



Septiembre 2016 - ISSN: 1988-7833

## IMPACTOS DA GOVERNANÇA DE PROCESSOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Carlo Castellanelli

Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

[castellanelli@bol.com.br](mailto:castellanelli@bol.com.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlo Castellanelli (2016): "Impactos da governança de processos no desenvolvimento das organizações", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/governanza.html>

**Resumo:** A Governança no contexto da gestão por processos 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. A ausência de governança, ou de uma estrutura de Governança de Processos implementada 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. Este trabalho aborda a visão de autores em algumas obras que contribuem sobre o assunto, relatando os conceitos, dificuldades e melhorias que a elaboração de uma governança sólida traz no delineamento e implementação com sucesso da gestão de processos, seja ela no setor público ou privado.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa, Gestão de Processos, Gestão da Mudança.

### PROCESSES GOVERNANCE IMPACTS ON ORGANIZATIONS DEVELOPMENT

**Abstract:** The Governance in the context of process management aims to organize the management business processes in organizations to make it viable as an organizational management element capable of contributing the increase of the process performance and consequently the whole organization. The lack of governance, or a Process Governance structure implemented and well-defined, was placed by process experts as one of the main problems of process management, and regarded as a challenge of Process Management. This paper addresses the authors' vision in referred papers that contribute on the subject, reporting concepts, issues and improvements that the development of a solid governance brings in the design of a successful implementation of process management, whether in the public or private sector.

**Keywords:** Corporate Governance, Business Process Management, Change Management.

## **1. INTRODUÇÃO**

O estabelecimento da tensão estrutural é fundamental para a mudança planejada, uma vez que esta irá realizar alterações significativas na organização e em seus objetivos e direcionamentos. Uma mudança planejada pode envolver os níveis estratégico, tático e operacional da organização, de modo a necessitar técnicas e ferramentas de mudanças que possibilitem trabalhar com o design, arquitetura e estrutura organizacional. Uma mudança nos objetivos e direcionamentos da organização implica em alterações estratégicas, ou de design organizacional, que devem ser implantadas na prática, ou seja, sentidas no trabalho e resultados da organização. Para atingir estes resultados é necessário desenvolver arranjos estruturais que possibilitem à organização fazer o que se propôs.

A importância de trabalhar com o design organizacional consiste no fato dele ser uma das poucas alavancas de mudança disponíveis para a maioria dos gerentes e administradores. Para eles, a mudança estratégica é geralmente responsabilidade de um pequeno grupo de executivos seniores, e não pode ser empregada muito frequentemente sem levar a organização à confusão generalizada. Já as mudanças na cultura organizacional são complexas e levam muito tempo. Em contraste, o design pode ser feito em diversos níveis e ser completado em um período de tempo razoavelmente curto, com relativamente pouca dor e desconforto para a organização.

Neste contexto de mudança, apresenta-se a governança na gestão de processos como engrenagem central das organizações. Conforme Rosemann (2006), a governança é parte do framework que compreende papéis, responsabilidades, obrigações e processos de tomada de decisão. Nos últimos anos, o tema da Governança Corporativa ganhou proeminência, tornando-se questão efervescente no âmbito mundial, tanto para pesquisadores quanto para praticantes (HILB, 2005). Entende-se por Governança Corporativa um conjunto de mecanismos de natureza pública (MARQUES, 2007) e privada (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2008), que incluem leis, normativos expedidos por órgãos regulares, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais, que regulam as relações dos proprietários e os stakeholders (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2008). Este trabalho foca a governança nas organizações como elemento chave para o sucesso da implementação da gestão por processos.

## **2. GESTÃO DA MUDANÇA E A GESTÃO POR PROCESSOS**

Para entender o conceito de mudança em um ambiente organizacional, é preciso adotar diferentes perspectivas, ou ter a noção de que é possível entender o processo a partir de várias posturas teóricas e práticas. Dessa forma, a mudança organizacional deve ser entendida como um quadro multifacetado que reflete recortes diferentes de acordo com o ângulo de visão (Costa, 2006). A tentativa de entender esse conceito, ainda de acordo com Costa (2006), parte da limitação metodológica da compreensão do

todo pelas partes que o compõem. A autora afirma que essa estratégia inclui uma segmentação, frequentemente indispensável para fins de análise, que demanda uma consciência da fragmentação imposta ao fenômeno em estudo. Por fim, Silva (2001) afirma que os diferentes focos de abordagem variam, entre outros fatores, em função da origem, do contexto, do conteúdo, do processo gerador, da finalidade e da direção da mudança. Assim, qualquer estudo desenvolvido sobre mudança organizacional precisa deixar claro o tipo de conceito assumido. Os diferentes focos de abordagem têm levado à produção de uma variedade considerável de classificações (SILVA, 2001).

