



IDENTIFICAÇÃO DE PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E TÉCNICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA

GUSTAVO HENRIQUE COSTA SECCO - guhcs1@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

DIEGO RODRIGUES IRITANI - diritani@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

CAMILA FABRÍCIO POLTRONIERI - camila_fabricio@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

CAMILA DOS SANTOS FERREIRA - camila_csf@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

MATEUS CECÍLIO GEROLAMO - gerolamo@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

Área: 1 - GESTÃO DA PRODUÇÃO

Sub-Área: 1.8 - GESTÃO DE OPERAÇÕES E SERVIÇOS

Resumo: BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) É UMA ABORDAGEM DE GERENCIAMENTO DIRECIONADO AOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E TEM A FUNÇÃO DE AUXILIAR A ORGANIZAÇÃO NA OBTENÇÃO DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA ALÉM DE BUSCAR A MELHORIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO E O ALINHAMENTO DESTES COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (ABPMP, 2009). APESAR DOS SEUS BENEFÍCIOS, A SUA IMPLEMENTAÇÃO TEM SE MOSTRADO NÃO TRIVIAL, ACARRETANDO EM UMA BUSCA CONSTANTE PELO ENTENDIMENTO DAS CARACTERÍSTICAS NECESSÁRIAS PARA PROPICIAR A OBTENÇÃO DE UM BPM DE SUCESSO. ESSE ESTUDO TEM O OBJETIVO DE IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E TÉCNICAS NECESSÁRIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM BPM EFICIENTE DE ACORDO COM A LITERATURA E PARA ISSO É REALIZADA UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA (RBS) QUE POSSIBILITA ALCANÇAR O OBJETIVO DA PESQUISA DE MANEIRA CONFIÁVEL, REPLICÁVEL E BEM ESTRUTURADA. A RBS TRAZ NESSE ESTUDO OS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DA LITERATURA, AUXILIANDO NA DISCUSSÃO DAS PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E TÉCNICAS MAIS RELEVANTES, PERANTE A VISÃO DAS PESQUISAS DA ÁREA. ESSES PODERÃO, AUXILIAR ESTUDOS FUTUROS EMBASANDO HIPÓTESES QUE VISAM DESVENDAR FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE BPM E OS REAIS AGENTES DE UMA IMPLEMENTAÇÃO BEM SUCEDIDA.

Palavras-chaves: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA; GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIO; PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E TÉCNICAS

IDENTIFICATION OF PRINCIPLES, PRACTICES AND TECHNIQUES OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract: *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) IS A MANAGEMENT APPROACH FOCUSED ON BUSINESS PROCESSES AND HAS THE FUNCTION OF HELPING THE ORGANIZATION IN THE ACHIEVEMENT OF MANAGEMENT EXCELLENCE BESIDES SEEKING IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES, ALIGNING THEM WITH THE ORGANIZATION'S STRATEGY (ABPMP, 2009). DESPITE ITS BENEFITS, BPM'S IMPLEMENTATION HAS PROVEN TO BE DIFFICULT, RESULTING IN A CONSTANT SEARCH FOR THE ESSENTIAL FEATURES THAT PROVIDE A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION. THIS STUDY AIMS TO IDENTIFY THE KEY PRINCIPLES, PRACTICES AND TECHNIQUES ESSENTIAL FOR IMPLEMENTING AN EFFICIENT BPM ACCORDING TO THE LITERATURE, BEING PERFORMED A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW (RBS) THAT ALLOWS REACH THE GOAL IN A RELIABLE, REPLICABLE AND WELL-STRUCTURED WAY. RBS BRINGS TO THIS STUDY THE QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESULTS OF THE LITERATURE, ASSISTING THE DISCUSSION OF THE MOST RELEVANT PRINCIPLES, PRACTICES AND TECHNIQUES AT THE SIGHT OF THE FIELD'S RESEARCH. FURTHERMORE, THESE COULD ASSIST FUTURE STUDIES BASING HYPOTHESES THAT AIM TO UNRAVEL IMPLEMENTING FACILITATORS AND THE ACTUAL AGENTS OF A SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE BPM.*

Keyword: *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW; BUSINESS PROCESS MANAGEMENT; PRINCIPLES, PRACTICES AND TECHNIQUES*

