

A teal-colored rectangular banner with white text centered inside. The text is in an italicized serif font.

Abordagens para a Governança de BPM

Introdução.....	2
Apresentação de abordagens de Governança de BPM	3
Governança de BPM em Jeston & Nelis	4
Governança de BPM em Korhonen	7
Governança de BPM em Harmon	10
Governança de BPM em Rosemann	13
Governança de BPM em Spanyol.....	14
Síntese das abordagens apresentadas.....	17
Conclusão.....	18
Referências Bibliográficas	19
Quem somos.....	20

Introdução

Com objetivo de apresentar ao leitor a Governança de BPM, também denominada Governança de Processos por alguns autores, um assunto atualmente bastante procurado e discutido em eventos e congressos de BPM, será publicada uma série de artigos baseados em um amplo estudo realizado sobre o tema, ao longo das próximas publicações.

Esse primeiro artigo, “Abordagens para a Governança de BPM”, irá apresentar algumas das principais abordagens sobre o assunto encontradas na literatura de processos atualmente. Essas abordagens são colocadas por autores renomados em Gestão de Processos como: Harmon, Korhonen, Jeston e Nelis, Hammer, Rosemann, dentre outros. Ao final do artigo é apresentada uma tabela com a síntese de cada uma das abordagens apresentadas.

Apresentação de abordagens de Governança de BPM

A Governança de BPM tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos 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 performance da organização. A ausência de Governança de BPM nas organizações é colocada por especialistas como um dos principais problemas, pois diminui e até mesmo impossibilita os retornos que podem ser alcançados com BPM e como um grande desafio atual.

Há dois motivadores que impulsionam atualmente BPM nas 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. Ambos os impulsionadores exigem um escopo de atuação mais abrangente e a inserção de BPM como um mecanismo cotidiano de gestão das organizações.

Essa passagem de BPM para uma ferramenta de gestão cotidiana das organizações não é trivial e além da ausência de governança, outros problemas são encontrados nesse sentido como: a falta de padronização nas ações de processos, a falta de métodos e o não alinhamento das iniciativas de processo entre si e com os objetivos estratégicos da organização, o que faz com que a governança de BPM ganhe destaque e importância nos estudos atuais de BPM.

A Governança de BPM é um assunto ainda emergente, não possuindo, portanto uma definição amplamente difundida e de consenso entre os autores, e onde os modelos encontrados na literatura ainda se encontram em estágios iniciais de desenvolvimento. A seguir este artigo apresenta algumas das principais abordagens sobre Governança de BPM encontradas nos autores e publicações sobre BPM

Governança de BPM em Jeston & Nelis

Jeston & Nelis, em seu livro *Management by Process* de 2008, fazem uma abordagem aprofundada sobre a Governança de BPM 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 os autores, 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.