A resistência humana, juntamente com falhas na comunicação da mudança, é citada por Giroux (1998) como um dos principais problemas em processos de mudança organizacional. Silva (2001) conclui que, com esses dois fatores em evidência, o problema reside na atitude das pessoas e na forma como a mudança chega até elas, comunicada pela organização. Ou seja, em muitas das abordagens mais tradicionais, tanto o indivíduo quanto a realidade social da mudança têm sido tratados de forma simplificada. Observa-se também, segundo Silva (2001) que a visão negativa sobre a suposta resistência é reforçada pela noção de que ela representa uma recusa à modernidade que, supõe-se, está contida em cada mudança. Como a mudança é um conceito contido nos pressupostos positivistas do progresso, entende-se porque a resistência é um conceito socialmente desvalorizado. Por outro lado, Damanpour e Gopalakrishnan (1998) centraram seus estudos apenas na adoção de inovações em organizações como foco para adoção da mudança. Para isso, inovação é definida como sendo a adoção de uma ideia ou comportamento que apresenta novidades para a organização. A inovação pode ser um produto ou um serviço ou ainda um processo organizacional, um programa administrativo, uma tecnologia, uma política ou um sistema relacionado a membros da organização.

Segundo Smith e Fingar (2003), o gerenciamento de processos não é novo para a maior parte das corporações. Entretanto, houve mudanças significativas ao longo do tempo na forma como ele é alcançado. Estudos de Taylor, junto com o movimento da administração científica, introduziram no início do século passado os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo nas organizações. Em decorrência disso, as organizações se viram cada vez mais inclinadas tanto para a especialização de atividades quanto para a formação de profissionais especialistas em seus processos de negócio.

De acordo com De Sordi (2012), a abordagem administrativa da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica para a gestão das organizações, de modo que essa denominação foi baseada e fundamentada na Teoria Geral de Sistemas (TGS).

De acordo com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), a gestão por processos também possui fatores críticos para sua implantação, como: apoio da alta direção; estratégias para tratar a gestão de mudanças; capacitação de funcionários; cultura de padronização de processos; alinhamento e investimento em tecnologia de informação; projetos de processo com início e fim; estrutura de orientação por processos bem definida, de maneira clara e objetiva; registrar e divulgar os benefícios e agregação de valor alcançados e o alinhamento estratégico obtido.

Segundo Couto e Marash (2012), o principal objetivo da gestão por processos é assegurar que as necessidades dos clientes para desempenho eficaz dos processos e as necessidades do negócio para a eficiência são satisfeitas simultaneamente da melhor maneira possível. Desta forma, o BPM age a fim de maximizar a eficiência e a eficácia dos processos

As mudanças drásticas focadas nos processos afetam praticamente todos aspectos da organização. Consequentemente, qualquer tentativa para realizar uma mudança isolada, através de esforços individuais, tem uma alta probabilidade de falha. Uma significativa mudança organizacional precisa tratar de forma eficaz a diversidade e as inter-relações no processo de mudança (Cao et al, 1999; Cao, 2001). Em resumo, os cinco tipos inter-relacionados de mudança organizacional, com base em Flood (1995), Cao et al. (1999) e Cao (2001) pode incluir:

- \* Processo de mudança nos processos e controles sobre os fluxos;
- \* Mudança estrutural e funções, a sua organização, coordenação e controle;
- \* Mudança cultural e mudança de valores, crenças e comportamento humano em termos da sua relação com normas e práticas sociais;
- \* Mudança política na distribuição de poder nas questões organizacionais e na forma como são influenciadas.
- \* Mudança Estratégica, com uma nova visão de atuação no serviço público, baseado nas mudanças anteriores e definindo novos rumos para a Instituição.

### **3. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A Governança Corporativa se revela importante para muitas organizações que buscam melhorar sua imagem no mercado, aumentar a valorização das ações, proporcionar maiores retornos para os proprietários e obter maior transparência nos negócios. (CAMARGOS; BARBOSA, 2006)

Em termos de governança pública, por exemplo, Dutra (2007), discorre sobre a governabilidade estar 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 outras beneficiadas. Daí os diversos interessados da sociedade encontram um ponto comum para validar o projeto de 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 (DUTRA, 2007).

