

Análise Bibliométrica sobre Governança e Gestão de Processos de Negócio (BPM)

Mac Amaral Cartaxo, Gilberto Perez, André Lozano Ferreira
Universidade Presbiteriana Mackenzie - PPGA

RESUMO

Observa-se que o constructo governança atende a finalidades distintas, tornando-se ainda mais complexo quando se relaciona com o conceito de gestão de processos de negócio. Com esta pesquisa, procurou-se explorar as produções científicas que tratam dos dois constructos. Adotou-se em um estudo bibliométrico, de natureza exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e utilização de dados secundários. Para a sua realização utilizaram-se artigos disponíveis na base Web of Science (WoS), em todo o período disponível na plataforma, que retornou achados no período de 2002 a 2023. Observou-se um crescente aumento das publicações até o ano de 2018, com uma oscilação negativa a partir de 2019 e uma redução mais expressiva a partir de 2022. Com a pesquisa, pode-se inferir que o termo governança tem diversas aplicabilidades, e em conjunto com gestão de processos de negócios se vincula em maior monta a aspectos de governança corporativa, governança pública, e estruturas de governança em processos. Algumas lacunas foram identificadas, e que podem ser trabalhadas em futuras pesquisas, como uma abordagem mais holística da governança em relação à gestão de processos, que não se restrinjam a aspectos operacionais, bem como de métricas de desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Bibliometria, Governança, Gestão de Processos de Negócio.

Date of Submission: 23-08-2023

Date of Acceptance: 03-09-2023

I. INTRODUÇÃO

Governança e Gestão de Processos de Negócio são dois constructos que tem relação no que tange a definição de regras pelas quais as organizações são conduzidas. Todavia a Governança se circunscreve a definir e delimitar a forma como as organizações são dirigidas e os limites de poder e controle da camada superior da organização, enquanto a Gestão de Processos de Negócio atua em um nível mais do modelo de negócio e a forma como as atividades, informações e pessoas trabalham visando transformar os insumos organizacionais em entregas de produtos ou serviços com a pertinente agregação de valor da organização.

Os dois termos apesar de atuarem em níveis distintos têm clara vinculação pois a gestão de processos atua de maneira interfuncional e integrada, dando a base para viabilizar as deliberações feitas pela governança que também deve ter clareza de quais são os processos organizacionais e como eles se vinculam e atuam para entregar seus resultados. Sendo assim, para entender a correlação entre os dois constructos, primeiramente deve-se compreender cada conceito individualmente.

A governança surge de maneira mais evidente quando os proprietários passaram a gerir à distância as suas propriedades, seus bens e seus investimentos, delegando a terceiros autoridade e poder para administrar os meios de produção (Brasil, 2014). Alguns autores como Álvares, Giacometti e Gusso (2008) sinalizam que como sendo na década de 1930 o marco mais indelével quando se verificou uma maior separação entre a propriedade do sócio ou detentor do empreendimento e o controle do gestor que está à frente da organização. Porém foi no final do século XX e início de XXI que o termo governança ganhar relevo

A expressão governança é multidimensional e de grande abrangência, não existindo consenso quanto a utilização do termo, esta falta de rigor metodológico gera muitas vezes um emprego equivocado do conceito (Alcântara et al., 2015). Verifica-se que o termo é utilizado para organizações de todos os tipos em diversos níveis sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativo, deste modo também atendendo a diversos tipos de objetivos (Gomes; Merchán, 2017).

O Tribunal de Contas da União ganhou protagonismo quando se refere a discussão sobre governança, notadamente no âmbito das organizações públicas, quando o referencial básico produzido por aquela corte define governança como sendo “a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados” (Brasil; 2014,22). Este referencial básico de governança pública proposto por aquela corte de contas estabelece que a governança é executada a partir de quatro níveis, quais sejam: 1) mecanismos; 2) componentes; 3) prática; e, 4) itens de controle da governança.

No âmbito privado, Lodi (2000) define de maneira simples a governança corporativa como sendo o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração. Neste sentido, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC 2015:02): “A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade.

Por outro lado, o *Business Process Management* (BPM) traduzido para o português como Gestão de Processos de Negócio, porém que em sua sigla inglesa guarda uma característica muito própria vinculada a uma visão de gestão focada em processos de ponta a ponta numa perspectiva sistêmica e com agregação de valor, pode ver sua origem remontando a revolução industrial.

Adam Smith em seu célebre livro “A Riqueza das Nações”, descreveu o sistema de produção organizado de forma processual, com operários responsáveis por funções e tarefas estruturadas. É neste aspecto que a revolução industrial demonstra sua contribuição para o desenvolvimento do BPM, uma vez que foram inventadas diversas máquinas com o propósito de reduzir o tempo e os custos com o trabalho humano, bem como direcionar de maneira transparente e passível de acompanhamento.