1. Introdução

Conforme a competitividade das empresas se torna cada vez maior, diversos conceitos organizacionais e de gestão surgem com promessas de alavancarem benefícios e vantagens competitivas para aquelas que os implementarem com excelência na organização. Sendo assim, alguns conceitos, que visam a organização empresarial com foco nos processos de negócio, estão sendo disseminados com a promessa de tornar a empresa mais focada em agregar valor cliente, consequentemente, integrando muitos outros benefícios como diminuição de desperdício, aumento de eficiência, etc. (ABPMP, 2009). Seguindo essa linha, surgiram diversas abordagens que seguem o conceito de processos de negócio como *Six Sigma*, *Total Quality Management* (TQM), melhoria contínua de processo, *Business Process Reengineering* (BPR) e o *Business Processes Management* (BPM), o qual é conhecido como Gestão por Processos de Negócio (ZHANG; CAO, 2002). O BPM, que é caracterizado como uma abordagem que visa gerenciar e melhorar os processos de negócio, além de alinhar estes com a estratégia da organização (ABPMP, 2009), vem ganhando muito espaço no mundo corporativo, evidenciado pelas vantagens competitivas que esse proporciona por entre as empresas que a adotam com primor (KILMANN, 1995).

Entretanto, as empresas têm mostrado dificuldade no momento de implementação dessa abordagem, acarretando em diversos problemas inclusive na obtenção dos resultados esperados (SKRINJAR; TRKMAN, 2013). Um dos motivos desses acontecimentos podem ter sido agravados devido à falta de estudos acadêmicos na área (MELAO; PIDDA, 2000), tornando a implementação uma tarefa arbitrária e de risco, visto que cada organização tem que procurar os melhores meios de implementação, os princípios a serem adotados, as melhores práticas a serem implementadas e as técnicas a serem utilizadas, sem certeza de seu sucesso. Ou seja, cada vez mais é perceptível a necessidade de buscar os princípios, as práticas e as técnicas de BPM que devem ser utilizadas afim de criar um material capaz de auxiliar uma implementação bem sucedida, que trará benefícios claros à organização que a adote.

Sendo assim, esse estudo têm o objetivo de identificar os principais princípios, práticas e técnicas que há em BPM. O artigo está estruturado em tópicos, sendo que o primeiro apresenta uma breve introdução e o segundo conta com a metodologia utilizada para alcançar o objetivo

supracitado através de uma revisão bibliográfica. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos em conjunto com suas discussões. Por fim, é evidenciado a conclusão do estudo.

2. Metodologia

A metodologia do estudo é perpetuada através de uma revisão bibliográfica que visa identificar os princípios, práticas e técnicas de BPM com maior destaque na literatura acadêmica. O estudo é baseado na aplicação da Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) proposta por Conforto, Amaral e Silva (2011) e esta foi selecionada com a finalidade de fornecer uma revisão bibliográfica bem planejada e estruturada que contribuirá com uma economia de tempo e recursos. Além disso, a possibilidade de uso desses resultados por outros pesquisadores terá maior confiabilidade, permitindo a identificação de lacunas de forma mais precisa e rigorosa (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

O primeiro passo do estudo é efetuado a partir da identificação do problema, determinação dos objetivos e a elaboração do cronograma para a RBS. A partir do objetivo do estudo, foi constatado a necessidade de haver uma coerência de significados de todos os seus termos. Sendo assim, foi selecionado uma definição a ser utilizada para princípios, práticas e técnicas de gestão, elaboradas por Gambi (2014) e Sousa e Voss (2002), que definem princípio de gestão como regras fundamentais admitidas como base para a gestão; técnica de gestão como métodos (modo de proceder) e/ou ferramentas (mecanismo intelectual) que auxiliam o processo de gestão; e prática de gestão como execução repetitiva padrão (convencionada) de técnicas de gestão fundamentada nos princípios de gestão.

Foi realizada uma extração inicial de conceitos de BPM em níveis de princípios, práticas e técnicas de BPM, através da leitura de 9 textos, dentre eles livros e artigos, considerados como referências no que diz respeito ao direcionamento dos estudos na área. A partir disso, foi efetuado a padronização destas características para que fosse excluídos conceitos irrelevantes ou agrupados conceitos semelhantes. Afim de facilitar a análise de dados posterior a RBS, ainda foi pesquisado e arquivado definições de cada princípio, prática e técnica encontrada e padronizada, sendo efetuada uma validação destes com especialistas da área.

Em seguida, foi realizado um plano de busca e seleção dos artigos para RBS, sendo escolhidas as bases de dados Scopus e Web of Science devido a sua importância para a área

estudada. Foi elaborada uma *string* de busca para extrair os artigos com as características desejadas.