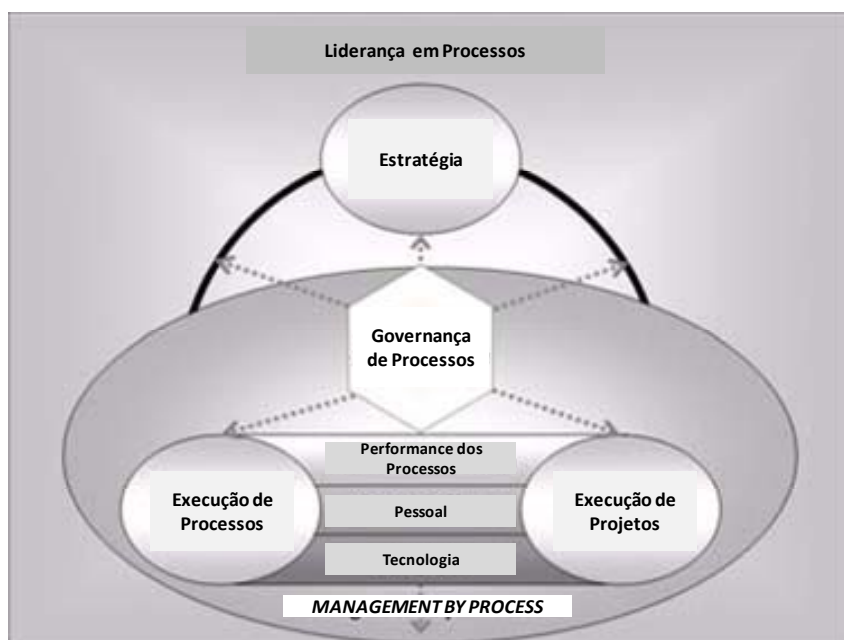


Figura 1 - de Gestão de Processos – Management by Process (Adaptado de: JESTON&NELIS, 2008)

A Governança de BPM 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 BPM na organização torna muito difícil a obtenção de resultados mais expressivos em BPM, ficando os resultados focados apenas em iniciativas provenientes de projetos e iniciativas de processos realizados de forma isolada em uma determinada área funcional ou em um determinado processo.

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

É apresentada uma estrutura funcional de governança, essa estrutura apresenta um Conselho Estratégico de Processos, composto pelo Chefe de Processos (*Chief Process Officer* - CPO) e os chamados Executivos de Processos, conhecidos também como Patrocinadores. Os Patrocinadores possuem Gestores de Processos sob sua responsabilidade, e 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 em Processos, ou 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 às tarefas rotineiras 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 da estrutura funcional apresentados, os autores apresentam as atribuições definidas e um guia para orientar a seleção dos mesmos na organização.

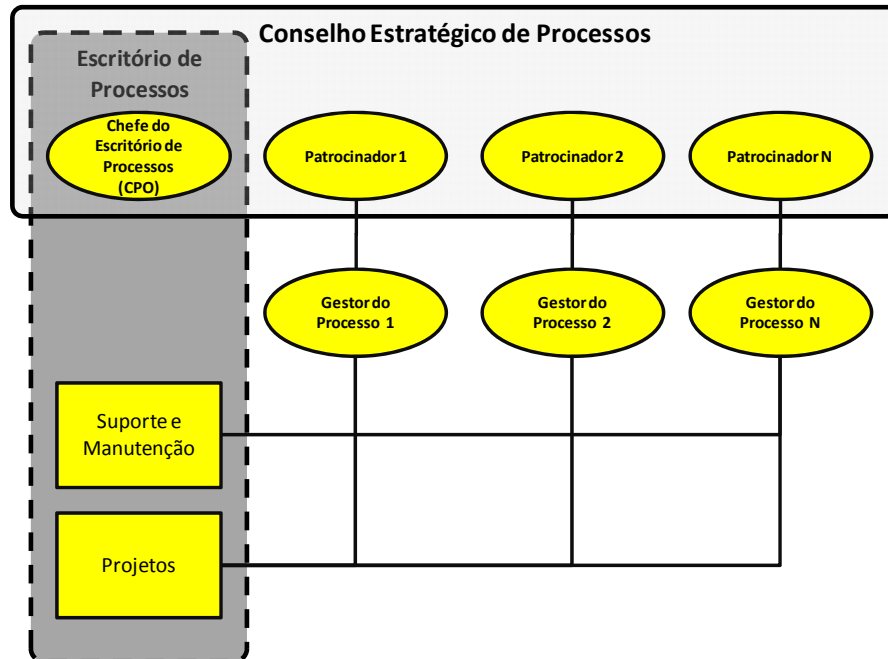


Figura 2 - Estrutura funcional de Governança de BPM (Adaptada de Jeston & Nelis, 2008)

Além da estrutura funcional que apresenta os papéis definidos para a Gestão de Processos e a relação entre eles, outros pontos importantes para a Governança de BPM são apresentados como: a definição e manutenção 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 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 sugerida como solução a realização de encontros periódicos do Conselho de Processos, com objetivo de rever o modelo de governança e a sua aderência na organização e aperfeiçoá-lo.

