabalho pode ser encontrado mais de uma vez nas buscas, foram selecionados 4 trabalhos acadêmicos para apoiar a elaboração do trabalho, sendo 2 teses de doutorado e 2 dissertações de mestrado. Os trabalhos selecionados são apresentados na tabela a seguir.

Tabela 7 - Teses e Dissertações selecionadas

Título	Autor	Informações
Engenharia de Processos: Análise do Referencial Teórico-conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos	Paim	Msc. - UFRJ/2002
Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Macroprocessos	Neto	Dsc. - USP/2004
Gestão de Processos de Negócio: Uma Contribuição para Avaliação de Soluções de BPM sob a Ótica de Estratégia de Operações	Enoki	Msc. - USP/2006
As Tarefas para Gestão de Processos	Paim	Dsc. - UFRJ/2007

Pesquisas

Algumas pesquisas publicadas e realizadas junto a profissionais e organizações sobre o tema Gestão de Processos de Negócios foram selecionadas e utilizadas para o trabalho. A tabela abaixo resume essas pesquisas.

Tabela 8 - Pesquisas publicadas sobre Gestão de Processos selecionadas

Título	Fonte	Ano
BPMInstitute's State of Business Process Management	BPM Institute Trends	2006
A Survey of Business Process Initiatives 2007	BP Trends	2007
The State of Business Process Management 2008	BP Trends	2008
Pesquisa sobre iniciativas em BPM	ELO Group	2008

Congressos e eventos

Uma outra fonte de consulta para o levantamento bibliográfico foram os congressos, eventos e workshops de processos de negócio realizados pelos principais atores do assunto no mundo. A simples análise da agenda desses congressos e eventos possibilitou a identificação da inserção e o aumento do interesse pela Governança de Processos nesses eventos nos últimos anos.

Dentre os eventos e congressos o principal a ser considerado para o trabalho é o *1th Business Process Governance – WoGo'2007*, primeiro congresso mundial de Governança de Processos realizado na Austrália em 2007, juntamente com o *5th International Conference on Business Process Management – BPM 2007*, e que reuniu alguns dos principais especialistas atuais em processos. A partir do material desse congresso foram selecionados um artigo publicado e uma apresentação.

Tabela 9 - Publicações de Congressos de Governança de Processos

Material selecionado	Tipo	Autor
On the Lookout for Organizational Effectiveness - Requisite Control Structure in BPM Governance	Artigo	Korhonen, J.
Successful Patterns of BPM Governance: Case Study	Apresentação	Bhat, J. (Infosys)

3. Governança de Processos

O assunto Governança de Processos é ainda um assunto emergente no mundo de Processos de Negócios e não há na literatura, principalmente nas fontes acadêmicas, como pode ser visto na revisão bibliográfica realizada, muitos trabalhos que definam e abordem de forma aprofundada esse assunto.

Um ponto inicial a ser considerado é a importância de se distinguir os termos gestão e governança, a gestão se refere às tarefas realizadas para garantir a execução do trabalho, já a governança é a organização da gestão e se refere as metas, princípios, estrutura organizacional com a definição de responsabilidades e direitos de decisões, política e regras que definem os limites de atuação dos gestores (HARMON, 2008). Temos, então, que a Governança de Processos é como está organizada formalmente a Gestão de Processos na organização, enquanto a Gestão de Processos se refere às tarefas executadas para realizar a gestão dos processos (HARMON, 2008). Essa distinção ajuda no entendimento inicial do termo Governança de Processos, mas ainda encontra-se muito superficial, não abrangendo a sua totalidade.

Apresentação das abordagens de Governança de Processos encontradas na literatura

A seguir são apresentadas algumas abordagens em relação à Governança de Processos encontradas na literatura a partir da revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2. Essas abordagens, após analisadas servirão para a proposição do modelo de Governança de Processos proposto no âmbito deste trabalho. Foram encontrados 12 autores com trabalhos publicados que abordam de alguma forma o tema Governança de Processos, podendo ser essa uma abordagem

superficial onde o termo governança é apenas citado superficialmente no trabalho cujo foco central é outro objeto relacionado a processos, uma abordagem média quando o termo é apresentado como parte de um modelo que tem por objetivo a viabilização da Gestão de Processos na organização, ou em uma abordagem aprofundada quando o trabalho é focado em um modelo detalhado e específico sobre Governança de Processos.

Governança em Jeston & Nelis¹¹ (JESTON e NELIS, 2008a; 2008b)

Os autores fazem uma abordagem aprofundada sobre a Governança de Processos colocando-a como uma das dimensões do *framework* proposto por eles, o *Management by Process framework*, que pode ser visto na figura a seguir, cujo objetivo é ser um roteiro para a viabilização e implantação da Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações. Esse *framework*, além da Governança, possui como dimensões: a Estratégia, a Execução de Processos, a Execução de Projetos, a Performance dos processos, a Capacitação das Pessoas, a Tecnologia da Informação e a Liderança em Processos.

Para eles uma organização é considerada focada/orientada por processos quando os gestores reconhecem o conjunto de processos de negócio presentes na organização e focam a melhoria da eficiência da organização a partir de atuações de melhoria nesses processos identificados e não em ações de melhoria pontuais e recortadas pelas unidades funcionais da organização.

(HARMON 2003 *Apud* JESTON &NELIS, 2008a).

¹¹ John Jeston e Johan Nelis são consultores australianos com atuação em Gestão de Processos tendo publicado diversos trabalhos e participado de eventos e congressos sobre o assunto. Os autores possuem também um outro *framework* cujo objetivo é padronizar e implantar a execução e gestão dos projetos de processos nas organizações (JESTON e NELIS, 2008a). Mais informações podem ser acessadas na página dos autores: www.managementbyprocess.com (JESTON e NELIS, 2008b)

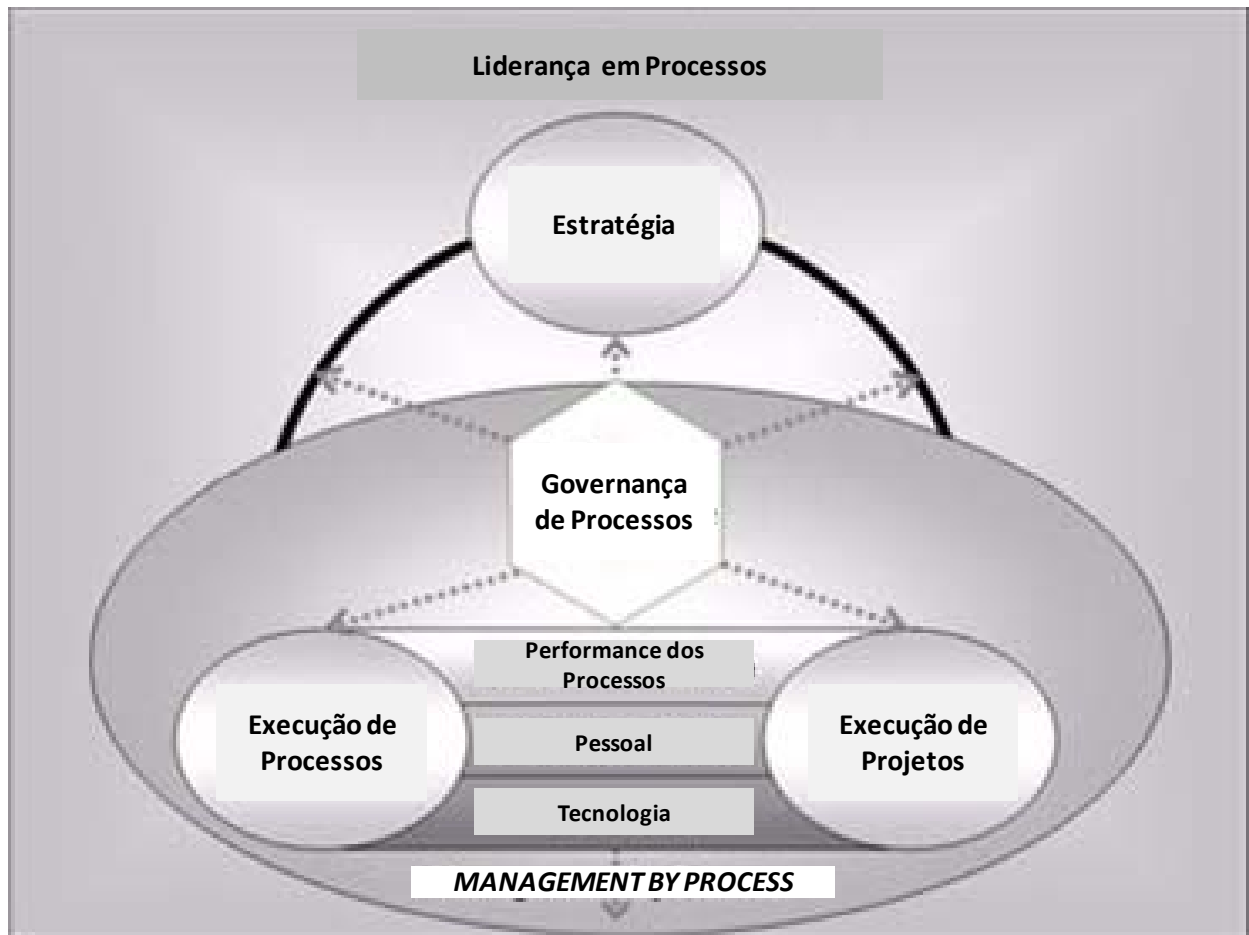


Figura 11 - *Framework* de Gestão de Processos – *Management by Process* (Adaptado de: JESTON & NELIS, 2008b)

A Governança de Processos é colocada como um elemento central e um dos mais importantes do *framework*, pois é o elemento que tem por objetivo garantir o bom desempenho dos processos, dos projetos de processos e da estratégia e o alinhamento desses entre si. Segundo os autores a não existência de uma Governança de Processos na organização torna muito difícil a obtenção de resultados mais expressivos com a Gestão de Processos, ficando os resultados focados apenas em iniciativas provenientes projetos e iniciativas de processos realizados de forma isolada em uma determinada área funcional ou em um determinado processo (JESTON & NELIS, 2008b).

A Governança de Processos é definida pelos autores como sendo a Gestão, a Comunicação e o Controle da Gestão de Processos dentro da organização.

Na parte de Governança de Processos do *framework* apresentado são colocados como componentes: Os papéis e responsáveis, a seleção desses papéis e desses responsáveis, os mecanismos de controle utilizados para Gestão dos Processos e a elaboração dos casos de negócio que permitem avaliar o resultado obtido com os projetos realizados sobre os processos.

É apresentada uma estrutura organizacional de governança, essa estrutura apresenta um Conselho Estratégico de Processos, composto pelo Chefe de Processos (CPO) e os chamados Executivos de Processos, conhecidos também como Patrocinadores. Os Patrocinadores possuem Gestores de Processos sob sua responsabilidade, esses Gestores de Processos são responsáveis por acompanharem os processos e coordenarem os projetos para melhoria da performance desses. A estrutura apresenta também um centro de excelência de processos, Escritório de Processos, de responsabilidade do CPO e que provém suporte para a Gestão de Processos na organização e os seus envolvidos, possuindo uma parte dedicada as tarefas rotineira e de manutenção aos processos e uma parte que apóia e participa dos projetos de processos. A Figura abaixo ilustra a estrutura de governança apresentada. Para cada um dos papéis e elementos dessa estrutura apresentados os autores apontam as atribuições definidas e um guia para orientar a seleção dos mesmos na organização.

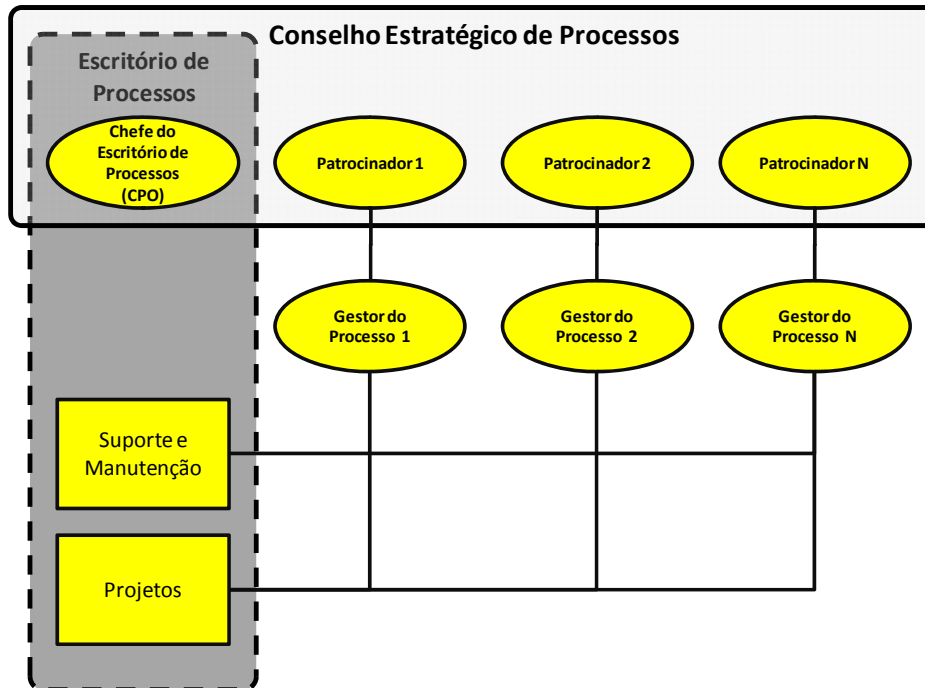


Figura 12 - Estrutura organizacional para a Governança de Processos (Adaptada de Jeston & Nelis, 2008b)

Além da estrutura organizacional que apresenta os papéis definidos para a Gestão de Processos e a relação entre eles, outros pontos importantes para a Governança de Processos são apresentados como: A manutenção e definição da arquitetura de processos, que inclui a definição de padrões e da estrutura de disposição dos modelos de processos, as regras e os critérios para a tomada de decisões pelos executivos envolvidos com processos, as métricas para a medição da performance dos processos e os métodos para a execução de projetos de processos, a definição e a integração das ferramentas de processos com a arquitetura de TI e o a definição de objetivos para as pessoas e para os processos com intuito de possibilitar realizar a recompensa e o reconhecimento sob a ótica dos processos.

Outro ponto importante da Governança apresentado pelos autores são os mecanismos de controle que servem para aperfeiçoar e adequar a governança às necessidades da organização, além de verificar e garantir que essa esteja sendo realizada. Para isso é sugerido como solução a

realização de encontros periódicos do conselho de processo com objetivo de rever o modelo de governança e a sua aderência na organização e aperfeiçoá-lo.

Governança em Korhonen¹² (KORHONEN, 2007a; 2007b; 2008)

O autor faz uma abordagem aprofundada da Governança de Processos analisando outras abordagens da literatura e fazendo uma proposição de Governança de Processos e coloca que o contexto atual das organizações é favorável a Gestão de Processos (KORHONEN, 2007 apud ROSEMANN, 2007). Segundo ele a ausência de uma estrutura de Governança contribui para o insucesso das tentativas de se estabelecer a Gestão de Processos nas organizações e reforça ser a Governança de Processos ainda um tema ainda pouco estudado e explorado (KORHONEN, 2007).

A Governança de Processos é entendida como um elemento necessário para garantir a coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização e para eliminar o não alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços de processos.

O autor recorre aos conceitos de *Requisite Organization* (JAQUES, 1998), Sociocracia (ENDEMBURG, 1998) e Holocracia (ROBERTSON, 2006) para apoiar na proposição de um modelo de Governança de Processos¹³. Jaques (1998) apud Korhonen (2007) coloca que a hierarquia é uma natural e eficiente forma de organização social e problemas organizacionais

¹² Korhonen é pesquisador da Universidade de Helsinque na Finlândia e consultor em processos de negócios. O artigo que apresenta o seu modelo de governança foi apresentado no *Ith Business Process Governance – WoGo’2007*, primeiro congresso mundial de Governança de Processos., realizado conjuntamente com o *BPM2007* em Queensland, Austrália.

¹³ Esses conceitos não são trabalhados no âmbito desse trabalho, são apenas citados marginalmente para explicar a origem do modelo proposto por Korhonen, para maiores detalhes sobre tais conceitos sugere-se a leitura das referências citadas.

podem ser causados por estruturas organizacionais ruins impedem que os trabalhadores desempenhem o seu máximo.

Korhonen analisa as proposições de modelos de Governança de Processos propostas por Miers (2007), Richardson (2006), Melenowvsky e Peltz¹⁴ para a proposição de seu modelo. Com relação à estrutura organizacional de Governança ele verifica que esses modelos analisados apresentam como componentes de uma estrutura de governança, inclusive com sugestões para as suas atribuições, um Comitê de Processos e um Escritório de Processos. Peltz e Melenowvsky chegam a destacar na estrutura instancias para a gestão de projetos e para gestão de programas em processos. Melenowvsky ainda coloca a Gestão de Processos como um elemento separado na estrutura organizacional enquanto Miers (2007) e Melenowvsky destacam em seus modelos o papel da área de Tecnologia de Informação. O autor coloca citando Richardson (2006) que a implantação efetiva da governança de Processos precisa ser apoiada em uma estrutura organizacional definida que a englobe.

Após a análise dos modelos é colocado, com base na *Requisite Organization*, os níveis de decisão que podem ser verificados nos diferentes níveis da organização, cada qual com o seu mecanismo de controle respectivo, e posicionado os principais elementos da estrutura de Governança nesses níveis, conforme mostra a figura a seguir.

¹⁴ As referências bibliográficas de Melenowvsky e Peltz não foram encontradas nas buscas e pesquisas realizadas, ficando, portanto as considerações desses autores sobre a Governança de Processos restrito ao que foi colocado por Korhonen (2007).

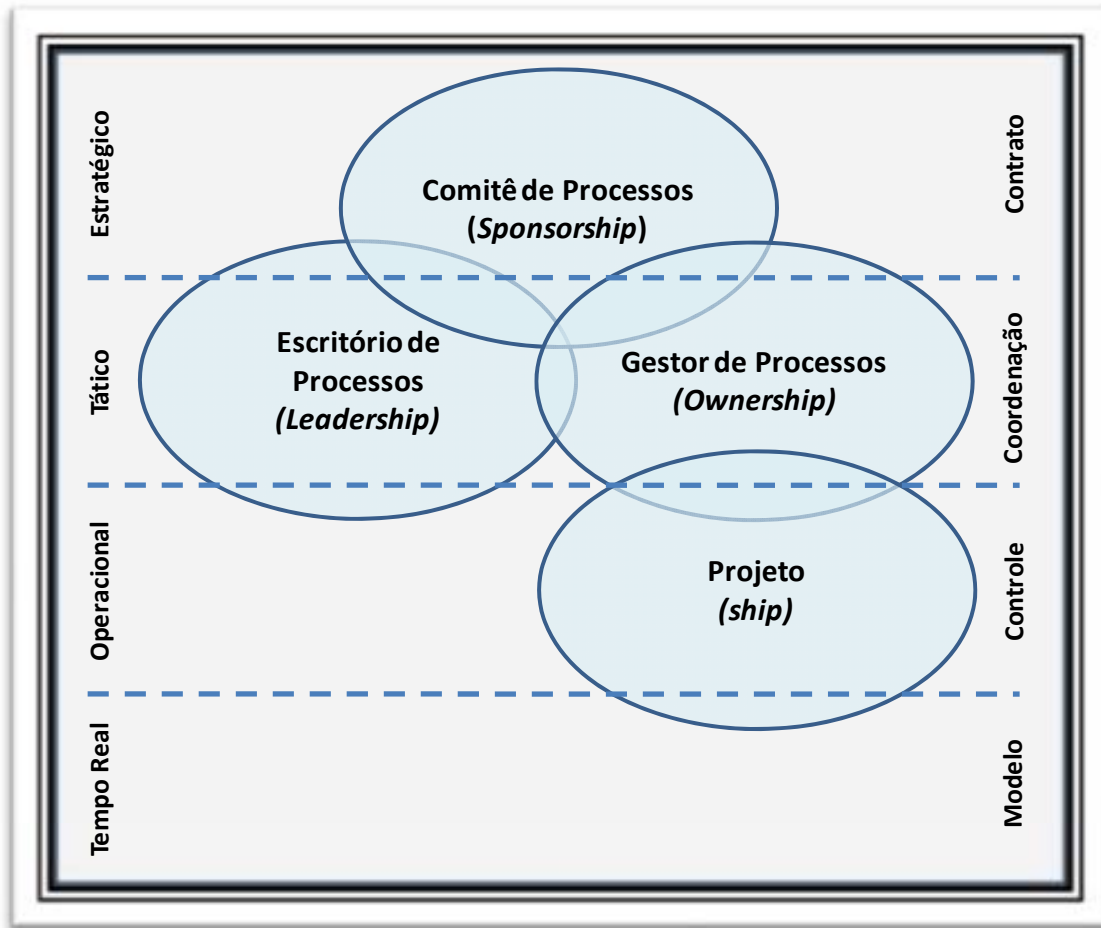


Figura 13 – Estrutura de Governança (Adaptado de Korhonen, 2007)

A figura a seguir sintetiza, de forma ilustrativa, o modelo de Governança de Processos proposto por Korhonen. Esse modelo possui quatro elementos organizacionais definidos em sua estrutura: o Comitê de Processos, o Escritório de Processos, o Grupo Gestor dos Processos e o Grupo Gestor de Projetos.