A *string* de busca desenvolvida para a base Web of Science (WoS), e, posteriormente adaptada para a base SCOPUS, é apresentada a seguir:

TS=("*business process management*" OR "*process orientation*") NOT ("*software engineering*" OR "*data mining*" OR "*web services*" OR "*information technology*").

A *string* foi refinada por: tipos de documento: (ARTICLE) e áreas de pesquisa (ENGINEERING OR BUSINESS ECONOMICS OR OPERATIONS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE OR ENVIRONMENTAL SCIENCES ECOLOGY OR PUBLIC ADMINISTRATION OR SOCIAL SCIENCES OTHER TOPICS OR HEALTH CARE SCIENCES SERVICES).

Com os artigos extraídos, foi primeiramente removido duplicatas e foram realizados filtros de artigos afim de remover aqueles que não fossem relevantes para a pesquisa. No primeiro filtro foi estabelecida uma leitura inicial do título, do resumo e das palavras chave. No segundo filtro foi realizada a leitura completa de todos os artigos restantes, sendo instituída a extração dos, agora padronizados, princípios, práticas e técnicas de BPM, naqueles artigos que apresentaram relevância para o estudo.

Como resultado final, foi organizado em um quadro todos os princípios, práticas e técnicas extraídos e padronizados de BPM, e, em outro quadro, os novos princípios, práticas e técnicas encontrados e validados na RBS. Além disso, foi elaborado um quadro contendo a referência dos 10 artigos que foram mais relevantes para a pesquisa e que, somados, citam todas as características apresentadas nos quadros anteriores. Por fim, as discussões e suposições foram expressas na seção dos resultados.

3. Resultados

Por meio da leitura inicial de 7 artigos e 2 livros relevantes para o assunto, foram extraídos princípios, práticas e técnicas que seguem nos Quadros 1, 2 e 3, com suas respectivas definições.

PRINCÍPIOS	Definições
<i>Learning Organization</i>	Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 1999).

Envolvimento e comprometimento	A prática de BPM requer um comprometimento significativo da organização. Organizações tradicionais são centradas em áreas funcionais, tais como vendas, marketing, finanças e produção. BPM requer um comprometimento de cima a baixo na organização, desde a liderança executiva que define e provê suporte a prática de BPM, passando pela linha funcional de gerentes que devem colaborar com os donos de processo no desenho e execução dos processos de negócio, até indivíduos que frequentemente devem trabalhar em equipes que executam os processos em nome dos clientes (ABPMP, 2009).
Foco no cliente	Princípio da organização que busca o atendimento pleno das necessidades do cliente, entendendo as necessidades dos clientes e atendendo aos seus requisitos (ABNT, 2004).
Liderança	Liderança é um conceito relativo que implica a relação simultânea de pelo menos dois sujeitos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. A essência da liderança organizacional pode ser considerada como incremento influenciável, além e acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização (KATZ; KAHN, 1974).
Melhoria contínua	O processo de melhoria contínua abrange a análise e avaliação da situação atual; estabelecimento de objetivos; pesquisa de soluções para atingir os objetivos; avaliação e seleção destas soluções; implementação da solução selecionada; medição, verificação, análise e avaliação dos resultados; e formalização das alterações (ABNT, 2005).
Relação ganha-ganha (stakeholders)	Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica reforça a capacidade de ambos para criar valor (ABNT, 2005).
Visão por processos	As funções concentram-se em tarefas individuais onde os processos de negócio focam o trabalho ponta-a-ponta, ou seja, tarefas e atividades, através das fronteiras das funções para agregar valor ao cliente. As funções são contínuas onde os processos de negócio definiram entradas e saídas. Os processos de negócio, todavia, focam transações ponta-a-ponta para agregar valor ao cliente. Esses processos ponta-a-ponta frequentemente incluem tarefas relacionadas à satisfação dos clientes através do cumprimento dos seus pedidos (ABPMP, 2009).
Visão sistêmica	As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações inter-relacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras... O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente (SENGE, 1999).