De acordo com Aalst, La Rosa e Santoro (2016), desde a primeira revolução industrial, a produtividade se deu devido a inovações técnicas, melhoria na organização do trabalho e utilização da tecnologia. Posteriormente, a reflexão sobre melhoria da organização do trabalho em termos mais científicos é popularizada pelos trabalhos de Taylor demonstrando que o pensar as organizações sob a ótica dos processos não é nova, sendo esse paradigma já estudado em décadas passadas por diversos estudiosos, como o engenheiro mecânico Frederick Taylor, que estabeleceu a Administração Científica com a racionalização do trabalho, por meio do estudo dos tempos e dos movimentos.

A complexidade inerente ao trato das organizações orientadas para processos demanda uma abordagem sistêmica e abrangente. Baldam et al. (2007) sinalizam a necessidade de que esta abordagem sistêmica contemple desde a identificação do projeto e entrega de processos de negócios e, ainda, o monitoramento desses processos.

A abordagem denominada BPM (Business Process Management) surge com a finalidade de abarcar estas áreas de conhecimento voltadas desde a identificação, até desenho (ou projeto), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização, podendo se valer ou não da ajuda da tecnologia (ABPM, 2013).

Os dois temas a despeito de suas vinculações em virtude de serem os processos de negócio de uma organização objeto de deliberação da governança não são analisados em conjunto na maioria das pesquisas. Neste sentido se justifica a busca por explorar produções científicas que tratem sobre *Business Process Management* (BPM) no contexto das pesquisas sobre governança.

II. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza como uma análise bibliométrica que é uma técnica que permite quantificar e avaliar a produção científica de uma determinada área ou tema de pesquisa. Essa análise pode ajudar a identificar as principais tendências, temas emergentes, autores e instituições mais influentes e a evolução ao longo do tempo (Freitas & Freitas, 2019).

A importância da análise bibliométrica como técnica de análise científica pode ser considerada nos seguintes pontos: permitir a identificação de gaps na pesquisa, haja vista ajudar a identificar as áreas de pesquisa que ainda são pouco exploradas ou negligenciadas pela comunidade científica (Campos, 2017).

Segundo Freire (2013) a bibliometria também permite a avaliação da qualidade da produção científica: A análise bibliométrica pode ajudar a avaliar a qualidade da produção científica de uma determinada área ou tema de pesquisa a partir da identificação de autores e instituições mais influentes e de publicações mais citadas.

Alves & Freitas (2014) também destacam que a partir dos resultados da análise bibliométrica, é possível planejar e gerenciar a pesquisa de forma mais eficiente, definindo prioridades e estratégias de publicação, deste modo facilitando o planejamento e gestão de pesquisa:

O objeto de estudo deste trabalho foi a produção científica sobre Governança e que contivesse no seu bojo aspectos sobre BPM. Para tanto, o objetivo geral deste trabalho foi explorar produções científicas que tratam de BPM no âmbito da governança nos principais periódicos brasileiros de administração disponíveis em meio eletrônico, especificamente na base WoS.. A escolha da base WoS justifica-se por este aglomerar periódicos que contribuem especificamente para as áreas de conhecimento administração, economia e contabilidade e respectivas subáreas.

Este trabalho consistiu em um estudo bibliométrico, de natureza exploratória, descritiva, com abordagem qualitativa e utilização de dados secundários. Para a realização deste trabalho propôs-se um levantamento, catalogação e revisão dos trabalhos disponíveis na base WoS. Foi utilizado o descritor ‘*governance*’ nas palavras-chave dos artigos pesquisados, e naqueles encontrados se realizou uma busca desta feita com o termo “*Business Process Management*” a busca foi realizada em 24 de janeiro de 2023 e retornou 117 trabalhos. Foi pesquisado

também o termo BPM no lugar do termo por extenso mais o resultado foi mais limitado com apenas 87 achados e foi dado preferência ao termo com maior número.

Os dados coletados foram estruturados em planilhas eletrônicas (Excel) que sintetizam o título do artigo, autores, periódico, ano de publicação, palavras-chave, área temática, países, e número de citações.

III. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No período de análise deste trabalho, de 2002 até 2023, foram publicados 117 artigos que cooperam com o tema Governança relacionados com *Business Process Management*, sendo que todos foram considerados relevantes para esta pesquisa. Não houve restrição quanto ao período, todavia o primeiro resultado com este perfil surge apenas em 2002 com uma publicação.

Os artigos estão distribuídos em 27 periódicos desdobrados em 32 áreas classificadas no Web of Science e abordam como principalmente temas relativos à computação, gestão, contabilidade e economia, porém também em menor escala chegando mesmo a áreas como meio-ambiente, engenharia, robótica e saúde. Destacam-se os periódicos: 'Springer Nature' e 'Emerald Group Publishing' por terem o maior número de artigos publicado sobre o tema, sendo respectivamente quarenta e um e quinze artigos.