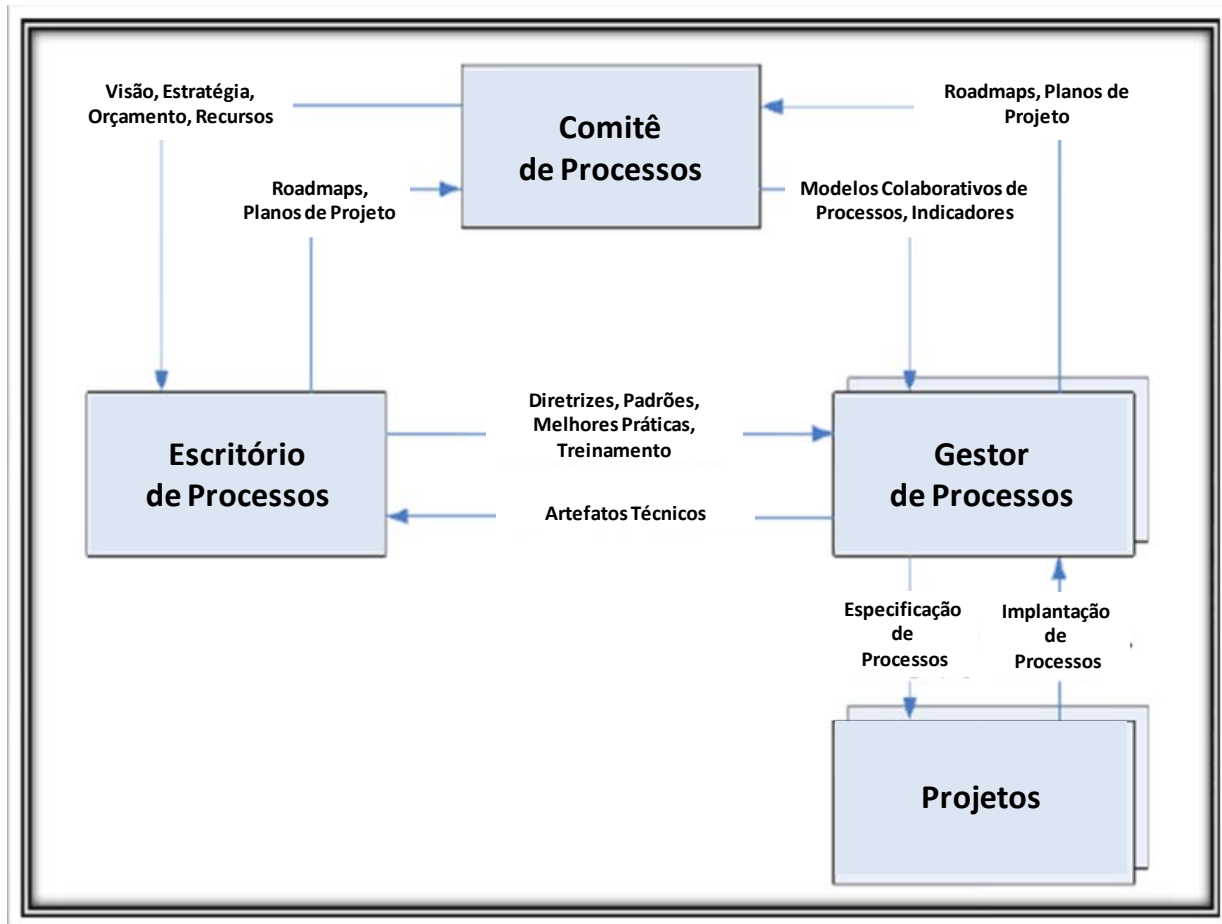


Figura 14 - Estrutura de Governança de Processos de Korhonen (Adaptado de Korhonen, 2007)

- Comitê de Processos – Está posicionado do nível estratégico de atuação e representa a patrocínio das iniciativas de processos na organização. O comitê trabalha com os macroprocessos agregados e é responsável pelo link com a estratégia da organização, devendo garantir que a mesma se desdobre para os níveis abaixo e que os processos e iniciativas de processos estejam alinhados com a estratégia. Fica a cargo do Comitê a seleção e priorização dos projetos nos processos, a alocação de orçamento e a aprovação de plano de projetos e métodos;

- Escritório de Processos – Está posicionado no nível tático de atuação, sua responsabilidade é treinar e apoiar a execução dos projetos de processos bem como definir, padrões, métodos, ferramentas, regras e melhores práticas para a Gestão de Processos na organização, além de ser responsável por definir e manter a arquitetura de processos;
- Grupo Gestor de Processos – Também está posicionado no nível tático, tem a “propriedade” sobre os processos devendo acompanhar a sua performance e conduzir os projetos sobre os mesmos;
- Grupo Gestor de Projetos – Está posicionado no nível operacional, é que opera parte de um processo no dia-a-dia, sua responsabilidade, além de atuar nos processos é implantar os projetos de processos, devendo, quando necessário, atuar nos mesmos.

O autor ainda apresenta mecanismos de controle para o modelo de Governança, onde sugere que os membros da estrutura se reúnam periodicamente para ajustar políticas, responsabilidades e papéis de atuação, além de garantir o alinhamento dos esforços e propõe uma estrutura dupla de coordenação entres os membros.

Como objetivo a ser alcançado espera-se que o modelo proposto ajude as organizações a encontrarem e a definirem a estrutura de controle para Gestão de Processos e com isso possam melhorar sua agilidade de resposta a mudanças e a sua performance.

Governança em Harmon¹⁵ (HARMON, 2005a; 2005b; 2007; 2008)

O autor não chega a propor um modelo de Governança de Processos em suas publicações sobre o assunto e a coloca como um tema que ainda precisa ser aprofundado nas organizações para que essas possam melhor organizar e coordenar as suas iniciativas de processos. Para ele o ponto central da Governança de Processos é organizar a Gestão de Processos para permitir que os processos atendam às expectativas da organização em relação a eles, e apresenta um conjunto de publicações que permitem uma abordagem aprofundada sobre o assunto, sem no entanto propor um modelo próprio de Governança de Processos.

Harmon define a Governança de Processos como a organização da Gestão de Processos através da definição dos objetivos, dos princípios e da estrutura organizacional responsável por atribuir as responsabilidades pela tomada de decisão. Além de também definir as políticas e regras que dispõe o que os gestores podem fazer relacionado à Gestão de Processos.

É apresentada uma distinção entre o grupo das organizações que utilizam a Gestão de Processos de forma tática, em iniciativas pontuais e isoladas, e um outro grupo de organizações que a utilizam de forma estratégica, como uma prática de gestão (HARMON, 2005a). Nessas últimas, o grupo executivo pensa por processos, o que implica na existência de uma cultura de processos na organização, e se utiliza de métricas, controles e indicadores para monitorar a performance e para propor melhorias nesses processos. A existência de uma Governança de Processos bem definida é fundamental para esse segundo grupo de organizações que já utilizam a Gestão de

¹⁵ Paul Harmon é editor e fundador do site especializado em processos BPTrends, consultor com participação em diversos projetos e reconhecido por implantar novas tecnologias nas organizações, é também autor de diversos trabalhos entre livros e artigos, muitos deles sobre a Gestão de Processos, com destaque para o livro *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes* (2003).

Processos como elemento de gestão e para as organizações do primeiro grupo que desejam migrar de uma utilização tática para uma utilização estratégica da Gestão de Processos.

O autor propõe um método para a gestão de processos, o *BP Trends Process Change Methodology*, que possui uma parte que fala sobre implantação e manutenção da Gestão de Processos nas organizações, uma segunda parte que fala sobre a parte de Gestão dos Projetos e das iniciativas de processos nas organizações e uma terceira parte, *on going*, que fala sobre a execução e o acompanhamento dos processos. A Governança está apresentada na primeira parte do método juntamente com: o entendimento do contexto organizacional, a representação dos modelos de processos, a definição de métricas para acompanhamento dos processos e o alinhamento e definição da arquitetura.

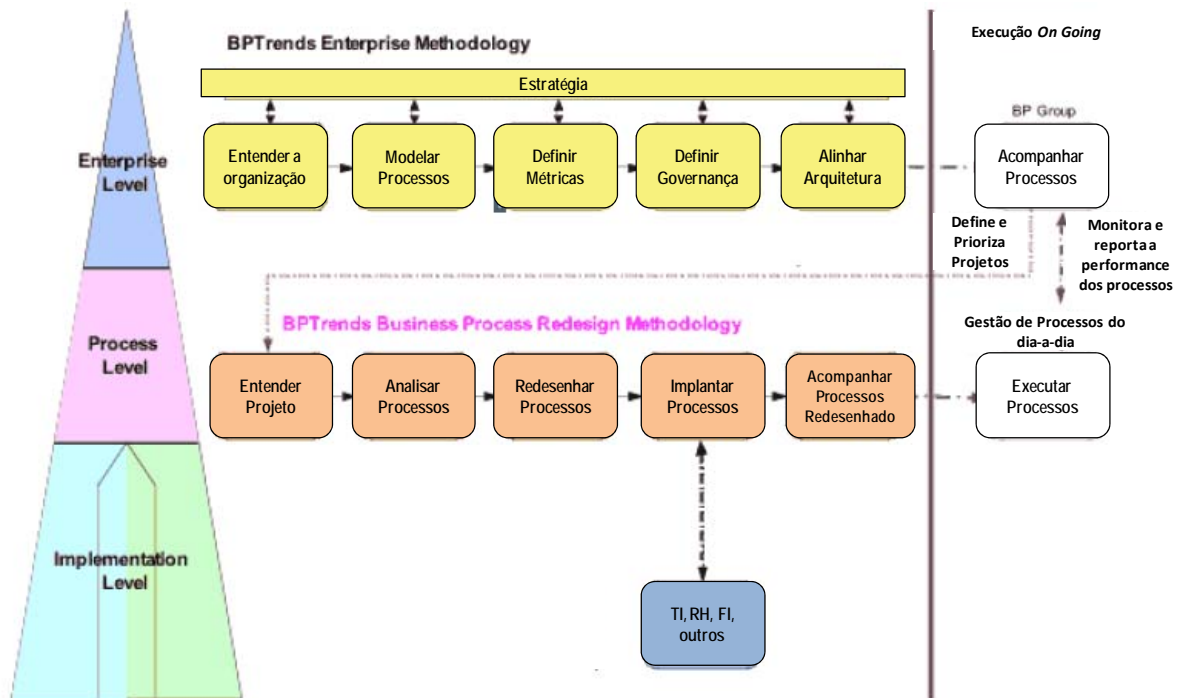


Figura 15 - *BP Trends Enterprise Methodology*

Harmon (2005a) aponta a existência de três níveis de Governança de Processos: Um primeiro sendo o nível executivo associado à performance organizacional, um segundo nível dos gestores de processos associado à performance dos macroprocessos (VACs) e a priorização de ações de melhoria e um terceiro nível dos supervisores de processo associado à eficiência e eficácia de cada uma das atividades dos processos.

Com relação à estrutura organizacional de governança o autor coloca a necessidade da definição de Gestores para os Processos, nos diferentes níveis (Estratégico, Tático e Operacional), bem como a necessidade de constituição do Comitê de Processos e do Escritório de processo nas organizações. Porém não é apresentado um maior aprofundamento de como deve ser essa estrutura e nem quem a deve constituir. Ainda nessa linha, é apresentado que a constituição de unidades organizacionais, Escritório de Processos, responsáveis por coordenar as iniciativas de processos e prover treinamento e suporte em processos para a organização está aumento bastante nas organizações.

Não há em Harmon uma discussão de divisão e alocação de tarefas de Gestão de Processos na organização, apenas são definidos os papéis e as responsabilidades para os Gestores de Processos.

É curioso verificar que a definição de Gestores de Processos (HARMON, 2005a) é anterior ao uso do termo Governança pelo autor o que mostra que a preocupação de internalizar a Gestão de Processos nas organizações não é recente, embora tenha ganhado mais fôlego e destaque nos últimos anos quando a Gestão de Processos passou a ser vista pelos executivos como um meio de aumentar a flexibilidade, melhorar a performance e tornar a organização mais ágil nas respostas a mudanças (HARMON, 2005b).

A necessidade de uma definição de mecanismos de recompensas e reconhecimentos pensados por processos é apontada como um ponto fundamental na Governança e primordial para o sucesso da Gestão de Processos nas organizações (HARMON, 2008).

De forma resumida o autor coloca que o papel da Governança de Processos é assegurar que os gestores de processos assumam a responsabilidade pela performance dos processos da organização (HARMON, 2007).

Governança em Rosemann¹⁶ (ROSEMANN, 2006c, 2008; ROSEMANN e BRUIN, 2005; ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003)

O autor coloca a Governança de Processos como um dos serviços definidos como componentes do conjunto de serviços do portfólio do Escritório de Processos (ROSEMANN, 2008), sendo o Escritório de Processos um habilitador da implantação bem sucedida da Gestão de Processos nas organizações, e coloca que a Governança estabelece responsabilidades, direitos de decisão e processos de recompensa para orientar as ações em processos (ROSEMANN e BRUIN, 2005).

A Gestão de Processos ocorre em estágios (ROSEMANN e BRUIN, 2005; ROSEMANN, 2006c), os chamados níveis de maturidade, e a governança é um dos elementos presente no *framework* de maturidade desenvolvido e que compreende papéis, responsabilidades, obrigações e processos de tomada de decisão. Esse *framework* (ROSEMANN e BRUIN, 2005) elaborado com o objetivo de avaliar o estágio atual de maturidade da organização em Gestão de Processos e servir de modelo para orientar a evolução da Gestão de Processos e seus estágios, além da governança, tem como elementos de avaliação: Cultura, Pessoas, Método, Sistema de

¹⁶ Michael Rosemann é diretor do Centre of Information Technology Innovation na Queensland University of Technology (QUT) em Brisbane, Austrália; pesquisador nas áreas de modelo conceitual, sistemas organizacionais, workflow e Gestão de Processos; gestor de projetos de consultoria em Gestão de Processos, além de diversos trabalhos em Gestão de Processos publicados (ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003)

Informação e Alinhamento Estratégico. A Governança é apresentada sobre dois pontos de vista distintos, a governança relacionada ao conjunto de regras da Gestão de Processos e a governança dos processos propriamente dita, ou seja, a definição dos gestores de processos, de suas atribuições, a implantação dos processos e a definição das autoridades nos processos.

Os pontos elencados como componentes do elemento governança e que são avaliados no modelo são:

- Direitos de decisão da Gestão de Processos – Contempla a definição dos processos de decisão, explicitando os responsáveis por cada decisão, a velocidade da tomada de decisão, a influência na alocação de recursos e a reação da organização a mudanças nos processos são também consideradas;
- Papéis e responsabilidades nos processos – Consiste na definição explícita das responsabilidades de todos os envolvidos com a Gestão de Processos e a definição da estrutura na qual eles estão dispostos;
- Performance – Garantir o alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos da organização e garantir a performance dos mesmos;
- Padrões da Gestão de Processos – inclui a definição e documentação de padrões para execução da Gestão de Processos, inclui a coordenação das diversas iniciativas de processos da organização e a definição de diretrizes para a gestão como a forma de medição de desempenho e estrutura de recompensa e remuneração;
- Controles da Gestão de Processos – Contempla ciclos de revisão para garantir a manutenção e melhoria da Gestão de Processos e a realização de *compliance* dos padrões de Gestão de Processos estabelecidos.

Apesar de colocar os pontos que são considerados no *framework* relativo à governança, poucos desses pontos têm as rotinas de execução apresentadas de forma detalhada, um deles é a definição de papéis e responsabilidades nos processos (ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003), que apresenta as atribuições para o Gestor do Processo, o Responsável pelo Processo e o Gestor do Escritório de Processos.

Governança em Spanyi¹⁷ (SPANYI, 2007a; 2007b; 2008; SPANYI e DWYER, 2008)

Em seus trabalhos o autor define a Governança de Processos como sendo a estrutura, as métricas, os papéis e as responsabilidades necessárias para medir, melhorar a performance e gerir os processos da organização, sendo ela fundamental para otimizar e viabilizar a melhoria de processos na organização (SPANYI, 2008; SPANYI e DWYER 2008).

Há um perceptível insucesso das iniciativas de processos quando essas são de maior porte e envolvem várias unidades organizacionais quando se comparadas com iniciativas de menor porte e pontuais envolvendo apenas uma determinada área da organização, isso ocorre porque, segundo o autor, os principais métodos adotados para iniciativas de menor porte foram definidos para execução em unidades organizacionais, não contemplando a gestão dos conflitos e a necessidade de colaboração inter-funcional demandada pelas iniciativas de maior porte, sendo então, para esses casos, fundamental a definição da Governança de Processos para viabilizar o sucesso dessas iniciativas de maior porte (SPANYI, 2007a; 2008).

¹⁷ Andrew Spanyi é membro do quadro editorial do BPMInstitute, autor de livros e artigos sobre Gestão de Processos e consultor com atuação em mais 140 projetos de Gestão de Processos. (SPANYI, 2008)

Antes de apresentar um modelo de governança o autor elenca um conjunto de princípios que devem nortear a elaboração de um modelo de governança (SPANYI, 2008; 2007b). São eles:

- O entendimento de forma alinhada pelas lideranças da organização dos grandes processos nela presente;
- A necessidade de responsáveis pela gestão dos processos e de colaboração entre as áreas funcionais da organização deve estar explicitada;
- Os processos devem ter suas performances medidas tanto sob a perspectiva do cliente quanto pela perspectiva da organização;
- A organização deve elaborar um plano que define as prioridades para orientar e priorizar as iniciativas de melhoria dos processos;
- A liderança da organização, alta gestão, deve se preocupar em viabilizar e garantir os facilitadores necessários para a execução da Gestão de Processos.

A definição de responsáveis, gestores de processos, pela gestão e melhoria dos processos é necessária para se alcançar resultados bem sucedidos com a Gestão de Processos. O autor coloca duas alternativas para definição desses responsáveis, a primeira alocando um executivo sênior como gestor do processo de forma cumulativa com a gestão da sua área funcional e a segunda alocando-o exclusivamente como gestor do processo, em ambos os casos é importante que se tenha clareza na definição dos papéis e nas formas de reconhecimento e recompensa para esses gestores.

A medição do desempenho pela perspectiva do cliente (SPANYI, 2007a) e a definição de gestores para os processos são os pontos mais importantes da Governança de Processos (SPANYI, 2007a; 2007b).

É importante colocar que a Gestão de Processos não objetiva acabar com as áreas funcionais ou com a busca pela excelência dessas, mas apenas ser um outro elemento de gestão que enfatiza o valor que é entregue ao cliente (SPANYI, 2007a).

Diante disso o autor apresenta um modelo de Governança de Processos (SPANYI e DWYER, 2008) que define os responsáveis, direitos de decisão sobre as tarefas da Gestão de Processos e estabelece mecanismos de controle dessas decisões, e coloca como elementos presentes nesse modelo a definição de padrões de modelagem, métodos e ferramentas, a definição de critérios para seleção e priorização de projetos de processos, a definição de papéis e responsáveis, a legitimação da autoridade do responsável por instituir a Gestão de Processos e a governança na organização, e a constituição de um Escritório de Processos que dá um foco estratégico para a instituição da Gestão de Processos na organização.

Com relação à estrutura organizacional da governança é apresentado um exemplo que é composto por um comitê de processos, formado pelos os gestores das unidades organizacionais, o gestor de Tecnologia de Informação (CIO), o Gestor Financeiro (CFO) e os gestores de processo, além do Escritório de Processos que é apresentado dividido em domínios e equipes de projeto ambos com profissionais de processos e de TI envolvidos.

Governança em PAIM¹⁸ (PAIM, 2007; PAIM et. al, 2007a; 2008; 2009)

O autor em trabalhos realizados para definição das tarefas da Gestão de Processos (PAIM, 2007; PAIM et. al, 2008) aponta a Governança de Processos como uma solução para o alinhamento e coordenação das iniciativas e atividades de processos realizadas pela organização, além de colocar a definição de uma estrutura de governança como uma alternativa mais eficaz para a viabilização da gestão dos processos nas organizações do que a simples definição de Gestores de Processos.

Em outros trabalhos o autor faz um estudo bem aprofundado para a estruturação de um Escritório de Processos nas organizações (PAIM et. al, 2007a; 2009), nesse estudo o autor parte da premissa do Escritório de Processos como solução organizacional para promover e viabilizar a Gestão de Processos nas organizações, sendo esse também o responsável direto pela sua governança, e apresenta a Governança de Processos como 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 (PAIM et. al, 2007a). Pode-se observar que dessa forma o que o autor coloca como estruturação do Escritório de Processos é na verdade a implantação ou estruturação de um modelo de Governança de Processos centrado no Escritório de Processos.

¹⁸ Rafael Paim, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ (2002, 2007), é professor adjunto do Departamento de Engenharia de Produção do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca e professor colaborador da Poli/UFRJ. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão de Processos, atuando principalmente nos seguintes temas: processos, tecnologia de informação, serviços, melhoria e organização, faz parte do conselho editorial do Business Process Management Journal (BPMJ) e é líder do grupo GEOS - Gestão e Engenharia de Operações e Sistemas, do Cefet-RJ, centrado em pesquisa, ensino e extensão, além de possuir diversos trabalhos acadêmicos publicados sobre Gestão de Processos (LATTES, 2009).

Nesse estudo as tarefas para a Gestão de Processos são apresentadas refletidas em uma estrutura de processos do Escritório de Processos, que pode ser vista na figura a seguir, e são ainda apresentados os objetivos esperados para um Escritório de Processos.

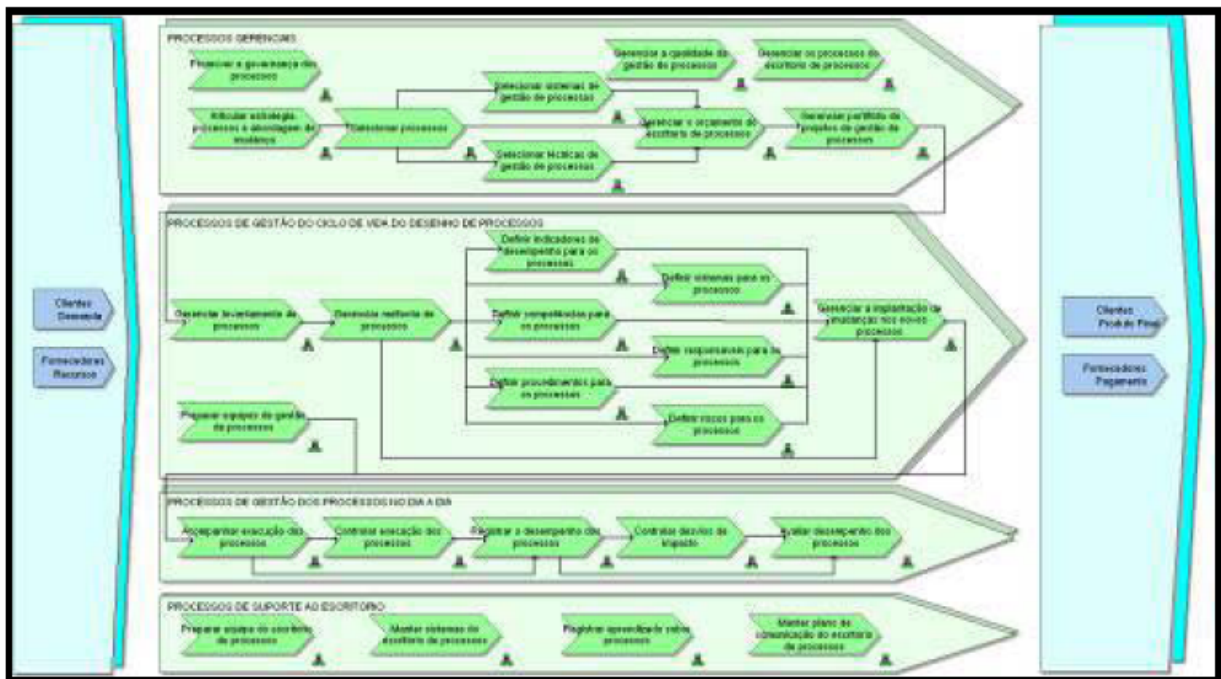


Figura 16 - Processos de um Escritório de Processos (PAIM et. al, 2007a)

Quanto à proposição de estruturas organizacionais Paim et. al (2007a) apresenta um estudo detalhado sobre a localização do Escritório de Processos na organização onde sugere um conjunto de alternativas para a definição da estrutura, considerando nessa também a presença do Comitê de Processos e dos Gestores de Processos.