Governança de BPM em Korhonen

O autor, em artigo apresentado no primeiro congresso mundial de BPM em 2007 em Queensland na Austrália, faz uma abordagem aprofundada da Governança de BPM, analisando outras abordagens encontradas na literatura e fazendo uma proposição de Governança de BPM, e coloca ainda que o contexto atual das organizações é favorável a BPM. 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 BPM um tema ainda pouco estudado e explorado

A Governança de BPM 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.

Korhonen analisa os modelos de Governança de BPM propostos por Miers, Richardson, Melenowvsky e Peltz para a proposição de seu modelo. Com relação à estrutura funcional de Governança, o autor 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 instâncias 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 funcional enquanto Miers e Melenowvsky destacam em seus modelos o papel da área de Tecnologia de Informação. O autor coloca que a implantação efetiva da Governança de BPM precisa ser apoiada em uma estrutura funcional definida que a englobe.

Após a análise dos modelos são apresentados os níveis de decisão que podem ser verificados nos diferentes níveis da organização, cada qual com o seu mecanismo de controle respectivo, e são posicionados os principais elementos da estrutura de Governança nesses níveis, conforme mostra a figura a seguir.

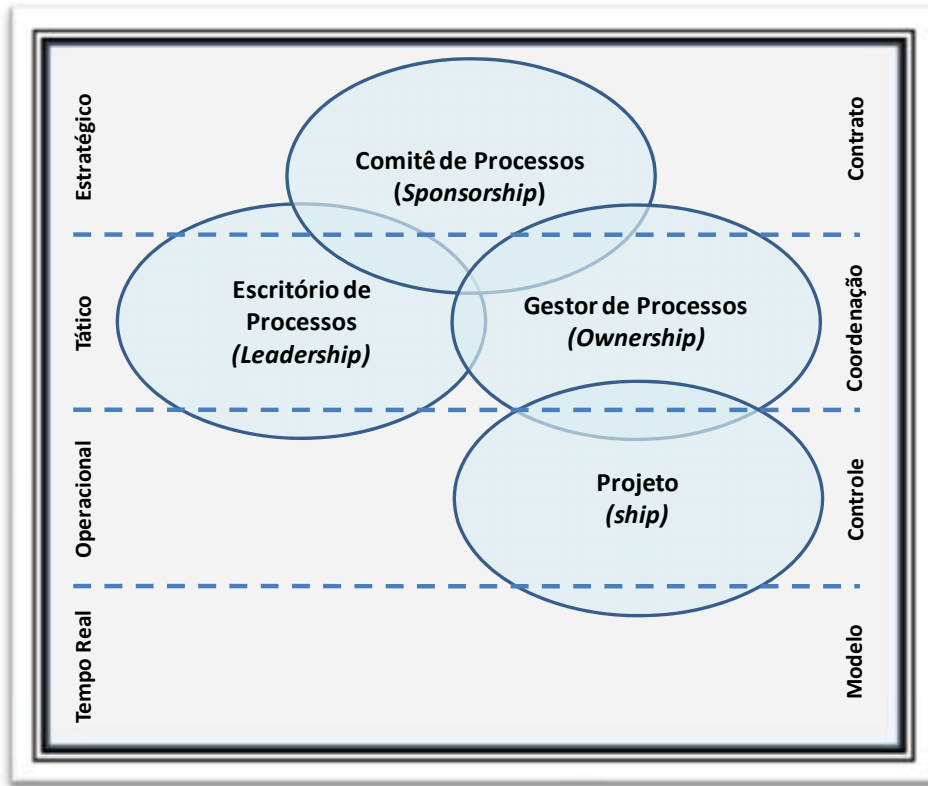


Figura 3– Estrutura de Governança (Adaptado de Korhonen, 2007)

A figura a seguir sintetiza, de forma ilustrativa, o modelo de Governança de BPM proposto por Korhonen. Esse modelo possui quatro elementos funcionais definidos em sua estrutura: o Comitê de Processos, o Escritório de Processos, os Gestores de Processos e os Projetos de BPM.