Já no foco do capital privado, e criando um elo entre governança e gestão de processos, Spanyi (2008) 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 (Dwyer 2008). A Governança de Processos pode ser entendida 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.

#### **4. GOVERNANÇA EM PROCESSOS**

A Governança no contexto da gestão por processos 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. A ausência de governança, ou de uma estrutura de Governança de Processos implementada 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).

Diversos autores discorrem sobre a gestão de processos ligadas aos aspectos da governança. Jeston & Nelis (2008) por exemplo, sugerem um framework intitulado Management by Process framework, cujo objetivo é ser um roteiro para a viabilização e implantação da Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações. São dimensões elencadas neste modelo: 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. Uma organização é considerada 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, 2008).

Korhonen, por sua vez (KORHONEN, 2007; 2007; 2008 *apud* Barros, 2009), analisa 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). A ausência de uma estrutura de Governança contribui para o insucesso das tentativas de se estabelecer a Gestão de Processos nas organizações, conforme o autor, e reforça ser a Governança de Processos ainda um tema ainda pouco estudado e explorado (KORHONEN, 2007).

Harmon, (HARMON, 2005; 2007; 2008) corrobora com a ideia que o tema ainda precisa ser aprofundado nas organizações para que essas possam melhor organizar e coordenar as suas iniciativas de processos. Rosemann (ROSEMANN, 2006, 2008; ROSEMANN e BRUIN, 2005; ROSEMANN, KUGELER e BECKER, 2003 *apud* Barros, 2009) relata a relação da governança com o Escritório de Processos (ROSEMANN, 2008), sendo o Escritório de Processos um habilitador da implementação bem-sucedida da Gestão de Processos nas organizações, e acrescenta que a Governança estabelece responsabilidades, direitos de decisão e processos de recompensa para orientar as ações em processos. No mesmo tema, relativo ao Escritório de Processos, Paim (2007), 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.

Kirchmer (2005) 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. Miers (2006), por sua vez, relata que há uma preocupação das organizações em implantar a melhoria contínua dos processos, através de uma gestão concreta de processos, e que sem uma base mais sólida para apoiar essa mudança, muitas organizações acabam por fracassar na busca por esse objetivo.

Por fim, o renomado autor Michael Hammer constatou em pesquisas recentes casos de insucesso e dificuldades da implantação efetiva de uma abordagem por processos nas organizações. Para Hammer, a Governança de Processos é então entendida como um dos fatores habilitadores da Gestão de Processos em uma organização. (HAMMER, 2007).

## **CONCLUSÃO**

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. Através da governança em uma organização, a Gestão de Processos se guiará na 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. 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.

Quanto a implementação de um Escritório de Processos como centralizador das ações e estratégias traçadas pela governança, é necessário compreender que o mesmo deve estar posicionado hierarquicamente na organização, devendo ser ajustado caso a caso. Outro elemento fundamental é o envolvimento da alta gestão e com função principal de alinhar a Gestão de Processos com a estratégia. 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.

A Governança de Processos, por fim, é a chave de mudança organizacional, sendo a norteadora da 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.

## REFERÊNCIAS

BARROS, D. B. (2009): Governança de Processos: Proposição de um Modelo Teórico de Governança para Gestão de Processos. Dissertação de Mestrado. UFRJ/ COOPE/ Programa de Engenharia de Produção.

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

DUTRA, D., 2007, "América Latina: governabilidade, governance e desenvolvimento". In: ILASSA. Student Conference on Latin America, Feb. environment. CA Magazine, v. 141, n. 9, p. 16-18, 2008.

FONTENELLE, E. C. Estudos de caso sobre a gestão do projeto em empresas de incorporação e construção. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2002.

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.

HILB, M. New corporate governance: from good guidelines to great practice.

IDS-SCHEER, 2008, "Process Governance". Disponível em [www.ids-sheer.com](http://www.ids-sheer.com) acessado em Dezembro 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.

KIRCHMER, M., 1998, "Business Process Oriented Implementation of Standard Software". 1 ed. Berlin, 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".

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.

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.

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.

SILVA FILHO, C. P.; BENEDICTO, G. C.; CALIL, J. F. Ética, responsabilidade social e governança corporativa. Campinas: Alínea, 2008.

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.