Com relação a quantidade de artigos publicados (Figura 1) observou-se um crescente aumento das publicações tendo como ápice em 2016 e 2018 com 12 publicações nestes anos. A partir destes anos começa a oscilar para baixo o número de publicações com o uso dos dois termos, porém em 2022 vemos uma redução de mais de 50% chegando a apenas 5 artigos publicados.

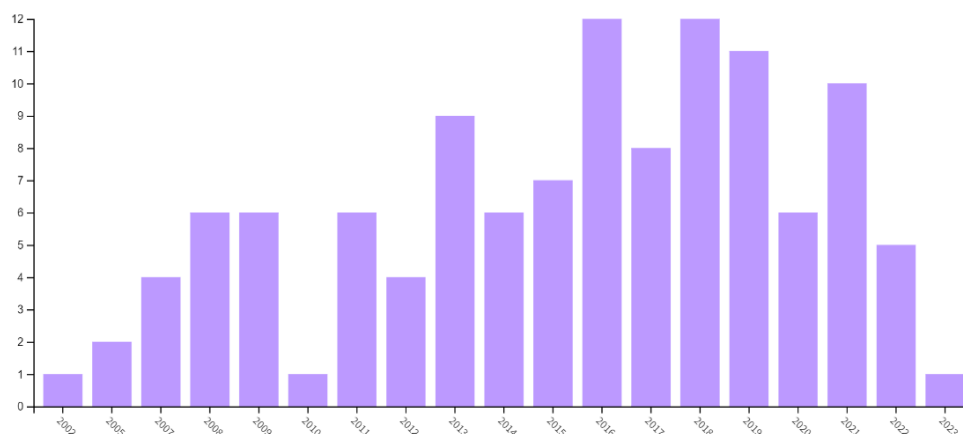


Figura 1: Quantidade de artigos publicados por ano sobre governança e *business process management* no base WoS
Fonte: WoS (2023)

Os autores que mais se destacaram em números de publicações (Figura 2) foram: Adrian Mos (05 artigos), Mario Cortes-Cornax (04 artigos), Lisa F. Seymour (04 artigos), Renata Gabryelczyk (03 artigos), Joerg Becker (03 artigos), Rik Eshuis (03 artigos). No total foram identificados 322 autores que contribuíram para a temática.

De maneira geral os autores mais produtivos nesta confluência das duas áreas caracterizam que a gestão de processos de negócio fornece informações importantes para a governança corporativa, incluindo métricas de desempenho, indicadores de risco e resultados de auditorias internas, bem como que as organizações precisam ter uma abordagem integrada para a governança e gestão de processos de negócio, que envolva a colaboração entre os departamentos de governança, risco e conformidade, bem como os líderes de negócios.

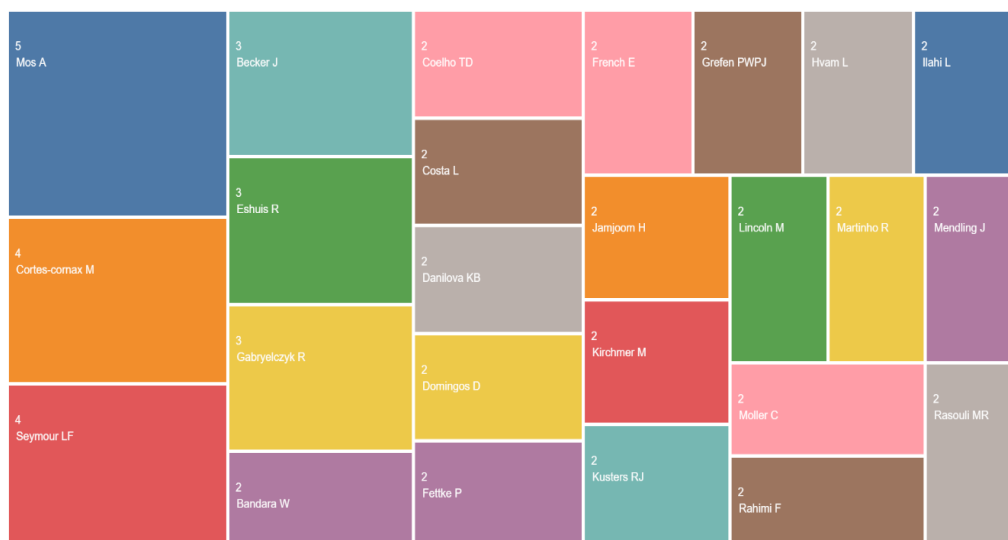


Figura 2: Autores com pesquisas sobre governança e gestão de processos de negócio entre instituições
 Fonte: WoS (2023)

Na Figura 3 é possível constatar que as instituições que mais contribuíram para a pesquisa foram a International Business Machine (IBM) e a University of Cape Town ambas com cinco publicações, a University of Munster com quatro publicações. Observou-se que houve significativa contribuição de instituições como a Alborg University, a Eindhoven University of Technology, a Udice French Research Universities e University Of Warsaw todas com um montante e 3 publicações cada.