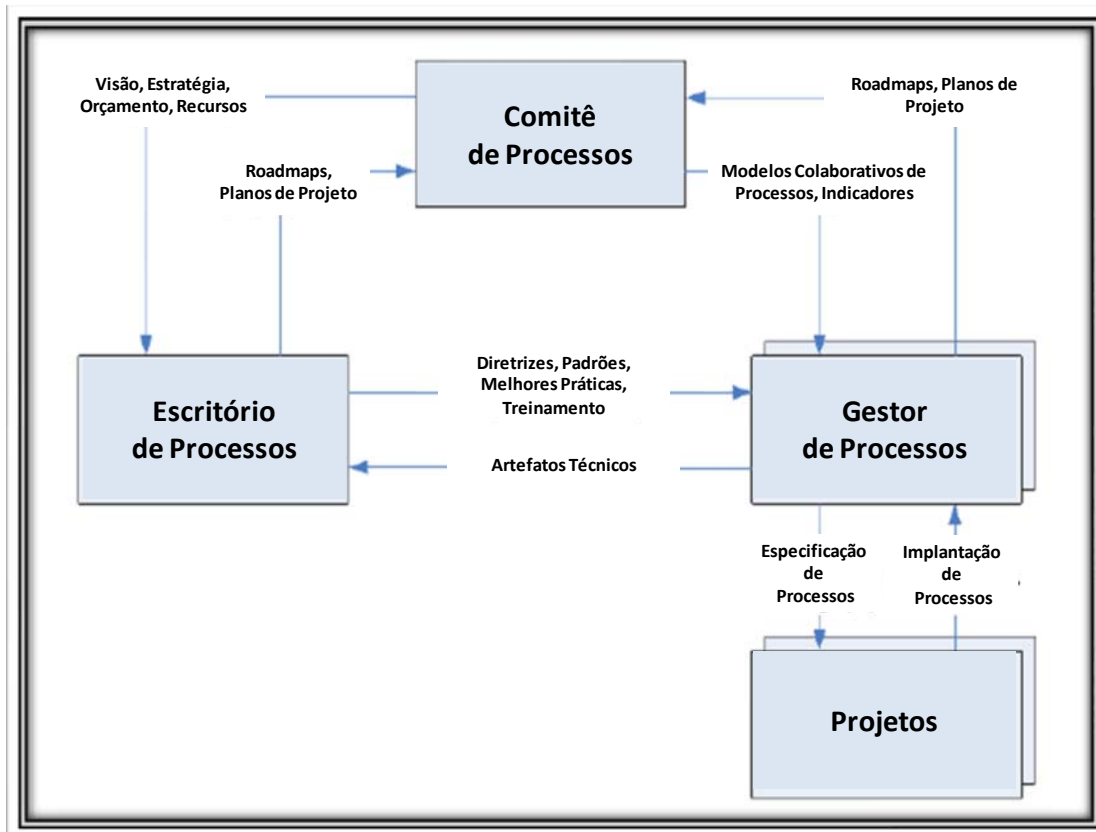


Figura 4 - Estrutura de Governança de BPM de Korhonen (Adaptado de Korhonen, 2007)

Comitê de Processos – Está posicionado do nível estratégico de atuação e representa o 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;

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;

Gestor de Projetos – Está posicionado no nível operacional, e sua responsabilidade, além de atuar nos processos, é a de 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 de BPM em Harmon

O autor não chega a propor um modelo de Governança de BPM 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 BPM 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 permite uma abordagem aprofundada sobre o assunto, sem, no entanto propor um modelo próprio de Governança de BPM.

Harmon define a Governança de BPM como a organização de BPM 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 dispõem o que os gestores podem fazer em relação à Gestão de Processos.

