

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA
DE ARTIGOS INDEXADOS NAS BASES SCOPUS, ISI E SCIELO**

TATIANE PAIXÃO RIBEIRO

Universidade Federal Fluminense

HELDER GOMES COSTA

Universidade Federal Fluminense

Resumo

Há diversos textos na literatura que tratam dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) associados à implantação de Gestão por Processos de Negócio (Business Process Management, BPM). Como estas publicações estão espalhadas por diversos periódicos, isso torna difícil uma visão global sobre o tema. tem como objetivo principal apresentar os resultados de uma revisão bibliográfica sistematizada e estruturada acerca da identificação dos fatores críticos de sucesso em iniciativas de gestão por processos de negócio – BPM, bem como os fatores mais citados dentre os principais autores pesquisados. Foi efetuado um estudo bibliográfico em artigos indexados nas bases Scopus, ISI Web of Science *ou* SciELO. Não foi estabelecido um recorte temporal, tendo a pesquisa realizada entre Novembro e Dezembro de 2013. Os artigos foram analisados buscando identificar os FCS que tem sido considerados na implementação de projetos de BPM. Na revisão de literatura foram identificados 52 Fatores Críticos de Sucesso (FCS), com destaque para os cinco mais citados pelos autores, a saber: Apoio e comprometimento da Alta Administração; Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM; Medição de desempenho de processos (Métricas); Alinhamento entre estratégia e processos; Cultura Organizacional. A identificação destes FCS permite a adoção de boas práticas de BPM voltadas para a condução deste tipo de abordagem, reduzindo as falhas na implementação de projetos e erros recorrentes e direcionando os esforços para aquelas variáveis consideradas mais críticas para maximizar as chances de sucesso de iniciativas de gestão por processos. Na pesquisa realizada, não foi identificado trabalho prévio neste contexto, o que é um indicador importante da originalidade deste trabalho. Os resultados obtidos são úteis para a comunidade da Administração, visto que sintetizam uma visão geral sobre os FCS associados ao BPM, já reportados na literatura.

Palavras-chave: Business Process Management. Gestão por Processos de Negócio. Fatores Críticos de Sucesso.

1. Introdução

Diante de inúmeras mudanças constantes no ambiente organizacional para alcançar a vantagem competitiva de forma sustentável, assim como proporcionar maior flexibilidade ao modelo de gestão de negócio, faz-se necessário analisar os processos e alinhá-los à estratégia organizacional, redesenhar, implementar e executar os processos, bem como monitorar e avaliar os processos de forma cíclica e iterativa (Muehlen; Ho, 2006), ou seja, gerir os processos de negócio de forma sistêmica e integrada.

Observa-se o interesse das empresas em implementar a gestão por processos de negócios em busca de melhoria contínua dos processos e do desempenho organizacional (McCormack et al., 2009; Gartner Group, 2011). Em contrapartida, observa-se um aumento de falhas no processo de implementação dessas iniciativas, conforme apresentado no estudo realizado por Trkman (2010), que entre 60% e 80% das iniciativas de BPM têm falhado, apesar dos investimentos significados na área.

Cruz (2008) fornece uma definição sobre BPM: um conjunto formado por metodologias e tecnologias para possibilitar que processos de negócios integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, empregados e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando ao ambiente interno e externo da organização uma visão completa e essencialmente integrada das operações e das atuações de cada participante de todos os processos de negócio.

Para Rockart e Bullen (1981), os fatores críticos de sucesso são poucas áreas fundamentais de uma determinada atividade, em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários para que o executivo alcance os seus objetivos e o conduza às informações que ele realmente necessita. Desta forma, o gerente deve ter informações adequadas para permiti-lo definir se os eventos estão transcorrendo suficientemente bem em cada área. Acrescenta que FCS é o número limitado de áreas nas quais os resultados, se forem satisfatórios, irão assegurar o desempenho bem sucedido e competitivo para a organização. Eles são as poucas áreas-chave em que "as coisas têm de dar certo" para o negócio florescer.

A implementação de BPM não é uma tarefa trivial, sendo que os principais problemas encontrados diante do cenário de mudança significativa no contexto de gerenciamento por processos concentram-se nas barreiras humanas, inércia (falta de envolvimento) e interesses ocultos, no entanto, a mudança para incorporar essa prática pode trazer benefícios e consequências positivas de longo prazo (BPM CBOK, 2013). A fim de reduzir as falhas de implementação de BPM faz-se necessário identificar e avaliar os fatores críticos no sucesso das iniciativas de gestão por processos (Bandara, Gable e Rosemann, 2005).

Neste contexto surgem as seguintes questões: 1) Quais são os FCS abordados nas iniciativas de BPM apresentados na literatura? 2) Quais os FCS abordados nas iniciativas de BPM mais citados pelos autores?