É interessante destacar a existência de publicações de instituições privadas não relacionadas ao ambiente educacional, como foi o caso da empresa IBM, no topo da lista e da Accenture com duas publicações. O Brasil aparece com publicações de instituições como a Universidade de São Paulo e a Universidade do Rio Grande do Sul, ambas com duas publicações.

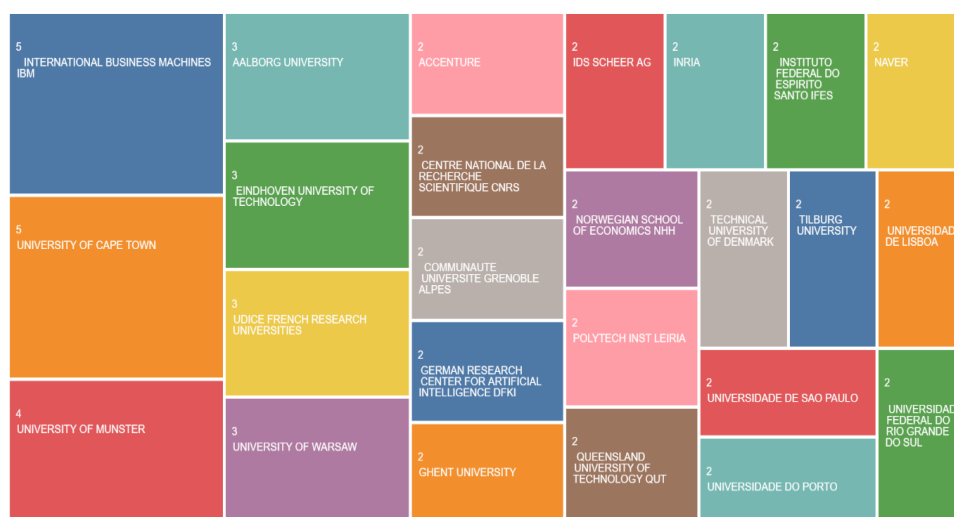


Figura 3: Afiliação dos autores em pesquisas sobre governança e gestão de processos de negócio entre instituições
 Fonte: WoS (2023)

Os países com maior número de pesquisas relacionadas aos dois constructos (Figura 4) em conjunto foram a Alemanha com dezenove publicações, os Estados Unidos com onze publicações e o Brasil aparece em terceiro lugar com dez publicações. A França vem logo atrás com nove e a Holanda e África do Sul aparecem empatadas na quinta posição com sete publicações cada. Observou-se no total 45 países com pesquisas sobre a temática.

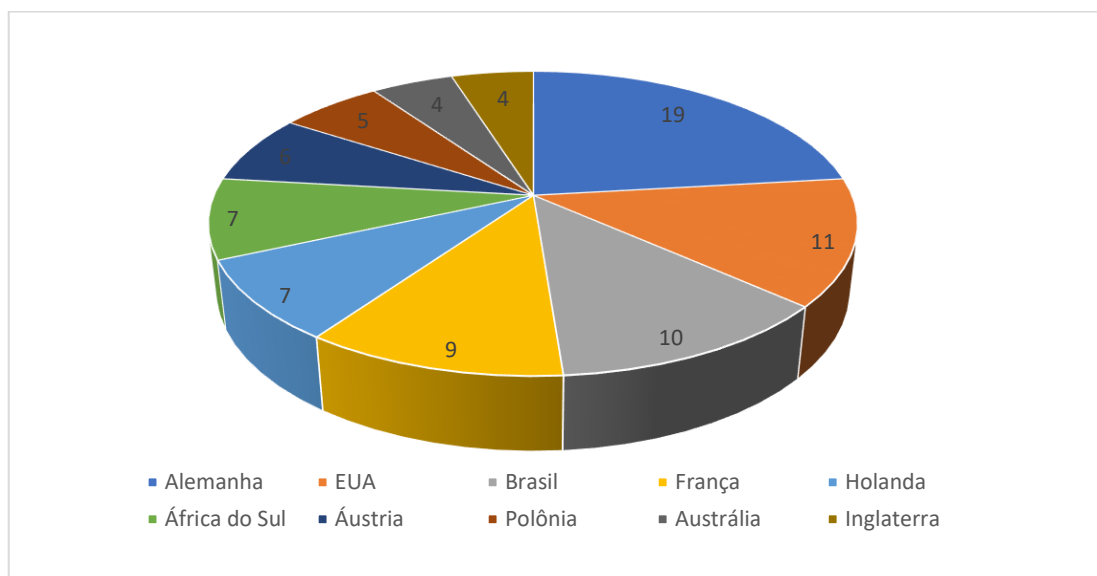


Figura 4: Países com pesquisas sobre governança e gestão de processos de negócio entre instituições