O autor apresenta 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. 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 BPM bem definida é fundamental para esse segundo grupo de organizações que já utilizam a Gestão de 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 BPTrends 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.

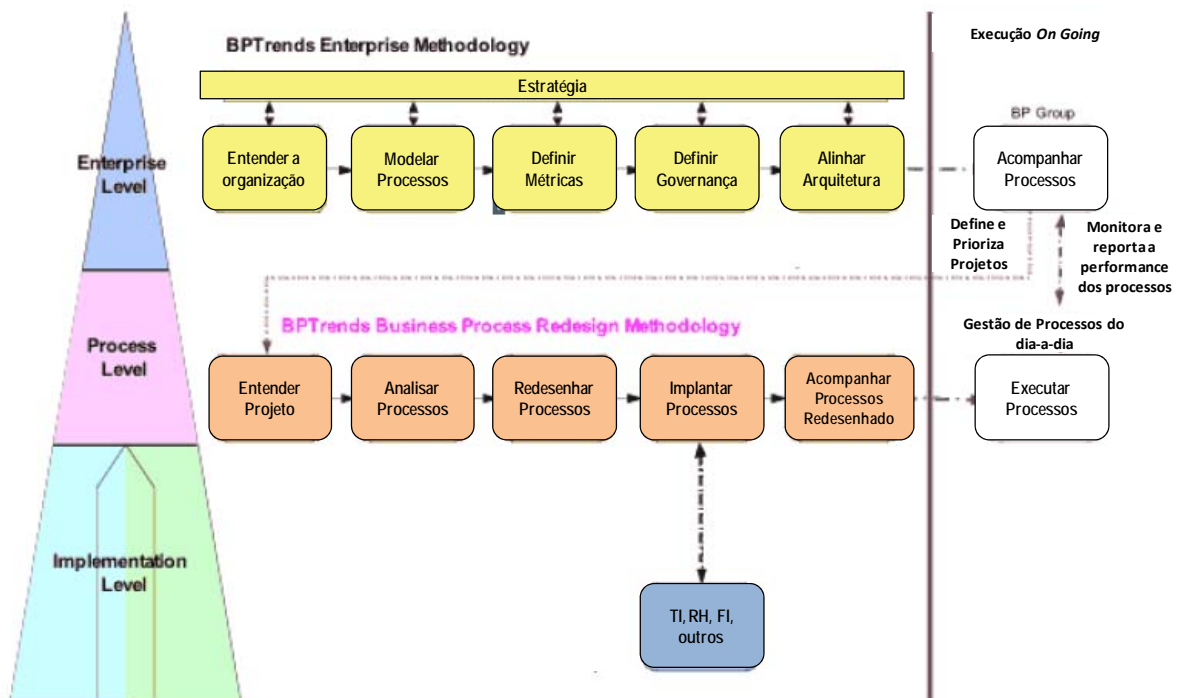


Figura 5 - BPTrends Enterprise Methodology (Adaptado de HARMON, 2007)

Harmon aponta a existência de três níveis de Governança de BPM: 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 funcional 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 Processos. 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 Escritórios de Processos, responsáveis por coordenar as iniciativas de processos e prover treinamento e suporte em processos para a organização está aumentando bastante nas organizações.

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

É curioso verificar que a definição de Gestores de Processos é anterior ao uso do termo Governança pelo autor, o que mostra que a preocupação em 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 às mudanças.

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.

De forma resumida o autor coloca que o papel da Governança de BPM é assegurar que os gestores de processos assumam a responsabilidade pela performance dos processos da organização.

Governança de BPM em Rosemann

O autor coloca a Governança de BPM como um dos serviços definidos como componentes do conjunto de serviços do portfólio do Escritório de Processos, 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.

Segundo ele a Gestão de Processos ocorre em estágios, 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*, 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, tem como elementos de avaliação, além da Governança: Cultura, Pessoas, Método, Sistema de 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 às mudanças nos processos;
- 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, 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, que apresenta as atribuições para o Gestor do Processo, o Responsável pelo Processo e o Gestor do Escritório de Processos.