Em relação à padronização das iniciativas e atividades de Gestão de Processos nas organizações o autor aborda a definição desses padrões: ferramentas e sistemas, métricas e indicadores para acompanhamento dos processos, métodos para realização das atividades, organização da base de processos e documentação dos processos, quando detalha os processos do Escritório de Processos.

Ainda no estudo são analisados os cenários de atuação de um Escritório de Processos na organização, podendo esse ter uma atuação normativa quando é responsável pela padronização e pelas definições relativas a Gestão de Processos dentro da organização ficando a execução das atividades sob responsabilidade das demais unidades da organização, coordenador quando o Escritório é o responsável pela execução das atividades em processos e alguma outra unidade da organização é responsável pela padronização e pelas diretrizes ou normativo-coordenador quando o Escritório de Processos tem um caráter centralizador e acumula as funções de realizar as atividades e definir os padrões e as diretrizes.

O autor coloca ainda que o posicionamento de uma organização quanto a trajetória em Gestão de Processos¹⁹, ou seja, como essa se enxerga e qual o estágio atual em relação aos processos nessa organização, podendo ir desde uma visão funcional pura até uma visão completamente orientada por processos passando por alguns estágios intermediários, como pode ser visto na figura a seguir, é um fator condicionante para a estruturação do Escritório de Processos e da Governança na organização.

¹⁹ Alguns autores enxergam a trajetória como o avanço de estágios de maturidade e avalia o estado atual das organização utilizando alguns dos modelos de maturidade de processos.

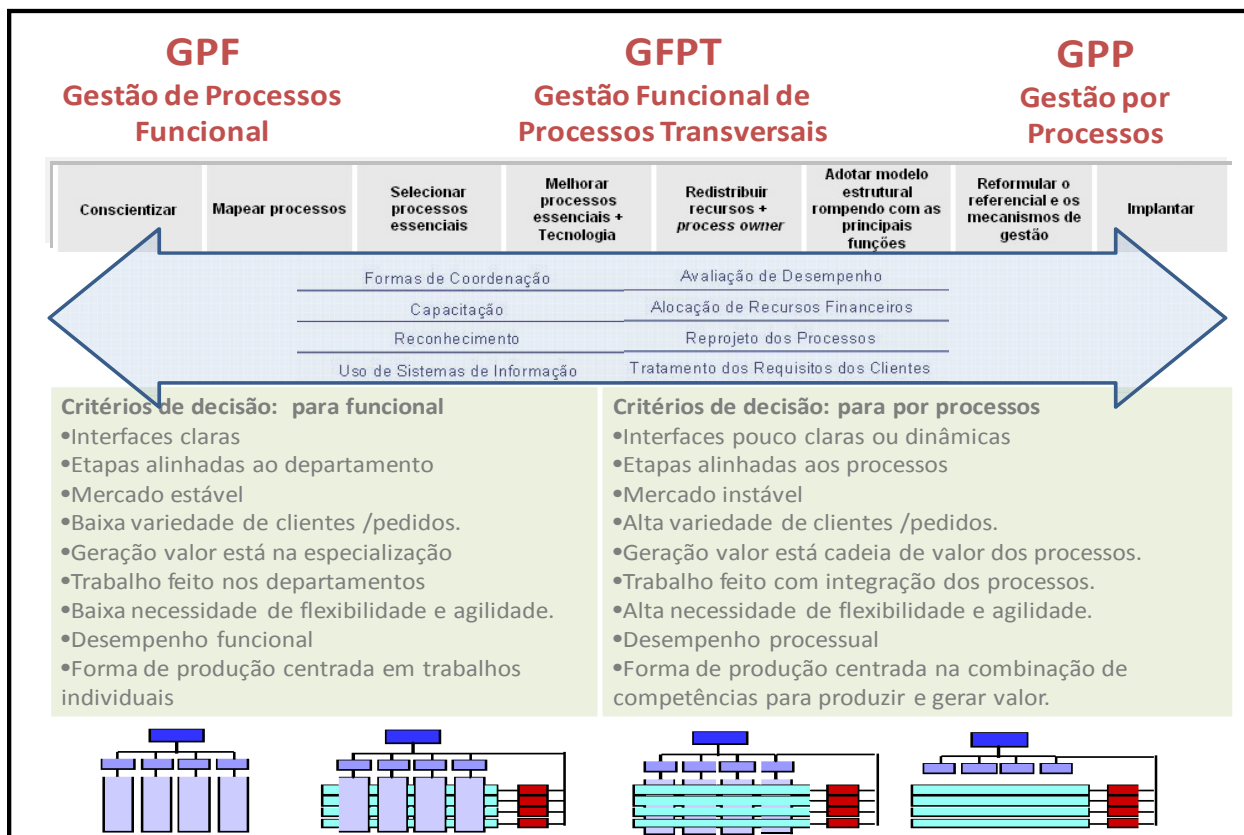


Figura 17 - Trajetória da Gestão de Processos nas Organizações (PAIM et. al, 2007a)

A seguir é apresentada uma figura elaborada por Paim et. al (2007^a) que sintetiza a estruturação de um Escritório de Processos apresentada.

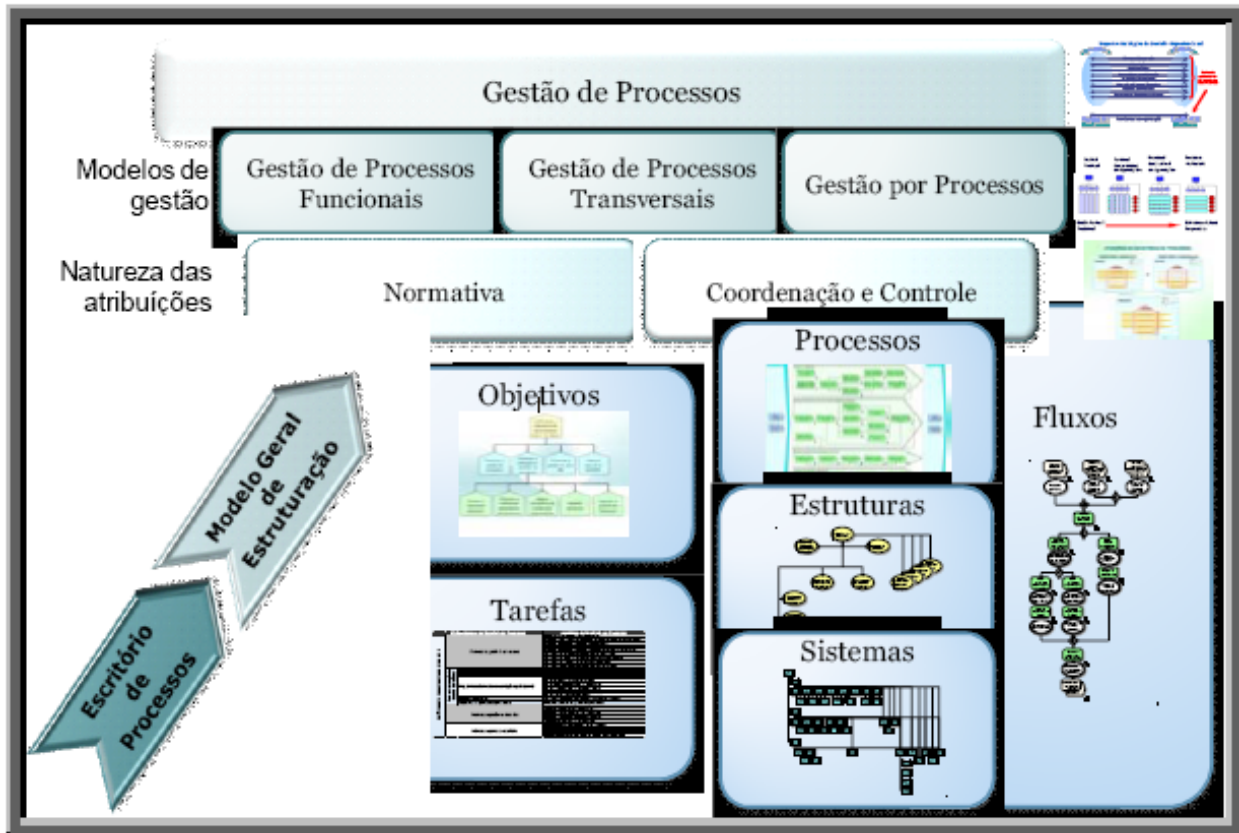


Figura 18 - Figura Síntese da Estruturação de um Escritório de Processos (PAIM et. al, 2007a)

Por fim o autor apresenta alguns casos onde faz um estudo sobre o escritório de processos em algumas organizações (SERASA; ABN-AMRO; NATURA; EMBRAER; CSC/VALE). O autor frisa ainda a necessidade de estudos sobre o assunto Governança de Processos para os próximos passos da Gestão de Processos (PAIM, 2007).

Governança em Richardson²⁰ (RICHARDSON, 2006)

A partir de sua experiência em projetos de consultoria em processos o autor identificou problemas e dificuldades enfrentadas pelas organizações em suas tentativas de implantação das

²⁰ Clay Richardson dirige a Project Performance Corporation's (PPC) na parte de Gestão de Processos. Possui experiência de atuação como consultor em diversos projetos de processos, além de publicar trabalhos e participar de congressos e eventos sobre o assunto (BPTrends, 2009).

iniciativas de processos com objetivo de realizar a gestão cotidiana de seus processos organizacionais, isso porque, ao contrário das abordagens anteriores de processos onde predominavam iniciativas mais pontuais e envolvendo apenas uma ou poucas áreas funcionais, a abordagem atual tem por objetivo consolidar a Gestão de Processos em toda a organização, envolvendo várias áreas funcionais simultaneamente.

Diante dessa percepção e a partir de um conjunto de fatores de sucesso identificados em projetos de implantação de Gestão de Processos bem sucedidas, o autor propôs um *framework* de Governança de Processos como alternativa para a implantação bem sucedida da Gestão de Processos nas organizações.

A governança para o autor é entendida como a definição de um conjunto de regras que coloca como a organização deve conduzir uma determinada função do negócio, e 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.

Os seguintes fatores de sucesso foram identificados e apresentados no *framework* de governança proposto: Definição de padrões, priorização dos projetos de processos, definição de papéis e responsabilidades, garantia do patrocínio junto à alta gestão e implantação do Escritório de Processos.

- 1) Definição de Padrões – Consiste na definição de um padrão para a documentação dos processos levantados, na escolha dos métodos a serem adotados em cada uma das etapas do ciclo de vida dos processos, na definição da linguagem de modelagem a ser utilizada para a representação dos processos, na definição das ferramentas e sistemas que serão utilizadas e na integração dos processos com outras ferramentas e sistemas da organização;

- 2) Priorização de Projetos de Processos – Consiste na definição de critérios para a seleção e a priorização dos projetos de processos a serem realizados pela organização;
- 3) Garantia do Patrocínio junto à alta gestão – Considerado pelo autor como um fator de sucesso muito importante, consiste em ter o apoio de algum membro da alta gestão que além de legitimar a implantação e a realização das iniciativas referentes à Gestão de Processos possa atuar para a resolução de conflitos inter-funcionais que possam surgir;
- 4) Definição de Papéis e Responsabilidades – Consiste na definição formal e clara da atuação de cada um dos envolvidos com atividades relacionadas à Gestão de Processos. Os seguintes papéis são fundamentais de terem responsáveis bem definidos: Patrocinador, tanto o patrocinador da Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão como o patrocinador para cada projeto de processos realizado, “*Process Steward*” ou responsável pelo processo na organização, “*Process Manager*” ou responsável pelo processo ou pelos projetos relativos ao processo ligado à equipe de processos, Escritório de Processos, Analista de Processos e Analista de TI;
- 5) Implantação do Escritório de Processos – O autor coloca que a Governança de Processos é mais efetiva quando é estabelecida uma equipe interna de processos, ou seja, o Escritório de Processos, e propõe algumas atribuições para o escritório como a identificação e priorização de projetos de processos, a manutenção da base de processos da organização, a identificação e estabelecimento de boas práticas relacionadas à Gestão de Processos a partir da experiência acumulada, o estabelecimento de métricas e o acompanhamento da performance dos processos em conjunto com os “*Process Steward*”.

Governança em Kirchmer²¹ (KIRCHMER, 2005)

O autor define a Governança de Processos como o conjunto de processos e regras que organizam a Gestão de Processos e a apresenta dividida nas etapas do ciclo de vida de processos: Estratégia, Projeto, Acompanhamento e Execução (SCHEER, 1998) onde a governança, na verdade, irá apresentar um conjunto de regras e diretrizes para orientar a execução de cada uma dessas fases do ciclo de vida de processos ajudando assim no alcance da excelência em processo pela organização.

São apresentadas superficialmente duas opções de estrutura, uma centralizada e outra descentralizada, na primeira cada unidade organizacional possui um responsável por seus processos e na segunda há uma unidade que possui a responsabilidade pelos processos.

Para a construção da Governança de Processos devem ser consideradas as tendências do mercado e do cenário do mundo dos negócios, as imposições de requisitos legais pela legislação e a estratégia da organização, além de aspectos inerentes a organização como o perfil das pessoas, a cultura e outros.

A arquitetura organizacional é colocada como um elemento importante na consolidação da governança e processos na organização e é apresentado pelo autor um *framework* para construção da governança a partir de algum modelo de arquitetura organizacional selecionado (Aris House, Zachman, C4ISR, DoDAF).

²¹ Mathias Kirchmer escreveu diversos livros e artigos relacionados a processos, é atualmente Executive Partner for Process Excellence na Accenture, tendo trabalhado por 18 anos na IDS-Scheer onde foi CEO e participou do desenvolvimento de várias soluções da plataforma ARIS. Sua carreira profissional foi focada em iniciativas, métodos e softwares, projeto, implantação, execução e melhoria de processos. Kirchmer é também membro do Program for Organizational Dynamics na University of Pennsylvania. (International Research Forum, 2009)

Coloca a governança como um passo importante para a futura automação dos processos, uma vez que a governança consegue implantar padrões que facilitarão a automação.

Não é apresentado um modelo de governança, mas é introduzido o conceito de “process factory” que seria um ente responsável por tudo relacionado ao assunto processos na organização, nele a Governança de Processos aparece como orientador e direcionador para os processos, para os modelos de referência adotados e para arquitetura organizacional (estando incluída nessa a arquitetura de processos), que por sua vez são colocados como os orientadores da “Process Factory”, que é responsável por projetar, implantar e acompanhar os processos, além de realizar as diversas iniciativas que envolvem os processos da organização como a melhoria de processos, a implantação de sistemas, a gestão de riscos e compliance, os projetos de integração organizacional, os projetos de qualidade entre outros, que são responsáveis diretos pela modificação e melhoria dos processos. Esses processos então podem ser automatizados por sistemas de informação e passam pela gestão da mudança que faz o papel da implantação junto aos usuários. Dessa forma então é realizado o ciclo de processos na organização.

Governança em IDS-Scheer²² (IDS-SCHEER, 2008)

A IDS-Scheer apresenta um *framework* de governança embutido como uma funcionalidade do pacote da ferramenta ARIS. Apesar de apresentar o *framework* a IDS-Scheer não disponibiliza muitos detalhes sobre ele, sendo possível apenas uma análise superficial do que é proposto com o material divulgado. O *framework* é dividido nas etapas do ciclo de vida de processos: Estratégia, Projeto, Implantação e Acompanhamento (SCHEER, 1998).

²² A IDS-Scheer é uma empresa de consultoria em processos e desenvolvedora de ferramentas para a Gestão de Processos, entre elas o ARIS, avaliada há vários anos como uma das melhores ferramentas de desenho de processos do mercado (GARTNER,2007), e foi fundada pelo professor August William Scheer. (IDS-SCHEER, 2009)

Na etapa 1 do ciclo de vida, estratégia, é proposta a realização de uma avaliação da maturidade da organização em Gestão de Processos que em conjunto com a definição dos objetivos da organização no assunto irá orientar as ações e projetos para implantação da Gestão de Processos, Na etapa 2, Projeto, há um modelo que apóia a definição dos papéis e responsáveis, dos padrões, dos métodos e das ferramentas, e que apóia e orienta a construção do Escritório de Processos. Na etapa 3, Implantação, é onde a Gestão de Processos é gradualmente implantada na organização com apoio de treinamentos e os projetos de apoio identificados na etapa1. Na etapa 4, Acompanhamento, é onde se realiza: o acompanhamento do avanço da maturidade da organização de acordo com os projetos executados, o desenvolvimento dos perfis, o acompanhamento da performance dos projetos de processos, o compliance das diretrizes e regras definidas para a governança com a situação real e a identificação de pontos de melhoria para o modelo de Governança de Processos.

Governança em InfoSys²³ (INFOSYS, 2007)

A observação de alguns problemas recorrentes no contexto atual da Gestão de Processos nas organizações como a existência de diversos padrões de processos sendo utilizados nas organizações, o uso de mais de uma ferramenta de processos, a não escolha das mesmas de forma adequada para os objetivos da organização, a não integração das ações de processos sendo realizadas, a existência de múltiplas bases e documentações sobre os processos não havendo uma base centralizada como repositório único dos processos e a indefinição de papéis e

²³ A InfoSys é uma empresa de consultoria em processos que fornece soluções de negócio habilitadas por tecnologia de informação (INFOSYS, 2009) e apresentou a sua proposta de modelo de Governança de Processos no *1th Business Process Governance – WoGo’2007*, primeiro congresso mundial de Governança de Processos.

responsabilidades sobre as atividades relacionadas à Gestão de Processos levou a InfoSys ao desenvolvimento de um modelo de Governança de Processos.

Os objetivos pretendidos com a Governança de Processos são viabilizar a melhoria contínua dos processos através da Gestão de Processos, melhorar a qualidade das iniciativas de processo e integrá-las à organização.

Segundo a InfoSys, não se pode definir um *framework* de Governança de Processos universal e padrão para todas as organizações, o *framework* deve ser ajustado e construído de acordo com as necessidades de cada organização buscando contribuir para a melhora da performance dos processos e permitir que a organização alcance os seus objetivos.

Os elementos que constituem a Governança de Processos são apresentados de forma superficial e divididos em três grandes grupos: O primeiro grupo, chamado de “O Que?”, que coloca os objetivos da Gestão de Processos da organização, o *roadmap* de Gestão de Processos definido (inclui-se aqui a definição do escopo de atuação da Gestão de Processos) e a existência de mecanismos de seleção e priorização dos projetos de processos; O segundo grupo, definido como “Como?” que coloca os padrões, métodos e ferramentas necessários, a gestão da mudança e da implantação dos processos (incluindo mecanismos de recompensas baseada nos processos), o treinamento dos usuários e a realização de compliance nos processos; E o terceiro grupo de elementos, chamado de “Quem?”, que coloca a definição de papéis e responsáveis pelas atividades da Gestão de Processos na organização, a necessidade do patrocinador pelas iniciativas de processos na organização e a constituição do Escritório de Processos como elemento que irá definir, operar e viabilizar formalmente a Governança de Processos na organização.

Governança em Miers²⁴ (MIERS, 2006a; 2006b; 2006c; 2007)

O autor coloca que passado os primeiros projetos em processos, mais pontuais, há agora uma preocupação das organizações em implantar a melhoria contínua dos processos, ou seja, fazer Gestão de Processos, e que sem uma base mais sólida para apoiar essa mudança, muitas organizações acabam por fracassar na busca por esse objetivo. A implantação de Escritórios de Processos vem sendo uma solução adotada pelas organizações para integrar o e coordenar as múltiplas iniciativas de processos em curso e para, assim, tentarem viabilizarem a Gestão de Processos.

Miers apresenta um método para a Gestão de Projetos de Processos nas organizações, estando dessa forma as suas proposições de governança muito focadas e restritas a governança dos projetos de processos. O modelo, *BPM Project Methodology*, pode ser observado na figura a seguir.

²⁴ MIERS é um consultor independente autor de diversas publicações sobre Gestão de Processos e melhoria de Processos. É membro do conselho do BPMI.org e atuou na fusão desse com o Object Management Group (OMG) é também membro do Workflow Management Coalition (WfMC)(BP TRENDS,2009).

