



FACULDADE DE GOIANA - FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA EVYLLIN DA SILVA RODRIGUES
STEPHAN GABRIEL GOMES DA SILVA

**EFICIÊNCIA OPERACIONAL E *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM): Uma
Revisão Narrativa dos Impactos e Práticas em Processos de Negócios**

GOIANA
2024

AMANDA EVYLLIN DA SILVA RODRIGUES
STEPHAN GABRIEL GOMES DA SILVA

**EFICIÊNCIA OPERACIONAL E *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM): Uma
Revisão Narrativa dos Impactos e Práticas em Processos de Negócios**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof^a. Me. Roberta V. Aragão F. da Silva.

GOIANA

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

R696e Rodrigues, Amanda Eyllin da Silva

Eficiência operacional e Business Process Management (BPM): uma revisão narrativa dos impactos e práticas em processos de negócios. / Amanda Eyllin da Silva Rodrigues; Stephan Gabriel Gomes da Silva. – Goiana, 2024.

38f. il.:

Orientador: Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. BPM. 2. Gestão de processos. 3. Gestão organizacional. 4. Análise narrativa. I. Título. II. Silva, Stephan Gabriel Gomes da Silva.

BC/FAG

CDU: 658.5

AMANDA EVYLLIN DA SILVA RODRIGUES

STEPHAN GABRIEL GOMES DA SILVA

**EFICIÊNCIA OPERACIONAL E *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM): Uma
Revisão Narrativa dos Impactos e Práticas em Processos de Negócios**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Me. Roberta V. Aragão F. da Silva. (orientadora)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof. Me. Anderson Cordeiro de Moura (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

Prof^ª. Me. Suellen Mazza Batista (examinador)

Faculdade de Goiana - FAG

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estudos sobre mudanças na eficiência operacional com o BPM.....	17
Quadro 2 - Práticas de BPM com foco na otimização de processos.....	22
Quadro 3 - Desafios na implementação do BPM.....	25
Figura 1 - Ciclo de vida BPM.....	11

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPEL	Business Process Execution
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	Sistema de gestão de processos de negócios
EPC	Event-driven Process Chain
IDEF	Integration Definition
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
R-BPM	Modelo de Gerenciamento de Processo de Negócio de Risco
TI	Tecnologia da Informação
UML	Unified Modeling Language

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 A evolução dos processos de negócio e o surgimento do BPM	9
2.2 Business process management	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
3.1 Caracterização da pesquisa	13
3.2 Descritores, operadores e critérios de inclusão e exclusão	14
3.3 Etapas da pesquisa	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 Impacto do BPM na eficiência operacional	16
4.2 Práticas de BPM para otimização de processos	21
4.3 Desafios na adoção do BPM nas organizações	24
4.4 Integração de resultados: contribuições do BPM para a eficiência operacional	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31

EFICIÊNCIA OPERACIONAL E *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM): Uma Revisão Narrativa dos Impactos e Práticas em Processos de Negócios

Amanda Eyllin da Silva Rodrigues¹

Stephan Gabriel Gomes da Silva²

Roberta V. Aragão F. da Silva³

RESUMO

O BPM é uma importante metodologia que favorece a otimização dos processos e o gerenciamento de dados. Sua adoção introduziu uma nova perspectiva na gestão de processos empresariais, sendo considerada indispensável para organizações que buscam aprimorar sua eficiência operacional e fortalecer sua competitividade no mercado. Neste sentido, o trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto do BPM na eficiência operacional dos processos de negócio. Apresenta como metodologia a revisão bibliográfica, narrativa e descritiva da literatura, com abordagem qualitativa. O trabalho abrangeu estudos publicados entre o período de 2019-2024 nas bases de dados Periódicos CAPES, SciELO e SPELL. Os estudos destacam sua relevância do BPM como metodologia para otimização de processos e integração organizacional. Por sua vez, as práticas analisadas apresentam a integração do BPM a diversos sistemas e em variados setores organizacionais, indicando que sua implementação promoveu maior eficiência, redução de custos e melhoria na comunicação organizacional. Nos desafios destaca a alta maturidade exigida, resistência à mudança, necessidade de treinamentos e de recursos tecnológicos. Conclui que o BPM, ao oferecer uma visão integrada dos processos e implementar práticas de gestão eficazes, atua como um elemento essencial para impulsionar a eficiência nos processos de negócios das empresas e organizações.

Palavras-chave: BPM; gestão de processos; gestão organizacional; análise narrativa.

ABSTRACT

BPM is a significant methodology that facilitates process optimization and data management. Its adoption has introduced a new perspective in business process management, being considered indispensable for organizations seeking to enhance their operational efficiency and strengthen their market competitiveness. In this context, the study aims to analyze the impact of BPM on the operational efficiency of business processes. The methodology is based on a bibliographic, narrative, and descriptive review of the literature, with a qualitative approach. The study covered research published between 2019 and 2024 in the databases Periódicos CAPES, SciELO, and SPELL. The studies highlight the relevance of BPM as a methodology for process optimization and organizational integration. The analyzed practices demonstrate BPM integration with various systems across different organizational sectors, indicating that its implementation resulted in greater efficiency, cost reduction, and improved organizational communication. Additionally, the challenges identified include the high level of maturity

¹ Graduanda do Curso de Bacharel em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: evyllin.amanda@gmail.com

² Graduando do Curso de Bacharel em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: stephangabriel058@gmail.com

³ Mestra em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

required, resistance to change, the need for training, and technological resources. The study concludes that BPM, by providing an integrated view of processes and implementing effective management practices, serves as an essential element in driving efficiency in business processes within companies and organizations.

Keywords: BPM; process management; organizational management; narrative analysis.

1 INTRODUÇÃO

Os processos organizacionais, também conhecidos como processos de negócio, se apresentam como essenciais para uma gestão eficiente e complexa (Kluska; Lima; Costa, 2015; Torres, 2024). O estudo da gestão de processos tem se tornado amplamente difundido devido às oportunidades de melhoria e aumento da eficiência que ela proporciona, contribuindo para a delimitação e padronização das operações, tornando-as mais claras e transparentes, o que possibilita aos departamentos compreender melhor suas funções. Além disso, a prática facilita a otimização dos fluxos operacionais, resultando em maior produtividade (Kluska; Lima; Costa, 2015; Bueno; Maculan; Aganette, 2023).

Conforme Gonçalves (2000), não há produto ou serviço oferecido por uma empresa sem a existência de um processo empresarial, evidenciando a importância de compreender o fluxo operacional para que assim se possa desenvolver produtos e serviços de qualidade. Nesse contexto, surge o *Business Process Management* (BPM), ou Gestão de Processos de Negócios, como uma metodologia fundamentada no campo gestão organizacional, que visa modelar, analisar e aprimorar continuamente os processos de uma organização. A partir da representação visual, o BPM desponta no meio organizacional por sua capacidade de auxiliar tanto a compreensão quanto a comunicação interna de uma organização.

A relevância do BPM para a gestão organizacional está na sua capacidade de integrar fluxos de trabalho que se interligam em diferentes áreas funcionais, permitindo uma visão ampla dos processos. No Brasil, o uso do BPM tem crescido de forma notável, especialmente nas grandes empresas (Quezada, 2023). Conforme os dados do relatório da Associação de Profissionais de Gerenciamento de Negócios (2020), a maioria das empresas entrevistadas possuem uma área de BPM estruturada ou já implantaram pelo menos uma ferramenta relacionada. Contudo, a implementação do BPM não está isenta de desafios, considerando a alta maturidade exigida, sua adoção envolve adaptação da mentalidade e das práticas dentro das organizações, o que gera resistência e dificuldades na adaptação (Vieira, 2022).

No contexto econômico atual, Bueno (2020) destaca que a busca por eficiência, qualidade e inovação se tornaram essenciais para a sobrevivência das organizações em um

ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e complexo. Nesse sentido, a crescente complexidade e necessidades dos processos organizacionais tornam o BPM um objeto de estudo relevante e atual. Assim, a pesquisa apresenta como questão norteadora: ***como o BPM impacta a eficiência operacional dos processos de negócio e quais são as principais práticas e desafios na sua implementação?***

Para responder à questão norteadora, foi escolhido como objetivo geral analisar o impacto do BPM na eficiência operacional dos processos de negócio. Assim, foram designados, como objetivos específicos: (i) identificar as mudanças na eficiência operacional após a implementação do BPM; (ii) examinar as práticas de BPM que contribuem para a otimização dos processos; (iii) verificar os desafios enfrentados na adoção do BPM em organizações.

A gestão por processos emergiu como uma prática indispensável no cenário corporativo contemporâneo, marcada pela crescente busca por eficiência e competitividade. Historicamente, o BPM evoluiu para responder à complexidade dos processos organizacionais e à demanda por inovação (Bueno, 2020). Sendo o BPM uma prática imprescindível para organizações que buscam aprimorar a eficiência operacional e fortalecer a competitividade no mercado. A pesquisa justifica-se em poder fornecer dados valiosos sobre o BPM para gestores e profissionais da administração a respeito das práticas que auxiliam na eficiência dos processos.

Dessa maneira, a relevância do estudo está na sua contribuição para a prática gerencial ao analisar o BPM e promover um mapeamento teórico e prático presente na literatura existente. A partir da revisão narrativa como metodologia, a pesquisa possibilita a síntese de evidências e experiências documentadas, ajudando a delinear um panorama atualizado e abrangente sobre o impacto do BPM na eficiência operacional.