Este artigo tem como objetivo principal apresentar os resultados de uma revisão bibliográfica sistematizada e estruturada acerca da identificação dos fatores críticos de sucesso em iniciativas de gestão por processos de negócio – BPM, bem como os fatores mais citados dentre os principais autores pesquisados.

2. Método de Pesquisa

As fontes de pesquisa para o levantamento bibliográfico foram as bases de dados SCOPUS, ISI *Web of Science* (acessadas no período de 11 a 15 de Novembro de 2013) e SciELO.Org

(acessada no período de 29 de Novembro a 01 de Dezembro de 2013) por meio do Portal de Periódicos da Capes. No entanto, o resultado da busca na base de dados SciELO não retornou nenhuma publicação pertinente para o desenvolvimento da revisão bibliográfica.

Utilizou-se o modelo para *webibliomining* (ou garimpagem de texto na *web*) proposto por Costa (2010) para apoiar a estruturação e sistematização da pesquisa de revisão bibliográfica, a fim de construir um referencial de partida sobre o tema central da pesquisa. O modelo para *webibliomining* tem como objetivo apoiar a definição de um conjunto inicial de documentos bibliográficos para o desenvolvimento de pesquisa científica com a integração de conceitos de bibliometria, webmetria, informetria e mineração bibliográfica. O referido modelo compreende as seguintes etapas de execução: a) definição da amostra da pesquisa; b) utilização de palavras-chave na amostra da pesquisa; c) identificação de periódicos com maior número de publicações sobre o tema; d) identificação de autores com maior número de publicações; e) mapeamento da cronologia das publicações; f) seleção das publicações para compor o referencial para a pesquisa bibliográfica, incluindo os artigos mais relevantes sobre o tema.

Em virtude da alta dispersão e variedade de registros encontrados em relação ao contexto BPM e FCS, fez-se necessário um refinamento da pesquisa com a combinação de algumas palavras-chave, com o objetivo de focar no tema central do trabalho em questão, considerando apenas os artigos e *review* em periódicos.

Após a análise dos títulos dos artigos retornados com o refinamento da pesquisa, foram selecionados 21 para leitura e análise na íntegra, sendo considerados relevantes e aderentes com o estudo em questão. Os demais artigos foram desconsiderados em função da falta de aderência e relevância em relação ao tema central da pesquisa, uma vez que abordam estudos variados acerca de BPM e FCS, como por exemplos, Interligação entre Arquitetura orientada a serviços e BPMA (Maturidade de Processos); FCS e ERP; Sistema de Gestão do Conhecimento; BSC e desempenho organizacional; Sistemas de Informação e desempenho dos negócios; Processos de negócio de conhecimento intensivo (KIBPs); Aspectos econômicos do redesenho de processos de negócios, bem como as abordagens manuais e automatizadas; Análise do impacto da gestão de processos de negócios (BPM) e gestão do conhecimento (GC) sobre a redução de riscos de terceirização (BPO); Estudo teórico a respeito dos modelos de maturidade de gestão de processos de negócio; ERP e orientação a objetos (OO); Desenvolvimento de tecnologia de gerenciamento de processos (Tecnologia ADEPT); Gestão de riscos na implantação de processos de negócio em computação na nuvem; Fluxo de trabalho transacional com base na análise de logs; Alinhamento entre Sistemas ERP e processos com a utilização do modelo SCOR; Prevenção e tratamento de exceção em processos de negócio; Semântica para execução de BPMN; Formulação de algoritmo para monitorar em tempo real os processos em execução; Método Seis Sigma; Cadeia de suprimentos e medição de desempenho organizacional; Sistemas de Inteligência de Negócios (Business Intelligence – BI); Implementação e classificação de documentos de arquivo de acordo com os processos de negócio; Impacto da padronização de processos no desempenho do processo.

3. Resultados

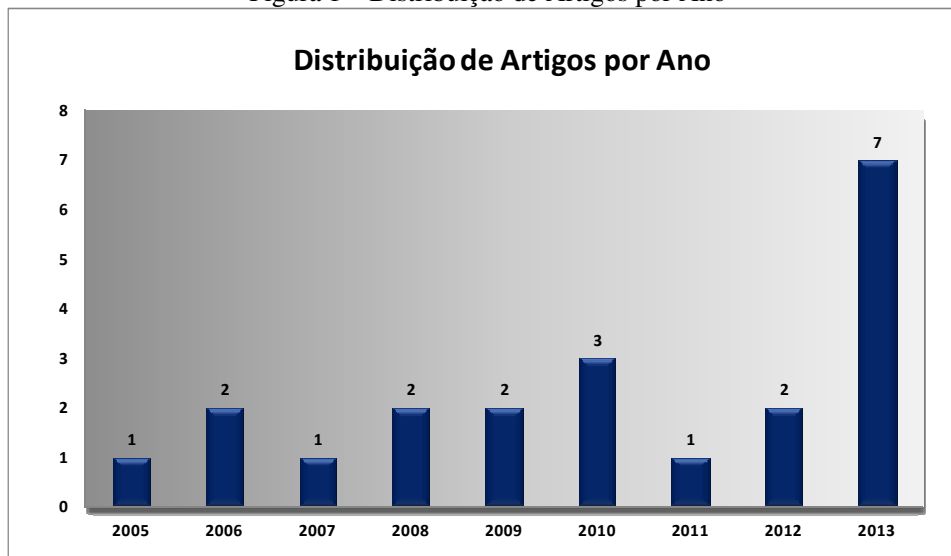
Nesta seção são apresentadas as estatísticas referentes aos artigos selecionados e, na sequência, estes artigos são comentados.