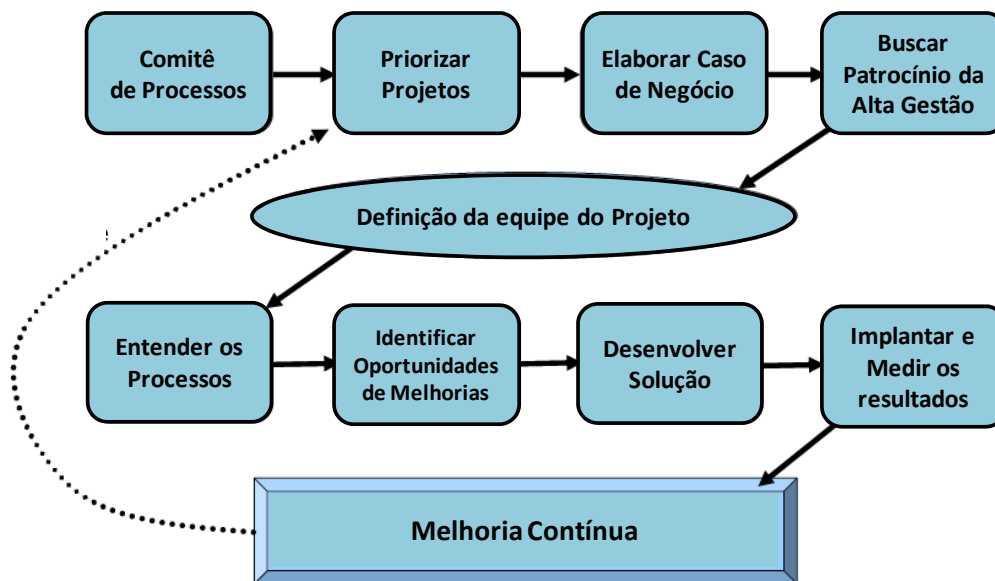


Figura 19 - BPM Project Methodology (Adaptado de MIERS, 2006b)

Embora não apresente uma proposta para a estrutura organizacional da Governança de Processos o autor apresenta sugestões de tarefas para o Comitê de Processos e para o Escritório de Processos, além de ressaltar a importância e listar responsabilidades para o Gestor de Processos, principalmente no que se refere a acompanhar a performance dos processos.

Governança em Hammer²⁵ (HAMMER, 2007)

Michael Hammer constatou em pesquisas recentes casos de insucesso e dificuldades da implantação efetiva de uma abordagem por processos, Gestão de Processos, nas organizações.

Recentemente o autor realizou uma pesquisa envolvendo algumas organizações com o objetivo

²⁵ Michael Hammer é um dos autores mais renomados da reengenharia de processos, foi professor do Foi professor de Engenharia Informática no *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* e fundador e gestor de várias empresas de novas tecnologias é autor de é autor de vários artigos publicados em revistas como a *Harvard Business Review* e *The Economist* e livros sobre gestão de processos e reengenharia.

de criar um *framework* para ajudar as organizações a planejar e implantar uma abordagem por processos, o *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM). Nesse modelo Hammer identifica dois conjuntos de fatores importantes para uma abordagem por processos, os facilitadores e os habilitadores, os facilitadores são os fatores relacionados individualmente a cada um dos processos da organização que são: o desenho dos processos, o executante dos processos, o responsável pelos processos e seus resultados, a infra-estrutura de tecnologia de informação e de recursos humanos que suportam os processos e a métrica utilizada para avaliação da performance do processo; os habilitadores são os fatores relacionados à organização e que suportam uma abordagem por processos, e são: liderança em processos, cultura, conhecimento e governança. Para Hammer, a Governança de Processos é então entendida como um dos fatores habilitadores da Gestão de Processos em uma organização.

O autor não apresenta no seu *framework* uma estrutura organizacional detalhada para a governança, e a divide em estágios que devem evoluir, juntamente com os demais fatores, para que as organizações alcancem uma maior maturidade em Gestão de Processos. A Governança de Processos é apresentada em quatro tópicos: O primeiro, relacionado ao modelo de processos, se refere a como os processos estão documentados, divulgados, utilizados para a priorização de projetos e conectados com a estratégia da organização; o segundo, responsabilidade, define as responsabilidades sobre os processos, e vai desde uma divisão das responsabilidades sobre os processos entre os gestores funcionais e responsáveis por projetos em processos até uma estrutura composta por Gestores de Processos, Escritório de Processos e Comitê de Processos; o terceiro, integração, aponta como é realizada a coordenação das iniciativas e projetos relacionados aos processos na organização.

Análise das abordagens de Governança de Processos encontradas na literatura

A partir das referências de Governança de Processos encontrados na literatura e apresentados anteriormente foram definidos alguns itens para análise comparativa e crítica dessas referências e foi então elaborada uma tabela que objetiva servir de insumo para a proposição, mais adiante, do modelo de Governança de Processos, objetivo final desse trabalho. Os seguintes itens foram definidos para a análise:

- **Fonte** – Indica as fontes bibliográficas utilizadas para o entendimento da abordagem colocada pelos autores;
- **Nível de Abordagem** – esse item avalia o nível de detalhe em que a governança foi apresentada pelo autor, podendo ser considerado como superficial quando são colocados apenas informações gerais e marginais, Médio quando há um conjunto maior de informações e a governança é apresentado como parte de um objeto maior e aprofundado quando a governança é o objeto central do texto e é discutida de forma detalhada;
- **Definição de Governança de Processos** – esse item apresenta, quando existir, a definição conceitual para o termo Governança de Processos utilizada ou criada pelo autor;
- **Objetivos da Governança de Processos** – Apresenta, quando forem definidos, os objetivos esperados para a Governança de Processos;
- **Papeis e Responsabilidades** – Identifica se o autor apresenta algum papel e suas respectivas responsabilidades relativas à Gestão de Processos e lista quais são esses papeis apresentados;

- **Unidades Organizacionais** – Identifica e apresenta, quando colocados pelo autor, os elementos de estrutura funcional colocados por ele para a construção da estrutura funcional de governança na organização;
- **Estrutura Organizacional de Governança** – Identifica se o autor propõe alguma estrutura ou várias estruturas organizacionais para a Governança de Processos;
- **Componentes Relacionados com a Padronização** – Esse elemento analise se o autor apresentou alguma preocupação de padronização das iniciativas de processos no âmbito da governança e quais são esses componentes de padronização apontados pelo autor (Ferramentas, Documentos, Arquitetura de Processos, Método, Métricas);
- **Método Relacionado com a Gestão de Processos** – Identifica se o autor em sua abordagem apresenta algum método relacionado com processos, como um método de Gestão de Projetos de Processos, ou um método de Implantação de Processos, entre outros, podendo até mesmo ser um método para a Governança de Processos;
- **Tarefas para Gestão de Processos** – Identifica se o modelo define ou apresenta tarefas necessárias para a Gestão de Processos na organização e como essas devem estar organizadas, ou seja, como devem estar distribuídas entre os papéis;
- **Mecanismos de Controle para a Governança de Processos** – Identifica a proposição de mecanismos de controle para a Governança de Processos;
- **Mecanismos de Avaliação** – Identifica mecanismos de avaliação dos envolvidos com processos sob uma ótica de processos;

- **Casos e Exemplos** – Apresenta exemplos e casos citados pelos autores em suas abordagens;
- **Observação** – Informações adicionais relativas à abordagem de governança analisada.

A seguir pode ser visualizada a tabela que apresenta a síntese da análise comparativa realizada a partir dos itens apresentados anteriormente.

Tabela 10 - Análise das Abordagens de Governança (1/4)

Análise das Abordagens de Governança Identificadas na Literatura	Abordagens de Governança		
	HARMON	JESTON & NELIS	KORHONEN
Fonte	HARMON, 2005a HARMON, 2005b HARMON, 2007 HARMON, 2008	JESTON e NELIS, 2008a JESTON e NELIS, 2008b	KORHONEN, 2007a KORHONEN, 2007b KORHONEN, 2008
Nível de abordagem	Profunda	Profunda	Profunda
Definição de Governança de Processos apresentada	A Governança de Processos é a organização da Gestão de Processos através da definição dos objetivos, dos princípios e da estrutura funcional responsável por atribuir as responsabilidades pela tomada de decisão. Além de também definir as políticas e regras que dispõe o que os gestores podem fazer relacionado à Gestão de Processos	A Governança de Processos é a gestão, a comunicação e o controle da Gestão de Processos dentro da organização	A Governança de Processos é entendida como um elemento necessário para garantir a coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização e para eliminar o não alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços de processos
Objetivos da Governança de Processos	- Viabilizar a Gestão de Processos como instrumento de gestão	- Viabilizar a constituição da gestão de processos na organização - Garantir que a execução dos processos, a execução dos projetos e a estratégia estarão sendo bem desempenhados e alinhados entre si	- Melhorar a agilidade de resposta a mudanças - Melhorar a performance das organizações - Viabilizar a Gestão de Processos
Papeis e responsabilidades	- Gestor de Processos	- Gestor de Processos - Chefe do Escritório de Processos (CPO) - Analista de Processos - Patrocinador - Gestor de Projetos - Analista de TI	- Gestor do Processo (Process Initiative) - Responsável pelos projetos (Project)
Unidades Organizacionais	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos - Grupo Gestor de Processos - Grupo Gestor de Projetos
Estrutura Organizacional de Governança	Apresenta uma alternativa de estrutura organizacional para a Governança de Processos	Apresenta uma alternativa de estrutura organizacional para a Governança de Processos	Apresenta uma alternativa de estrutura organizacional para a Governança de Processos
Componentes relacionados com padronização (Ferramentas, Documentos, Arquitetura de Processos, Método, Métricas, ...)	Cita: - Ferramentas - Arquitetura de Processos - Métodos - Métricas - Documentação	- A manutenção e definição da arquitetura de processos, que inclui a definição de padrões e da estrutura de disposição dos modelos de processos - Regras e os critérios para a tomada de decisões pelos executivos envolvidos com processos - Métricas para a medição da performance dos processos - Métodos para a execução de projetos de processos - Definição e a integração das ferramentas de processos com a arquitetura de TI	Cita: - Ferramentas - Arquitetura de Processos - Métodos - Métricas - Documentação
Método Relacionado com a Gestão de Processos	- <i>BPTrends Process Change Methodology</i>	- <i>Management by Process</i> - <i>7FE Project Framework</i>	Não apresenta
Tarefas para Gestão de Processos	Não apresenta	Apresenta as atribuições de cada um dos papéis definidos para a Gestão de Processos	Apresenta tarefas para os elementos da estrutura funcional de Governança apresentada
Mecanismos de Controle para a Governança de Processos	Não apresenta	Ciclos periódicos para avaliação, adequação e aperfeiçoamento da governança de processos	Centrada no auto-controle entre os envolvidos, apresenta uma matriz de controle e propõe ciclos de encontros para alinhamento e planejamento
Mecanismos de avaliação	- Estrutura de recompensa	- Cita a necessidade de definição de objetivos para as pessoas e para os processos com intuito de possibilitar realizar a recompensa e o reconhecimento sob a ótica dos processos	- Estrutura de recompensa
Casos e Exemplos	Apresenta o caso da Boeing	Não apresenta	Não apresenta
Observação	Em um de seus trabalhos apresenta um método para a Gestão de Processos, no qual a Governança é um dos elementos constituintes	Apresenta a Governança como um dos elementos do <i>framework</i> para implantação da Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano	O autor propõe um modelo de Governança de Processos e, para tal, chega a fazer uma comparação entre outros modelos disponíveis na literatura

Tabela 11 - Análise das Abordagens de Governança (2/4)

Análise das Abordagens de Governança Identificadas na Literatura	Abordagens de Governança		
	ROSEMANN	SPANYI	RICHARDSON
Fonte	ROSEMANN, 2006 ROSEMANN, 2008 ROSEMANN e BRUIN, 2005 ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003	SPANYI, 2007a SPANYI, 2007b SPANYI, 2008 SPANYI e DWYER, 2008	RICHARDSON, 2006
Nível de abordagem	Média	Profunda	Profunda
Definição de Governança de Processos apresentada	No âmbito da Gestão de Processos a Governança estabelece responsabilidades, direitos de decisão e processos de recompensa para orientar as ações em processos	Define a Governança de Processos como sendo a estrutura, as métricas, os papéis e as responsabilidades necessárias para medir, melhorar a performance e gerir os processos da organização, sendo ela fundamental para otimizar e viabilizar a melhoria de processos na organização	O termo Governança de Processos é usado para a definição de um conjunto de regras que coloca como a organização deve conduzir uma determinada função do negócio, e 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
Objetivos da Governança de Processos	Não apresenta	- Melhorar dos processos - Alinhamento das iniciativas de Gestão de Processos - Viabilizar a Gestão de Processos	- Melhorar a comunicação e a colaboração para o atingimento do sucesso em projetos de processos - Alinhamento das iniciativas de processos - Melhora na performance dos processos
Papeis e responsabilidades	- Gestor de processos - Responsáveis de Processos - Chefe do Escritório de Processos (CPO)	- Gestor de Processos	- Patrocinador - Process Steward - Gestor do Processo - Functional lead - Technical lead
Unidades Organizacionais	- Cita a possibilidade de um Comitê - Escritório de processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Escritório de Processos, preferencialmente ligado a alta gestão
Estrutura Organizacional de Governança	Apresenta uma alternativa de estrutura organizacional para a Governança de Processos Coloca a Governança como um serviço do Escritório de Processos, sendo portanto de sua responsabilidade	Apresenta uma alternativa de estrutura organizacional para a Governança de Processos Coloca a implantação do Escritório de Processos como um elemento importante para dar um foco estratégico a Gestão de Processos na organização	Não apresenta Coloca que a governança deve ser de responsabilidade do Escritório de Processos
Componentes relacionados com padronização (Ferramentas, Documentos, Arquitetura de Processos, Método, Métricas, ...)	Cita, sem relacionar diretamente com a Governança: - Métodos - Métricas - Ferramentas	Cita: - Ferramentas - Arquitetura de Processos - Métodos - Métricas	- Aponta a necessidade de definir metodologias, linguagem de modelagem dos processos e ferramentas
Método Relacionado com a Gestão de Processos	- BPMM (<i>Business Process Maturity Model</i>)	Não apresenta	Não apresenta
Tarefas para Gestão de Processos	Define 15 serviços de responsabilidade do Escritório de Processos para a realização da Gestão de Processos na organização	Define algumas atribuições para o Escritório de Processos e para os Gestores de Processos. Ressalta a importância da realização da medição de desempenho dos processos	Define algumas tarefas para o Escritório de Processos: Priorizar e implantar processos, manter a base de processos, definir boas práticas em gestão de processos, Medir o desempenho dos processos
Mecanismos de Controle para a Governança de Processos	Cita ciclos de aprendizado para melhoria e compliance	Cita mas não detalha, apenas apresenta a estrutura que deveria fazer rodar o mecanismo de controle	Não apresenta
Mecanismos de avaliação	Não apresenta	- Estrutura de recompensa	Não apresenta
Casos e Exemplos	Não apresenta	Apresenta um caso da empresa <i>Air Products</i>	Não apresenta
Observação	Apresenta um <i>framework</i> para avaliação da maturidade e o desenvolvimento da Gestão de Processos como elemento cotidiano de gestão nas organizações. Embora cite os elementos que são avaliados na maturidade da governança não detalha muito como essa deve ou é realizada nas organizações	---	Não apresenta um <i>framework</i> para implantação da governança, apenas cita alguns princípios a serem seguidos para a governança a partir da experiência em projetos de BPM

Tabela 12 - Análise das Abordagens de Governança (3/4)

Análise das Abordagens de Governança Identificadas na Literatura	Abordagens da Governança		
	KIRCHMER	MIERS	PAIM
Fonte	KIRCHMER,2005	MIERS, 2006a MIERS,2006b MIERS,2006c MIERS,2007	PAIM, 2007 PAIM et. al, 2007a PAIM et. al, 2008 PAIM et al, 2009
Nível de abordagem	Superficial	Média	Profunda
Definição de Governança de Processos apresentada	A Governança de Processos é o conjunto de processos e regras que organizam a Gestão de Processos	Não apresenta	Entende a Governança de Processos como 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 a 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
Objetivos da Governança de Processos	Não apresenta	Não apresenta	- Alinhamento e coordenação das iniciativas e e atividades de processos realizadas pela organização - Promover a gestão de processo nas organizações
Papeis e responsabilidades	Não apresenta	- Gestor do Projeto - Gestor de Processos - Analista de Processos - Analista de TI - Patrocinador	- Gestor de Processos - Patrocinador - Executor do Processo - Equipe do Escritório de Processos (Analista de Processos)
Unidades Organizacionais	Não apresenta	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Escritório de Processos - Comitê de Processos
Estrutura Organizacional de Governança	Apresenta duas alternativas de estrutura organizacional para a Governança de Processos, uma centralizadora e outra descentralizadora	Não apresenta Coloca o Comitê de Processos como responsável pela governança	Apresenta algumas alternativas de estrutura organizacional, com a presença do Escritório de Processos, Comitê de Processos e Gestores de Processos, para Gestão de Processos, partindo do estudo sobre a localização do Escritório de Processos nas organizações. Coloca a Governança de Processos como responsabilidade do Escritório de Processos
Componentes relacionados com padronização (Ferramentas, Documentos, Arquitetura de Processos, Método, Métricas, ...)	- Arquitetura de Processos	- Ferramentas - Métricas - Métodos	- Ferramentas - Métricas - Métodos - Arquitetura de Processos - Documentação
Método Relacionado com a Gestão de Processos	Não apresenta	- BPM Project Methodology	Não apresenta
Tarefas para Gestão de Processos	Não apresenta	Apresenta algumas sugestões de tarefas de Gestão de Processos atribuindo responsáveis pelas mesmas (Escritório de Processos, Comitê de Processos, Gestor de Processos, ...)	Apresenta uma lista,benchmarking, detalhada para as tarefas necessárias para realizar a Gestão de Processos
Mecanismos de Controle para a Governança de Processos	Sim, apresenta ferramentas e exemplos de compliance nos processos para garantia dos requisitos legais	Não apresenta	Não apresenta
Mecanismos de avaliação	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
Casos e Exemplos	Não apresenta	Não apresenta	Apresenta alguns casos onde faz um estudo sobre o escritório de processos nas organizações (SERASA; ABN-AMRO; NATURA; EMBRAER; CSC/VALE)
Observação	Apresenta um <i>framework</i> para construção da governança associado a Arquitetura Organizacional e apresenta o conceito de "process Factory"	O foco é a proposição de um método para a condução dos projetos de processos dentro da organização e a implantação do ciclo de melhoria contínua a partir dos processos	Em seus trabalhos apresenta estudos sobre as tarefas para a Gestão de Processos e faz um estudo completo sobre a estruturação de um Escritório de Processos partindo da premissa que esse é o responsável por promover a governança de processos e por ser o viabilizador da internalização da Gestão de Processos nas organizações

Tabela 13 - Análise das Abordagens de Governança (4/4)

Análise das Abordagens de Governança Identificadas na Literatura	Abordagens da Governança		
	IDS-SCHEER	HAMMER	INFOSYS
Fonte	IDS-SCHEER,2008	HAMMER, 2007	INFOSYS,2007
Nível de abordagem	Média	Média	Média
Definição de Governança de Processos apresentada	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
Objetivos da Governança de Processos	- Viabilizar a Gestão de Processos como parte da cultura de gestão da organização	- Melhorar a performance dos Processos - Viabilizar a Gestão de Processos	- Viabilizar a melhoria contínua dos processos - Melhorar a qualidade das iniciativas de processos
Papeis e responsabilidades	- Gestor de Processos - Chefe do Escritório de Processos (CPO) - Analista de Processos - Patrocinador - Gestor de Projetos - Analista de TI	- Gestores de Processos	Não apresenta
Unidades Organizacionais	- Escritório de Processos	- Escritório de Processos - Comitê de Processos	- Escritório de Processos
Estrutura Organizacional de Governança	Não apresenta estrutura organizacional embora o framework ajude na concepção do Escritório de Processos	Não apresenta	Não apresenta Coloca o Escritório de Processos como responsável pela Governança
Componentes relacionados com padronização (Ferramentas, Documentos, Arquitetura de Processos, Método, Métricas, ...)	Cita: - Ferramentas - Arquitetura de Processos - Métodos	Apresenta alguns em outros elementos do PEMM, que não a governança - Ferramentas - Método - Métricas - Documentação - Representação dos processos	Não apresenta
Método Relacionado com a Gestão de Processos	- Método para construção da Governança imbutido na ferramenta ARIS	- <i>Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)</i>	Não apresenta
Tarefas para Gestão de Processos	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta sugestão de tarefas, apenas coloca como importante defini-las na governança
Mecanismos de Controle para a Governança de Processos	Sim, Compliance da governança, acompanhamento do nível de maturidade, e acompanhamento dos projetos definidos para a implantação gradual da governança e ciclo de melhoria e aperfeiçoamento da governança	Não apresenta	Não apresenta
Mecanismos de avaliação	Não apresenta	Cita a necessidade de avaliação das pessoas por processos na parte de infra-estrutura do <i>framework</i> PEMM	Não apresenta
Casos e Exemplos	Não apresenta	Cita alguns exemplos	Não apresenta
Observação	Apresenta um <i>framework</i> imbutido na ferramenta ARIS para implantação gradual da Governança de Processos nas organizações	A governança é um elemento que compõe um <i>framework</i> baseado na maturidade de processos para o planejamento e implantação da Gestão de Processos nas organizações, o PEMM	Coloca que cada organização deve ter o seu próprio modelo de governança customizado e aderente a sua realidade, não há um modelo padrão e universal para todas as organizações

Primeiramente é importante mencionar que ao longo da análise e construção da planilha apresentada anteriormente se teve a preocupação de uniformizar a linguagem utilizada pelos autores, pois por várias vezes nas referências são encontrados nomes diferentes para se referir a um mesmo objeto.

A partir da análise comparativa chega-se a algumas conclusões, a primeira delas, já citada, é o baixo quantitativo de autores, somente 12 autores encontrados sendo que desses apenas 6 realizaram uma abordagem aprofundada; baixo quantitativo de referências, apenas 29 referências encontradas sobre o assunto; e a atualidade do tema, pois a maioria das referências é recente, sendo a mais antiga de 2003.

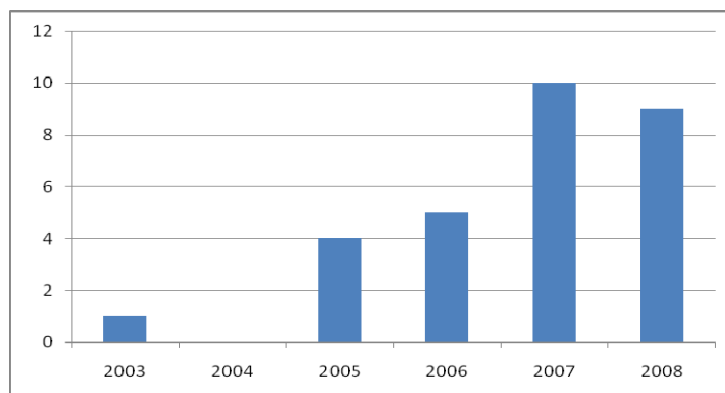


Gráfico 3 - Histórico do quantitativo das referências de Governança de Processos utilizadas

Apenas 9 autores apresentam uma definição para Governança de Processos e percebe-se, ao compará-las, que não há uma definição uniforme e amplamente difundida no meio. O escopo do que é considerado como Governança de Processos bem como os seus limites e as suas fronteiras ainda possui divergências entre os autores estudados. A figura a seguir ajuda a ilustrar o problema apresentado, nela podemos ver de forma ilustrativa a delimitação da governança por diferentes autores, bem como o somatório das abrangências que resultaria

em um modelo bem amplo e a interseção das abrangências que resultaria em um modelo com as partes comuns colocadas por cada autor.