O estudo está organizado em seções, onde a introdução contextualiza o assunto e apresenta a questão problema, objetivos geral e específicos, sua relevância e justificativas. O referencial teórico apresenta os conceitos e diretrizes do BPM, impacto histórico e sua contribuição para a eficiência operacional. Na metodologia, caracteriza-se o tipo da pesquisa e as etapas presentes em seu desenvolvimento. A seção de resultados e discussões apresenta a síntese dos dados coletados, indica as práticas e os desafios enfrentados. Por fim, nas considerações finais, sintetiza-se a análise dos dados da pesquisa e sugerem direções para pesquisas futuras, apontando as contribuições práticas do estudo para a gestão organizacional. Ademais, listam-se as referências utilizadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seção revisa a literatura sobre BPM e seu impacto na eficiência operacional das organizações. Aborda a evolução histórica das práticas de gestão e eficiência operacional, além da integração promovida pelo BPM e dos diferentes padrões de notação.

2.1 A evolução dos processos de negócio e o surgimento do BPM

A história recente da humanidade tem sido marcada por transformações socioeconômicas, organizadas em três grandes fases, conforme a visão de Alvin Toffler: a agricultura; a industrialização; e a era da informação. A primeira fase, baseada na agricultura, era dominada por trabalhos relacionados ao campo e levou milênios para acabar, tendo seu fim apenas no século XIX, onde foi sucedida pelo período industrial, considerado a segunda fase. Caracterizado pela produção em massa e pela mecanização dos processos, este substituiu os métodos artesanais e demandando novas práticas de gestão para lidar com o aumento da complexidade e do volume de produção (Silva; Oliveira, 2006).

Durante o período industrial, na área da Administração Científica, Frederick Taylor surge com a abordagem funcional, baseada na especialização e hierarquia, estruturando empresas e departamentos isolados que focavam na eficiência individual (Bueno, 2020). Contudo, embora tenha promovido avanços em produtividade, essa abordagem fragmentada revelou limitações, como a falta de integração e comunicação entre setores, o que gerava ineficiências operacionais.

A partir da 2ª Revolução Industrial, com a gestão de processos, o controle de qualidade ganhou força, sendo consolidado por autores como Radford e Shewhart, que introduziram métodos precisos de controle e melhoria da produção, registrando a variabilidade como inerente ao processo industrial (Pagliuso; Cardoso; Spiegel, 2010). Nesse contexto surge a Reengenharia de Processo de Negócio, proposta por Hammer e Champy (1994), como solução para as limitações da abordagem funcional.

De acordo com Davenport (1994), a Reengenharia de Processo de Negócio foi uma abordagem adotada para a reorganização dos processos em uma organização. Seu conceito central era a redesenhar os processos de negócios visando alcançar melhorias em medidas críticas de desempenho, como custos, qualidade, serviço e velocidade.

Com o passar do tempo, a gestão de processos evoluiu para uma visão de processos interdepartamental, criando cadeias de valor eficientes e integradas, descrita por Toffler como

a terceira fase. Assim, esta fase, classificada como a era da informação, é caracterizada pelos novos meios de produção, métodos organizacionais e tecnologia da informação (TI), corroborando com o desenvolvimento do BPM como uma abordagem contínua e adaptativa para gestão de processos (Silva; Oliveira, 2006).

A gestão desses processos agora está diretamente ligada ao planejamento e execução de atividades, permitindo aprendizado contínuo e melhorias nas operações e na coordenação do trabalho (Paim *et al.*, 2009). Segundo os autores Kluska, Lima e Costa (2015), os processos de negócio incluem todas as etapas envolvidas na entrega de um produto ou serviço, sendo responsáveis por delinear como as operações devem ocorrer.

Assim, conforme Costa Junior e Nunes (2023) o processo de negócio pode ser definido como um conjunto de atividades realizadas visando alcançar um, ou mais resultados, podendo levar ao término do processo ou à entrega para outro. A palavra "processo" refere-se à forma de realizar uma operação seguindo normas ou técnicas. Tendo em vista que uma organização é composta por vários processos, que podem ser de manufatura ou serviços, o controle desses processos é essencial em todos os níveis (Pradella; Furtado; Kipper, 2012). A gestão eficiente dos processos possibilita a identificação de gargalos, a eliminação de atividades redundantes e a otimização do fluxo de trabalho, o que resulta em maior produtividade e melhor utilização dos recursos (Gonçalves, 2000; Oliveira, 2019).

Nesse contexto, conforme apontam os autores Kalil (2010) e Bueno (2020) o BPM surge como solução para o contínuo desenvolvimento de linguagem de programação e da modelagem de processos, se apresentando como ferramenta vital para alcançar a eficiência operacional, pois permite mapear, analisar e otimizar cada etapa do processo, facilitando a tomada de decisões baseada em dados concretos e não apenas em intuições. Dessa forma, O BPM se desenvolveu como uma evolução das práticas de gestão, visando superar as limitações das abordagens tradicionais, tal como a Reengenharia. No entanto, em contrapartida, das mudanças anteriores, o BPM adota uma estratégia ordenada que permite o desenvolvimento gradativo.

O BPM representa uma abordagem sistemática e progressiva para a gestão de processos organizacionais, superando as limitações das práticas tradicionais. Conforme Bueno (2020), com a integração de dados concretos, o BPM promove um ciclo contínuo de modelagem, automação, monitoramento e otimização de processos, o que permite o alcance de uma maior eficiência operacional, consolidando-se assim como uma ferramenta indispensável na era da informação.

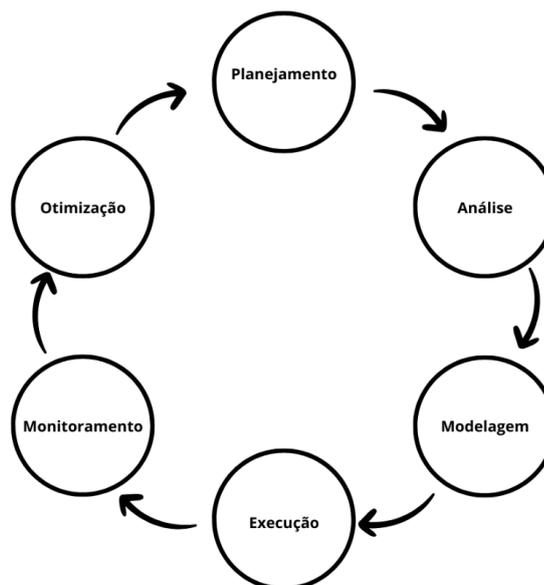
2.2 Business process management

O BPM surge como uma resposta à necessidade de integração de processos e ao desenvolvimento de práticas de gestão organizacional após a Revolução Industrial. Sua metodologia se caracteriza por sua abordagem gerencial, que visa otimizar e controlar os processos de negócio, promovendo o aumento da eficiência operacional e organizacional. Conforme abordado nos estudos de Almeida, Portela e Silva (2021), o BPM se baseia na modelagem, automação, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais.

A modelagem de processos evoluiu significativamente desde a Revolução industrial, tendo em vista que as organizações passaram a adotar práticas que integravam diferentes áreas funcionais, superando a tradicional abordagem departamental fragmentada. Segundo Bueno, Maculan e Aganette (2023) o BPM trouxe um enfoque mais equilibrado, o que permitiu que as organizações pudessem implementar melhorias graduais em seus processos, além de possibilitar a automação e o monitoramento contínuo através da tecnologia.

Por meio de uma visão sistêmica e balanceada, o BPM é estruturado por meio de um ciclo de vida de modelagem. Os autores Pizza (2012) e Bueno (2020) estabelecem que esse ciclo se desenvolve nas etapas de planejamento, análise, modelagem, execução, monitoramento e otimização dos processos de negócios. A fim de ilustrar melhor, foi elaborada a Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de vida BPM



Fonte: Adaptado de Pizza (2012) e Bueno (2020).

O ciclo de vida apresentado é composto por seis etapas interdependentes que visam à melhoria contínua dos processos organizacionais. Cada uma das etapas do ciclo desempenha um papel fundamental na busca por maior eficiência e eficácia operacional (Pizza, 2012; Bueno; Maculan; Aganette, 2023). Dessa forma, o BPM fornece uma estrutura que orienta as organizações na revisão e otimização de seus processos, garantindo que eles estejam alinhados com os objetivos estratégicos, seguindo assim um processo cíclico e contínuo.

Na fase do planejamento, são definidos os objetivos do processo a ser gerido, identificando o que deve ser melhorado e estabelecendo uma estratégia de execução. Em seguida, na análise, o foco está na avaliação do processo atual, identificando gargalos, ineficiências e oportunidades de melhoria. A etapa da modelagem, por sua vez, envolve o desenho do processo, simulando mudanças e criando fluxos de trabalho otimizados para obter maior eficiência.

A fase de execução consiste na implementação prática do processo modelado, adequando-o ao ambiente organizacional. Posteriormente, no monitoramento, são acompanhadas as métricas e indicadores que vão avaliar o desempenho do processo executado, identificando possíveis problemas. Por fim, a otimização é realizada com base no monitoramento, permitindo contínuos ajustes no processo, buscando melhorar a eficiência e redução de custos, além do aumento da qualidade.

O ciclo é repetido constantemente, garantindo a melhoria contínua dos processos na organização, sempre alinhado com as metas de negócio, permitindo que as organizações alinhem seus processos com os objetivos estratégicos, facilitando a adaptação às mudanças do mercado e promovendo uma gestão orientada a resultados (Zangarelli; Tarrento, 2023). Dessa forma, o BPM não apenas promover ajustes internos, mas também fortalece a capacidade de respostas das organizações. Segundo Bueno; Maculan; Aganette (2023) o BPM possibilita uma melhor alocação de recursos e aumento da produtividade, fatores críticos para manter a competitividade em um mercado global.

O BPM traz benefícios significativos ao alinhar os processos organizacionais com os objetivos estratégicos. Contudo, sua implementação encontra dificuldades quanto à maturidade e necessidade de adaptação cultural e mudança de mentalidade. Dessa forma, para lidar com os desafios se torna necessária a utilização de estratégias de gerenciamento, mudanças e treinamento contínuo (Bueno, 2020).