QUADRO 1: Princípios de BPM padronizados e suas definições

PRÁTICAS	Definições
Escritório de processos	Algumas instituições criaram termos como Escritório de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMO – Business Process Management Office) ou Centro de Excelência em BPM (BPMCOE – Business Process Management Center Of Excellence). Muitos BPMO atuam de forma similar a escritórios de gerenciamento de projetos (PMO – Project Management Office), identificando, consolidando e reportando a situação de vários projetos de processo de negócio ao longo da organização. Atribuições de BPMCOE incluem a definição de padrões, métodos e ferramentas comuns, treinamentos e educação em princípios e práticas de gerenciamento de processos de negócio, governança no desenho do processo geral e integração de processos de negócio corporativos. O BPMO e o BPMCOE desempenham um papel integral na priorização e alocação de recursos escassos aos projetos de processo de negócio, assim como o rastreamento e reportes de métricas de desempenho de processos para os respectivos donos de processo e executivos (ABPMP, 2009).
Análise de processo	Envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e efetividade. Incorpora metodologias com o objetivo de compreender os processos organizacionais atuais no contexto das metas estabelecidas. Inclui estudo do ambiente de negócio e fatores que contribuem ou interagem com o ambiente, tais como regulamentações, pressões de mercado e concorrência (ABPMP, 2009).
Auditorias multifuncionais	Processo para observar o desempenho do trabalho contratado ou de um produto prometido em relação aos requisitos acordados (PMI, 2013).

Programas de bônus/recompensa por desempenho	O sistema de recompensas deve possuir um programa de incentivos capaz de incrementar as relações de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remuneração variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Dentre os métodos de remuneração variável estão: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição de lucro aos funcionários (CHIAVENATO, 2005).
BPR	Reengenharia de Processos de Negócio é uma intervenção radical e integrada que, através de redesenho fundamental de processos-chave de negócio de uma organização, busca alcançar grandes melhorias de desempenho. Inclui redefinições de processo para melhor conformidade e rapidez na execução, facilidade de gerenciamento e economia de custos. Associada erroneamente à programas de demissão de colaboradores (ABPMP, 2009).
Ciclo de vida BPM	A prática gerencial de BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas de BPM. Enquanto que diversas variações de ciclos de vida BPM são reconhecidas ¹ , a maioria dos ciclos pode ser sumarizada por um conjunto gradual e interativo de atividades que incluem: (1) Planejamento; (2) Análise; (3) Desenho e Modelagem; (4) Implantação; (5) Monitoramento e Controle; e (6) Refinamento (ABPMP, 2009).
Gerenciamento das comunicações	O gerenciamento das comunicações inclui os processos necessários para assegurar que as informações do processo sejam planejadas, geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2013).
Desenho de processo	Foca na definição do que a organização, de modo tangível e mensurável, irá fazer para alcançar seus objetivos através de novos processos. O desenho de processos pode começar com os resultados da análise de processo, análise de melhores práticas, padrões e modelos de referência (ABPMP, 2014).
Gerenciamento de mudança	Gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável. Promove o alinhamento da organização em momentos de mudança, provê condições para obtenção de capacidades e conhecimentos necessários, foca objetivos certos, prepara a organização para a mudança e motiva os colaboradores a alcançar resultados sustentáveis (ABPMP, 2014).
Gestão da Cadeia de valor	Gestão da cadeia de valor agregado. Significa considerar todas as atividades desde a produção até a entrega que agregam valor a produtos e/ou serviços. Agregar valor nessa cadeia de forma mais significativa e eficiente torna a organização mais competitiva frente a seus concorrentes (ABPMP, 2009).
Gestão de Handoffs (transferência de controle)	Qualquer ponto em um processo onde trabalho ou informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro (transferência de controle (ABPMP, 2009).
Gestão de projetos	Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2013).
Gestão do relacionamento com os clientes	Uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa (GARTNER GROUP, 2000).
Lean	LEAN é baseado na premissa de que qualquer lugar onde o trabalho esteja sendo realizado, o desperdício também está sendo gerado. Busca organizar seus processos em nível ótimo através do foco contínuo na identificação e eliminação de desperdício. Os 5 princípios do LEAN são: Especificar o valor; Identificar o fluxo de valor dos produtos; Fazer com que as etapas que geram valor fluam; Fazer com que a produção seja “puxada” pela demanda; e Melhoria contínua em busca da perfeição (ABPMP, 2009).
Gestão de desempenho	Gestão de desempenho de processos é o monitoramento formal, planejado da execução do processo e o rastreamento dos resultados para determinar a eficácia e a eficiência do processo. Essas informações são utilizadas para tomar decisões sobre a eliminação de processos existentes e/ou introdução de novos processos para atender os objetivos estratégicos da organização. (ABPMP, 2009).
Medição de desempenho	A medição de desempenho provê informação necessária para que os gestores tomem decisões corretas sobre a alocação de recursos em suas operações de negócio, de forma a atingir os objetivos estabelecidos. Tipicamente envolve estabelecer objetivos, metas e indicadores; mensurar o desempenho atual; e revisar a eficiência e eficácia dos processos de negócio (ABPMP, 2009).