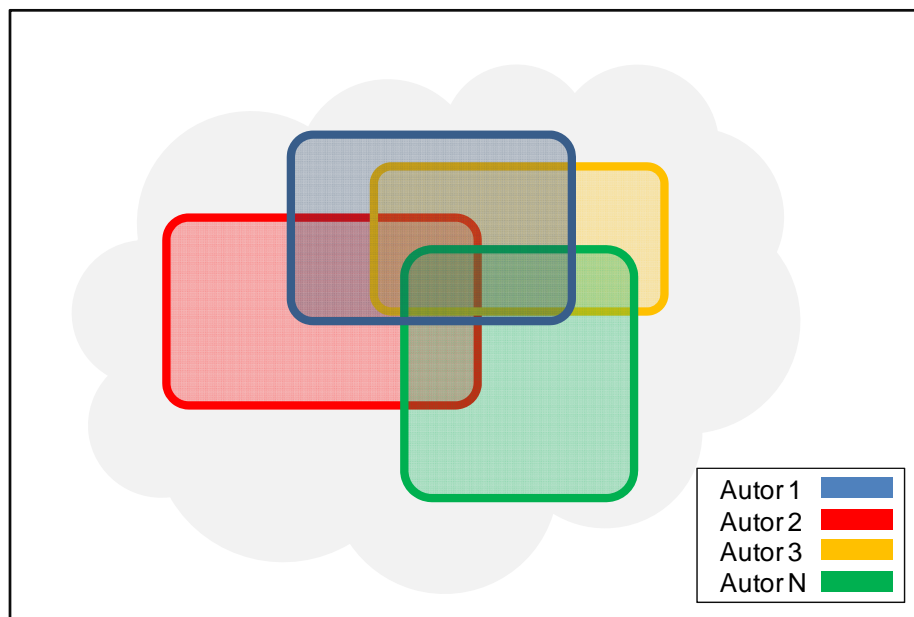


Figura 20 - Problema da indefinição de limites e fronteiras da Governança de Processos

Em relação a como a Governança de Processos deve estar inserida na organização a maioria dos autores coloca como fundamental a necessidade da presença de um Escritório de Processos na organização (JESTON e NELIS, 2008b; ROSEMANN, 2008; SPANYI, 2007b; RICHARDSON, 2005; PAIM et. al, 2007a; 2009; HAMMER, 2007 e INFOSYS, 2006) e boa parte coloca que o Escritório de Processos deve ser o ator responsável por coordenar a Governança de Processos na organização. Dessa forma na maioria das estruturas para organizar a Governança de Processos apresentadas o Escritório de Processos encontra-se presente.

Alguns autores apresentam tarefas que devem ser realizadas para a Gestão de Processos, porém muitas vezes de forma superficial e pouco abrangente, sendo raro encontrar uma

proposta de divisão dessas tarefas entre os atores apresentados como parte da estrutura organizacional de governança. Nesse ponto deve-se destacar PAIM (2007) que apresenta um estudo completo e detalhado sobre as tarefas para Gestão de Processos e ROSEMANN (2008) que define o portfólio de serviços que devem ser ofertados pelo Escritório de Processos na organização.

Embora os autores cite vários casos e coloquem a experiência em projetos passados como uma base conceitual para propor ou falar algo sobre a governança poucos são os que apresentam os casos em suas publicações.

Alguns objetivos da Governança de Processos são apresentados nas referências analisadas, são eles:

- Garantir o alinhamento e integração das iniciativas de Gestão de Processos na organização (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; PAIM et. al,2007a);
- Comunicação e Colaboração das iniciativas de processos com a organização (RICHARDSON, 2006);
- Alinhamento das iniciativas de processos com a estratégia da organização (JESTON e NELIS, 2008b);
- Melhorar a performance dos processos (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; KORHONEN, 2007; HAMMER, 2007);
- Consolidar a Gestão de Processos como um instrumento de gestão do dia-a-dia (JESTON e NELIS, 2008; IDS-SCHEER, 2008; RICAHRDSON, 2006, HARMON, 2005a, 2007^a; SPANYI, 2008^a; KORHONEN, 2007, HAMMER, 2007, INFOSYS, 2007; PAIM et. al, 2007a);

- Melhorar a adaptação e o tempo de resposta da organização as mudanças (KORHONEN, 2007);
- Aumentar a qualidade das iniciativas de processos (INFOSYS, 2007).

Definição da Governança de Processos

A partir da análise das abordagens de Governança de Processos identificadas foram encontradas definições para o termo em 8 dos 12 autores, essas definições, conforme já colocadas e ilustradas na figura 3, apresentam escopo distintos. A tabela a seguir apresenta as definições de Governança de Processos encontradas na literatura. É interessante ressaltar que boa parte dessas definições é resultante de trabalhos recentes, Gráfico 3, fato que ratifica a inexistência de uma definição amplamente utilizada e corrobora com a evidência atual do tema no mundo de processos de negócio.

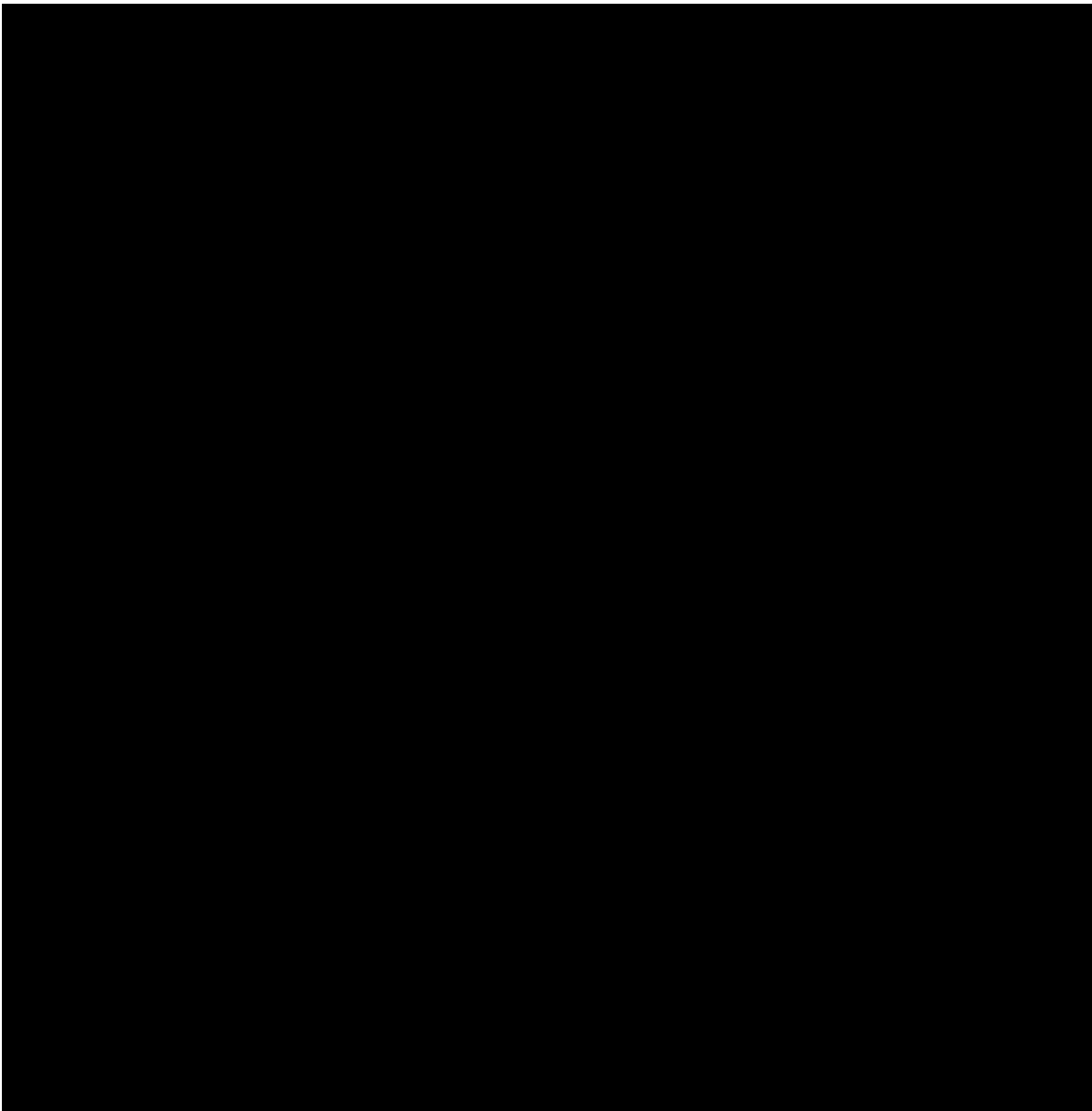


Tabela 14 – Definições para a Governança de Processos encontradas na literatura

As definições encontradas somadas com a análise das abordagens realizada, apresentadas nas tabelas 10 a 13, e aos conceitos de governança identificados, permitem a proposição de uma definição para a Governança de Processos que irá orientar o desenvolvimento do modelo de governança, objeto deste trabalho, e permitem ainda definir para o âmbito deste trabalho os limites e a fronteira da Governança de Processos.

Nas abordagens analisadas pode-se dizer que se encontrou um conjunto de fatores apresentados pelos autores como fatores que estão relacionados com a Governança de Processos, alguns desses fatores estão presentes em vários autores, outros estão presentes em apenas alguns autores ou até mesmo em apenas um deles. Alguns fatores são apresentados pelos autores em seus trabalhos, porém sem serem considerados por eles como um fator relacionado com a Governança de Processos, embora outro autor considere esse fator como relacionado com a Governança de Processos. A tabela a seguir apresenta a lista com os fatores identificados nas abordagens de governança analisadas identificando os autores que os apresentaram, para o caso do autor considerar o fator como relacionado com a governança é assinalado um “X”, para o caso do autor abordar o fator em seu trabalho sem considerá-lo relacionado com a governança é assinalado um “O” e para o caso do autor não abordar o fator é assinalado “-”.

Tabela 15- Planilha com as referências dos fatores de Governança

de Processos identificadas

Fatores da Governança de Processos	HARMON	JESTON & NELIS	KORHONEN	ROSEMANN	SPANYI	RICHARDSON	KIRCHMER	MIERS	PAIM	IDS-SCHEER	HAMMER	INFOSYS
Gestor de Processo	X	X	X	X	X	-	-	O	O	X	O	-
Chefe do Escritório de Processos	-	X	-	X	X	-	-	-	-	X	-	-
Analista de Processo	-	X	-	X	X	-	-	O	O	X	-	-
Patrocinador	-	X	-	-	X	X	-	O	O	X	O	X
Gestor de projeto	-	X	X	-	X	-	-	O	-	X	O	-
Analista de TI	-	X	-	-	X	-	-	X	-	X	-	-
Ferramentas	X	X	X	O	X	X	X	O	O	X	O	-
Arquitetura de processos	X	X	X	-	X	-	X	-	O	X	O	-
Métodos	X	O	X	O	X	X	X	X	O	X	O	-
Métricas	X	X	X	O	X	-	X	O	O	-	O	-
Documentação	X	-	X	-	-	X	X	-	-	-	O	-
Acompanhamento de Processos	X	O	X	O	X	-	-	O	O	X	O	-
Gestão do portfólio de projetos	-	O	X	O	X	X	-	O	O	X	O	-
Priorização e seleção de Projetos	X	O	X	O	X	X	-	O	O	X	O	X
Gestão da Mudança	-	O	-	O	-	-	-	-	O	X	O	X
Outras Tarefas de Gestão de Processos	O	O	-	O	-	-	-	-	O	O	-	-
Escritório de Processos	X	O	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X
Comitê de Processos	X	O	X	-	X	-	X	X	O	-	X	-
Grupo de Gestores de Processos	-	O	X	-	-	-	-	-	O	-	-	-
Grupo de Gestores de Projetos	-	O	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipo de Estrutura Funcional	X	O	X	X	X	-	X	-	O	-	-	-
Objetivos	X	X	X	-	X	X	-	O	X	X	X	X
Ciclos de revisão	-	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-	-
Compliance	-	X	-	X	-	-	X	-	-	-	-	-
Estrutura de recompensa	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	O	-
Cultura	-	O	-	-	-	-	-	-	-	-	O	-
Comunicação	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	X
Gestão de Riscos	-	-	-	-	-	-	X	-	O	-	-	-

A partir do conjunto de todos os fatores identificados foi feito um julgamento para incluir ou não o fator no escopo da Governança de Processos no âmbito desse trabalho, levou-se em consideração a quantidade de vezes que o fator foi citado pelos autores, a relevância do fator para o assunto, e a maturidade do mesmo na questão da governança de processos dessa forma alguns fatores como cultura e comunicação foram excluídos e não estarão presentes na definição de governança que será proposta. É importante mencionar que a

proposição da definição de governança está amparada nos autores, e dessa forma não há no conjunto de fatores analisados nenhum fator externo, ou seja, que não tenha sido apresentado por alguns dos autores analisados.

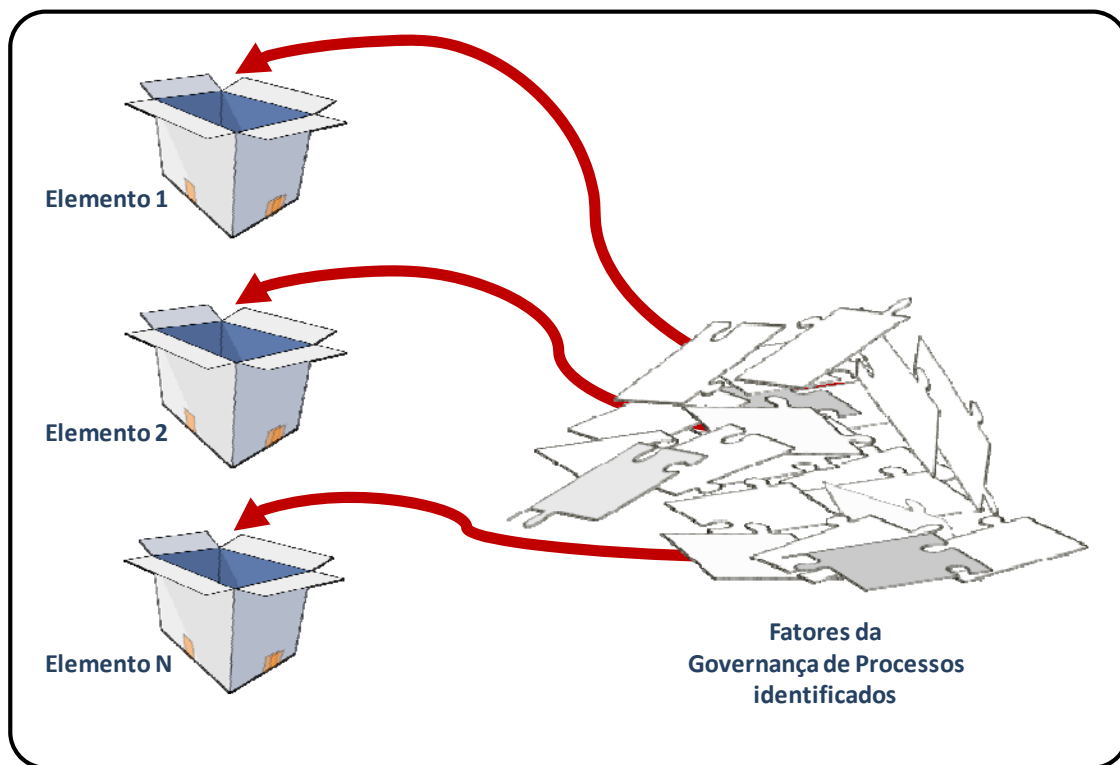


Figura 21 - Definição dos Elementos de Governança

Com a definição dos fatores relacionados com a governança fez-se um agrupamento desses em elementos a partir de suas similaridades e natureza, como pode ser visto de forma ilustrativa, na figura acima, dessa forma, chegou-se ao conjunto dos seguintes elementos relacionados com a Governança de Processos:

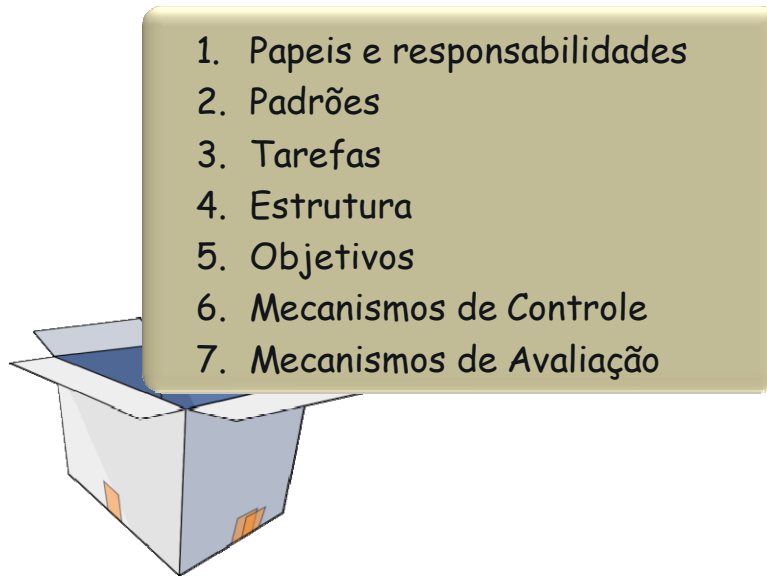


Figura 22 - Elementos relacionados com a Governança de Processos

- Papéis e responsabilidades – Esse elemento agrupa os papéis e as respectivas responsabilidades necessárias para a realização da Gestão de Processos na organização, nele estão contidos: o Gestor do Processo, o Gestor do Escritório de Processos, os Analistas de Processo, o Patrocinador, os Gestores de Projetos de Processos e os Analistas de TI;
- Padrões – Esse elemento que agrupo o conjunto de fatores que objetivam dar uma uniformidade as iniciativas de processos, dessa forma, nesse elemento estão agrupados as ferramentas, os métodos, a arquitetura de processos, as métricas e a documentação;
- Tarefas – Esse elemento agrupa as tarefas identificadas como necessárias para a execução da Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão organizacional;

- Estrutura – É o elemento que dispõe sobre a organização e hierarquia dos papéis relacionados com a Gestão de Processos na estrutura organizacional;
- Objetivos – Nesse elemento estão agrupados os objetivos esperados para a Gestão de Processos na organização;
- Mecanismos de Controle – Esse elemento contempla os mecanismos de controle para a Governança de Processos encontrados;
- Mecanismos de Avaliação – Nesse elemento estão contidos os mecanismos de avaliação e recompensa da Governança de Processos.

Dessa forma **definimos a Governança de Processos** como:

Um *framework* que organiza e define os elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações com o objetivo de melhorar a performance dos seus processos

A tabela a seguir apresenta o agrupamento dos fatores nos elementos relacionados com Governança de Processos.

**Tabela 16- Agrupamento dos fatores de Governança
de Processos identificados em elementos**

Elementos da Governança de Processos	Fatores
Papeis e Responsabilidades	Gestor de Processo
	Chefe do Escritório de Processos
	Analista de Processo
	Patrocinador
	Gestor de Projeto
	Analista de TI
Padrões	Ferramenta
	Arquitetura de Processos
	Métodos
	Métricas
	Documentação
Tarefas da Gestão de Processos	Acompanhamento de Processos
	Gestão do portfólio de projetos
	Priorização e seleção de Projetos
	Gestão da Mudança
	Outras tarefas para Gestão de Processos
Estrutura funcional da Governança de Processos	Escritório de Processos
	Comitê de Processos
	Grupo Gestor de Processos
	Grupo Gestor de Projetos
	Estrutura Funcional de Governança
Objetivos	Objetivos da Governança e da Gestão de Processos
Mecanismos de Controle da Governança	Ciclos de Revisão
	Compliance
Mecanismos de Avaliação	Estrutura de Recompensa

4. Modelo de Governança de Processos

A partir da análise comparativa das abordagens de Governança de Processos realizada e da definição de Governança de Processos apresentada é possível então fazer a proposição do modelo de Governança de Processos, objeto proposto para a dissertação, que ajude a viabilizar a Gestão de Processos enquanto ferramenta de gestão e que atenda na resolução e mitigação dos problemas identificados no contexto atual da Gestão de Processos.

Observa-se, porém, que um modelo de Governança de Processos deve ser situacional, ou seja, deve ser montado caso a caso considerando-se as necessidades e particularidades de cada organização (INFOSYS, 2006), dessa forma o que pode ser proposto é um *framework* que oriente e apóie a construção dos modelos de Governança de Processos para cada realidade.

O *framework* proposto é composto pelo conjunto de elementos identificados como relacionados com a Governança de Processos, assim, para a definição do modelo de Governança de Processos de uma organização deve-se observar e fazer definições sobre papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, onde cada fator presente nesses elementos que vai sendo definido será uma peça do quebra-cabeça que irá construir o modelo de governança da organização. A figura a seguir ilustra o *framework* de governança proposto.