Nesse sentido, é possível concluir o BPM se apresenta como uma metodologia que envolve o gerenciamento contínuo dos processos de qualquer organização que precise do gerenciamento de processos, tornando-se dessa forma uma filosofia gerencial que pode ser

aplicada na prática, por sua vez, apresentando vários padrões de notação que visam atender a necessidades específicas de cada organização.

A oferta de diferentes tipos de notação do BPM é bastante extensa. No que tange o conceito da modelagem de processos, este se dá, conforme Andrade *et al.* (2004, p. 179), “através da notação escolhida e do caso de uso no negócio, representa uma sequência de ações executadas durante a realização de um processo de negócio”. Assim, o BPM desponta por sua capacidade de adaptabilidade aos objetivos das mais variadas organizações. Nesse sentido, conforme os autores Entringer, Ferreira e Nascimento (2021) o uso de notações para modelagem de processos, como o *Business Process Model and Notation* (BPMN), o *Unified Modeling Language* (UML) e o *Event-driven Process Chain* (EPC) depende do tipo de processo, do público envolvido e dos objetivos da modelagem.

As notações são ferramentas importantes para a garantia de que os processos sejam mapeados, analisados e otimizados de maneira eficaz, contribuindo dessa forma para a execução uniforme e para a melhoria contínua das operações. Para organizações que buscam melhorar a eficiência de seus processos, estas devem buscar verificar se o BPM atende as necessidades, ou se é necessário verificar um padrão de notação mais específico. A escolha correta da notação facilita a comunicação e contribui para o sucesso da implementação do BPM nas organizações.

3 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção metodológica, apresenta a pesquisa a partir de sua caracterização e descreve as etapas seguintes para a realização do estudo e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, tendo em vista que fez uso de artigos, livros e demais materiais que fundamentaram seu referencial teórico. Conforme Marconi e Lakatos (2024), a finalidade da pesquisa bibliográfica está em colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto, visando permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Caracterizou-se também como revisão narrativa da literatura, tendo em vista que sintetiza o conhecimento existente sobre o impacto do BPM na eficiência operacional dos processos de negócio. A revisão permitiu explorar a literatura, fornecendo uma análise crítica

dos estudos selecionados. Segundo Toledo e Rodrigues (2017), esse tipo de revisão não segue um protocolo rígido como as revisões sistemáticas, mas oferece maior flexibilidade para identificar temas, padrões e lacunas na literatura, facilitando uma compreensão abrangente do estado da arte sobre o BPM.

A revisão narrativa possibilitou a análise descritiva e crítica da literatura sobre BPM e foi escolhida para este estudo por sua capacidade de integrar diferentes perspectivas teóricas e empíricas, proporcionando uma visão crítica sobre o tema.

Dessa maneira, o estudo ainda se caracterizou como descritivo, tendo em vista que explora o objetivo proposto e descreve os resultados da pesquisa. Assim, a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever o objeto de estudo e suas características e problemas, apresentado os dados com máxima exatidão (Almeida, 2014).

Apresenta como abordagem o método qualitativo. Este tipo de abordagem se concentra na análise qualitativa dos dados coletados e visa responder a questões particulares (Marconi; Lakatos, 2024). Dessa forma, a abordagem qualitativa focou nos dados específicos e particulares, buscando analisar e interpretar os fenômenos que implicam o objeto que investiga (Bardin, 2016). Essa técnica permitiu identificar temas e padrões recorrentes nos estudos revisados, organizando os estudos em categorias como práticas de BPM, impactos na eficiência operacional e desafios enfrentados pelas organizações.

A metodologia utilizada visou responder aos objetivos estabelecidos, abrangendo estudos que tratam dessas questões específicas e promovendo uma visão ampla sobre o tema. Nesse sentido, a revisão narrativa possibilitou a organização e síntese de evidências sobre o impacto do BPM na eficiência operacional.

3.2 Descritores, operadores e critérios de inclusão e exclusão

A fim de atingir os objetivos do estudo proposto, o trabalho apresentou os seguintes descritores para a coleta de dados: *Business Process Management*; Modelagem de Processos de Negócios; Gestão Organizacional. Além disso, faz uso dos operadores “AND” e “OR” a fim de auxiliar no processo de busca.

Os critérios estabelecidos para a seleção dos artigos e documentos foram: estudos publicados em português, inglês e espanhol; que analisassem em específico a temática da revisão; publicados nas bases de dados SPELL, SciELO, Periódicos CAPES; entre os anos de 2019-2024. Como critérios de exclusão, delimitou-se: estudos publicados em línguas diferentes

das selecionadas; trabalhos publicados em bases de dados diferentes das estabelecidas; trabalhos publicados fora do período de 2019-2024.

Os dados foram analisados por meio da técnica de categorização temática, com identificação de padrões recorrentes e tendências nos estudos revisados. As categorias principais incluíram práticas de BPM, impactos na eficiência operacional e desafios enfrentados pelas organizações. A organização dos dados foi realizada por meio de quadros estruturados, onde cada estudo foi analisado com base nos critérios estabelecidos.

3.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa iniciou com a delimitação do tema, estabelecendo assim como objeto de estudo do trabalho a verificação do impacto do BPM na promoção da eficiência operacional dos processos de negócios. Em seguida, com a escolha do objeto de estudo, prosseguiu-se com pesquisa por artigos, livros e documentos a respeito da temática nas bases de dados Periódicos CAPES, Google acadêmico, SciELO e SPELL. Com a seleção, foi delimitada a questão problema, e definidos os objetivos geral e específicos, justificativa e metodologia a ser utilizada.

Na etapa seguinte, através da delimitação dos dados apresentados acima, prosseguiu com o desenvolvimento do referencial teórico e da escrita da metodologia a fim de embasar os conceitos e elementos apresentados na pesquisa. Em seguida, prosseguiu-se com a recuperação dos materiais informacionais que compuseram a seção, apresentação e análise dos dados. Cabe mencionar que as bases escolhidas para esta etapa foram: Periódicos CAPES, SciELO e SPELL; por se tratarem de bases científicas que apresentam uma curadoria mais rigorosas.

Dessa forma, foram selecionados quatro (4) estudos na base de dados SPELL e treze (13) artigos na base de dados CAPES, enquanto na base de dados SciELO não foram identificados estudos que atendessem aos critérios estabelecidos. Assim, a amostra da pesquisa se caracterizou pela análise de dezessete (17) estudos.

A fim de apresentar de forma satisfatória os dados recuperados, foi realizado o *download* dos artigos e as informações extraídas foram organizadas em três quadros no *software word*. Assim, a apresentação dos dados qualitativos permite identificar as práticas, desafios e impactos da implementação do BPM nas organizações.

A definição e organização dos procedimentos estabelecidos facilitaram a condução da pesquisa. Ademais, a análise e discussão dos resultados se deu à luz da literatura, relacionando-a com os dados recuperados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O BPM tem se destacado como uma abordagem fundamental para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Dessa maneira, a análise dos estudos se deu por meio da utilização da metodologia na busca em proporcionar uma compreensão do impacto de sua utilização para a promoção da eficiência operacional nos processos de negócios das organizações.

Cabe destacar que, nos estudos analisados, a utilização do termo “empresa” se deu para designar contextos específicos de aplicação do BPM, a exemplo de indústrias, *startups* e escritórios que são instituições que operam com fins lucrativos. Dessa maneira, não contradiz o termo “organizações”, presente no referencial teórico e na análise dos dados, pois este se apresenta como mais amplo, abrangendo diferentes tipos de entidades. Assim, “empresa” pode ser entendido como uma categoria dentro do conceito de “organizações”.

Por fim, o objetivo desta seção foi discutir as principais mudanças observadas na eficiência operacional após a adoção do BPM, com base nos achados da literatura recente. Para isso, apresentam-se os estudos recuperados nas bases de dados, indicando título, autor e ano, objetivo do estudo e o impacto promovido na eficiência operacional. Destaca-se ainda a apresentação das práticas adotadas pelas organizações que contribuem para a otimização dos processos, além da verificação dos desafios enfrentados na adoção do BPM.

4.1 Impacto do BPM na eficiência operacional

A implementação do BPM nas organizações se destaca como uma estratégia eficiente para a otimização operacional, possibilitando a otimização contínua dos processos de negócio. A adoção do BPM vai além do redesenho de processos, se consolidando como uma abordagem holística que integra tecnologia, pessoas e recursos organizacionais em busca de maior eficiência.

Nesse contexto, os impactos do BPM são amplamente observados em diferentes setores, contribuindo para a padronização das operações, a redução de desperdícios e a otimização do uso dos recursos disponíveis. A sistematização promovida pela metodologia viabiliza a adaptação necessária para que as organizações consigam atender às demandas do mercado.

Dessa maneira, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos estudos recuperados nas bases de dados, indicando: o título; os autores e ano de publicação; o objetivo do estudo; e os impactos promovidos pelo BPM na eficiência operacional.