As estatísticas dos artigos selecionados são apresentadas segundo aos aspectos de distribuição: ano, autor, periódico e idioma, conforme detalhados a seguir:

a) Distribuição de artigos por ano de publicação

Na Figura 1 os artigos estão organizados e distribuídos por ano de publicação. Observa-se que no ano de 2013 houve um aumento significativo nas publicações de artigos acerca do tema BPM e FCS.

Figura 1 – Distribuição de Artigos por Ano



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa efetuada por meio do Portal Periódicos Capes, nas Bases SCOPUS e ISI, acessadas no período de 11 a 15 de Novembro de 2013.

b) Distribuição de artigos por autor

Na relação de artigos selecionados, observa-se que apenas dois autores publicaram mais de um artigo, sendo eles: Vom Brocke (2011, 2013) e Peter Trkman (2010, 2013). Os demais autores que compõem a lista publicaram somente um artigo.

c) Distribuição de Artigos por Periódico

Observa-se no Quadro 1 que o periódico com o maior número de publicações é o Business Process Management Journal, com 38% das publicações em relação ao número de artigos selecionados (Total de 21 artigos).

d) Distribuição de Artigos por Idioma

Todos os artigos selecionados foram publicados em inglês, apesar de dois artigos serem de autoria de brasileiros.

Quadro 1 – Distribuição de Artigos por Periódico

Periódico	Quantidade
Business Process Management Journal	8
International Journal of Information Management	2
Australian Journal of Basic and Applied Sciences	1
E & M: Economie a Management	1
Ekonomiska Istrazivanja-Economic Research	1
European Journal of Information Systems	1

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Periódico	Quantidade
Government Information Quarterly	1
IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics Part C-Applications and Reviews	1
Information Resources Management Journal	1
International Journal of Knowledge and Learning	1
International Journal of Production Economics	1
Journal Globalization, Competitiveness & Governability	1
Total Quality Management and Business Excellence	1

Com base na análise dos artigos selecionados conforme demonstrada na seção anterior, os fatores críticos de sucesso e as variáveis identificadas na literatura foram consolidadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Consolidado dos FCS e Aspectos identificados em iniciativas BPM encontrados na Literatura