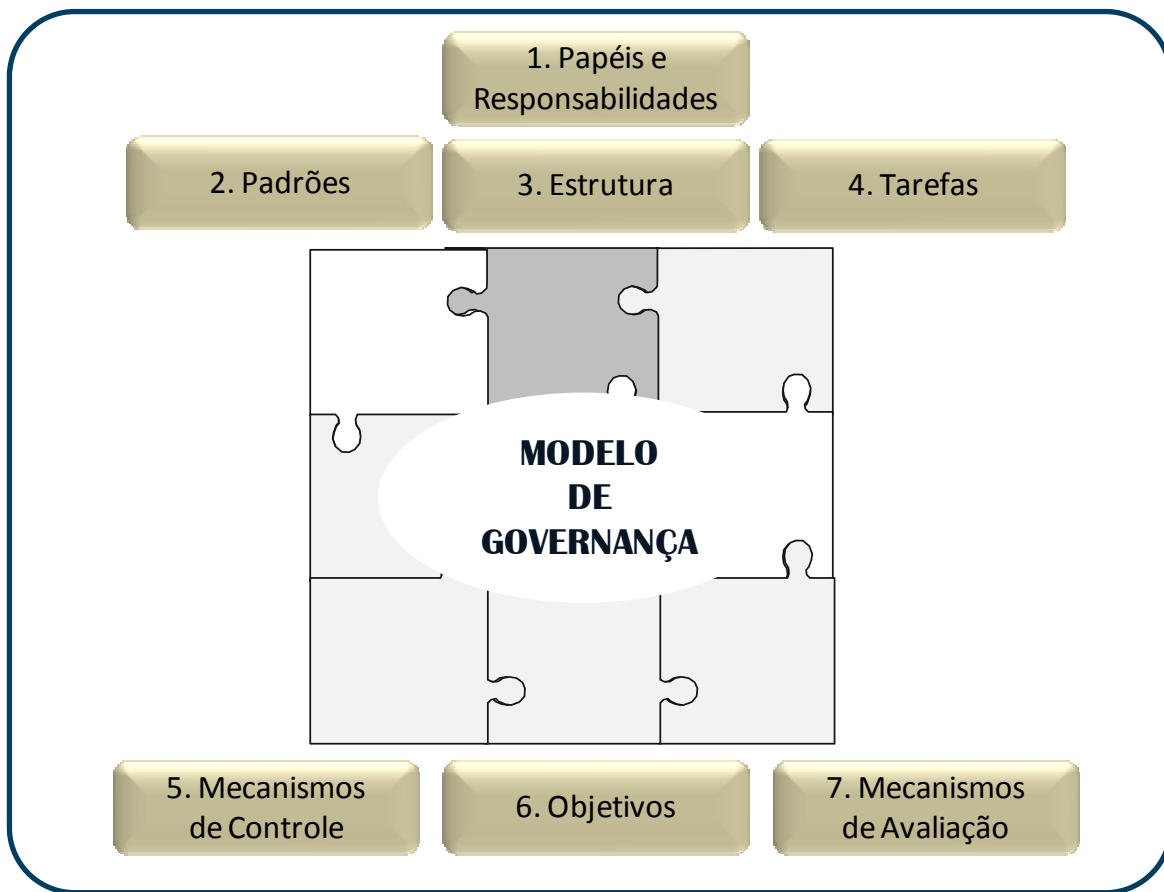


Figura 23 - Framework de Governança de Processos

Os elementos do *framework* são inter-relacionados e dessa forma cada um dos elementos possui alguma relação com os demais, exemplo, a gestão de projeto de processos é uma tarefa que deve ser responsabilidade de um dos papéis, por exemplo, o gestor do processo, sendo que esse papel deve estar alocado em algum lugar da estrutura organizacional, e deve seguir a padrões definidos como, por exemplo, um método para a execução de projetos. Essa tarefa pode fazer parte da avaliação do gestor de processo e influir nos seus rendimentos/salários, e pode ajudar no cumprimento dos objetivos X e Y da governança, além disso, o conjunto de projetos de processos realizados pode acumular um conhecimento que irá contribuir para a revisão e aperfeiçoamento do modelo de

governança, por exemplo, a mudança do responsável pela tarefa ou a mudança/adequação do método utilizado.

Apresentação dos Elementos de Governança de Processos

A seguir estão apresentados de forma mais detalhada cada um dos elementos que compõem o *framework* de Governança de Processos proposto²⁶.

Papéis e responsabilidades

Cabe a Governança de Processos, especificamente ao modelo de Governança de Processos, definir os papéis que estarão envolvidos com a Gestão de Processos e as suas respectivas responsabilidades. Para isso, o *framework* apresenta uma lista que enumera os papéis e responsabilidades de envolvidos com a Gestão de Processos encontrados na literatura. A tabela a seguir apresenta os papéis identificados e os autores que o abordam.

²⁶ O fato de alguns elementos se encontrarem mais detalhados que outros é devido a existência de mais conteúdo disponível em relação a alguns elementos em relação a outros na literatura.

Tabela 17- Papéis para a Gestão de Processos identificados

Papéis	Autores
Gestor de Processo	HARMON, JESTON e NELIS, KORHONEN, ROSEMAN, SAPNYI, IDS-SCHEER, HAMMER, PAIM
Chefe do Escritório de Processos	JESTON e NELIS, ROSEMAN, SAPNYI, IDS-SCHEER
Analista de Processo	JESTON e NELIS, ROSEMAN, SAPNYI, MIERS, IDS-SCHEER
Patrocinador	JESTON e NELIS, SAPNYI, RICHARDSON, MIERS, IDS-SCHEER, HAMMER, INFOSYS, PAIM
Gestor de projeto	JESTON e NELIS, KORHONEN, SAPNYI, MIERS, IDS-SCHEER, HAMMER
Analista de TI	JESTON e NELIS, SAPNYI, MIERS, IDS-SCHEER

É importante colocar que a lista apresentada contempla papéis tradicionais encontrados na abordagem de Gestão de Processos apresentados pelos autores, e que podem existir ou serem concebidos para o modelo de governança outros papéis não mencionados de acordo com a necessidade da organização.

Esse elemento tem ligação forte com o elemento Tarefas uma vez que um papel, com suas respectivas responsabilidades, deve estar associado a um ou mais tarefas da Gestão de Processos e com o elemento Estrutura Organizacional uma vez que o papel deve também estar associado a algum ponto da estrutura definida.

Padrões

Esse elemento do *framework* contempla todos os fatores relacionados a dar uma padronização e uma uniformidade na Gestão de Processos nas organizações. A governança, nesse sentido deve definir e escolher a padronização ou padronizações que serão adotadas em cada um desses fatores: Ferramentas, Arquitetura de Processos, Métricas, Métodos e

Documentos, na organização. Esse elemento tem relação forte com o elemento Tarefas, uma vez que um padrão definido irá influir em como uma determinada tarefa deve ser executada pela organização.

Ferramentas

Aqui devem ser observadas e definidas as ferramentas que deverão ser utilizadas no âmbito da Gestão de Processos. Não é objetivo deste trabalho analisar e avaliar as ferramentas disponíveis, para isso há no mercado pesquisas especializadas²⁷ que podem ser consultadas, o objetivo é ressaltar a importância da definição das ferramentas com objetivo de dar suporte a execução das atividades e também padronizá-las. A seguir é apresentada uma figura que ilustra os tipos de ferramentas relacionadas com a Gestão de Processos presentes no mercado (BP TRENDS, 2008).

²⁷ Como exemplo dessas pesquisas especializadas sobre as ferramentas pode-se citar as pesquisas realizadas pelo Gartner Group para ferramentas de modelagem de processos e para ferramentas de BPMS, já mencionadas anteriormente neste trabalho.

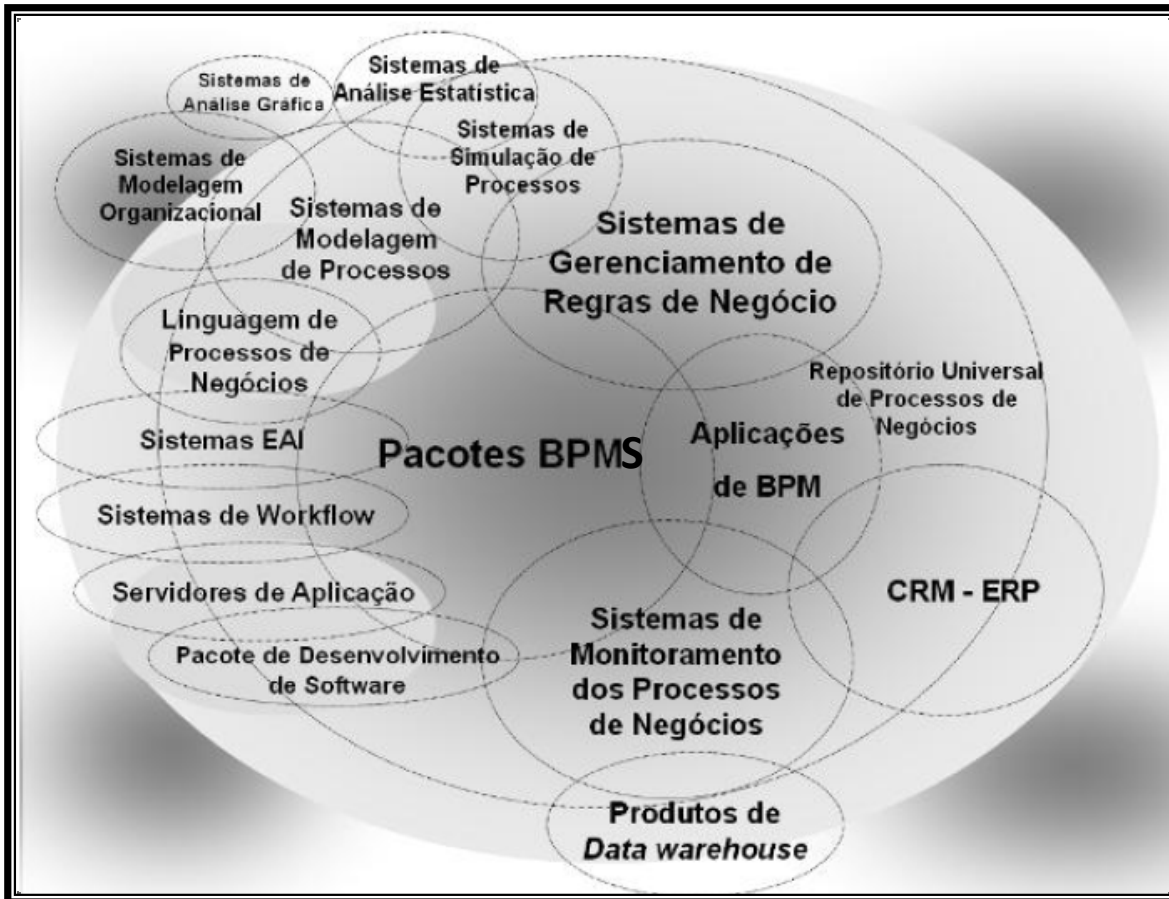


Figura 24 - Principais tipos de ferramentas de Gestão de Processos (HARMON e WOLF, 2008 apud PAIM et al. 2007b)

É importante mencionar que algumas ferramentas atuam em mais de um dos campos de atuação apresentados e que a escolha deve ser realizada caso a caso em função de critérios estabelecidos. Um ponto que deve ser levado em consideração ao se escolher utilizar mais de uma ferramenta é a integração e o esforço de fazê-la entre as mesmas.

Arquitetura de Processos

A Arquitetura de Processos é definida como os tipos de modelos de processos utilizados para representar graficamente os modelos da organização e a relação entre esses modelos.

(HARMON, 2003). É um padrão fundamental para uniformizar as iniciativas e a representação dos processos. A governança deve, portanto definir uma Arquitetura de Processos para ser usada como base para toda a organização.

Métodos

Não é também objetivo desse trabalho exaurir e avaliar todos os métodos existentes para cada umas das iniciativas de Gestão de Processo, mas destacar a importância da definição e utilização de forma padronizada de métodos para a Gestão de Processos na organização. Quando se coloca a necessidade de método não se está necessariamente restringindo a escolha dentre os métodos existentes no mercado, a organização pode desenvolver os seus próprios métodos, mais uma vez, o fundamental é ter métodos padronizados e difundidos para a organização. Por exemplo, uma organização pode desenvolver um método próprio para especificação de sistemas a partir de seus processos de negócio ou desenvolver um método para acompanhamento do desempenho dos processos entre outros.

A principal discussão é relacionada à notação dos modelos de processos onde se destaca o ARIS-HOBE (SCHEER, 1999) e mais recentemente o BPMN (OMG, 2005).

Outro ponto bastante discutido são os métodos para a condução de projetos de processos na organização, nesse, na revisão bibliográfica encontramos dois em destaque o de Jeston & Nelis (2008b) e o de Harmon (2005), em geral as empresas de consultoria possuem métodos próprios para essa atividade.

Há ainda diversos outros métodos, como o próprio método para a gestão de processos método para a implantação de processos, seleção de projetos, acompanhamento dos processos, avaliação da maturidade de processos, entre outros.

Na análise das abordagens de governança de processos analisadas foram citados pelos autores alguns métodos, que podem ser vistos na tabela de análise das abordagens apresentada anteriormente nesse trabalho.

Métricas

As métricas são métodos definidos para a realização do acompanhamento da performance dos processos na organização que incluem a definição de indicadores e de sistemas de medição (RIBEIRO; SANTOS; CAMEIRA, 2007). O acompanhamento da performance dos processos que objetiva analisar os resultados obtidos frente aos resultados esperados e o alinhamento desses com os objetivos desdobrados da estratégia da organização é colocado por Rosemann (2008), Spanyi (2007b) e Richardson (2005) como uma tarefa fundamental para o sucesso e a efetiva implantação da Gestão de Processos na organização, pois, é a partir do acompanhamento que o ciclo de melhoria de processos é viabilizado

Documentos

Os documentos podem ser procedimentos, políticas, regras, normativos ou qualquer outro tipo de documentação que represente explicitamente um conjunto de diretrizes sobre a Gestão de Processos. Sua função, além de orientar a execução das tarefas pelos seus responsáveis é formalizar as definições sobre a Gestão de Processos na organização.

Tarefas

A governança de Processos nesse elemento deve definir as tarefas que serão executadas pela organização no âmbito da Gestão de Processos, bem como atribuí-las a algum papel

definido no elemento Papéis e responsabilidades, que por sua vez está alocado a algum lugar da estrutura organizacional, o que conseqüentemente, coloca a tarefa sob responsabilidade de uma unidade da organização. Nesse elemento devem ser definidos os direitos de decisão e de atuação dos envolvidos e sugere-se a elaboração de uma matriz do tipo RACI onde no eixo Y tem-se as tarefas definidas para a Gestão de Processos e no eixo X os papéis definidos no elemento Papéis e Responsabilidades, para cada célula da matriz deve-se marcar se o papel é responsável pela tarefa (R), se o papel aprova a tarefa (A), se o papel deve ser informado (I) sobre a tarefa ou se o papel deve ser consultado (C).

Tabela 18 - Exemplo de Matriz RACI

Matriz RACI		Gestor de Processo	Analista de Processos	...
Acompanhamento da Performance dos Processos		R		C
Gestão de Projetos de Processos			R	I
Melhoria de Processos		C		
...			A	I

Alguns dos autores analisados apresentam sugestões de tarefas para a Gestão de Processos em suas abordagens, às vezes inclusive com a sugestão de responsáveis para as tarefas. Dentre os autores analisados destacam-se Paim que a partir do trabalho de definição das tarefas necessárias para a Gestão de Processos (PAIM, 2007) definiu um conjunto de processos para o Escritório de Processos (PAIM et.al, 2007a) e Rosemann que apresenta um conjunto de serviços que devem ser de responsabilidade de um Escritório de Processos. A seguir podem ser visualizadas as proposições de cada autor.

Tabela 19 - Processos para o Escritório de Processos proposto por PAIM (PAIM et. al, 2007a)

Tipos de Processos	Processos
Gerenciais	Promover a governança dos processos
	Articular estratégia, processos e abordagem de mudança
	Selecionar Processos
	Selecionar sistemas de gestão de processos
	Selecionar técnicas de gestão de processos
	Gerenciar o orçamento do escritório de processos
	Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos
	Gerenciar a qualidade da gestão de processos
	Gerenciar os processos do escritório de processos
Ciclo de vida do Desenho de Processos	Definir indicadores de desempenho para processos
	Gerenciar levantamento de processos
	Gerenciar melhoria de processos
	Definir sistemas para processos
	Definir competência para os processos
	Definir responsáveis para os processos
	Definir procedimentos para os processos
	Definir riscos para os processos
	Gerenciar a implantação de mudanças nos novos processos
Gestão do Dia a Dia	Preparar equipes de gestão de processos
	Acompanhar execução dos processos
	Controlar execução dos processos
	Registrar o desempenho dos processos
	Controlar desvios de impacto
Suporte ao Escritório de Processos	Avaliar desempenho dos processos
	Preparar equipe de escritório de processos
	Manter sistemas do escritório de processos
	Registrar aprendizado sobre processos
	Manter plano de comunicação do escritório de processos

Tabela 20 - Portfólio de Serviços do Escritório de Processos proposto por ROSEMANN (ROSEMANN, 2008)

Portfólio de Serviços do Escritório de Processos (ROSEMANN)
Acompanhamento da Performance dos processos
Alinhamento com a Estratégia
Automação de Processos
Avaliação da Maturidade em Processos
Conformidade dos Processos
Projeto de Processos para Desenvolvimento de Sistemas
Gestão da Mudança
Gestão de Projetos de Processos
Gestão de Riscos
Gestão do Portfólio de Projetos de Processos
Governança de Processos
Manutenção dos Processos
Melhoria de Processos
Modelagem de Processos
Treinamento em Gestão de Processos

Estrutura de Governança

Esse elemento da governança é responsável por definir e posicionar a estrutura organizacional que contempla os responsáveis pela Gestão de Processos na organização.

O Escritório de Processos (PAIM et. al, 2007a; 2009; PAIM, 2007; RICHARDSON, 2006; SMITH, 2005; MIERS, 2006a; HARMON, 2006) é um ponto central dessa estrutura e a sua implantação enquanto uma unidade organizacional com responsabilidades sobre a Gestão de Processos é colocada como necessária na literatura (RICHARDSON, 2006; INFOSYS, 2008; ROSEMANN, 2008; HARMON, 2006; JESTON e NELIS, 2008b; KORHONEN, 2007c; SPANYI, 2007b; HAMMER, 2007). No entanto, o escopo de abrangência do Escritório de Processos, ou seja, se ele deve ser responsável por mais ou menos tarefas, bem como quais papéis definidos para a Gestão de Processos devem ou não estar

subordinados ao Escritório de Processos e onde o mesmo deve estar posicionado hierarquicamente na organização, estão em aberto, devendo ser ajustado caso a caso, não sendo essa discussão objeto desse trabalho. Outro elemento fundamental apresentado na literatura é o Comitê de Processos que abrange uma parte menos operacional e mais estratégica com o envolvimento da alta gestão e com função principal de alinhar a Gestão de Processos com a estratégia. Além desses alguns autores ainda mencionam dois grupos para a estrutura organizacional, o Grupo Gestor de Processos que reúne os Gestores de Processos e o Grupo de Gestor de Projetos que reúne os Gestores de Projetos de processos. A figura a seguir apresentada por Korhonen (2007a) apresenta um exemplo de estrutura organizacional com esses quatro elementos apresentados e como seria a relação entre eles.

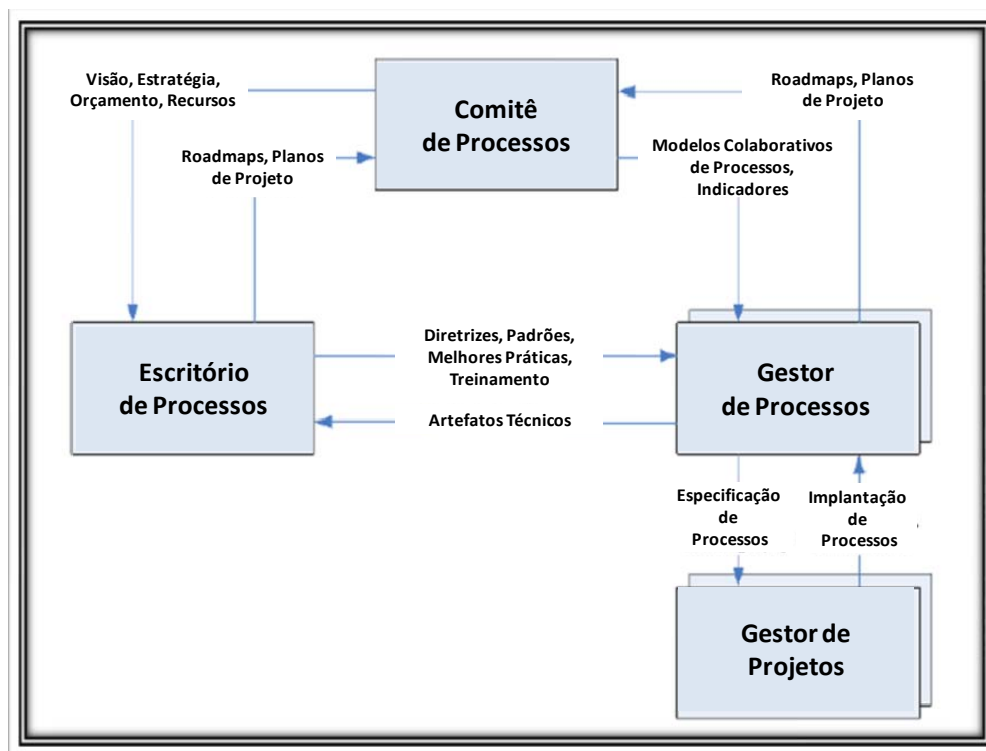


Figura 25 - Exemplo de Estrutura Funcional para Governança de Processos (KORHONEN, 2007a)

A literatura não apresenta uma solução uniforme de estrutura organizacional para a governança de processos, nas abordagens analisadas algumas estruturas são apresentadas

pelos autores e o que pode ser observado são variações considerando o Escritório de Processos, o Comitê de Processos e as demais unidades da organização e a distribuição dos papéis entre essas. Paim et. al (2007a) apresenta no estudo de Escritório de Processos um conjunto de alternativas de estrutura organizacional considerando diversas opções de posicionamento do Escritório de Processos na organização.

O ponto fundamental a ser considerado nesse elemento é a definição de uma estrutura organizacional para a Gestão de Processos considerando as particularidades da organização

Objetivos

Esse elemento da Governança deve definir os objetivos que são esperados para a Gestão de Processos na organização de maneira a orientar a execução da mesma. Ter objetivos bem definidos é fundamental para evitar falsas expectativas e orientar a execução da Gestão de Processos de forma alinhada. Os objetivos definidos devem ter correspondência e devem ser desdobrados a partir dos objetivos estratégicos da organização.

A seguir adaptado de Miers (2006a) são apresentados alguns dos principais objetivos esperados e buscados pelas organizações ao adotarem a Gestão de Processos.