Quadro 1 – Estudos sobre mudanças na eficiência operacional com o BPM

TÍTULO	AUTORIA/ ANO	OBJETIVO	IMPACTO NA EFICIÊNCIA OPERACIONAL
Developing organizational resilience from <i>business process management maturity</i> .	Sincorá <i>et al.</i> (2023)	Explorar a relação do impacto da maturidade do BPM, considerando os resultados de desempenho.	Destaca a importância de processos bem estruturados e adaptáveis para lidar com desafios. Indica que a maturidade em BPM é identificada como uma vantagem competitiva essencial para a promoção de uma operação eficiente.
Inovação Organizacional: Melhoria na Gestão de Processos de Micro e Pequenas Empresas.	Carrazzoni <i>et al.</i> (2021)	Analisar a dimensão processos do radar da inovação, por meio da implantação de melhorias, com o intuito de gerar ações de impacto adaptadas à realidade das micro e pequenas empresas.	Destaca que a adoção de BPM pode servir como um modelo a ser seguido. Indica que a metodologia ajudou a estruturar as práticas de gestão, estabeleceu planos de ação e aprimorou o controle gerencial das empresas analisadas.
Gerenciamento de Processos de Negócios Aplicados à Administração Legal: Um Estudo sobre Processos de Escritórios de Advocacia.	Costa, Agostini e Luciano (2019)	Objetiva analisar a administração legal e gestão por processos aplicados a organizações prestadoras de serviços jurídicos.	Utiliza o mapeamento e a padronização de processos como meio para promover a qualidade e a satisfação dos clientes. Conclui que o BPM favoreceu o desenvolvimento de processos de atendimento ao cliente, distribuição de produtos e serviços, e gerenciamento da estratégia.
' <i>Business Process Management e Information Technology Infrastructure Library</i> ' no Processo de Liberação de Versão.	Gatto, Farias e Sassi (2019)	Avaliar a aplicação da metodologia BPM e do <i>framework</i> ITIL no processo de Gerenciamento de Liberação de Versão em uma empresa desenvolvedora de software.	O estudo destaca que o BPM favorece uma visão sistêmica dos serviços de TI e o alinhamento estratégico com as demandas do cliente, além de resolver problemas operacionais em infraestrutura tecnológicos.
Simulação aplicada à melhoria contínua em processos: um estudo com propostas para automação.	Manso e Araújo (2022)	Aplicar as técnicas de BPMN para auxiliar na melhoria de processos.	Verificou a aplicação de simulações e automação para aprimoramento de processos organizacionais, utilizando o <i>software Bizagi Modeler</i> e a notação BPMN. Identificou que os impactos da implementação de BPM incluem maior eficiência, otimização contínua e redução de erros nos processos de negócios.
Modelo de gerenciamento de processos de negócio integrado ao gerenciamento de riscos para a melhoria do processo produtivo.	Guimarães, Braga e Zaidan (2021)	Elaborar um modelo genérico de integração de todas as fases do ciclo de vida BPM com o gerenciamento de riscos.	Utiliza o modelo integrado de BPM com gerenciamento de riscos (R-BPM) para aumentar a eficiência produtiva. Como resultado, o modelo gerou ganhos em eficiência, incluindo redução de 51,1% nos prazos e 22,2% nos custos, além de melhorias na qualidade e segurança.

Proposta de indicadores para uma clínica prestadora de serviço de reabilitação física.	Costa, Grandi e Alves (2019)	Identificar e propor indicadores de desempenho para os processos organizacionais e operacionais de uma clínica de reabilitação que presta serviços ao SUS.	Utiliza a notação BPMN e indicadores específicos para monitorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados. Indica que a aplicação de BPM proveu uma gestão mais eficiente e estratégica, reduzindo custos, otimizando recursos e aumento da qualidade do atendimento na clínica.
Predição de Processos com Dados não Estruturados Heterogêneos.	Santoro <i>et al.</i> (2019)	Avaliar o impacto de características não estruturadas na predição de processos em uma empresa de prestação de serviços de TI.	Os impactos positivos da aplicação de BPM incluem maior assertividade nas decisões e ações preventivas, aumentando a previsibilidade e satisfação do cliente.
A gestão de processos de negócios aplicada às startups: benefícios e obstáculos.	Sardelari Júnior <i>et al.</i> (2022)	Investigar as barreiras e os benefícios da gestão de processos de negócio em startups.	Identifica benefícios, como eficiência e escalabilidade. Indica que o BPM contribuiu para uma melhor estruturação e controle dos processos nas startups estudadas.
Proposta de uma arquitetura e modelo para criação de um web service semântico para automatização de processo de negócio.	Viana, Silva e Jacyntho (2022)	Objetiva propor uma arquitetura de um <i>web service</i> semântico <i>RESTful</i> para execução automática de processos de negócio e armazenamento dos dados um banco de dados semântico nativo.	Destaca a importância do BPM e da semântica na organização e interpretação de dados para otimizar a tomada de decisão. Os impactos indicam o aumento na eficiência e precisão dos processos, além da criação de uma base de dados automatizada e de melhoria contínua.
Modelagem de processos comerciais: estudo de caso em indústria siderúrgica.	Silva, Rodrigues e Bastos (2024)	Analisar a aplicação da modelagem de processos como ferramenta na busca por melhoria contínua e satisfação dos clientes.	Aborda a implementação de BPM para o aprimoramento no processo comercial em uma indústria siderúrgica, especialmente na criação de um 'Portal do Cliente' para automatização de pedidos. Como impacto positivo verificou-se maior transparência e eficiência no processo de vendas, além da redução de erros nos pedidos e na comunicação com clientes.
Implementação das metodologias <i>business process management</i> e <i>LEAN SIX SIGMA</i> na gestão dos processos internos de uma Editora.	Alves e Albuquerque (2023)	Realizar um estudo de caso desenvolvido numa editora de livros e revistas, de forma a estudar o impacto da integração das metodologias BPM e <i>Lean Six Sigma</i> na eficiência dos processos internos.	Os impactos incluíram a redução de custos operacionais em até 20%, diminuição de desperdícios e aumento da eficiência interna, com melhorias na comunicação entre áreas e no fluxo de informações.
A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio.	Dias (2024)	Realizar uma pesquisa exploratória sobre a metodologia BPM na modelagem dos processos.	Foca na aplicação do BPM em modelagem de processos, o estudo explora soluções como BPMS, BPMN e a linguagem BPEL, que oferecem suporte ao mapeamento, execução e controle de processos de forma automatizada e integrada. Indica que a automação e a modelagem visual promovem maior controle e agilidade nas operações.
Avaliação de Ferramentas BPM: Uma	Sousa <i>et al.</i> (2019)	Propõe uma estrutura para orientar a avaliação de ferramentas BPM, a qual	A pesquisa avalia quatro ferramentas BPM comerciais, abordando critérios tecnológicos e fases do ciclo de vida do

Análise Comparativa de Soluções Comerciais.		tem como foco principal o ciclo de vida BPM e inclui um conjunto de critérios tecnológicos	BPM, como desenho, configuração e execução dos processos. O estudo evidencia que a escolha de ferramentas BPM afeta significativamente o desempenho organizacional.
Interações Automatizadas para Apoio à Modelagem de Processos de Negócio.	Cabral <i>et al.</i> (2021)	Discute o suporte à modelagem por meio de interações automatizadas com especialistas do domínio.	O estudo propõe um modelo de interações automatizadas entre um agente computacional e especialistas de domínio para apoiar a modelagem de processos de negócio. Os impactos indicados incluem a geração de modelos BPM coerentes e a facilitação na escolha do modelo mais adequado, resultando em processos de modelagem mais eficazes.
A modelagem de processos como apoio à identificação de problemas de qualidade em uma indústria de cerâmica vermelha.	Santos <i>et al.</i> (2021)	Utilizar o BPM para modelar o processo de fabricação de tijolos cerâmicos e diagnosticar problemas de qualidade.	Foca no setor cerâmico, e utiliza a notação BPMN. Indica que o BPM ajudou a indústria a alinhar os processos produtivos e a aumentar a eficiência operacional.
Qual o valor dos seus processos? Uma proposta para <i>business intelligence</i> .	Figueiredo <i>et al.</i> (2022)	Identificar o valor a ser entregue pela área de <i>Business Intelligence</i> (BI) de uma organização e sugerir a estruturação de processos gerando valor alinhado à estratégia a partir de práticas de Business Process Management.	Aplicado em uma empresa de TI, observou que o BPM contribuiu para a otimização da comunicação e estruturação dos processos, reduzindo tempo e custos, possibilitando uma resposta mais rápida e precisa às demandas de BI.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Por meio da análise dos artigos do Quadro 1, é possível perceber que o impacto do BPM na eficiência operacional vai além de uma habitual otimização dos processos, pois a adoção da ferramenta pode também transformar como as organizações conduzem suas atividades e respondem às mudanças do mercado. Os estudos apresentam a aplicação do BPM como uma estratégia central para promover eficiência, padronização e inovação em empresas e organizações de variados setores e de diversos portes. Evidenciando a utilização do BPM para estruturar, mapear e documentar processos, possibilitando um controle mais rigoroso e uma execução mais eficiente das operações.

Na indústria siderúrgica, Silva, Rodrigues e Bastos (2024) utilizam a notação BPMN para modelar processos comerciais, criando um portal automatizado que melhorou a eficiência e a transparência nas operações de vendas, além de reduzir erros na comunicação com os clientes. Essa abordagem é semelhante à proposta de Guimarães, Braga e Zaidan (2021), que integraram o BPM ao R-BPM em processos produtivos, gerando ganhos de eficiência, redução de custos e melhorias na segurança. Os autores destacam que essa integração gerou ganhos

expressivos na eficiência, incluindo a redução de prazos em 51,1% e custos em 33,2%, com melhores adicionais na qualidade e segurança.

No setor das micro e pequenas empresas, Carrazzoni *et al.* (2021) indicam que a utilização da do BPM como suporte ao radar de inovação, proporcionou avanços significativos na estruturação de práticas de gestão, no estabelecimento de planos de ação e no aprimoramento do controle gerencial. Na área da saúde, a aplicação do BPM é destacada por Costa, Grandi e Alves (2019), onde o monitoramento da qualidade e da eficiência dos serviços em uma clínica de reabilitação proveu uma gestão mais eficiente e estratégica, reduzindo custos, otimizando recursos e aumento da qualidade do atendimento na clínica. Em seu estudo, Santos *et al.* (2021) relatam a utilização da mesma abordagem, mas utilizando-a em uma indústria de cerâmica para modelar o processo de fabricação e identificar problemas de qualidade, como impactos positivos na eficiência produtiva.