Referência	FCS / Aspectos Identificados	Contexto
Škrinjar, Trkman (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Alinhamento estratégico; •Medição do desempenho; •Mudanças organizacionais; •Suporte de Sistemas de Informações; •Treinamento e capacitação de funcionários. 	Um estudo de caso é utilizado para identificar os fatores críticos de sucesso em abordagem BPM e, em seguida, uma análise estatística de uma amostra de 324 empresas é realizada para operacionalizar os fatores críticos de sucesso.
Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Envolvimento ativo da Alta Administração; •Alinhamento entre estratégia e processos; •Capacitação de todos os envolvidos; •Priorização dos processos a serem melhorados; •Definição clara de papéis dos processos; •Redução dos conflitos entre funções e processos. 	Revisão da literatura e estudo de caso em uma empresa que presta diferentes serviços de montagem industrial, localizada no Estado de São Paulo.
Bai; Sarkis (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Alinhamento Estratégico; •Apoio da Alta Direção; •O gerenciamento de projetos; •Ambiente colaborativo. 	Revisão da literatura e estudo de campo com três fabricantes chineses.
Schmiedel; Vom Brocke; Recker (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura Organizacional: Orientação para o cliente, Excelência, Responsabilidade e Trabalho em Equipe. 	Estudo global com especialistas em BPM (acadêmicos e profissionais de mercado).
Tuček; Hájková, Tučková (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Medição de Desempenho do Processo. 	A pesquisa tem como objetivo investigar a taxa de utilização de BPM nas empresas de fabricação.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Referência	FCS / Aspectos Identificados	Contexto
Niehaves, Plattfaut, Becker (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Estratégia BPM; •Plano de melhorias de processos de negócios; •Governança de Processos de Negócio; •Definição clara de responsabilidades em relação aos processos de negócios; •Método único de modelagem de processos; •Definição de método para controle e medição de processos; •Ferramenta de tecnologia da informação única para a modelagem de processos; •Desenvolvimento de habilidade e conhecimento das pessoas na prática de gestão por processos; •Cultura organizacional sensível ao processo de mudança; •Atenção da liderança à gestão por processos. 	Aplicação de uma abordagem multi-método: pesquisa quantitativa e um estudo de caso qualitativo - Setor público alemão.
Goeke; Antonucci (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Infraestrutura adequada de processos de negócios (posições, responsabilidades e competências formalizadas); •Definição clara de proprietários (donos) dos processos de negócios; •Governança de processos de negócios. 	Análise das diferenças na implantação BPM entre os setores de serviços e de manufatura.
Da Silva; Damian; De Pádua (2012)	<ul style="list-style-type: none"> •Envolvimento das pessoas; •Cultura Organizacional; •Desenvolvimento da aprendizagem organizacional (seminários, cursos, apresentação de estudos de caso e visitas a empresas que implementaram BPM); •Gestão de Mudança; •Metodologia adequada para a implementação de iniciativas BPM; •Compromisso da Alta Administração; •Descrições de trabalho adequadas; •Compreensão clara das causas dos problemas relacionadas aos processos. 	Revisão de Literatura e estudo de caso em duas empresas do setor de serviços que operam em várias regiões do Brasil.
De Waal; Batenburg (2012)	<ul style="list-style-type: none"> •Envolvimento dos usuários finais de sistemas BPM; •Atitude dos usuários finais de sistemas BPM. 	Pesquisa com 143 usuários finais de sistema BPM de uma grande empresa de segurança social holandesa e 49 entrevistas semi-estruturadas para complementar o estudo em questão.
Vom Brocke; Sinnl (2011)	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura Organizacional. •Cultura BPM. 	Revisão da literatura.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Referência	FCS / Aspectos Identificados	Contexto
Trkman (2010)	<ul style="list-style-type: none"> •Alinhamento Estratégico; •Nível de investimento em Tecnologia da Informação; •Medição de Desempenho; •Nível de Especialização do Funcionário; •Mudanças Organizacionais; •Nomeação dos proprietários (donos) dos processos; •Implementação das Mudanças Propostas; •Utilização de um sistema de melhoria contínua; •Padronização dos processos; •Informatização dos processos; •Automação dos processos; •Formação e Capacitação de Funcionários. 	Quadro teórico BPM para identificar os fatores críticos de sucesso aplicado em um estudo de caso do setor bancário de médio porte esloveno.
Alibabaei et al., (2010)	<ul style="list-style-type: none"> •Cultura Organizacional (Aspectos envolvidos: Formalismo nos processos e planejamento de negócios; Aceitação da mudança e disponibilidade para mudança; Abandono de autoridade (maior tendência para a colaboração)). 	Pesquisa realizada com Especialistas em BPM no Irã.
Ravesteyn; Batenburg (2010)	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicação; •Envolvimento das partes interessadas (envolvimento das pessoas certas durante o projeto); •Apoio da Alta Administração; •Abordagem <i>top-down</i>. 	Pesquisa com 39 profissionais holandeses de BPM estratificados por vários níveis de conhecimento: desenvolvedores, consultores e usuários-chave em projetos BPM.
Helfert (2009)	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento de questões específicas do ambiente organizacional e do negócio; •Gerenciamento do projeto BPM; •Gestão do tempo (Pressão relacionada ao tempo para a implementação); •Gestão de mudanças de forma detalhada. •Aspectos técnicos (desenho, modelagem e implementação); •Apoio e comprometimento da Alta Administração; •Envolvimento das pessoas de nível operacional. 	Estudo de caso do setor de saúde pública na Irlanda.
Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos bem definidos do Projeto BPM; •Apoio e comprometimento da Alta Direção; •Vontade dos funcionários para a mudança; •Identificação adequada dos 	Dois estudos de casos para aplicação do método de seleção de BPMS.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Referência	FCS / Aspectos Identificados	Contexto
	processos a serem melhorados; •Comunicação bem sucedida de modelos de processos entre os funcionários; •Expectativas realistas e propostas de mudanças; •Identificação dos processos-chave; •Divulgação dos objetivos do projeto e entendimento da necessidade para a mudança; •Não exceder orçamento e duração do projeto BPM.	
Sentanin; Santos; Jabbour (2008)	•Investimento na formação de funcionários em BPM; •Apoio formal da Alta Gestão (principalmente, nos primeiros projetos); •Construção de mentalidade baseada em processos; •Quebra de paradigma de mentalidade funcional.	Estudo sobre a aplicação de BPM em um centro de pesquisa público brasileiro.
Mutschler; Reichert; Bumiller (2008)	•Participação do usuário final do sistema de informação de apoio à prática de gestão BPM; •Acesso à informação necessária dos processos de negócios; •Capacidade de redesenhar os processos de negócio; •Compromisso da alta direção; •Comunicação; •Boa documentação e usabilidade da plataforma e tecnologia BPM.	Realização de três estudos empíricos: um estudo exploratório de caso no setor automobilístico; uma pesquisa online entre 79 profissionais de TI, e outra pesquisa online entre 70 especialistas em gerenciamento de processos de negócios (BPM).
Al-Mudimigh (2007)	•Compromisso da Alta Administração; •Capacitação de todos os funcionários nos processos; •Medição de desempenho dos processos; •Incentivo a participação dos funcionários no processo de implementação.	Revisão da literatura e análise de estudos de casos secundários em seis empresas na Arábia Saudita.
Reijers (2006)	•Nível de orientação de processos (Nível de Maturidade)	Três projetos de implementações de sistemas BPM foram realizados para validar a aplicabilidade a lista de verificação para avaliar o nível de orientação de processos nas organizações.
Hung (2006)	•Alinhamento dos processos e da estrutura horizontal (relações multifuncionais); •Alinhamento de TI e processos; •Alinhamento estratégico e processos.	Estudo empírico realizado em diferentes empresas de serviços e de fabricação.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Referência	FCS / Aspectos Identificados	Contexto
	<ul style="list-style-type: none"> •Envolvimento de pessoas; •Compromisso da Alta Administração; •Capacitação dos funcionários. 	
Bandara; Gable; Rosemann (2005)	<ul style="list-style-type: none"> •Participação das Partes Interessadas; •Apoio da Alta Administração; •Comunicação (Recursos de Informação); •Gerenciamento de Projetos; •Experiência do modelador de processos. 	Estudos de casos de nove processos de projetos de modelagem em três principais organizações australianas.
BPM CBOK (2013)	<ul style="list-style-type: none"> •Suporte e encorajamento direto da liderança executiva; •Maturidade em processos de negócio; •Métricas dos processos de negócio •Alocação apropriada de recursos e tempo; •Foco no cliente do processo; •Entendimento da cultura organizacional; •Definição de donos dos processos; •Equipe de Projeto interfuncional; •Benchmarking de processos; •Gestão de Mudanças. 	Não aplicável, pois trata-se de um guia de referência.