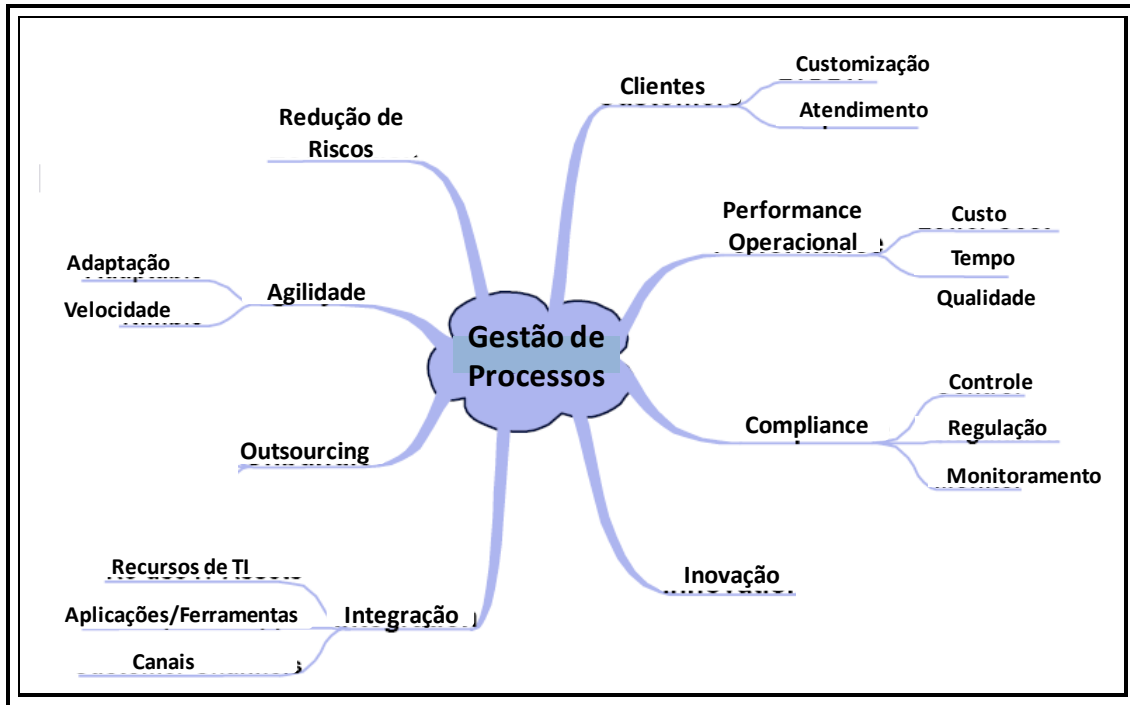


Figura 26 - Objetivos da Gestão de Processos (Adaptado de Miers, 2006a)

É importante mencionar que pode haver outros objetivos não apresentados anteriormente, e que o mais importante nesse elemento é a definição dos objetivos. Esse elemento tem relação com todos os demais elementos, pois é ele que orienta e garante o alinhamento mútuo de todo o conjunto.

Mecanismos de Controle

Esse elemento da governança define os mecanismos pelos quais será realizado o controle da governança de processos. O controle tem por objetivo verificar se a governança está sendo executada conforme definida, ou seja, se o modelo está funcionando corretamente e serve para ajudar no aperfeiçoamento e evolução do modelo.

Na literatura foram encontrados dois tipos de mecanismos de controle da governança colocados pelos autores: Primeiro, os ciclos de revisão (JESTON e NELIS, 2008b; KORHONEN, 2007c; ROSEMANN, 2003) que envolvem a reunião periódica entre o comitê de processos, e responsáveis pela gestão de processos para discutir e verificar a eficácia do modelo de governança, além de discutir a sua melhoria, e segundo, o compliance (JESTON e NELIS, 2008b; KIRCHMER, 2005; ROSEMANN et. al, 2003) da governança onde é verificada a aderência do modelo de governança proposto com o que está sendo executado na organização.

Mecanismos de Avaliação

Esse elemento de governança é o elemento onde é definido o mecanismo pelo qual os “envolvidos” com a Gestão de Processos serão avaliados. Segundo Harmon (2007), Jeston e Nelis (2008b), Korhonen (2007c) e Richardson (2005) realizar a avaliação dos envolvidos na Gestão de Processos sob a ótica dos processos, em detrimento as tradicionais avaliações funcionais, é fundamental para garantir o sucesso e a viabilização da Gestão de Processos na organização. Embora apontado como um elemento fundamental, não é encontrado na literatura a apresentação de soluções detalhadas para os mecanismos de avaliação.

Modelo de Governança

A partir do *framework* apresentado é possível, através das escolhas e definições em cada um dos elementos apresentados, montar o modelo de governança, ou seja, o mecanismo que irá ditar as regras e organizar a gestão da Gestão de Processos em um determinado caso específico. A seguir será apresentado um modelo genérico de governança de processos para melhor ilustrar o resultado.

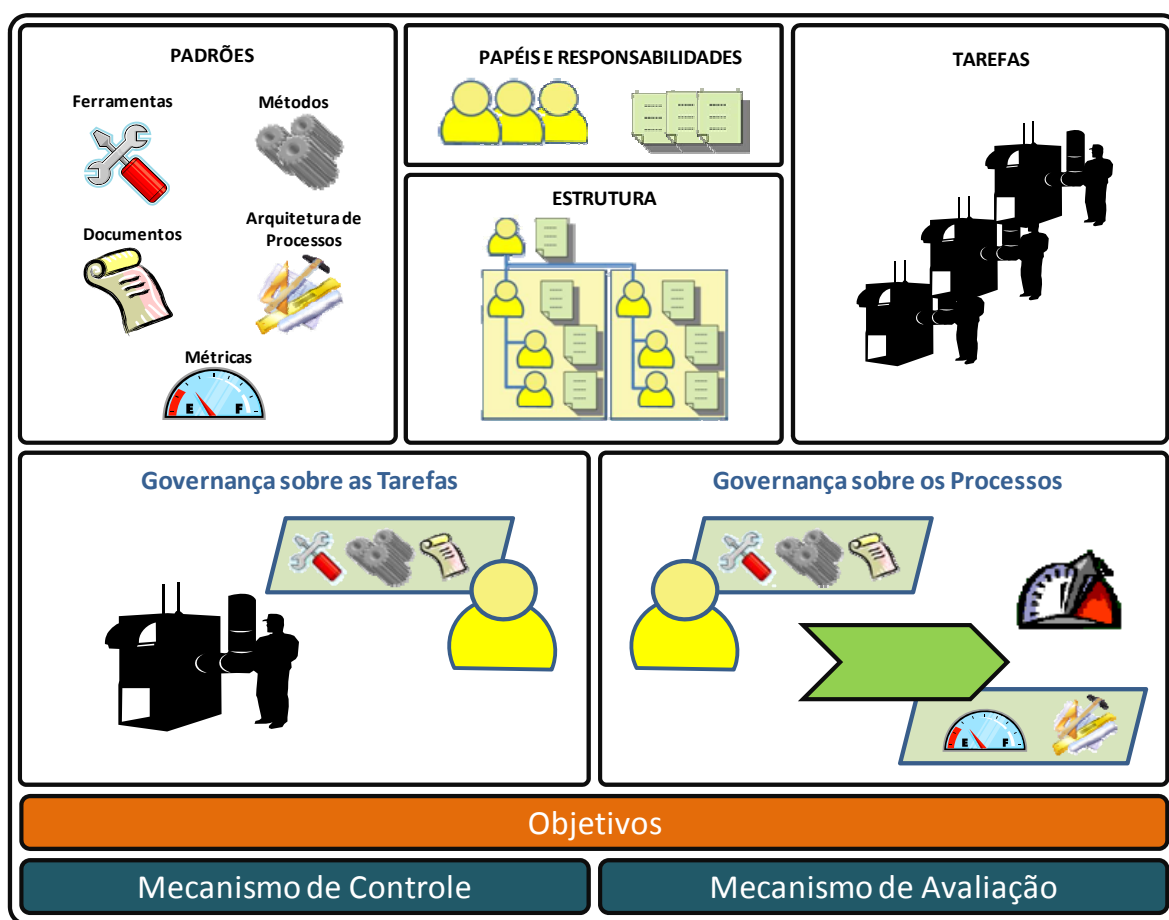


Figura 27 - Exemplo de Modelo de Governança de Processos

Na figura podem-se observar os elementos apresentados anteriormente no *framework*, e é possível perceber visualmente a inter-relação entre eles para formar o modelo de

governança. Os elementos Padrões, Papeis e Responsabilidades, Estrutura e Tarefas definidos compõem o modelo de governança de processos que apresenta dois aspectos, o primeiro relacionado com os processos propriamente dito que se refere às disposições da governança para com os processos, como a definição de seus responsáveis, métricas para acompanhamento da performance, arquitetura entre outros, e um segundo aspecto que está relacionado com a governança das tarefas, o seja as atividades que são realizadas pela gestão de processos, ou atividades desdobradas dessa, também com os seus respectivos responsáveis e padrões que orientam. Os elementos Mecanismos de Controle e Mecanismos de Avaliação avaliam e controlam esses dois aspectos do modelo e o elemento Objetivo é quem norteia e execução de todo o modelo. Para cada elemento apresentado no modelo acima deve haver um segundo nível, desdobrado desse primeiro nível apresentado, onde cada uma das definições feitas pela organização esteja representada, por exemplo, nesse segundo nível devem estar representada as ferramentas definidas.

5. CONCLUSÃO

O trabalho apresentou como resultados, além do *framework* para construção dos modelos de Governança de Processos nas organizações, objetivo central, alguns resultados intermediários importantes de serem destacados como: a revisão bibliográfica sobre o assunto nas diversas fontes de informação disponíveis na literatura; a apresentação resumida e a análise abordagens de Governança de Processos encontradas; a proposição de uma definição para a Governança de Processos e a tabela com a organização das referências encontradas para cada fator componente da governança.

Quanto ao atendimento aos objetivos colocados na introdução, pode-se concluir que o *framework* proposto atende teoricamente a esses objetivos, não podendo, no entanto se garantir um atendimento prático, apenas uma expectativa que na prática esses objetivos também serão atendidos, uma vez que não foram feitos testes de campo sobre o *framework* que comprovem o atendimento prático. Os objetivos são respondidos teoricamente da seguinte forma:

- **O1 - A viabilização da Gestão de Processos como um elemento de gestão nas organizações** – A ausência de governança de processos foi colocada como um dos problemas para o sucesso da Gestão de Processos (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; HAMMER, 2007; ROSEMANN, 2007) e que um modelo de governança bem definido e implantado é fundamental para viabilizar a Gestão de Processos nas organizações (JESTON e NELIS, 2008; IDS-SCHEER, 2008; RICAHRDSON, 2006, HARMON, 2005a, 2007a; SPANYI, 2008a; KORHONEN, 2007c, HAMMER, 2007, INFOSYS, 2007). Dessa forma ao se definir um *framework* para construção de modelos de governança para as organizações, esse quando

devidamente implantado, deve contribuir para a viabilização e o sucesso da Gestão de Processos.

- **O2 - O alinhamento das iniciativas de processos entre si** – A definição de papéis e responsabilidades e a centralização de decisões relativas à gestão de processos fazem com que os problemas de duplicidade e retrabalho sejam evitados e que as iniciativas de processos sejam realizadas de forma sinérgica.
- **O3 – O alinhamento da Gestão de Processos com os objetivos estratégicos da organização** – Temos aqui a atuação do Escritório de Processos e do Comitê de forma a selecionar e priorizar os projetos de processos e ações que tragam resultados que contribuam para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização, além disso, a existência dessas unidades organizacionais possibilitará que os objetivos estratégicos da organização sejam desdobrados para os processos e cheguem aos responsáveis pelos processos, para que esses possam agir de forma alinhada.
- **O4 – A padronização das iniciativas de processos** - Alguns pontos contribuem para esse objetivo, como a constituição de elementos organizacionais que tem por missão centralizar e normatizar nas organizações uma série de definições quanto aos processos, à definição de padrões a serem seguidos por todas as iniciativas de processos e por fim os mecanismos de controle que visam buscar não conformidade relacionadas ao que é realizado relativo aos processos
- **O5 - A melhoria da performance dos processos da organização** – Esse objetivo é alcançado primeiro pela própria viabilização da Gestão de Processos que permitirá que se execute o ciclo de melhoria, fazendo com que os processos possam ser

melhorados e segundo pela definição de responsáveis, Gestores de Processos, que olhem e atuem sobre os processos de forma a melhorar a sua performance, sendo inclusive avaliados sob esse viés.

- **O6 – A definição de papéis, responsabilidades e direitos de decisão para Gestão de Processos** – O próprio framework pressupõe e orienta a definição dos papéis e responsabilidades bem como o posicionamento na estrutura organizacional.

Além do atendimento dos objetivos propostos foi possível chegar a algumas conclusões como fruto da realização do trabalho, o primeira delas é que a construção de uma unidade organizacional, o Escritório de Processos, é vista na literatura com um fator fundamental para viabilizar a governança de processos, cabendo inclusive a esse o papel de ser o definidor e o principal executor da governança na organização (RICHARDSON, 2006; INFOSYS, 2008; ROSEMAN, 2008; HARMON, 2008; JESTON e NELIS, 2008b; KORHONEN, 2007c; SPANYI, 2007b; HAMMER, 2007). Outra conclusão importante é que um modelo de governança não é fixo e universal, de forma que não é possível propor um modelo padrão que atenda a todas as organizações, ele deve ser construído caso a caso de acordo com as particularidades e características da organização. O que pode ser definido é um *framework*, que apóie a construção do modelo de governança caso a caso. Mais uma conclusão obtida é que, assim como a Gestão de Processos avança em estágios conforme colocam os modelos de maturidade de processos, a governança de processos também deve avançar em estágios e de ser compatibilizada com a maturidade da organização.

No âmbito acadêmico observa-se que foi importante o estudo da Governança de Processos de forma isolada, porém fica bem claro que do ponto de vista de mercado e da sua utilização pelas organizações a governança deve estar embutida em uma unidade maior, ou seja, um *framework* mais completo para a Gestão de Processos.

Como desdobramentos e estudos futuros que permitam o avanço do estudo desenvolvido e o próprio avanço acadêmico do conhecimento em Engenharia de Processos, sugere-se alguns pontos. São eles:

- A elaboração de um método de implantação da Governança de Processos a partir do *framework* proposto;
- A realização de pesquisas com objetivo de avaliar os retornos decorrentes da implantação efetiva da Governança de Processos;
- O aperfeiçoamento e desenvolvimento do *framework* proposto;
- O avanço no estudo aprofundado de cada um dos elementos propostos para o *framework*;
- A realização de testes de aderência e aceitação do *framework* proposto nas organizações;
- Realizar pesquisas para verificar como os investimentos em processos influem na melhoria da performance das organizações e nos seus processos e como a Governança de Processos influi nesse processo;
- Identificar através de pesquisas de campo como as organizações têm definido e implantado soluções para a Governança de Processos, comparar essas soluções com o *framework* proposto, avaliar quantitativamente e qualitativamente as melhores opções de solução, e se pertinente aperfeiçoar o modelo;
- Compatibilizar o *framework* de Governança de Processos proposto com *frameworks* de Gestão de Processos;
- O Estudo da conexão da Governança de processos com as ferramentas de BPMS cada vez mais presentes no mercado.

Além disso, sugere-se o complemento da pesquisa, pois, devido ao dinamismo e ao interesse crescente do mercado pelo tema, novas publicações sobre o assunto foram realizadas após as pesquisas bibliográficas realizadas no âmbito do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ASX CORPORATE GOVERNANCE COUNCIL, 2003, "Governança". Disponível em www.asx.com.au acessado em Outubro de 2008.

BANCO MUNDIAL, 1989, "Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable growth". In: World Bank, Washington, D.C..

BANCO MUNDIAL, 1991, "Governance and Economy - A Review". In: World Bank, Washington, D.C..

BARNES, R., 2001, "Estudo de Movimentos e Tempos". 1 ed. São Paulo, Edgar Blücher.

BLECHAR, M., 2008, "Magic Quadrant for Business Process Analysis Tools". In: Gartner, Stamford.

BOOTH, W., WILLIAMS, J., COLOMB, G., 2003, "The craft of research". Chicago, University of Chicago Press.

BORGES, A., 2003, "GOVERNANÇA E POLÍTICA EDUCACIONAL: a agenda recente do Banco Mundial", REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS, v. 18, pp. 125-138.

BRESSER, P., 1998, "A Reforma do Estado para a Cidadania". 1 ed. São Paulo, Editora 34.

CAMPOS, V., 1996, "Gerenciamento pelas Diretrizes". 1 ed. Belo Horizonte, QFCO.

CARDOSO, R., 2008, "Construção de Modelos de Gestão Articulados por Modelos de Referência - Uma Investigação Sobre o Uso dos Modelos de Referência de Qualidade e Excelência". Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

CARDOSO, V., 2004, "Gestão de Competências por Processos: um Método para a Gestão do Conhecimento Tácito da Organização". Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

- CAULLIRAUX, H., CAMEIRA, R., 2000, "A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos". In: XX ENEGEP, São Paulo.
- CLARK, K., FUJIMOTO, T., 1991, "Product Development: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry". 1 ed. Boston, Massachusetts, HBR Press.
- DAVENPORT, T., 1993, "Natureza da Reengenharia de Processos". 1 ed. Boston, Reengenharia de Processos, Harvard Business School Press.
- DAVENPORT, T., 1994, "Reengenharia de Processos". 1 ed. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- DEMING, E., 1990, "Qualidade: A revolução da Administração". 1 ed. São Paulo, Marques Saraiva.
- DUTRA, D., 2007, "América Latina: governabilidade, governance e desenvolvimento". In: ILASSA27 Student Conference on Latin America, Feb.
- DWYER, T., 2006, "BPM Institute's State of Business Process Management". In: BPM Institute.
- EARL, T., 2005, "Service-Oriented Architecture (SOA): Concepts, Technology, and Design ". 1 ed. , Prentice Hall .
- ECO, H., 2005, "Como se faz uma tese". 20 ed. São Paulo, Perspectiva.
- FEITOSA, V., 2006, "Redação de Textos Científicos". 10 ed. Campinas, Papirus.
- FERNANDEZ, J., 2006, "BPM Governance - Infosys Technologies Limited". Queensland, 1th Business Process Governance – WoGo'2007.
- FETTKE, P., ZWICKER, J., 2006, "Reference Model for Business Systems Analysis". 1 ed. Berlim, Springer-Verlag.

- GALBRAITH, J., 2000, "Design the Global Corporation". 1 ed. San Francisco, Jossey-Bass.
- GOLDRATT, E., 2003, "A Meta". 2 ed. , Nobel.
- HAMMER, M., 1997, "Além da Reengenharia". 1 ed. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- HAMMER, M., 2007, "The Process Audit", Harvard Business Review, pp. 111-123.
- HAMMER, M., CHAMPY, J., 1994, "Reengenharia - Revolucionando a Empresa". 1 ed. Rio de Janeiro, Campus.
- HARMON, P., 2005(a), "Best Practices in the Governance of Business Process Management". In: IQPC - BPM, May."
- HARMON, P., 2005(b), "BPM Governance", BPTrends, v. 3.
- HARMON, P., 2006, "The Management of Processes". In: BP Trends.
- HARMON, P., 2007, "Business Process Change - A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals". 2 ed. Burlington/MA, Morgan Kaufmann.
- HARMON, P., 2008, "Process Governance". 3 ed. , BPTrends.
- HARMON, P., WOLF, C., 2008, "The State of Business Process Management". In: BP Trends.
- HILL, J., ET. AL, 2007, " Magic Quadrant for Business Process Management Suites". In: Gartner, Stamford.
- IDS-SCHEER, 2008, "Process Governance". Disponível em www.ids-sheer.com acessado em Dezembro de 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2008, "Governança Corporativa". Disponível em www.ibgc.com.br acessado em Outubro de 2008.
- JESTON, J., NELIS, J., 2008(a), "Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations". 2 ed., Elsevier.

- JESTON, J., NELIS, J., 2008(b), "Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management". 1 ed., Elsevier.
- JESUS, L., AMARAL, V., 2008, "Pesquisa sobre Iniciativas em BPM". In: ELO Group. Disponível em www.elogroup.com.br acessado em fevereiro de 2008
- KELLER, G., TEUFEL, T., 1998, "SAP R/3 Process Oriented Implementation". 1 ed. Harlow, Addison-Wesley.
- KIRCHMER, M., 1998, "Business Process Oriented Implementation of Standard Software". 1 ed. Berlim, Springer-Verlag.
- KIRCHMER, M., 2005, "Process Governance - Orchestrating the Management of BPM". Business Process Excellence.
- KORHONEN, J., 2007(a), "On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance ", 1th Business Process Governance – WoGo'2007.
- KORHONEN, J., 2007(b), "Enterprise BPM – A Systemic Perspective", BPTrends.
- KORHONEN, J., 2007(c), "Agile Organizational Governance and Steering: Holacracy™ and BPM".
- MICHAELIS, 2008, "Moderno Dicionário da Língua Portuguesa". Melhoramentos.
- MIERS, D., 2006(a), "Getting Past the First BPM Project Developing a Repeatable BPM Delivery Capability", BPMfocus.
- MIERS, D., 2006(b), "Issues and Best Practices for the BPM and SOA Journey", Enix.
- MIERS, D., 2006(c), "The Keys to BPM Project Success", BPMfocus.
- MIERS, D., 2007, "BPM Best Practices". Enix.
- NOGUEIRA, M., 2001, "Em defesa da política". 1 ed. São Paulo, Senac.

- NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 1995, "The Knowledge-creation Company: How Japanese Companies creates the dynamic of innovation". 1 ed. New York, Oxford University Press.
- NORTON, D., KAPLAN, R., 1997, "A estratégia em ação: Balance Scorecard". 3 ed. Rio de Janeiro, Campus.
- OMG, 2006, "Business Process Modeling Notation Specification". In: OMG. Disponível em www.omg.org.br acessado em Fevereiro de 2009.
- OXFORD DICTIONARY, 2008, "Governança". Disponível em www.askoxford.com acessado em Outubro de 2008.
- PAIM, R. ET. AL, 2007(a), "Estruturação Escritório de Processos". GPI e NP2 Tec, Relatório de Pesquisa .
- PAIM, R., 2002, "Engenharia de Processos: Análise do Referencial Teórico-Conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos". Dissertação de Mestrado, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- PAIM, R., 2007, "As Tarefas para Gestão de Processos". Tese de Doutorado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- PAIM, R., CAULLIRAUX, H., CARDOSO, R., 2008, "Process management tasks: a conceptual and practical view", Business Process Management Journal, v. 14, pp. 694-723.
- PAIM, R., ET. AL, 2007(b), "O que são BPMS: Sistemas de Suporte as Tarefas para Gestão de Processos". In: XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu, Out.
- PAIM, R., ET. AL, 2009, "Structuring a Process Management Center of Excellence". In: The 6th Organizational Engineering Track at ACM SAC 2009, Hawaii.
- PALMER, N., 2007, "A Survey of Business Process Initiatives". In: BP Trends.