No setor de TI, Santoro *et al.* (2019) aplicam o BPM com foco em prevenção e monitoramento de processos em uma empresa de TI, o que melhorou a assertividade das decisões e ações preventivas, ampliando a satisfação dos clientes. Os autores Gatto, Farias e Sassi (2019) apresentam a metodologia integrada ao ITIL para o gerenciamento de liberação de *software*, destacando que após sua implementação foi possível verificar melhorias na comunicação, redução de falhas e maior controle. Já no estudo de Viana, Silva e Jacyntho (2022), indicam a utilização da arquitetura baseada em BPM e *web* semântica para a automação de processos de negócio, destacando a automação como meio de melhorar a eficiência e precisão de processos, além de proporcionar uma base de dados para aprimoramento contínuo.

Por sua vez, os estudos voltados para a inovação e automação, Manso e Araújo (2022) utilizaram o BPM em simulações e atuação para remodelar processos organizacionais com o *software Bizagi Modeler*, antecipando resultados de mudanças e promovendo otimização contínua. De maneira similar, no trabalho apresentado por Cabral *et al.* (2021), é indicada a utilização de interações automatizadas para modelagem de processos, facilitando escolhas e gerando modelos mais eficazes. Já no estudo de Sardelari Junior *et al.* (2022), indicam que a utilização do BPM em startups para antecipação de resultados de mudanças, trouxe benefícios como escalabilidade, evidenciando, dessa forma, sua flexibilidade em diferentes contextos organizacionais.

A utilização do BPM na gestão integrada, abordada por Alves e Albuquerque (2023), combina a metodologia com *Lean Six Sigma* em uma editora, resultando em uma redução dos custos operacionais e melhoria da produtividade. Costa, Agostini e Luciano (2019) destacam a aplicação do BPM em escritórios de advocacia, promovendo a padronização e o mapeamento

dos processos, indicando ainda uma melhoria na satisfação dos clientes. Na área de BI, Figueiredo *et al.* (2022) analisaram como o BPM estrutura processos para a agregação de valor por meio da integração e padronização de dados, o que resultou na melhoria da comunicação e redução de custos e prazos.

O aumento da resiliência organizacional desponta como um dos aspectos mais consistentes nos estudos. A exemplo de Sincorá *et al.* (2023), apontam que a maturidade em BPM aumenta a capacidade de lidar com novos desafios e promove maior eficiência operacional. Por sua vez, Sousa *et al.* (2019) reforçam que a resiliência organizacional em processos bem estruturados, além da escolha da metodologia correta, aumenta a capacidade de lidar com desafios e promover operações eficientes. Por fim, Dias (2024) explora a aplicação de soluções técnicas de BPM, como BPMS, BPMN e BPEL, destacando sua importância para automação e controle de processos organizacionais complexos.

A partir dos estudos analisados, verifica-se a grande flexibilidade do BPM, que permite que sua aplicação seja realizada em diferentes níveis organizacionais, desde *startups* e pequenas empresas até grandes indústrias. A capacidade de adaptação se apresenta especialmente relevante nos setores de alta complexidade, a exemplo da área da TI, onde o BPM combinado com outras ferramentas como ITIL e arquitetura semântica tem potencializado a automação e a integração de dados.

Destaca-se ainda a contribuição do BPM para a criação de novos modelos de negócio, como indicado em estudos que o integraram a outra metodologia, como a *Lean Six Sigma* e o BI. As combinações e estratégias mencionados têm gerado impactos expressivos na redução de custos e desperdícios, além de promover melhoria na comunicação entre áreas e na gestão estratégica.

Em síntese, as aplicações diversas demonstram que o BPM pode ser adaptado para atender às demandas específicas de cada contexto organizacional, configurando-se como uma solução abrangente, estratégica e indispensável para a gestão moderna. Os estudos indicam o BPM não apenas otimiza processos, mas transforma-os em ativos capazes de promover maior integração e escalabilidade, aliando-se aos objetivos da organização. Dessa maneira, as abordagens indicam que o impacto positivo dessa metodologia se configura como uma ferramenta indispensável para a gestão moderna, especialmente em cenários organizacionais complexos e dinâmicos.

4.2 Práticas de BPM para otimização de processos

A implementação de práticas de BPM tem se mostrado essencial para a otimização de processos organizacionais, promovendo melhorias contínuas e eliminando ineficiências. Nesse sentido, o Quadro 2 sintetiza as práticas de BPM discutidas nos estudos selecionados, organizando as informações na ordem que os estudos foram recuperados e destacando a aplicação de cada prática e seu impacto nas operações das organizações.

Quadro 2 – Práticas de BPM com foco na otimização de processos

Autoria	Práticas de BPM
Sincorá <i>et al.</i> (2023)	Implementação do BPM com foco na maturidade para controlar operações.
Carrazzoni <i>et al.</i> (2020)	Aplicação de BPM para inovação e otimização de processos em pequenas empresas.
Costa, Agostini e Luciano (2019)	Implementação do BPM para mapeamento e padronização de processos em escritórios de advocacia para aprimoramento da gestão interna.
Gatto, Farias e Sassi (2019)	Integração do BPM com o ITIL, padronizando e automatizando processos de liberação de <i>softwares</i> .
Manso e Araújo (2019)	Aplicação de simulações e automação, utilizando o <i>software Bizagi Modeler</i> e a notação BPMN remodelando processos com simulações que antecipam os resultados de mudanças antes de sua implementação.
Guimarães, Braga e Zaidan (2021)	Aplicação de um modelo integrado de BPM com R-BPM através da elaboração de um modelo de integração de todas as fases do ciclo de vida BPM.
Costa, Grandi e Alves (2019)	Mapeamento do BPM utilizando a notação BPMN para a criação de indicadores para monitoramento de eficiências em clínicas de reabilitação.
Santoro <i>et al.</i> (2019)	Uso do BPM com foco na a predição e monitoramento de processos em uma empresa de TI, utilizando dados não estruturados para predição e monitoramento de processos.
Sardelari Junior <i>et al.</i> (2022)	Aplicação do BPM para estruturação de processos em <i>startups</i> .
Viana, Silva e Jacyntho (2022)	Uso do BPM em conjunto com a <i>web</i> semântica para automatização e otimização de processos com ontologias e bancos de dados semânticos.
Silva, Rodrigues e Bastos (2024)	Aplicação do BPM para modelagem de processos comerciais em uma indústria siderúrgica com foco em automação.
Alves e Albuquerque (2023)	Integração de BPM e <i>Lean Six Sigma</i> para otimização de processos, redução de desperdícios e melhoria da qualidade de produtos e serviços.
Dias (2024)	Aplicação do BPM em modelagem de processos, com auxílio de notações como BPMS, BPMN e BPEL, automatizando e controlando processos de maneira integrada.
Sousa <i>et al.</i> (2019)	Avalia quatro ferramentas BPM comerciais, abordando critérios tecnológicos e fases do ciclo de vida do BPM, como desenho, configuração e execução dos processos, aumentando a eficiência e a consistência na execução das atividades.
Cabral <i>et al.</i> (2021)	Automação no BPM com agentes computacionais, reduzindo tarefas manuais, aumentando a precisão e agilizando processos complexos.
Santos <i>et al.</i> (2021)	Mapeamento com BPMN para identificação de gargalos e propor soluções no setor cerâmico.
Figueiredo <i>et al.</i> (2022)	Estruturação de processos com BPM para melhorar a padronização e a integração de dados no BI.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, o Quadro 2 apresenta as práticas utilizadas por empresas durante a utilização do BPM na otimização de seus processos. Estas indicam um desenvolvimento significativo nas abordagens adotadas para otimizar processos organizacionais, evidenciando a crescente complexidade e sofisticação das metodologias empregadas.

A importância de processos bem estruturados para prever e controlar operações, garantindo maior capacidade de resposta a eventos inesperados é verificada por meio das práticas implementadas nos estudos de Sincorá *et al.* (2023), que indicam a implementação do BPM com foco na maturidade organizacional, promovendo maior controle e resiliência, enquanto Carrazzoni *et al.* (2020) aplicaram a metodologia em micro e pequenas empresas, com ênfase na inovação e na otimização de processos, enfatizando a relevância de estratégias adaptáveis em contextos diferentes.

Em escritórios de advocacia, Costa, Agostini e Luciano (2019) adotaram o BPM, mapeando e padronizando processos, o que resultou em maior eficiência na gestão interna, qualidade dos serviços e maior satisfação dos clientes. Gatto, Farias e Sassi (2019) integram o BPM ao ITIL no setor da tecnologia, padronizando e automatizando processos de liberação de *software*, melhorando sua consistência e confiabilidade.

A aplicação de simulações para remodelar processos foi analisada por Manso e Araújo (2019), que utilizaram o *software Bizagi Modeler* e a notação BPMN, prevendo os resultados de mudanças antes mesmo de sua implementação. No contexto da gestão de riscos, Guimarães, Braga e Zaidan (2021) desenvolvem um modelo integrado de BPM com R-BPM, utilizando o ciclo PDCA e a norma ISO 31000 para planejar, monitorar e adaptar processos continuamente, aumentando a eficiência e minimizando os riscos operacionais.

Na saúde, Costa, Grandi e Alves (2019) mapearam processos em clínicas de reabilitação, utilizando a notação BPMN para criar indicadores específicos que monitoraram a eficiência dos serviços prestados, otimizando recursos e melhorando a qualidade dos serviços prestados. Consoante o tipo de abordagem utilizada, Santoro *et al.* (2019) apresentam o BPM em uma empresa de TI, integrando os dados não estruturados para monitorar e prever o desempenho dos processos, o que resultou em maior precisão das análises e da eficiência das ações. No setor da TI, ainda se destaca o estudo de Figueiredo *et al.* (2022), que indicam como os processos de BPM funcionam no BI, apoiando a integração e modelagem de dados, facilitando a tomada de decisões e melhorando o desempenho da organização.