Para complementar o Quadro 2 mostrado acima, foram considerados e inseridos ao final do quadro consolidado os FCS identificados no BPM CBOK (2013).

No Quadro 3 são apresentados os critérios básicos que foram considerados para nortear a categorização dos FCS a partir de quatro dimensões, conforme apresentado no estudo de Reijers (2006): Gestão, Processo, Tecnologia e Humano. Posteriormente, no Quadro 6 são apresentados os FCS e aspectos citados pelos autores pesquisados de forma detalhada, sendo agrupados e categorizados nas quatro dimensões supracitadas.

Quadro 3 – Critérios Básicos para a categorização dos FCS

Dimensão	Critérios Básicos
Gestão	FCS relacionados à: <ul style="list-style-type: none"> - Práticas gerenciais; - Estrutura Organizacional; - Gestão de Projetos; - Gestão de Mudanças; - Visão Estratégica; - Governança; - Gestão do topo; - Recursos / Infraestrutura (Exceto de TI).

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Dimensão	Crítérios Básicos
Processo	FCS relacionados à: - Metodologia; - Padronização; - Modelagem; - Métricas; - Desenho; - Aspectos Técnicos de Processos (Exceto de TI); - Estrutura de processos; - Responsabilidades.
Tecnologia	FCS relacionados à: - Ferramenta de TI; - Informatização; - Automação; - Aspectos Técnicos de TI.
Humano	FCS relacionados à: - Comportamentos; - Atitudes; - Crenças e Valores; - Ambiente organizacional; - Treinamento e capacitação; - Aspectos culturais; - Comunicação.

No Quadro 4 é apresentada a consolidação dos FCS evidenciados na revisão de literatura por Dimensão e Referência (Autores dos Artigos). Foram identificados no Quadro 4, cinquenta e dois fatores críticos de sucesso e aspectos abordados nas iniciativas BPM, sendo que alguns termos foram padronizados em função da similaridade, com o propósito de sistematizar e estruturar a consolidação dos FCS, como por exemplo, os autores Schmiedel; Vom Brocke; Recker (2013) descrevem em seu estudo o termo “Orientação para o cliente”, enquanto o Guia BPM CBOK (2013) menciona o termo “Foco no cliente”.

Quanto ao FCS referente ao Apoio e comprometimento da Alta Administração, observa-se que mais da metade do número de autores pesquisados em 21 artigos e mais o BPM CBOK (2013) convergem neste ponto em comum. Entretanto, alguns fatores críticos de sucesso identificados na literatura foram citados por apenas um autor, sendo um indicativo que há certa divergência entre os autores pesquisados.