Modelagem de processos	É um mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios. Tem como objetivo otimizar os processos executados dentro de uma organização. Pode ser “dividida” em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócio: Situação atual (AS-IS) e Situação proposta (TO-BE) (ABPMP, 2009).
Simulação de processos	Consiste na prática de simular processos de negócio com o objetivo de apoiar a compreensão, análise e desenvolvimento de processos sob uma perspectiva dinâmica. Permite aos gestores antecipar desvios e problemas nos processos, orientando sua melhoria (AGUILAR; PATER, 1999).
Six Sigma	Estratégia gerencial para aprimoramento de processos, produtos e serviços com foco no cliente. É uma forma disciplinada de redução de variação e defeitos nos processos, tendo como alvo a obtenção de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito (ABPMP, 2009).
Times processos (trabalho em quipe)	Pode ser considerado uma rede de operadores de processos que trabalham em conjunto para garantir o melhor desempenho dos processos (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).
TQM	Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é um conjunto de práticas ao longo da organização para garantir que a organização consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. TQM é considerado um precursor de Six Sigma (ABPMP, 2009).
Hoshin Kanri	É um modelo (método) para a gestão estratégica que possui quatro atividades primárias: prover foco no direcionamento estratégico selecionando, anualmente, algumas prioridades estratégicas; alinhar as prioridades estratégicas com os planos e programas locais; integrar as prioridades estratégicas com a gestão diária (operações); e prover uma revisão estruturada do progresso dessas prioridades (TENNANT; ROBERTS, 2001).
ISO9001	É uma norma de sistema de gestão da qualidade que estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando requisitos de gestão da qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega do pedido (CARPINETTI, 2012).
Programa de Desenvolvimento e Capacitação	É uma maneira eficaz de reduzir os impedimentos previstos antes que eles ocorram (LOPEZ-FRESNO, 2010).

QUADRO 2: Práticas de BPM padronizados e suas definições

TÉCNICAS	Definições
7 ferramentas da qualidade	As 7 ferramentas da qualidade auxiliam o desenvolvimento de melhoria contínua, sendo elas: estratificação; folha de verificação; Pareto; diagrama de causa e efeito; histograma; diagrama de dispersão; e gráfico de controle (CARPINETTI, 2010).
Abordagem de Rummler	Asseado na chamada "melhoria de desempenho humano" e pode ser utilizada para entender o alinhamento de recursos humanos centrais para o desempenho de uma ou mais cadeias de valor. (ABPMP, 2009)
Análise Cognitiva de Processos	Se relaciona às operações e tomadas de decisão, à elaboração de representações sobre os estados de funcionamento do processo produtivo e à análise de falhas e erros (BOUYER; SZNELWAR, 2005).
Benchmarking	É o processo de identificar, compreender e adaptar boas práticas de outras empresas para auxiliar uma organização a melhorar seu desempenho (KUMAR; ANTONY; DHAKAR, 2006).
Controle Estatístico de Processo	Método preventivo de comparar continuamente os resultados de um processo com um padrão, identificando, a partir dos dados estatísticos as tendências para as variações significativas objetivando reduzir cada vez mais as suas variações (ABPMP, 2009)
Diagrama da cadeia de valor	Representa um conjunto de processos que auxilia na visualização geral do fluxo de operacionalização da cadeia de valor (PORTER, 1985).
Diagrama de escopo de processo	É uma ferramenta que auxilia as organizações alinhar-se de cima para baixo para que os processos sejam medidos e se possa demonstrar seu apoio aos clientes e as metas estratégicas (BURLTON, 2001).
Diagrama de fluxo	É uma ferramenta de modelagem que nos permite imaginar um sistema como uma rede de processos funcionais, interligados por “dutos” e “tanques de armazenamento de dados” (YOURDON, 1986).
DMAIC	DMAIC é um método de gestão Six Sigma para a melhoria de processos/produto, cujas fazes