Enquanto Santos *et al.* (2021) utilizaram *scripts* de BPMN no setor cerâmico para mapear processos, identificar gargalos e fornecer soluções estratégicas para problemas de

qualidade. Nos negócios, conforme Sardelari Junior *et al.* (2022), a aplicação do BPM beneficiou *startups* por meio da estruturação de processos organizacionais. Os autores Silva, Rodrigues e Bastos (2024) utilizaram BPM para modelar e automatizar processos comerciais uma indústria siderúrgica, e enfatizaram que a automação se configura como um diferencial significativo. Alves e Albuquerque (2023) integraram o BPM ao *Lean Six Sigma* para melhorar e automatizar os processos internos de uma editora, reduzindo desperdícios e aumentando a qualidade dos processos e serviços.

Ainda no contexto da automação, Viana, Silva e Jacyntho (2022) combinaram o BPM com a *web* semântica, utilizando ontologias para otimizar processos e melhorar a tomada de decisões. Dias (2024) apresenta a integração de tecnologia BPM como BPMS, BPMN e BPEL para integrar, automatizar e gerenciar processos de maneira mais ágil e eficaz. Sousa *et al.* (2019) analisaram ferramentas de BPM de negócios, e verificaram critérios tecnológicos que impactaram positivamente o desempenho nas etapas de design, configuração e execução de processos. Por sua vez, Cabral *et al.* (2021) analisaram o uso do BPM com um agente computacional e especialistas de domínio para apoiar a modelagem de processos de negócio.

As práticas analisadas abrangem desde automação e integração tecnológica até predição, estruturação e otimização de processos em diferentes setores, como saúde, tecnologia, indústria e serviços. Cada abordagem confirma a versatilidade do BPM como ferramenta essencial para resolver problemas organizacionais, promovendo melhorias contínuas em eficiência, inovação, controle e resiliência organizacional.

4.3 Desafios na adoção do BPM nas organizações

Embora o BPM seja amplamente reconhecido por sua capacidade de promover melhorias significativas para o aumento da eficiência operacional, os estudos analisados revelam que, na prática, surgem obstáculos que exigem estratégias específicas para serem superados. A adoção do BPM nas organizações enfrenta uma série de desafios que limitam sua implementação, dificultando assim a otimização dos processos de negócio, podendo comprometer os resultados esperados. Nesse sentido, os desafios reforçam a necessidade de abordagens holísticas e bem planejadas para que o BPM alcance seu potencial de transformação e entrega de valor organizacional.

Dessa maneira, entre os desafios estão a mudança, falta de capacitação e a complexidade na integração de diferentes metodologias e tecnologias. Assim, o Quadro 3

apresenta uma síntese dos desafios identificados nos estudos analisados, destacando as barreiras enfrentadas por diferentes tipos de organizações na adoção do BPM.

Quadro 3 - Desafios na implementação do BPM

Autor	Desafios Identificados
Sincorá <i>et al.</i> (2023)	Alta necessidade de maturidade em BPM, desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência a práticas contínuas de análise e otimização de processos.
Carrazzoni <i>et al.</i> (2021)	Barreiras financeiras e culturais em micro e pequenas empresas dificultam o investimento em tecnologias de BPM e lidam com resistência à mudança dos funcionários.
Costa, Agostini e Luciano (2019)	Desafios em mapear e padronizar processos em um setor tradicional, como escritórios de advocacia.
Gatto, Farias e Sassi (2019)	Dificuldade na integração entre BPM e ITIL devido a complexidades técnicas e resistência das equipes de TI em adotar novas práticas. Necessidade de capacitação específica, documentação e formalização de processos, alinhando BPM e ITIL.
Manso e Araújo (2022)	Superar a burocracia e o retrabalho em processos complexos, além da necessidade de recursos e conhecimento técnico para simulações precisas.
Guimarães, Braga e Zaidan (2021)	Desafios na integração de BPM com práticas de gerenciamento de riscos devido à falta de alinhamento estratégico e à complexidade dos processos, além da necessidade de treinamento avançado e resistência cultural.
Costa, Grandi e Alves (2019)	Dificuldade em documentar e compreender processos internos, além de engajamento dos colaboradores na adoção de indicadores.
Santoro <i>et al.</i> (2019)	Lidar com dados não estruturados e heterogêneos, que aumentam a complexidade para a criação de modelos preditivos.
Sardelari Júnior <i>et al.</i> (2022)	As <i>startups</i> enfrentam desafios como a escassez de recursos e a resistência interna às mudanças, dificultando a adoção de BPM.
Viana, Silva e Jacybtho (2022)	Complexidade na implementação de <i>web</i> semântica e adaptação de sistemas existentes para interoperabilidade.
Silva, Rodrigues e Bastos (2024)	Resistência dos colaboradores à mudança e a necessidade de treinamento específico para entender a nova ferramenta.
Alves e Albuquerque (2023)	Dificuldades na integração de BPM e <i>Lean Six Sigma</i> devido à necessidade de alinhamento de diferentes metodologias e resistências internas, além da falta de capacitação adequada nas duas metodologias. Necessidade de adaptação dos processos manuais para digitais e resistência inicial dos colaboradores à digitalização.
Dias (2024)	Desafio em implementar a modelagem de processos devido à complexidade das operações comerciais e à falta de recursos para treinamento. Dificuldade em compatibilizar as soluções BPM com a infraestrutura de TI existente, garantindo flexibilidade e integração.
Sousa <i>et al.</i> (2019)	Escolher uma ferramenta BPM adequada, considerando a ampla variedade e especificidades de cada opção.
Cabral <i>et al.</i> (2021)	Obstáculos na implementação de automação em BPM devido à falta de infraestrutura tecnológica e resistência dos colaboradores em adotar sistemas automatizados.
Santos <i>et al.</i> (2021)	Dificuldade em identificar gargalos produtivos e superar problemas de qualidade em processos cerâmicos.
Figueiredo <i>et al.</i> (2022)	Dificuldade em alinhar o BPM com a estratégia organizacional e engajar funcionários em um ambiente de melhoria contínua.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

No tocante aos desafios relacionados a implementação do BPM observados no Quadro 3, destaca-se que diversas dificuldades diferentes são capazes de ocorrer e que por sua vez podem comprometer os resultados das estratégias de gestão, caso não sejam adequadamente gerenciados. A diversidade e a complexidade dos desafios reflete a natureza multifacetada do BPM, que exige uma abordagem sistemática para a superação de barreiras.

A implementação do BPM demanda níveis altos de maturidade organizacional, onde a falta dela pode representar desafios significativos. A exemplo de *startups*, Sardelari Júnior *et al.* (2022) identificaram a escassez de recursos e a resistência interna às mudanças como grandes obstáculos para a adoção de BPM, limitando a estruturação e a eficiência operacional. No setor cerâmico, Santos *et al.* (2021) enfrentaram dificuldades na identificação de gargalos produtivos e na superação de problemas de qualidade, o que evidencia a necessidade de ferramentas e práticas específicas que minimizem esses impactos.

Nesse sentido, para atender aos altos níveis de maturidade, Sincorá *et al.* (2023) destacam que, faz se necessário superar aspectos relacionados a barreiras culturais e de resistência, que podem ser acentuados em organizações com hábitos enraizados e pouca flexibilidade para mudanças. Os estudos de Alves e Albuquerque (2023) e Silva, Rodrigues e Bastos (2024) destacam a resistência à mudança como um dos principais obstáculos, especialmente em empresas e organizações com processos tradicionais, onde a inovação pode encontrar maior resistência. A exemplo do estudo de Costa, Agostini e Luciano (2019), que abordam a implementação do BPM em escritórios de advocacia, e enfrentam dificuldades específicas no mapeamento e padronização dos processos, tendo em vista que se trata de um ambiente tradicional e menos receptivo a mudanças.

Ademais, a resistência organizacional pode ser ampliada a depender do porte da empresa. Além da resistência as mudanças, conforme Carrazzoni *et al.* (2021), micro e pequenas empresas podem apresentar também limitações financeiras, dificultando o investimento em tecnologias de BPM, e em capacitação necessária para sua efetiva implementação. Em conformidade com a utilização de novas tecnologias, Gatto, Farias e Sassi (2019) destacam a dificuldade na integração do BPM com *frameworks* de TI, como o ITIL, devido a barreiras técnicas e resistência das equipes. Essa resistência é comum em ambientes em que a cultura organizacional privilegia métodos tradicionais, e a introdução de novas práticas é vista como inovadora.

Destaca-se também como desafio significativo a necessidade de recursos tecnológicos e conhecimento especializado, especialmente em implementações que envolvem automação e uso de dados complexos. Nos estudo de Guimarães, Braga e Zaidan (2021) e Manso e Araújo

(2022) a implementação de automação e simulações de risco, enfrenta desafios distintos, como conhecimento técnicos e necessidade de recursos avançados. Nesse sentido, o treinamento estratégico e avançado, além de gerenciamento por parte da administração, podem auxiliar na integração do BPM.

Nos setores de TI, como apresentado por Santoro *et al.* (2019), a manipulação de dados específicos torna o BPM uma tarefa ainda mais complexa, pois exige habilidades avançadas de análise de dados e algoritmos para otimizar as decisões e implementar ações preditivas com eficácia. Por sua vez, Viana, Silva e Jacyntho (2022), o uso da *web* semântica foi destacado como essencial para otimizar a interpretação e reutilização de dados, mas as dificuldades de implementação dessa tecnologia podem limitar o sucesso do BPM, exigindo infraestrutura robusta e equipes especializadas.

Alinhado ainda a compatibilidade entre as soluções de BPM e a infraestrutura de TI, Figueiredo *et al.* (2022) destacaram o desafio de alinhar o BPM ao BI com a estratégia organizacional, além da necessidade de engajar funcionários em práticas de melhoria contínua para a garantia da eficiência do processo. Dias (2024) também destacou a complexidade das operações comerciais e a falta de recursos para treinamento como barreiras para a modelagem de processos, além do desafio de compatibilizar soluções de BPM com a infraestrutura de TI existente.