Governança de BPM em Spanyi

Em suas publicações, o autor define a Governança de BPM 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.

Há um perceptível insucesso das iniciativas de processos quando essas são de maior porte e envolvem várias unidades funcionais quando se comparadas com iniciativas de menor porte e pontuais, envolvendo apenas uma determinada área funcional. Isso ocorre porque, segundo o autor, os principais métodos adotados para iniciativas de menor porte foram definidos para execução em unidades funcionais, 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 BPM para viabilizar o sucesso desejado.

Antes de apresentar um modelo de governança, o autor elenca um conjunto de princípios que devem nortear a elaboração de um modelo de governança. 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 defina 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 e a definição de gestores para os processos são os pontos mais importantes da Governança de BPM.

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.

Diante disso o autor apresenta um modelo de Governança de BPM 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 funcional da governança é apresentado um exemplo que é composto por um Comitê de Processos, formado pelos os gestores das unidades

funcionais, 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.

Síntese das abordagens apresentadas

	Abordagens de Governança de BPM				
	HARMON	JESTON & NELIS	KORHONEN	ROSEMANN	SPANYI
Definição de Governança de BPM apresentada	A Governança de BPM 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 dispõem o que os gestores podem fazer relacionado à Gestão de Processos	A Governança de BPM é a gestão, a comunicação e o controle da Gestão de Processos dentro da organização	A Governança de BPM 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	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 BPM 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
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	Não apresenta	- Melhoria dos processos - Alinhamento das iniciativas de Gestão de Processos - Viabilizar a Gestão de Processos
Grupos Funcionais apresentados	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos - Grupo de Gestores de Processos	- Cita a possibilidade de um Comitê - Escritório de processos	- Comitê de Processos - Escritório de Processos
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	- <i>BPMM (Business Process Maturity Model)</i>	Não apresenta
Mecanismos de Controle para a Governança de BPM	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	Cita ciclos de aprendizado para melhoria e compliance	Cita mas não detalha, apenas apresenta a estrutura que deveria fazer rodar o mecanismo de controle
Mecanismos de avaliação para Governança de BPM	- 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	Não apresenta	- Estrutura de recompensa
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 BPM, para tal, chega a fazer uma comparação entre outros modelos disponíveis na literatura	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	Apresenta o conceito a algumas ideias sobre a Governança de BPM em suas publicações

Conclusão

Este artigo apresentou algumas das principais abordagens de governança de BPM encontradas na literatura com objetivo de construir no leitor uma base conceitual sobre o assunto. A partir da análise das abordagens é possível apresentar algumas conclusões sobre a governança de BPM.

A primeira delas é que a construção de uma unidade funcional, o Escritório de Processos, é vista por alguns autores como um fator fundamental para viabilizar a governança BPM, cabendo inclusive a esse o papel de ser o definidor e o principal executor da governança na organização.

A segunda 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.

Por fim, conclui-se que assim como a Gestão de Processos, que avança em estágios conforme colocam os modelos de maturidade de processos, a Governança de BPM também deve avançar em estágios e de ser compatibilizada com a maturidade de uma organização.

Referências Bibliográficas

- HARMON, P., 2005, "Best Practices in the Governance of Business Process Management". In: IQPC - BPM, May."
- HARMON, P., 2005, "BPM Governance", BPTrends, v. 3.
- JESTON, J., NELIS, J., 2008, "Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management". 1 ed., Elsevier.
- KORHONEN, J., 2007, "On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance ", 1th Business Process Governance – WoGo'2007.
- 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.
- SPANYI, A., 2007, "Governance is Key to BPM Success", BPM institute.
- SPANYI, A., 2008, "BPM Governance", BPM institute.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundada no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de BPM nas grandes empresas. Hoje a empresa atua com representações no **Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.**

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.