Quadro 4 – Tabulação dos FCS identificados na Literatura por Autor e Dimensão

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Referência	Frequência
GESTÃO	Apoio e comprometimento da Alta Administração	Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013); Bai; Sarkis (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); BPM CBOK (2013); Da Silva; Damian; De Pádua (2012); Ravesteyn; Batenburg (2010); Helfert (2009); Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009); Mutschler; Reichert; Bumiller (2008); ; Sentanin; Santos; Jabbour (2008)Al-Mudimigh (2007); Hung (2006); Bandara; Gable; Rosemann (2005)	13
	Alinhamento entre estratégia e processos	Škrinjar, Trkman (2013); Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013); Bai; Sarkis (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013);	6

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Referência	Frequência
		Trkman (2010); Hung (2006)	
	Gerenciamento de Projetos BPM	Bai; Sarkis (2013); Helfert (2009); Bandara; Gable; Rosemann (2005)	3
	Mudanças Organizacionais - Alinhamento dos processos e da estrutura horizontal (relações multifuncionais)	Škrinjar, Trkman (2013); Trkman (2010); Hung (2006)	3
	Gestão de Mudanças	Da Silva; Damian; De Pádua (2012); Helfert (2009); BPM CBOOK (2013)	3
	Governança de Processos de Negócio	Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Goeke; Antonucci (2013)	2
	Implementação das Mudanças Propostas	Trkman (2010)	1
	Abordagem <i>top-down</i>	Ravesteyn; Batenburg (2010)	1
	Conhecimento de questões específicas do ambiente organizacional e do negócio	Helfert (2009)	1
	Gestão do tempo (Pressão relacionada ao tempo para a implementação)	Helfert (2009)	1
	Objetivos bem definidos do Projeto BPM	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Expectativas realistas e propostas de mudanças	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Divulgação dos objetivos do projeto e entendimento da necessidade para a mudança	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Não exceder orçamento e duração do projeto BPM.	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Alocação apropriada de recursos e tempo	BPM CBOOK (2013)	1
PROCESSO	Medição de desempenho de processos (Métricas)	Škrinjar, Trkman (2013); Tuček; Hájková, Tučková (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Trkman (2010); Al-Mudimigh (2007); BPM CBOOK (2013)	6
	Definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócio	Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Goeke; Antonucci (2013)	3
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos	Goeke; Antonucci (2013); Trkman (2010); BPM CBOOK (2013)	3
	Orientação para o cliente	Schmiedel; Vom Brocke; Recker (2013); BPM CBOOK (2013)	2
	Nível de orientação de processos (Nível de Maturidade de processos de negócios)	Reijers (2006); BPM CBOOK (2013)	2

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Referência	Frequência
	Identificação e priorização dos processos a serem melhorados	Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013); Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	2
	Metodologia estruturada e adequada para a implementação de iniciativas BPM	Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Da Silva; Damian; De Pádua (2012)	2
	Utilização de um sistema de melhoria contínua	Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Trkman (2010)	2
	Descrições de trabalho adequadas	Da Silva; Damian; De Pádua (2012)	1
	Compreensão clara das causas dos problemas relacionadas aos processos.	Da Silva; Damian; De Pádua (2012)	1
	Padronização dos processos	Trkman (2010)	1
	Acesso à informação necessária dos processos de negócios	Mutschler; Reichert; Bumiller (2008)	1
	Capacidade de redesenhar os processos de negócio	Mutschler; Reichert; Bumiller (2008)	1
	Aspectos técnicos (desenho, modelagem e implementação de processos)	Helfert (2009)	1
	Identificação dos processos-chave	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Benchmarking de processos	BPM CBOK (2013)	1
TECNOLOGIA	Alinhamento entre TI e processos	Škrinjar, Trkman (2013); Hung (2006)	2
	Participação do usuário final do sistema de informação de apoio à prática de gestão BPM	De Waal; Batenburg (2012); Mutschler; Reichert; Bumiller (2008)	2
	Ferramenta de tecnologia da informação única para a modelagem de processos	Niehaves, Plattfaut, Becker (2013)	1
	Nível de investimento em Tecnologia da Informação	Trkman (2010)	1
	Informatização dos processos	Trkman (2010)	1
	Automação dos processos	Trkman (2010)	1
	Boa documentação e usabilidade da plataforma e tecnologia BPM	Mutschler; Reichert; Bumiller (2008)	1
HUMANO	Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM	Škrinjar, Trkman (2013); Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Da Silva; Damian; De Pádua (2012); Trkman (2010); Al-Mudimigh (2007); Hung (2006); Sentanin; Santos; Jabbour (2008).	8