Na saúde, Costa, Grandi e Alves (2019) apontam dificuldades em documentar e compreender processos internos, além de engajar colaboradores na adoção de indicadores, que é considerado um fator essencial para o sucesso da metodologia. Nesse sentido, a escolha da ferramenta BPM adequada torna-se fundamental, como apontado por Sousa *et al.* (2019), indicando este ponto como um desafio significativo, devido à ampla variedade de opções disponíveis e às suas especificidades. Assim, Cabral *et al.* (2021) reforçam a necessidade de alta maturidade de BPM, indicando que a falta de infraestrutura tecnológica e a resistência dos colaboradores dificultam a implementação de automação em BPM e podem comprometer o alcance dos objetivos da organização.

Os desafios na implementação do BPM variam amplamente entre setores, abrangendo desde resistências culturais e limitações financeiras até a complexidade técnica e integração com tecnologias existentes. Esses obstáculos ressaltam a importância de estratégias, capacitação contínua e alinhamento estratégico para garantir o sucesso das iniciativas de BPM em diferentes contextos organizacionais. A superação dessas barreiras demanda um esforço conjunto entre a alta gestão, equipes técnicas e operacionais, além de um planejamento claro

que inclua etapas como avaliação de maturidade organizacional, identificação de recursos disponíveis e mapeamento das necessidades específicas de cada setor.

4.4 Integração de resultados: contribuições do BPM para a eficiência operacional

A análise dos estudos, a partir da revisão narrativa, permitiu a verificação dos dados e alinhamento aos objetivos elencados, garantindo que as informações extraídas fossem consistentes e relevantes para o propósito da pesquisa. A seleção dos estudos, considerando os critérios estabelecidos, permitiu uma apuração abrangente das práticas e dos desafios que envolvem a implementação BPM na atualidade, destacando a diversidade dos contextos organizacionais em que é executado. Isso inclui setores variados como TI, saúde, indústria e serviços, o que reforça a aplicabilidade ampla da metodologia.

Assim, os dados obtidos evidenciam que o BPM se configura como uma ferramenta robusta para a melhoria da eficiência operacional em organizações, contribuindo significativamente nos mais variados setores. A implementação da metodologia se mostrou capaz de aumentar a resiliência organizacional, como relatado nos estudos de Sincorá *et al.* (2023), e na redução de custos e prazos, conforme indicado pelo estudo de Guimarães, Braga e Zaidan (2023). Por sua vez, os estudos de Costa, Grandi e Alves (2019) e estacaram melhorias na qualidade do atendimento por meio da aplicação de indicadores baseados na notação BPMN, evidenciando como a estruturação de processos pode influenciar diretamente na prestação de serviços. Os dados analisados indicam que a metodologia promove mudanças positivas nos processos operacionais, atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa, além de reafirmar sua eficácia em diferentes cenários.

No tocante as práticas que contribuíram para a otimização dos processos, todos os estudos indicaram que a utilização do BPM, alinhado às ferramentas metodológicas complementares e particulares, promoveu a eficiência na otimização dos processos. Corroborando com esse ponto, destaca-se que o BPM pode ser integrado a outros sistemas, como o ITIL no caso do estudo de Gatto, Faria e Sassi (2019), e ao *Lean Six Sigma* de Alves e Albuquerque (2023). Em ambos os casos a incorporação da metodologia a esses sistemas foi implementada com eficiência, demonstrando a capacidade adaptativa da metodologia em se moldar às necessidades de cada organização, potencializando os resultados obtidos.

No contexto atual, com demandas crescentes por agilidade e integração, o BPM e a TI estão profundamente conectados, tendo em vista que as novas tecnologias são essenciais para integrar dados de diferentes sistemas, criando um fluxo de trabalho automatizado e eficiente e

assim otimizar os processos de negócio. A TI fornece ferramentas como sistemas de gestão e plataformas de automação que permitem executar processos com maior velocidade, precisão e transparência (Ebrahim, 2019; Ramírez; Ríos; Ballesteros, 2023).

Vale pontuar a utilização de notações de BPM, como o BPMN, R-BPM, BPMS e BPEL, reforçando a adaptabilidade da metodologia às necessidades de cada organização, podendo ainda ser aplicado em setores variados. A escolha da notação adequada se configura como essencial para o sucesso da implementação do BPM, corroborando os estudos teóricos apresentados, que enfatizam a importância de um planejamento detalhado e de uma execução alinhada às demandas organizacionais para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Quanto aos desafios, estes são mencionados por todos os estudos, e apontam barreiras que podem comprometer a implementação do BPM. Entre eles, são indicadas a resistência organizacional à mudança, as limitações financeiras, a falta de capacitação e a complexidade técnica. Os estudos de Carrazzoni *et al.* (2021) relatam as dificuldades em micro e pequenas empresas devido à falta de recursos e resistência a mudanças, indicando a vulnerabilidade desse segmento diante da introdução de uma metodologia complexa. O último ponto é reforçado por Gatto, Farias e Sassi (2019), que identificam dificuldades na integração do BPM devido a barreiras técnicas e à necessidade de adequação tecnológica. Dessa maneira, a alta maturidade organizacional, necessária para a implementação efetiva do BPM, corrobora com as dificuldades mencionadas reforçando a necessidade de um preparo adequado para sua implementação.

Assim, os estudos obtidos na pesquisa indicam o BPM como uma metodologia efetiva para a promoção da eficiência operacional, considerando que os desafios sejam enfrentados com estratégias bem definidas. A integração das práticas de implementação, aliada a uma gestão eficaz de mudanças e a investimentos em capacitação, tornam-se medidas essenciais para que as organizações conquistem os benefícios promovidos pelo BPM, que incluem maior eficiência organizacional e inovação nos processos operacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o BPM e seu papel na promoção da eficiência operacional na otimização de processos. A partir da revisão da literatura existente dos conceitos e práticas de BPM, foi verificado que a metodologia contribui para a melhoria dos processos em variados tipos de organizações.

A análise dos dados apresentados buscou atender a questão norteadora: como o BPM impacta a eficiência operacional dos processos de negócio e quais são as principais práticas e desafios na sua implementação?; através da delimitação do objetivo geral: analisar o impacto do BPM na eficiência operacional; e dos objetivos específicos que buscaram identificar as mudanças na eficiência após a implementação do BPM, examinar práticas relevantes e os desafios enfrentados na adoção do BPM.

Por meio da revisão da literatura, entende-se que o BPM se apresenta como uma metodologia que propõe alinhar as operações de uma organização aos objetivos estratégicos por ela estabelecidos. No tocante a narrativa utilizada para na análise dos dados da pesquisa, foi possível verificar a eficiência da aplicação do BPM, em diversos contextos organizacionais. Os estudos analisados evidenciaram sua implementação em diferentes tipos de setores, abrangendo empresas e organizações de naturezas diversas. Através das evidências coletadas, foi possível compreender melhor a amplitude da relevância do BPM como uma abordagem estratégica que promove uma gestão de processos eficiente em cenários administrativos diferentes.

Os estudos recuperados indicam que a utilização do BPM impactou positivamente na eficiência operacional dos setores em que foram aplicados. Identificou-se que quando o BPM se alinha às práticas como etapas de planejamento, análise, modelagem, execução, monitoramento e otimização, além da utilização de ferramentas de automação, estas promovem a redução das falhas, melhoram a comunicação entre setores e eliminam as atividades repetitivas. Cabe destacar nesse processo a utilização, em alguns casos, de notação padronizada, tendo em vista que esta auxiliou de maneira específica no alcance dos objetivos estratégicos delimitados. Nesse sentido, a utilização do BPM e do R-BPM, atendendo ao objetivo de otimização de processos de forma consistente e estruturada.

A análise dos estudos também permitiu identificar desafios significativos para a implementação do BPM. O estudo verificou que a resistência organizacional à mudança, a necessidade de ajustes tecnológicos e treinamentos podem comprometer a implementação da metodologia. Assim, os desafios apresentados indicam que embora o BPM ofereça uma série de benefícios operacionais, sua adoção efetiva requer uma abordagem bem delimitada de gestão da mudança, colaboradores e, em alguns casos, de investimento na infraestrutura tecnológica. Nesse sentido, os fatores mencionados se apresentam como essenciais para a garantia de que o BPM seja implantado de maneira eficiente.

Dessa forma, o estudo sugere que pesquisas futuras aprofundem a análise dos impactos do BPM em diferentes setores, com foco na identificação e compreensão dos fatores críticos de

sucesso que influenciam diretamente a eficácia de sua implementação. De maneira a complementar, salienta-se a importância de explorar as melhores práticas na adoção do BPM, considerando as especificidades de cada setor e organização.

Embora os estudos revisados demonstrem os impactos positivos do BPM, ainda há lacunas significativas. Destaca-se a necessidade de pesquisas sobre sua integração com tecnologias emergentes da TI, que podem potencializar os benefícios do BPM. Além disso, a carência de análises extensas limita o entendimento do impacto sustentado da metodologia ao longo do tempo. Dessa maneira, recomenda-se que futuros estudos investiguem a integração do BPM a tecnologias emergentes, a exemplo da inteligência artificial, Internet das Coisas e Big Data, a fim de analisar como essas inovações podem potencializar a evolução da metodologia. A análise dessa abordagem pode permitir compreender melhor o papel do BPM na transformação digital frente às demandas de inovação do mercado atual.