Fonte: WoS (2023)

Nota-se pela Figura 5, que a área com maior número de pesquisas relacionadas aos dois temas (não é surpresa), se vincula a Ciência da Computação, pela própria natureza do assunto, que demanda grande densidade sobre processos de negócio, bem como preocupação sobre a governança que a TI deve garantir a atividade finalística. O segundo lugar vem para área de Economia e Negócios e o terceiro lugar com uma significativa distância fica com a área de engenharia. O que revela que a preocupação com o estudo da integração entre a governança e a respectiva gestão dos processos de negócio está mais atinente à área de computação em detrimento do segundo lugar de onde a ideia de governança teria surgido originalmente, qual seja a economia e negócios.

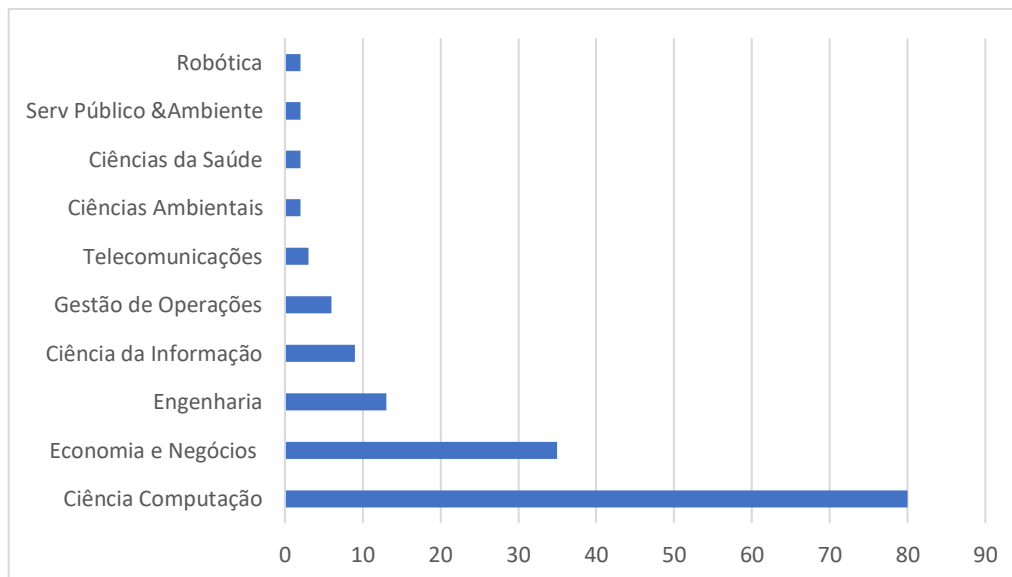


Figura 5: Áreas de Pesquisa em Governança e *Business Process Management*

Fonte: WoS (2023)

IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos artigos estudados se verificou que o termo governança pode ter diferentes significados dependendo do contexto em que é utilizado, o que pode levar a uma certa ambiguidade. Em geral, governança se refere ao processo de tomada de decisões e gestão de uma organização ou sistema. No entanto, dependendo do contexto, pode ter nuances diferentes. (Aguilera, & Cuervo-Cazurra, 2009).

Por exemplo, na área de negócios, governança pode se referir às práticas e processos utilizados por empresas para garantir que os interesses dos acionistas e stakeholders sejam atendidos de maneira transparente e

responsável. Já na esfera pública, a governança pode se referir às práticas e instituições que regulam a tomada de decisões políticas e a gestão dos recursos públicos.

Além disso, a governança pode ser vista tanto como um processo interno, envolvendo a gestão e a tomada de decisões dentro de uma organização, como um processo externo, envolvendo a relação da organização com outros atores, como o governo, a sociedade e o mercado. (Mallin, 2017)

Aalst (2013) utiliza o termo para se referir tanto ao gerenciamento de processos de negócios quanto à governança de processos. Ele argumenta que a governança é uma parte importante do gerenciamento de processos de negócios e é necessária para garantir que os processos sejam executados de forma consistente e eficiente.

Nesta mesma linha um outro pesquisador, desta feita o alemão Vom Brocke. (2013), utiliza o termo para se referir tanto ao papel da governança no gerenciamento de processos de negócios quanto no gerenciamento de programas de melhoria de processos. Ele argumenta que a governança é essencial para garantir que os esforços de melhoria de processos sejam bem-sucedidos e sustentáveis a longo prazo.