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Referência	Frequência
	Cultura Organizacional	Schmiedel; Vom Brocke; Recker (2013); Niehaves, Plattfaut, Becker (2013); Da Silva; Damian; De Pádua (2012); Vom Brocke; Sinnl (2011); Alibabaei et al., (2010); BPM CBOK (2013)	6
	Envolvimento das pessoas	Da Silva; Damian; De Pádua (2012); Ravesteyn; Batenburg (2010); Helfert (2009); Hung (2006); Bandara; Gable; Rosemann (2005)	5
	Comunicação	Ravesteyn; Batenburg (2010); Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009); Mutschler; Reichert; Bumiller (2008); Bandara; Gable; Rosemann (2005)	4
	Redução de conflitos entre funções e processos	Ceribeli; De Pádua; Merlo (2013)	1
	Ambiente colaborativo	Bai; Sarkis (2013)	1
	Cultura BPM	Vom Brocke; Sinnl (2011)	1
	Nível de Especialização do Funcionário nos processos	Trkman (2010)	1
	Vontade dos funcionários para a mudança	Štemberger; Bosilj-Vukšić; Jaklič (2009)	1
	Construção de mentalidade baseada em processos	Sentanin; Santos; Jabbour (2008)	1
	Quebra de paradigma de mentalidade funcional	Sentanin; Santos; Jabbour (2008)	1
	Incentivo a participação dos funcionários no processo de implementação	Al-Mudimigh (2007)	1
	Experiência do modelador de processos	Bandara; Gable; Rosemann (2005)	1
	Equipe de projeto interfuncional	BPM CBOK (2013)	1

4 Conclusão

Com base na revisão bibliográfica, este estudo permitiu identificar um conjunto de fatores críticos de sucesso abordados nas iniciativas de BPM, bem como aqueles mais citados pelos autores. O conhecimento explícito destes FCS permite aos gestores planejar ações consistentes e adotar boas práticas de gestão de BPM para minimizar as falhas recorrentes em iniciativas/projetos de BPM e aumentar as chances de sucesso deste tipo de abordagem.

Nota-se que no ano de 2013 houve um aumento significativo nas publicações de artigos acerca do tema BPM e FCS, ou seja, 71% de aumento em relação ao ano de 2012. Com essas novas publicações no ano de 2013 surgiram novos FCS citados pelos autores, a saber: Governança de Processos de Negócio; Alocação apropriada de recursos e tempo; Definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócio; Orientação para o cliente; Benchmarking de processos; Ferramenta de tecnologia da informação única para a

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM: REVISÃO SISTEMATIZADA DE ARTIGOS

modelagem de processos; Redução de conflitos entre funções e processos; Ambiente colaborativo; Equipe de projeto interfuncional.

Foram evidenciados na literatura 52 fatores críticos de sucesso nos artigos analisados nas bases de dados SCOPUS e ISI *Web of Science*, considerando apenas os artigos e *review* em periódicos.

Vale ressaltar que alguns termos foram padronizados em função da similaridade, com o propósito de sistematizar e estruturar a consolidação dos FCS, como por exemplo, os autores Schmiedel; Vom Brocke; Recker (2013) descrevem em seu estudo o termo “Orientação para o cliente”, enquanto o Guia BPM CBOOK (2013) menciona o termo “Foco no cliente”.

Os FCS foram categorizados e estruturados a partir de quatro dimensões, conforme apresentado no estudo de Reijers (2006): Gestão, Processo, Tecnologia e Humano.

A dimensão “Processo” apresenta o maior número de FCS, correspondendo a 31% do total de 52 dos fatores identificados. Em segundo lugar, a dimensão “Gestão” com 29%, na terceira posição, a dimensão “Humano” com 27% e por fim, a dimensão “Tecnologia” com 13%. No entanto, observa-se que os FCS da dimensão “Gestão” foram os mais citados pelos autores, com uma frequência total de 39 citações nos artigos pesquisados.

Vale ressaltar que a dimensão “Tecnologia” aparece apenas com sete FCS, diferentemente das demais dimensões, indicando que a abordagem BPM vai muito além de ser considerada apenas um projeto específico de tecnologia da informação, mas uma prática orientada por processos alinhada à gestão das organizações, sendo reforçada pela evidência de que os FCS da dimensão “Gestão” foram os mais citados pelos autores pesquisados.

Os cinco FCS mais citados pelos autores foram os seguintes: (1º) Apoio e comprometimento da Alta Administração; (2º) Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM; (3º) Medição de desempenho de processos (Métricas); (4º) Alinhamento entre estratégia e processos; (5º) Cultura Organizacional; (6º) Envolvimento das Pessoas; (7º) Comunicação.

O Apoio e comprometimento da Alta Administração foi o fator crítico de sucesso citado por mais da metade do número de autores pesquisados em 21 artigos. Pode-se concluir que este fator crítico de sucesso pode ser aplicável a qualquer tipo de projeto estratégico e não apenas na implementação de iniciativas de BPM.

Nota-se neste estudo que há um consenso entre os autores quando trata-se dos sete FCS mais citados na literatura. Por outro lado, verifica-se que 32 fatores foram citados apenas em uma única publicação, demonstrando que BPM é uma prática de gestão complexa e dinâmica, uma vez que acompanha o desempenho e a inovação dos processos de negócio. Com isso, observa-se a importância do papel dos gestores em conhecer e mapear novos fatores que podem impactar a implementação de projetos de gestão por processos.