	incluem: definir, medir, analisar, melhorar e controlar (SCHROEDER et al., 2008).
IDEF 0	É um método de modelagem de decisões, ações e atividades de uma organização. Esse método foi derivado da linguagem gráfica SADT (Structured Analysis and Design Technique) sendo um método inicialmente aplicado para modelagem de funções (NIST, 1993).
Método Delphi	O método Delphi envolve a aplicação sucessiva de questionários a um grupo de especialistas ao longo de várias rodadas. A pesquisa visa, basicamente a prospecção de tendências futuras sobre o objeto em estudo. No intervalo de cada rodada são feitas análises estatísticas das respostas e o resultado é compilado em novos questionários que, por sua vez, são novamente distribuídos ao grupo. Seus criadores, Dalkey e Helmer (1963, p.458), afirmam que o objetivo principal é tentar se obter o mais confiável consenso entre os especialistas (KAYO; SECURATO, 1997).
Método Taguchi	Esse busca reverter a tendência de concentração de esforços no controle do processo, voltando-se para o projeto do produto e do processo. Ao invés de concentrarem-se os esforços constantemente no processo de produção para assegurar qualidade consistente, deve-se procurar projetar um produto que seja robusto o suficiente para garantir alta qualidade, a despeito de variações que venham a ocorrer no processo de produção bem como no ambiente de uso do produto (ALMEIDA; TOLEDO, 1989).
PDCA	O PDCA (Planejar - Fazer - Checar - Agir) também conhecido como ciclo de Deming é uma sequência de atividades percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002).

QUADRO 3: Técnicas de BPM padronizados e suas definições

Vale destacar que no estudo desconsideramos práticas e técnicas que remetem a Tecnologia da Informação (TI). Esse conceito é muito relevante nos estudos da área, principalmente, como um grande suporte para a implementação de um BPM de sucesso, entretanto, remete a um assunto que requer muito conhecimento específico que causaria uma perda de foco da pesquisa original.

Com base na *string* utilizada nas bases de dados, encontrou-se 1579 publicações na WoS e 1454 publicações na SCOPUS. Restringindo o tipo de documento por artigos foi obtido 544 artigos na WoS e 409 na SCOPUS. Filtrando os artigos pelas áreas requeridas encontrou-se 218 artigos na WoS e 278 artigos na SCOPUS. Retirando-se duplicatas, iniciou-se o filtro 1 (realizado através da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave) com 449 artigos, gerando uma seleção de 210 artigos para iniciar o filtro 2. Com o filtro 2, realizado a partir da leitura completa dos artigos, obteve-se 64 artigos que serviram para a coleta dos princípios, práticas e técnicas de BPM.

Com essa coleta, pode-se gerar uma Tabela contendo os conceitos e os respectivos números de artigos que os citaram. A Tabela 1 é apresentada a seguir.

TABELA 1: Princípios, práticas e técnicas de BPM e a quantidade de artigos que os citam

PRINCÍPIOS	Número de citações
Learning organization	6
Envolvimento e comprometimento	20
Foco no cliente	18
Liderança	13

Melhoria contínua	28
Relação ganha-ganha (stakeholders)	3
Visão por processos	24
Visão sistêmica	8
PRÁTICAS	Número de citações
Escritório de processos	12
Análise de processo	8
Auditorias multifuncionais	1
Programas de bonus/recompensa por desempenho	5
BPR	12
Ciclo de vida BPM	10
Gerenciamento das comunicações	9
Desenho de processo	23
Gerenciamento de mudança	9
Gestão de cadeia de valor	3
Gestão de Handoffs	1
Gestão de projeto	4
Gestão de relacionamento com os clientes	5
Lean	7
Gestão de desempenho	14
Medição de desempenho	29
Modelagem de processos	34
Simulação de Processos	7
Six Sigma	8
Times de Processos	12
TQM	8
Hoshin Kanrin	2
ISO9001	3
Programa de desenvolvimento e Capacitação	4
TÉCNICAS	Número de citações
7 ferramentas da qualidade	9
Abordagem de Hummler	1
Análise cognitiva de processos	1
Bencharking	13
Controle estatístico de processo	2
Diagrama de cadeia de valor	1
Diagrama de escopo de processo	1
Diagrama de fluxo de valor	2
DMAIC	4
IDEF0	5
Método Taguchi	2
Método Delphi	2
PDCA	2

Foi gerado o Quadro 4 que mostra as referências dos 10 artigos mais importantes para a pesquisa.