A organização que possui o maior número de pesquisas e publicações e que correlaciona os dois temas é a IBM e não uma universidade. Este interesse deve estar relacionado a percepção sobre importância prática do uso dos construtos como afirmam Goyal e Joshi (2020) se deve a experiência e conhecimento em relação à governança e gestão de processos de negócio, pois a empresa possui prática em desenvolver e implementar processos eficientes e eficazes, bem como têm acesso a recursos significativos, como especialistas em processos de negócio e tecnologias avançadas em função do seu investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Outro aspecto que se visualiza para esta liderança é a grande interação com seus clientes, o que lhes dá a oportunidade de observar e aprender sobre as melhores práticas em governança e gestão de processos de negócio, facilitando a análise e fomento de estudos de caso. Neste sentido, Pisano (2019) destaca a importância de uma abordagem científica para a inovação em empresas de tecnologia, incluindo a experimentação sistemática, a análise de dados e a colaboração interdisciplinar, sendo constatado isto neste estudo realizado.

A Alemanha e os Estados Unidos liderem as pesquisas sobre estes dois construtos combinados em função do ambiente empresarial desenvolvido, com empresas de grande porte e uma cultura de inovação. Como consequência, há uma grande demanda por pesquisas sobre BPM nessas regiões. Do mesmo modo estes países possuem legislações e regulamentações rigorosas em relação ao gerenciamento de processos de negócio em áreas como saúde, finanças e energia. Como resultado, há uma necessidade crescente de pesquisas sobre BPM nessas áreas para garantir o cumprimento das normas.

Nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), de 2002 estabelece requisitos rigorosos para as empresas públicas em relação à governança corporativa e à transparência financeira. A SOX exige que as empresas implementem controles internos sobre as finanças e as informações contábeis, com auditorias regulares para garantir que esses controles sejam eficazes. Embora a SOX seja focada principalmente em finanças, seus requisitos afetam indiretamente a gestão de processos de negócio, uma vez que os processos financeiros são críticos para o funcionamento de qualquer empresa (Souza, 2006).

Na Alemanha, o Código de Governança Corporativa (GCG) é uma legislação não vinculativa que estabelece padrões de melhores práticas para empresas de capital aberto em relação à governança corporativa. Embora não seja tão rigoroso quanto a SOX, o GCG enfatiza a importância da transparência e da responsabilidade corporativa, e encoraja as empresas a terem uma estrutura de governança clara e bem definida. (Kiel, 2016)

Além dessas legislações, tanto os Estados Unidos quanto a Alemanha têm leis que afetam a privacidade dos dados e a segurança da informação, o que também tem implicações importantes para a gestão de processos de negócio. Nos Estados Unidos, a Lei de Proteção de Dados do Consumidor da Califórnia (CCPA) e a Lei Geral de Proteção de Dados da União Europeia (GDPR) são exemplos de legislações que estabelecem padrões rigorosos para a privacidade dos dados e a segurança da informação.

No que tange às áreas que estudam os dois temas, percebe-se que a governança e gestão de processos de negócio estão cada vez mais ligadas à tecnologia da informação. A área da ciência da computação tem sido fundamental no desenvolvimento de tecnologias e metodologias para a gestão de processos de negócio, como sistemas de gerenciamento de processos de negócio (BPM) e modelagem de processos de negócio. Portanto, muitas publicações sobre governança e gestão de processos de negócio têm uma perspectiva tecnológica e são lideradas pela ciência da computação, na análise bibliométrica em tela ficou patente em função das 80 publicações alcançadas que possuíam esta integração.

A economia de negócios tem uma forte tradição na análise de processos de negócio e nas teorias de gestão organizacional. Como resultado, muitas publicações sobre governança e gestão de processos de negócio se baseiam em teorias de gestão organizacional e modelos de negócios, a fim de entender como as organizações podem melhorar a eficiência e a eficácia de seus processos. Esta percepção é popularizada desde Kaplan e Norton (1997) discutem sobre o *Balanced Scorecard* e sinalizam que ele pode ser usado para alinhar a estratégia da organização com seus processos de negócio, melhorar a eficiência e a eficácia dos processos e aumentar a performance organizacional como um todo, com o uso de indicadores mensuráveis claramente vinculados aos processos de negócio e que subsidiam a camada de governança da organização.