Ressalta-se neste trabalho a importância de avaliar esse conjunto de fatores críticos de sucesso mapeados na literatura quanto ao nível de maturidade da gestão por processos em cada organização, uma vez que essas variáveis podem ter níveis de influência diferentes na implementação de projetos deste tipo de abordagem.

Dessa forma, este trabalho contribui com a literatura por meio de um estudo sistematizado e estruturado de fatores críticos de sucesso que poderá servir de base para comparação com novas pesquisas bibliográficas.

Referências Bibliográficas

ALIBABAEI A., AGHDASI M. , ZAREI B. , STEWART G. **The role of culture in business process management initiatives.** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 4, 2143-54, 2010.

AL-MUDIMIGH A. S. **The role and impact of business process management in enterprise systems implementation.** Business Process Management Journal. 13, 866-74, 2007.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK: Guide to the Business Process Management Body of Knowledge.** v. 3, 2013.

BAI C., SARKIS J. **A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors.** International Journal of Production Economics. 146, 281-92, 2013.

BANDARA, Wasana; GABLE, Guy; ROSEMANN, Michael. **Factors and measures of business process modeling: model building through a multiple case study.** European Journal of Information Systems, v. 14, n. 4, p. 347–360, 2005.

CERIBELI H.B., De PÁDUA S.I.D., Merlo E.M. **BPM: A case study of critical success factors.** 7, 106-17, 2013.

COSTA, H. G.. **Modelo para Webibliomining: proposta e caso de aplicação.** Revista da FAE, v. 13, p. 115-125, 2010.

DA SILVA L. A., DAMIAN I. P. M., DE PÁDUA S. I .D. **Process management tasks and barriers: Functional to processes approach.** Business Process Management Journal. 18, 762-76, 2012.

DE WAAL B. M. E. , BATENBURG R. **What makes end-user training successful? A mixed method study of a business process management system implementation.** International Journal of Knowledge and Learning. 8, 166-83, 2012.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

GARTNER GROUP. **Survey of More Than 2,000 CIOs Identifies Cloud Computing as Top Technology Priority for CIOs, 2011.** Acesso em 07/11/2012 <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1526414>

GOEKE R.J., ANTONUCCI Y.L. **Differences in business process management leadership and deployment: Is there a connection to industry affiliation?** Information Resources Management Journal. 26, 43-63, 2013.

HELPERT M. **Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector.** Business Process Management Journal. 15, 937-52, 2009.

HUNG R. Y. Y. **Business Process Management as competitive advantage: A review and empirical study.** Total Quality Management and Business Excellence. 17, 21-40, 2006.

MCCORMACK, Kevin et al. **A global investigation of key turning points in business process maturity.** Business Process Management Journal. 15, 792-815, 2009.

MUEHLEN, Michael Zur; HO, Danny Ting-Yi. **Risk Management in the BPM Lifecycle**. C. Bussler et al. (Eds.): BPM 2005 Workshops, LNCS 3812, pp. 454 – 466, 2006. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.

MUTSCHLER B., REICHERT M., BUMILLER J. **Unleashing the effectiveness of process-oriented information systems: Problem analysis, critical success factors, and implications**. IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics Part C-Applications and Reviews. 38, 280-91. 10.1109/tsmcc.2008.919197, 2008.

NIEHAVES B., PLATTFAUT R., BECKER J. **Business process management capabilities in local governments: A multi-method study**. Government Information Quarterly. 30 (3), pp. 217-25, 2013.

RAVESTEYN P., BATENBURG R. **Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation**. Business Process Management Journal. 16, 492-507, 2010.

REIJERS H. A. **Implementing BPM systems: The role of process orientation**. Business Process Management Journal. 12, 389-409, 2006.

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. **A Primer on Critical Success Factors**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.

SCHMIEDEL T., VOM BROCKE J., RECKER J. **Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study**. Business Process Management Journal. 19, 292-317, 2013.

SENTANIN O. F., SANTOS F. C. A., JABBOUR C. J. C. **Business process management in a Brazilian public research centre**. Business Process Management Journal. 14, 483-96, 2008.

ŠKRINJAR ROK, TRKMAN PETER. **Increasing process orientation with business process management: Critical practices'**. International Journal of Information Management. 33, 48-60, 2013.

ŠTEMBERGER M. I., BOSILJ-VUKŠIĆ V., JAKLIČ J. **Business process management software selection - Two case studies**. Ekonomska Istrazivanja. 22, 84-99, 2009

TRKMAN, Peter. **The Critical success factors of business process management**. International Journal of Information Management, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VOM BROCKE J., SINNL T. **Culture in business process management: A literature review**. Business Process Management Journal. 17, 357-78, 2011.