Artigos Top 10 (critério de relevância para a pesquisa)
Rensburg e Van (1998)
Michael Rohloff (2011)
Thomas Neubauer (2009)

Bititci et al. (2010)
Doebeli, Fisher, Gapp e Sanzogni (2011)
Tucek, Hájková e Tucková (2013)
Minonne e Turner (2012)
Marjanovic, Freeze (2012)
Armistead, Pritchard, Machin (1999)
Elzinga et al. (1995)

QUADRO 4: Artigos mais relevantes para a pesquisa

Finalmente, é destacado um quadro com as definições dos novos conceitos encontrados e validados ao fim da RBS (Quadro 5).

PRÁTICAS	Definições
Gestão de risco	São atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT, 2009).
Kaizen	<i>Kaizen</i> é o melhoramento contínuo que envolve a todos. No melhoramento contínuo o que importa não é o tamanho da melhoria em si, mas que periodicamente haja uma melhoria (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).
TÉCNICAS	Definições
ABC (Activity Basing costing)	É uma metodologia que mede custo e desempenho de objetos de custo, atividades e recursos (ABPMP, 2009).
AHP (Analytic Hierarchy Process)	É uma ferramenta usada para estabelecer e priorizar objetivos e alternativas (Elzinga et al., 1995).
EPC (Event Process Chain)	Gráfico ordenado de eventos e funções. Fornece vários conectores que permitem execução alternativa e paralela de processos. Desenvolve um modelo de processo bem detalhado (ABPMP, 2009).
Petri nets	É uma linguagem de programação matemática para a descrição de diferentes sistemas.
UML	Fornece conjunto de 9 ou mais padrões de diagramação e notações principalmente para descrever requisitos de sistema de informação. Usa-se para analisar e desenhar sistemas de informação e modelar processos (ABPMP, 2009).
Diagrama SIPOC	Estilo de documentação de processo utilizado no Six Sigma. Completa-se uma tabela com os elementos: <i>supplier, input, process, output</i> e <i>customer</i> (ABPMP, 2009).
FMEA	É uma ferramenta utilizada para mensurar a confiabilidade de um produto durante a fase de um projeto ou processo. Em suma, consiste em sistematizar um grupo de atividades para detectar possíveis falhas e avaliar seus efeitos. (RAUSAND; HOYLAND, 2004).
VSM (Value Stream Maping)	Técnica que expressa o ambiente físico e fluxo de materiais e produtos em um ambiente de manufatura (ABPMP, 2009).
BPMN	É basicamente um padrão de modelagem de processos negócio (ABPMP, 2009).
Fluxogramas	O fluxograma dá uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre. Registram estágios na passagem de informação, produtos, trabalho ou consumidores, ou seja, qualquer coisa que flua por meio da operação. (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

QUADRO 5: Definições dos novos termos de BPM

Após a análise dos resultados da revisão bibliográfica, pôde-se notar que a maioria dos princípios, práticas e técnicas de BPM são citados de forma regular e alguns são, inclusive, mais citados que a média. A inferência que pode ser feita a partir disso é a existência de um certo consenso no meio acadêmico de que esses princípios, práticas e técnicas são de fato importantes no momento da implementação de um BPM eficiente.

Como destaque dessa inferência, há aspectos largamente mais citados que a média em suas categorias: por entre os princípios, a “melhoria contínua” e a “visão por processos”; por entre as práticas, “desenho de processo”, “medição de desempenho” e “modelagem de processo”; e por entre as técnicas, o “benchmarking” e as “7 ferramentas da qualidade”. Logo, infere-se que esses são evidentemente necessários, de acordo com os estudos na área, no momento de implementação da BPM nas organizações.

Já pelo contrário, há aqueles que foram pouco citados nos artigos lidos na RBS e, principalmente os que obtiveram apenas 1 ou 2 citações, podem não receber muito destaque devido à falta de influência que estes possuem sobre o BPM ou até pelo fato de serem básicos a qualquer organização que procure desempenhar uma gestão eficiente.

4. Conclusão

Esse estudo contou com uma revisão bibliográfica sistemática nas bases de dados SCOPUS e Web of Science sobre BPM, dos quais 64 artigos foram selecionados de acordo com a relevância para a pesquisa. O intuito era constatar quantos desses haviam citado cada princípio, prática e técnica de BPM e, dessa forma, pôde-se inferir o grau de importância de cada aspecto para obtenção de uma BPM eficiente, perante a literatura.

Observou-se que a literatura diverge um pouco no que diz respeito a alguns aspectos de BPM, dos quais são explorados e ressaltados em algumas pesquisas e simplesmente ignorados em outras. Apesar disso, em geral houve convergência dos fatos que apontou os aspectos fundamentais de uma BPM, sobre a perspectiva das pesquisas.