Ficou patente ao longo deste levantamento que a maioria dos autores optam por delimitar o campo de estudo e tentar posicionar os leitores sobre qual tipo de governança estão orientando o trabalho. Observou-se nos artigos que fundamentaram esta pesquisa, que o termo governança não é apenas ambíguo, tem diversas aplicabilidades em organizações diferentes e na sociedade. (Bryan & Rafferty, 2006; Alcântara, Pereira, & Silva, 2015; Gomes & Merchán, 2017)) De forma geral, a utilização do termo governança pode ser classificada em três grandes áreas denominadas de: governança corporativa, governança pública e estruturas de governança. (Teixeira & Gomes, 2019).

Governança corporativa é conceituada como um instrumento de controle e de gestão que sintoniza os stakeholders e departamentos de uma organização a partir da definição de regras e procedimentos de gestão voltados para a maximização do lucro e a criação e orientação de valor (Machado et al., 2013). Governança pública é o conjunto de práticas, processos e instituições que permitem a tomada de decisões e a gestão dos recursos públicos de forma eficiente, eficaz e transparente (Souza, 2006). A estrutura de governança tem por objetivo analisar o relacionamento entre os agentes de uma determinada cadeia produtiva especificamente o processo de intercâmbio econômico e dos mecanismos formais pelos quais são mediados e reguladas as transações (Gomes; Merchán, 2017).

Segundo Moss e Cortes-Cornax (2016), a governança aliada a gestão de processos pode ser considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como elimina o conflito de interesses.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os achados da pesquisa, pode-se inferir, que diante da ambiguidade presente no termo é comum os autores conceituarem o que eles entendem por governança e como eles orientam seus trabalhos. Em geral, restou caracterizados nos artigos pesquisados que a governança é um elemento fundamental para a gestão de processos de negócio eficaz. A governança fornece direção, orientação e controle para as atividades de gestão de processos de negócio, ajudando a garantir que as práticas sejam executadas de forma consistente e eficiente em toda a organização.

Se por um lado, a gestão de processos de negócio é uma parte crítica da governança corporativa, por outro lado, a gestão de processos de negócio fornece informações importantes para a governança corporativa, incluindo métricas de desempenho, indicadores de risco e resultados de auditorias internas.

A governança e a gestão de processos de negócio são complementares e devem ser integradas. As organizações precisam ter uma abordagem integrada para a governança e gestão de processos de negócio, que envolva a colaboração entre os departamentos de governança, risco e conformidade, bem como os líderes de negócios. As organizações bem-sucedidas incorporam a governança e a gestão de processos de negócio em sua cultura corporativa. As organizações precisam reconhecer que a governança e a gestão de processos de negócio não são apenas uma função de TI (como geralmente se vinculam os dois temas, percebido até mesmo pelo número de pesquisas nesta área de ciência da computação.) ou de conformidade, mas sim uma responsabilidade de toda a organização.

Algumas lacunas de pesquisa foram percebidas, em função da ausência de trabalhos ou da limitada discussão destes assuntos durante a análise realizada, e que poderiam ser objeto de futuros trabalhos, a saber:

- 1) Abordagem holística da governança de processos de negócios, pois a maioria das pesquisas se concentra na governança de processos de negócios em nível operacional, mas há uma necessidade de uma abordagem holística que inclua a governança em níveis táticos e estratégicos;
- 2) Métricas de desempenho, haja vista que embora haja muita pesquisa sobre como melhorar o desempenho dos processos de negócios, ainda há uma falta de métricas de desempenho que possam ser usadas para avaliar a eficácia da governança de processos de negócios;
- 3) Avaliação de riscos, em virtude de a governança de processos de negócios lidar com riscos empresariais e isso envolve avaliar riscos em potencial. As pesquisas atuais não exploram amplamente a avaliação de riscos no contexto da governança de processos de negócios.
- 4) Ferramentas de suporte à decisão, tendo em vista que as ferramentas de suporte à decisão são importantes para uma governança eficaz de processos de negócios. Mais pesquisas são necessárias para entender como as ferramentas de suporte à decisão podem ser utilizadas no contexto da governança de processos de negócios.

Não se teve a pretensão de esgotar a análise dos temas com este trabalho, outrossim se verifica a necessidade da realização de novas análises bibliométricas sobre a produção científica no futuro sobre governança e gestão de processos de negócio nos próximos anos visando identificar tendências e padrões na produção científica sobre governança e gestão de processos de negócios, como as principais áreas de pesquisa, autores e publicações de destaque, bem como os principais temas e abordagens.

Da mesma forma se poderá constatar os progressos realizados em termos de construtos teóricos, métodos de pesquisa, medidas de desempenho, e assim por diante, fornecendo informações sobre o estado atual da pesquisa e os avanços alcançados.