- PORTER, M., 1985, "Vantagem Competitiva". 2 ed. Rio de Janeiro, Campos.
- PYZDEK, T., 2003, "The Six Sigma Handbook". 2 ed. , McGraw-Hill.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L., 1998, "Manual de Investigações em Ciências Sociais".
ed. 1, Gradiva.
- RIBEIRO, A., SANTOS, B., CAMEIRA, R., 2007, "Proposta para Concepção de um Sistema de Medição de Desempenho Orientado por Processos: Aplicação em uma Prestadora de Serviços de Suporte Operacional". In: XVII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru.
- RICHARDSON, C., 2006, ""Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence"", BPTrends.
- ROSEMANN, M., 2006 (a), "Potential pitfalls of process modeling: part A", Business Process Management Journal -BPMJ, v. 12, pp. 249-254.
- ROSEMANN, M., 2006 (b), "Potential pitfalls of process modeling: part B", Business Process Management Journal -BPMJ, v. 12, pp. 377-384.
- ROSEMANN, M., 2006 (c), "Process Portfolio Management", BPTrends.
- ROSEMANN, M., 2008, "The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence", BPTrends.
- ROSEMANN, M., BRUIN, T., 2005, "Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity", BPTrends.
- ROSEMANN, M., ET. AL, 2007, "Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective". In: Queensland University.
- ROSEMANN, M., KUGELER, M., BECKER, J., 2003, "Process Management: A Guide to Design of Business Process". 1 ed., Springer.

- RUMMLER, G., BRACHE, A., 1995, "Improving Performance". 2 ed. San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHEER, A., 1998, "ARIS – Business Process Frameworks". 2 ed. Berlim, Springer.
- SCHEER, A., ET. AL, 2005, "Corporate Performance Management". 1 ed. Berlin, Springer.
- SCHEER, A., ET. AL, 2007, "Agility by ARIS Business Process Management". 1 ed. Berlin, Springer.
- SHINGO, S., 2000, "Sistema de Troca Rápida de Ferramenta". 1 ed. Porto Alegre, Bookman.
- SILVA, E., MENEZES, E., 2001, "Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação". ed. Florianópolis, Laboratório de ensino a distância da UFSC.
- SMITH, H., 2005, "From CIO to CPO via BPM", CSC white Paper.
- SMITH, H., FINGAR, P., 2003, "Business Process Management: The Third Wave". Flórida, Meghan-Kiffer.
- SPANYI, A., 2007(a), "Governance is Key to BPM Success", BPMInstitute.
- SPANYI, A., 2007(b), "More for Less: The Power of Process Management". 1 ed. Tampa, Florida, USA, Meghan-Kiffer Press.
- SPANYI, A., 2008, "BPM Governance", BPMInstitute.
- SPANYI, A., DWYER, T., 2008, "Best Practices for Building BPM & SOA Centers of Excellence". BPMInstitute - A peer to peer Exchange for BPM professionals.
- TAYLOR, F., 1995, "Princípios de Administração Científica ". 8 ed. Rio de Janeiro, Atlas.
- VALADARES, A., 2001, "Modelagem de Processos para Implementação de Workflow: uma Avaliação Crítica". Dissertação de Mestrado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.

- VAN DER ALST, W., ET. AL, 2003, "Business Process Management: Models, Techniques, and Empirical Studies ", Lecture Notes in Computer Science, Springer-verlag, v. 1806.
- WEIL, P., 2004, "Don't Just Lead, Govern: How Top-performing Firms Govern IT", MIT Quartely Executive, v. 8.
- WEIL, P., 2006, "Governança de TI, Tecnologia da Informação". 1 ed. São Paulo, M. Books do Brasil Editora Ltda.

ANEXO

Neste anexo, com intuito mostrar um exemplo de um modelo de Governança, é apresentado um caso de sucesso de Gestão de Processos e diagnóstico o seu modelo de Governança. O modelo de Governança é identificado a partir dos elementos colocados pelo *framework* proposto neste trabalho. Para identificar esses elementos de Governança que estão sendo empregados e como eles estão sendo realizados na organização foram elaboradas algumas perguntas. Além disso, a apresentação do exemplo possibilita a realização de algumas verificações do modelo de Governança relacionadas com a situação da Gestão de Processos na organização, validando ou verificando as premissas colocadas no objetivo do trabalho.

Método

Foram elaboradas algumas perguntas com intuito de identificar e diagnosticar o modelo de Governança da organização. As perguntas elaboradas foram num primeiro momento respondidas pelo autor a partir de material bibliográfico disponível sobre o caso de gestão de processos da organização escolhida e num segundo momento foi completada a partir de consulta a um pesquisador com participação “in loco” no caso. Após esses passos as respostas foram consolidadas e o modelo de Governança da organização identificado. Por fim foram realizadas algumas verificações dos objetivos colocados no trabalho com a realidade da organização.

O Caso

Foi escolhida para ilustrar esse exemplo uma grande instituição financeira internacional com foco de atuação no varejo atendendo os segmentos: Pessoas Físicas, Pessoas Jurídicas, *Private Banking*, *Middle Market* e *Corporate Banking*.

No modelo que explica os valores da organização a Gestão de Processos encontra-se explicitada como um dos valores: o “melhora de processos e disciplina de execução”.

Esta organização possui sua experiência em Gestão de Processos reconhecida e premiada internacionalmente. O início das iniciativas em processos ocorreu há aproximadamente 5 anos, por decisão estratégica, com a criação de uma Diretoria de Processos com objetivo de tornar a organização uma organização orientada por processos visando o aumento da eficiência e eficácia no atendimento às áreas de negócios para a conseqüente melhora do índice de satisfação do cliente. Nos dois últimos anos, foram investidos um total de 7 milhões de reais para formar uma base de processos da organização. No decorrer dos anos, algumas iniciativas de processos começaram a crescer e dar resultados para a organização, uma dos resultados obtidos foi o premio internacional concedido pela revista e-finance para *Process-Warehouse* e a adoção do da cadeia de valor desenvolvida como modelo de referência para toda a organização no mundo inteiro.

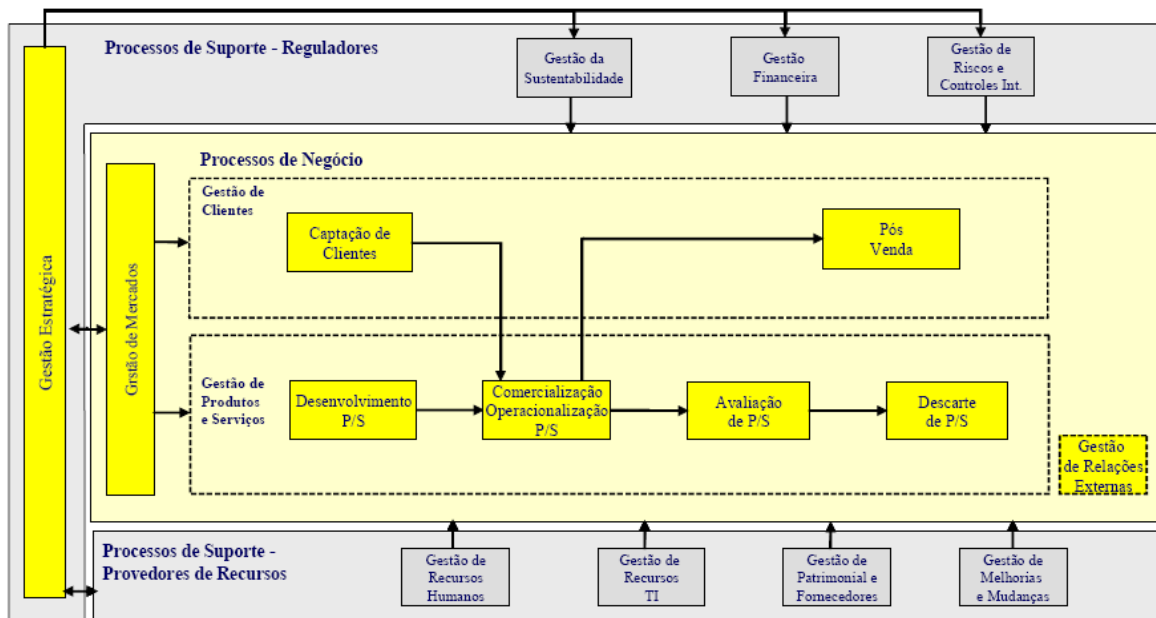


Figura 28- Cadeia de Valor da Organização

Identificação do Modelo de Governança:

O Questionário a seguir tem por objetivo diagnosticar e levantar o modelo de Governança da organização e enquadrá-lo nos elementos do *framework* de Governança proposto, ilustrando, dessa forma, o modelo de governança de processos em operação na organização.

Tabela 21 - Questionário para identificação do Modelo de Governança da Organização

1. Papéis e responsabilidades	
Quais os papéis definidos para a gestão de processos ?	<p>Patrocinador (A liderança do atual presidente e a importância atribuída por ele à gestão de processos se destaca como um fator que fez a organização apoiar iniciativas de gestão de processos)</p> <p>Gestor de Processos (Em formação. Já houve um Papel "Gestor do dia-a-dia" para um processo específico sem sucesso)</p> <p>Gerente</p> <p>Analista de Processos</p> <p>Analista de TI</p> <p>Estagiário</p>
Quais as responsabilidades definidas?	Ver matriz de responsabilidades
2. Padrões	
Ferramentas	Quais ferramentas de BPMS utiliza para as execução das atividades de Gestão de Processos ?
	Ver matriz de Ferramentas
Arquitetura de Processos	Possui uma arquitetura de processos definida e divulgada? Como ela está estruturada ?
	Sim (ver figura X). A Base de processos atualmente conta com 650 processos, 30 templates SOXA, aproximadamente 7.000 atividades e 30.000 objetos.
Métodos	Quais os métodos utilizados ?
	ARIS HOBE para modelagem dos processos
	Qual notação de processos utilizada?
	Notação evento-função do Aris.
Documentação	Os processos estão documentados ? Como ?
	Sim. Os processos estão publicados em html na intranet.
	Há políticas, normativos, procedimentos ou outro tipo de documentação que apresenta as regras para a gestão de processos na organização?
	Não
Métricas	Há métricas definidas para o acompanhamento dos processos?
	Não
3. Estrutura	
Há um Escritório de Processos ? Onde ele está posicionado funcionalmente?	Sim. O Escritório de Processos está posicionado na superintendência de processos corporativos. Esta unidade está diretamente subordinada ao presidente da empresa, mas sem o status de uma vice-presidência, é uma unidade de linha um nível abaixo das VP (Vice-Presidências), mas como indicado responde direto ao presidente. O Escritório de Processos centraliza todas as ações de desenvolvimento (desenho e melhoria) de processos.
Há um Comitê de Processos ? Quem compõe esse Comitê ?	Não
Como estão organizados os Gestores de Processos ?	A unidade de gestão do dia a dia está formando 14 gerentes para atuarem transversalmente em uma gestão por processos. Estes gestores estão sendo formados em técnicas de 6 sigma
Como estão estruturados os atores organizacionais que participam da Gestão de Processo na Organização?	A PSC (Superintendência de Processos Corporativos) tem como unidades: transformação de processos (como foco em conta-corrente e grandes mudanças organizacionais); desenvolvimento de processos (com foco em pequenas melhorias e na gestão do dia a dia); gestão da qualidade de processos (com foco na modelagem/levantamento de processos); e interface de negócios que recebe as demandas do banco relativas à processos. Gerência da qualidade de processos. Dois gerentes com 8 analistas, 1 suporte de TI. 4 estagiários
4. Tarefas	
Quais tarefas são realizadas para a Gestão de Processos na	Ver matriz de responsabilidades
5. Mecanismos de Controle	
Há mecanismos de controle para a governança ? Quais ?	Sim. Compliance para verificar aderência dos processos com a execução
6. Mecanismos de Avaliação	
Há mecanismos de avaliação? Quais?	Sim. Arelado ao ganho gerado para a organização e ao número de pessoas treinadas. Há uma divisão em cinco níveis de avaliação
Há uma medição dos Retornos/Ganhos com a Gestão de Processos?	Há um controle sobre os benefícios mensuráveis. A base é bem avaliada e reconhecida
7. Objetivos	
Quais os objetivos pretendidos com a gestão de processos?	<ul style="list-style-type: none"> - Unificar iniciativas: custos, TI, Controles internos, Riscos operacionais, Auditoria e Desenvolvimento de Produtos. - Aumentar a eficácia e a eficiência operacional - Melhoria da performance através da melhoria dos processos - Rapidez no atendimento as necessidades dos clientes - Atendimento as exigências regulatórias
Quais os objetivos do Escritório de Processos ?	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a base de processos como um ativo organizacional. - Preservar a memória da forma de funcionamento do banco, por meio do mapeamento e documentação dos processos. - Contribuir para a criação de uma cultura com orientação por processos. - Promover treinamento dos colaboradores. (workshop/vivência). - Contribuir para a conformidade regulamentária dos processos

Tabela 22 - Matriz Agregada de Responsabilidades sobre as Tarefas de Gestão de Processos na Organização

Portfólio de Serviços do Escritório de Processos	Escritório de Processos	Unidade Funcional	Observação
R - Responsável pela Execução da Tarefa A - Auxilia a execução da Tarefa Quando ambos são "A" há uma execução conjunta em parceria			
Acompanhamento da Performance dos Processos	A	R	---
Alinhamento com a Estratégia	A	A	---
Automação de Processos	-	-	---
Avaliação da Maturidade em Processos	R	-	---
Conformidade dos Processos	R	A	---
Projeto de Processos para Desenvolvimento de Sistemas	-	R	Responsabilidade da TI, mas o Escritório está envolvido na definição da nova arquitetura SOA. Há um piloto em execução.
Gestão da Mudança	R	A	Hoje o Escritório de Processos executa/ é responsável pela implantação, mas espera que no futura as próprias unidades executem
Gestão de Projetos de Processos	R	A	---
Gestão de Riscos	A	R	Apenas são lançados na base os controles internos e riscos definidos pela área de Controles Internos
Gestão do Portfólio de Projetos de Processos	R	A	---
Governança de Processos	A	A	Não há um modelo formal de Governança, mas a organização entende que promove a Governança de Processos
Manutenção dos Processos	R	A	---
Melhoria de Processos	R	A	---
Modelagem de Processos	R	A	Até o nível 2 dos processos é responsabilidade do Escritório de Processos, depois das Unidades
Treinamento em Gestão de Processos	R	A	Escritório de Processos realiza o treinamento para alta gestão, para participantes do projeto e para gestores do dia a dia.

A seguir é ilustrada a estrutura organizacional para as unidades relacionadas/ responsáveis pela Gestão de Processos na organização, entre elas, o Escritório de Processos.

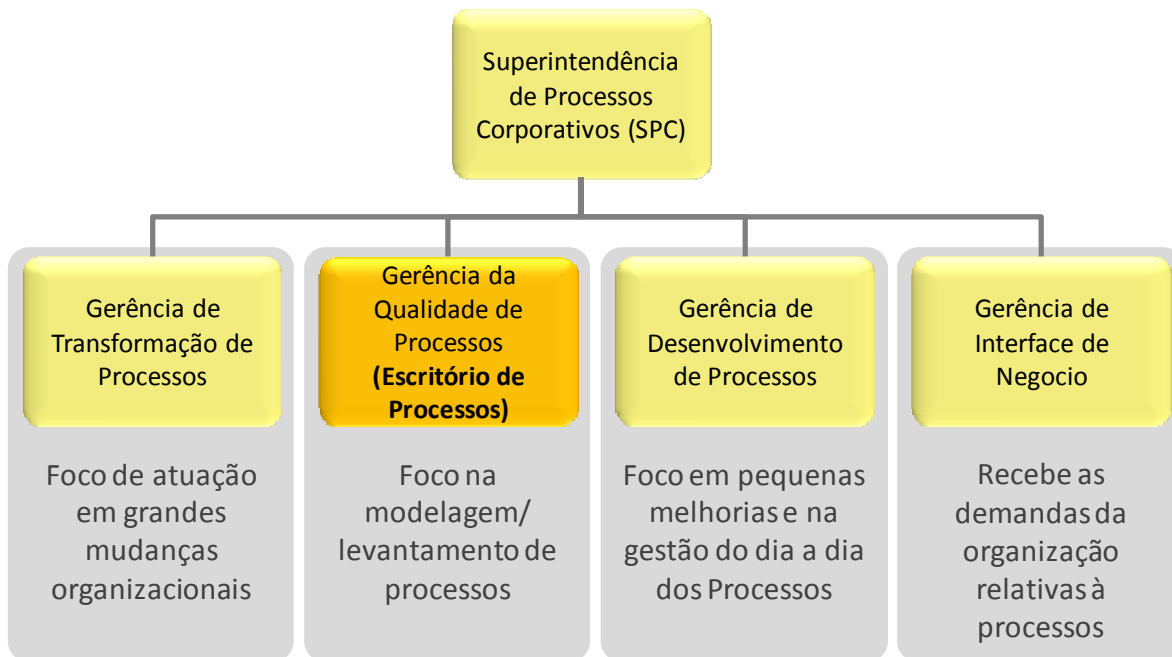


Figura 29 - Estrutura Organizacional para a Gestão de Processos

Na figura abaixo está apresentado a Arquitetura de Processos definida para a organização, desde a Cadeia de Valor, até os diferentes níveis de detalhamento e de modelos utilizados para representara organização.

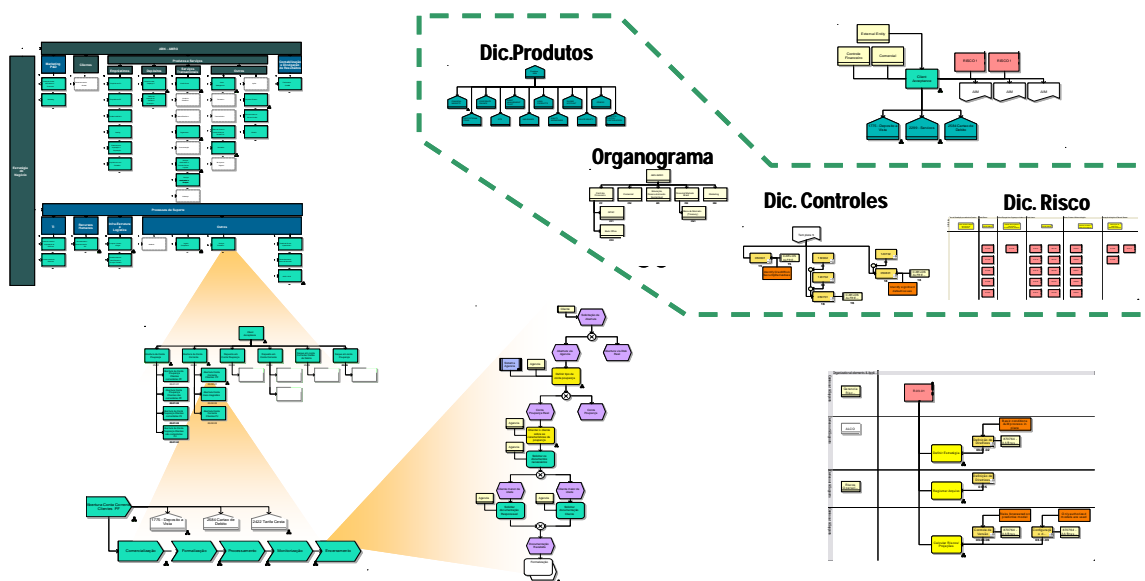


Figura 30 - Arquitetura de Processos da Organização

A organização se estrutura tipicamente como uma organização funcional clássica e busca caminhar para uma organização com estrutura por processos. Hoje a organização já entende e reconhece, tendo-os mapeados, os seus processos transversais e a base de processos é vista como um ativo da organização.

Há um controle qualitativo de maturidade da Gestão de Processos na organização e por esse controle a organização se encontra no nível 2 de maturidade.

A iniciativa em curso de formação de Gestores de Processo ilustra a caminhada de maturidade da organização na Gestão de Processos para o nível 3 de maturidade.

A Gestão de Processos atualmente é utilizada para melhoria do desempenho, definição de indicadores de desempenho, referência para definição de controles internos e riscos e encontra-se em crescimento, fato que ratifica o seu sucesso, e o foco principal de atuação é em projeto de processos, migrando para a gestão do “dia-a-dia” dos processos. A organização reconhece que os investimentos realizados na Gestão de Processos deram retorno e contribuíram para o crescimento da organização.

Um ponto interessante a se destacar, e não contemplado no framework de governança proposto é o orçamento do Escritório de Processos. O Escritório de Processos na organização é visto como um prestador de serviços e o seu orçamento está atrelado à utilização de seus serviços pela organização.

Conclusões

No caso apresentado é possível verificar o sucesso da Gestão de Processos na organização, com ganhos significativos para a mesma, e que a organização, embora não possua um modelo de governança de processos explicitado possui bem definido alguns dos elementos

de governança colocados pelo *framework* proposto. Assim, é possível se verificar a afirmação colocada no trabalho de que a governança de processos atua como um viabilizador da Gestão de Processos como um elemento de gestão nas organizações.

Além disso, observa-se na organização que a Gestão de Processos, no estágio atual de maturidade onde as ações possuem predominância no projeto de processos, possui papéis e responsáveis definidos para as tarefas, alinhamento com a estratégia da organização, padronização entre as iniciativas de processos e possibilita a melhoria do desempenho dos processos que são colocados na dissertação como os objetivos que um modelo de Governança de Processos atende. Assim pode-se colocar que de fato ter os elementos de Governança do *framework* definidos contribui para os objetivos propostos, e principalmente para o sucesso da Gestão de Processos.

.