Com isso, o estudo proporcionou resultados coerentes e embasados, capazes de fomentar algumas percepções sobre o assunto. Além disso, esse poderá servir de base para guiar pesquisas futuras que investigarão os princípios, práticas e técnicas essenciais para obtenção de uma BPM, ou até servir como hipótese para realização de estudos que visem desvendar facilitadores e as dificuldades na implementação de uma BPM de sucesso.

5. Referências Bibliográficas

AGUILAR, M.; PATER, A.J.G. Business process simulation: A fundamental step supporting process centered management. **Winter Simulation Conference**, 1999.

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.; MACHIN, S. Strategic business process management for organisational

effectiveness. **Long Range Planning**, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 14001:2004**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9000:2005**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2005.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**, Corpo Comum de Conhecimento 2.0, 2009.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**, Corpo Comum de Conhecimento 3.0, 2014.

BITTICI, U. et al. Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. **Production Planning & Control: The Management of Operations**, 2011.

BOUYER, G.C.; SZNELWAR, L.I. Análise cognitiva do processo de trabalho em Sistemas Complexos de Operações. **Ciências e Cognição/Science and Cognition**, v. 4, 2005.

CONFORTO, E.C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**. Anais. 2011.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.1. 241p., 2012.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. Ed. Atlas, 1ª edição, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2005.

DE ALMEIDA, H. S.; DE TOLEDO, J. C. Método Taguchi: qualidade voltada para o projeto do produto e do processo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 24, n. 4, 1989.

DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. **Business Process Management Journal**, 2011.

ELZINGA, J. D. et al. Business process management: survey and methodology. **IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT**, 1995.

GAMBI, L.N. **A relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho operacional**. [s.1.] USP, São Carlos, 2014.

GARTNER GROUP. Management Update: B2B CRM Trends in the Manufacturing Industry. In Side Gartner Group. Sep, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. Tradução Auriphebo B. Simões. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de pesquisa em administração**, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KILMANN, R. A holistic program and critical success factors of corporate transformation. **European Management Journal**, 1995.

- KUMAR, A.; ANTONY, J.; DHAKAR, T.S. Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. **Benchmarking: an international journal**, 13, 3, 2006.
- LÓPEZ-FRESNO, P. Implementation of an integrated management system in an airline: a case study. **The TQM Journal**, v.22, n.6, p.629-647, 2010.
- MARJANOVIC, O.; FREEZE, R. Knowledge-intensive business process: deriving a sustainable competitive advantage through business process management and knowledge management integration. **Knowledge and Process Management**, 2012.
- MELAO, N.; PIDDA, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal**, 2000.
- MINONNE, C.; TURNER, G. Business process management—Are you ready for the future? **Knowledge and Process Management**, 2012.
- NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. **Business Process Management Journal**, 2009.
- NIST – National Institute of Standards and Technology. Integration Definition for Function Modeling (IDEF0), 1993.
- PMI. **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Project Management Institute, Inc. 5.0, 2013.
- PORTER, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. 1985.
- RAUSAND, M.; HOYLAND, A. System reliability theory: models, statistical methods, and applications. **John Wiley & Sons, Inc.** ed.2, 2004.
- RENSBURG, V. A. A framework for business process management. **Computers ind. Engng.**, 1998.
- ROHLOFF, M. Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. **Inf Syst E-Bus Manage**, 2011.
- SCHROEDER, R. G. et al. Six sigma: definition and underlying theory. **Journal of Operations Management**, v.26, n.4, p. 536-554, 2008.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. 4ª edição. Editora Best Seller. 1999.
- SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. **International Journal of Information Management**, 2013.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas. 2002.
- SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v.20, p.491-507, 2009.
- SOUSA, R. VOSS, C.A. Quality management: universal re-visited: a reflective review and agenda for future research. **Journal of Operations Management**, v.20, n.1, p.91-109, 2002.
- TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin kanri: implementing the catchball process. **Longe Ranging Planning**, 2001.
- TUCEK, D.; HÁJKOVÁ, M.; TUCKOVÁ, Z. Utilization level of business process management in czech enterprises - Objectives and factors. **Ekonomika a management**, 2013.

YOURDON, E. Administrando técnicas estruturadas, estratégias para o desenvolvimento de software nos anos 90.

Editora Campus, série Yourdon Press, 1986.

ZHANG, Q.; CAO, M. Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing. **Industrial Management and Data Systems**, 2002.