REFERÊNCIAS

- [1]. Aalst, W. M. P. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *Isrn Software Engineering*, 2013, 1-37.
- [2]. Aalst, W. M. P. V., Rosa, M. L., & Santoro, F. M. (2016). Business Process Management: Don't Forget To Improve The Process. *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1-6.
- [3]. Abmpm. (2013). Guia Para O Gerenciamento De Processos De Negócio: Corpo Comum De Conhecimento Abmpm Bpm Cbok V3.0. Association Of Bussines Process Management Professional.
- [4]. Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes Of Good Governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376-387.
- [5]. Alcântara, V. C., Pereira, J. R., & Silva, E. A. F. (2015). Gestão Social E Governança Pública: Aproximação E (De)Limitações Teórico-Conceituais. *Revista De Ciências Da Administração*, 17(Special Edition), 11-27. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11>
- [6]. Álvares, E., Giacometti, C., & Gusso, E. (2008). Governança Corporativa: Um Modelo Brasileiro. Elsevier.
- [7]. Alves, A. C. R., & Freitas, F. M. (2014). Análise Bibliométrica Da Produção Científica Brasileira Sobre Gestão De Processos De Negócio (Bpm). *Revista De Gestão E Projetos*, 5(2), 108-128.
- [8]. Baldam, R., Et Al. (2007). Gerenciamento De Processos De Negócios: Bpm – Busines Process Management. Érica.
- [9]. Brasil. Tribunal De Contas Da União. (2014). Referencial Básico De Governança Aplicável A Órgão E Entidades Da Administração Pública. Versão 02. <http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/filedownload.jsp?inline=1&fileid=8a8182a24f0a728e014f0b34d331418d>
- [10]. Bryan, M., & Rafferty, M. (2006). "Good Governance" And "Good Enough Governance": A Grammar Of Governance. *Journal Of Law And Society*, 33(1), 11-35.
- [11]. Campos, L. C. F., Et Al. (2017). Análise Bibliométrica Sobre Estudos De Caso Em Gestão De Projetos. *Gestão & Produção*, 24(4), 888-902.
- [12]. Freitas, H., Moura, L. A., & Freitas, A. R. De. (2019). Análise Bibliométrica Em Administração: Uma Revisão Sistemática Da Produção Científica Brasileira. *Revista De Administração Contemporânea*, 23(3), 341-365.
- [13]. Freire, G. H. De A. (2013). Análise Bibliográfica E Pesquisa Científica: Subsídios Para O Estudo E O Ensino Da Metodologia Científica. Fino Traço.
- [14]. Goyal, V., & Joshi, M. (2020). Corporate Governance And Firm Performance: A Case Study Of Ibm. *International Journal Of Advanced Research In Management, Architecture, Technology And Engineering*, 4(2), 26-37.
- [15]. Gomes, M. V. P., & Merchán, C. R. (2017). Governança Transaccional: Definições, Abordagens E Agenda De Pesquisas. *Rac*, 21(1), 84-103. <http://dx.doi.org/10.1590/1415-65552017210006>
- [16]. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2015). Código Das Melhores Práticas De Governança Corporativa (5th Ed.). Ibgc.
- [17]. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). A Estratégia Em Ação: Balanced Scorecard. Campus.
- [18]. Kiel, D. (2016). Corporate Governance In Germany. In: *Corporate Governance In Germany: An Empirical Overview*. Springer Gabler. Pp. 1-12.
- [19]. Lodi, J. B. (2000). Governança Corporativa — O Governo Da Empresa E O Conselho De Administração. 3. Ed., Rio De Janeiro: Campus.
- [20]. Machado, R. T., Grzybovski, D., Teixeira, E. B., & Silva, M. D. (2013). Governança De Pequenas Empresas Familiares Brasileiras: Aspectos A Considerar No Modelo Adotado. *Revista De Ciências Da Administração*, 15(37), 198-211. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p198>
- [21]. Mallin, C. A. (2017). *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- [22]. Moss, A., & Cortes-Cornax, M. (2016). Business Matter Experts Do Matter: A Model-Driven Approach For Domain Specific Process Design And Monitoring Bpm, Rio De Janeiro, Brazil, September 18-22.
- [23]. Pisano, G. P. (2019). Creative Construction: The Dna Of Sustained Innovation. Public Affairs.
- [24]. Souza, C. (2006). Governança Pública: Novo Contexto Regulatório, Aprendizado Institucional E Capacidade De Resposta Da Administração Pública. Rio De Janeiro: Fgv.
- [25]. Sousa, L. F. N. (2006). A Lei Sarbanes-Oxley E A Governança Corporativa. (Master's Thesis, Faculdade De Economia, Administração E Contabilidade, Universidade De São Paulo, São Paulo).
- [26]. Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança Pública: Uma Revisão Conceitual. *Revista Do Serviço Público (Online)*.
- [27]. Vom Brocke, J. (2013). Exploring The Role Of Governance In The Success Of Process Improvement Programs. *Communications Of The Association For Information Systems*, 33(1), 307-322.