Por fim, o estudo verifica que o BPM além de promover a eficiência operacional, essencial para o mercado competitivo, configura-se como um impulsionador de inovação, promovendo a transformação organizacional necessária para alcançar um desempenho sustentável e competitivo, em específico quando apoiado por uma gestão que promova a adaptação e inovação contínua. Nesse sentido, conclui-se que a questão norteadora foi respondida, verificando dessa forma que o BPM, ao proporcionar uma visão integrada dos processos e estabelecer práticas de uma gestão capaz, atua como fator que promove a eficiência dos processos de negócios das empresas e organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S.; PORTELA, E. N.; SILVA, D. M. Fundamentos da gestão de processos de negócio. **Revista Processus De Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, Brasília, v.3, n. 6, p. 121–130, 2021. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/535>. Acesso: 20 set. 2024.

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto, tcc, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014. *E-book*.

ALVES, I.; ALBUQUERQUE, V. Implementação das metodologias business process management e lean six sigma na gestão dos processos internos de uma editora.

EMPÍRICABR, [s. l.], v. 2, n. 1, 2023. Disponível em:

<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/15383>. Acesso em: 20 out. 2024.

ANDRADE, A.; RIBEIRO, A.; BORGES, E.; NEVES, W. **Um estudo de aplicação de modelagem de processo de negócio para apoiar a especificação de requisitos de um sistema**. In: Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software, 6., 2024, Belo

Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: Universidade Federal de Goiás, 2004. Disponível em: <https://l1nq.com/k64EG>. Acesso em: 29 set. 2024.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS. ABPMP. Brasília: **ABPMP**, 2020. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BUENO, R. V. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma revisão sistemática da literatura**. 2020. 117 f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão e Organização do Conhecimento) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/33859>. Acesso em: 22 ago. 2024.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C. M. S.; AGANETTE, E. C. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41124>. Acesso em: 7 out. 2024.

CABRAL, F. B.; COUTINHO, B. C.; CASTRO, F. Z.; COSTA, M. B. Interações Automatizadas para Apoio à Modelagem de Processos de Negócio. *In: Simpósio Brasileiro de Automação Inteligente*, 15., [s. l.], 2021. Anais [...]. [S. l.]: Sociedade Brasileira de Automática, 2021. Disponível em: https://www.sba.org.br/open_journal_systems/index.php/sbai/article/view/2811. Acesso em: 20 out. 2024.

CARRAZZONI, R. S. N.; CARVALHO, P. L.; CARRAZZONI, M. D.; LEAL, J. S. Inovação organizacional: melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 44-64, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61754/inovacao-organizacional--melhoria-na-gestao-de-processos-de-micro-e-pequenas-empresas/i/pt-br>. Acesso em: 20 out. 2024.

COSTA JÚNIOR, R. A.; NUNES, T. S. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 28, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/P7Bp6tdMHkw98mHFBZf9wXN/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

COSTA, C. A., GRANDI, S., ALVES, W. R. E. Proposta de indicadores para uma clínica prestadora de serviço de reabilitação física. **Revista De Gestão Em Sistemas De Saúde**, Caxias do Sul, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/revistargss/issue/view/RGSSv8n2>. Acesso em: 20 out. 2024.

COSTA, C. A.; AGOSTINI, M. R.; LUCIANO, M. A. Business process management applied to legal administration: a study on law firms processes. **Revista de Administração da UFSM**, [s. l.], v. 12, n. 5, p. 857-876, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56238/gerenciamento-de-processos-de-negocios-aplicados-a-administracao-legal--um-estudo-sobre-processos-de-escritorios-de-advocacia/i/pt-br>. Acesso em: 20 out. 2024.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. *E-book*.

DIAS, M. H. B. A aplicação do bpm e as suas soluções na modelagem de processos de negócio. **Revista Contemporânea**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 2256-2271, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3071>. Acesso em: 20 out. 2024.

EBRAHIM, I. M. S. **Utilizando social BPM na colaboração de equipes de TI em uma empresa pública**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) - Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Pernambuco. Recife, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifpe.edu.br/xmlui/handle/123456789/197>. Acesso em: 13 jan. 2025.

ENTRINGER, T. C.; FERREIRA, A. S.; NASCIMENTO, D. C. O. Comparative analysis of the main business process modeling methods: a bibliometric study. **Gestão & Produção**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, e5211. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/CCsjn7kpKNmwwz33xPtJnmdB/?lang=en>. Acesso em: 18 set. 2024.

FIGUEIREDO, J. L. P.; CARDOZO, C. C.; KRONMEYER FILHO, O. R. Qual o valor dos seus processos?: uma proposta para business intelligence. **EMPÍRICABR**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7717>. Acesso em: 20 out. 2024.

GATTO, D. D. O.; FARIAS, E. B. P.; SASSI, R. J. business process management e information technology infrastructure library: no processo de gerenciamento de liberação de versão. **NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 69-84, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53966/-business-process-management-e-information-technology-infrastructure-library--no-processo-de-gerenciamento-de-liberacao-de-versao/i/pt-br>. Acesso em: 20 out. 2024.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

GUIMARÃES, P. M. S.; BRAGA, J. L.; ZAIDAN, F. H. Modelo de gerenciamento de processos de negócio integrado ao gerenciamento de riscos para a melhoria do processo produtivo. **Exata**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 890-910, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exata/article/view/16023>. Acesso em: 20 out. 2024.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: Harper Business, 1994. *E-book*.

KALIL, F. A. **Análise e modelagem de processo de negócios para definição de requisitos de um sistema de informação**. 2010. 88 f. Trabalho de conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo,

2010. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/2a427764-302b-4fdc-b3e5-b02d333e17d2/FernandoAlbuquerqueKalil%20TCCPRO10.pdf>. Acesso em: 4 out. 2024.

KLUSKA, R. A.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G. da. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 886–913, 2015. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1867>. Acesso em: 15 nov. 2024.

MANSO, G. B. N.; ARAÚJO, W. J. A. Simulação aplicada à melhoria contínua em processos: um estudo com proposta para automação. **Revista FSA**, [s. l.], v. 19, n. 11, p. 39-65, 2022. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2598/0>. Acesso em: 20 out. 2024.

MARCONI, A. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. Atualização da edição João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024. *E-book*.

OLIVEIRA, D. P. R. O. **Administração de processos**: conceitos: metodologia: práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. *E-book*.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: o desafio do modelo de gestão. Org: Instituto Chiavenato. São Paulo: Saraiva, 2010. *E-book*.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: Gestão de processos. São Paulo: ARTMED, 2009. *E-book*.

PIZZA, W. R. **A metodologia business process management (BPM) e sua importância para as organizações**. 2012. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Processamento de dados) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00074.pdf>. Acesso em: 1 out. 2024.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.; KIPPER, L. **Gestão de processos**: da teoria à prática. Atlas: São Paulo, 2012. *E-book*.

QUEZADA, V. BPM impulsiona o sucesso comercial no Brasil. [S. l.]: Computer **Weekly**, 2023. Disponível em: <https://www.computerweekly.com/br/reportagen/BPM-impulsiona-o-sucesso-comercial-no-Brasil>. Acesso em: 13 jan. 2025.

RAMÍREZ, J. E. A., RÍOS, C. Y. R. BALLESTEROS, D. C. C. **Modelo estándar para evaluar la madurez de los procesos en pymes de servicios TI de Bogotá, con enfoque en Business Process Management (BPM)**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Colombria, 2023. Disponível em: <https://dspace-escuelaing.metacatalogo.com/handle/001/3119>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SANTORO, F. M.; OLIVEIRA, M. A.; REVOREDO, K. R. M.; COSTA, M. Predição de Processos com Dados não Estruturados HETEROGÊNEIOS. **Cadernos do IME: Série**

- Informática**, [s. l.], v. 42, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/cadinf/article/view/44581>. Acesso em: 20 out. 2024.
- SANTOS, M. M. M. P.; SILVA, S. V.; FERREIRA, C. N.; MORAIS, V. S. C. A modelagem de processos como apoio à identificação de problemas de qualidade em uma indústria de cerâmica vermelha. **Revista Principia**, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/5934>. Acesso em: 20 out. 2024.
- SARDELARI JÚNIOR, J. R.; LOBO JÚNIOR, A. F.; SANTOS, A. A. S.; PÁDUA, S. I. D. A gestão de processos de negócios aplicada às startups: benefícios e obstáculos. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 8, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscar.html?task=detalhes&source=&id=W4214818092>. Acesso em: 20 out. 2024.
- SILVA, B. S.; RODRIGUES, T. A.; BASTOS, B. S. Modelagem de processos comerciais: estudo de caso em indústria siderúrgica. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 217–233, 2024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43764>. Acesso em: 20 out. 2024.
- SILVA, E. A.; OLIVEIRA, J. F. **Gestão organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. *E-book*.
- SINCORÁ, L. A.; OLIVEIRA, M. P. V.; ZANQUETTO-FILHO, H.; ALVARENGA, M. Z. Developing organizational resilience from business process management maturity. **Innovation and Management Review**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 147-161, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73687/developing-organizational-resilience-from-business-process-management-maturity>. Acesso em: 20 out. 2024.
- SOUSA, M.; LOPES, N.; RIBEIRO, O.; SILVA, J. P. Avaliação de ferramentas BPM: uma análise comparativa de soluções comerciais. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Portugal, v. 35, 2019. Disponível em: <https://encurtador.com.br/h5VFF>. Acesso em: 20 out. 2024.
- TOLEDO, R. A.; RODRIGUES, R. Revisão narrativa de literatura: uma ferramenta metodológica para síntese e análise crítica de evidências científicas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Ciências da Saúde**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 110-117, 2017.
- TORRES, C. G. S. **Aplicação da metodologia OKR e BPM para construção de uma gestão de alto desempenho**. 2024. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/58678?mode=full>. Acesso em: 14 out. 2024.
- VIANA, C.S. O.; SILVA, S. V.; JACYNTHO, M. D. A. Proposta de uma arquitetura e modelo para criação de um web service semântico para automatização de processo de negócio. **Revista Valore**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 105–122, 2022. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1395>. Acesso em: 20 out. 2024.
- VIEIRA, G. C. **Modelagem de processos de negócios usando BPMN**. 2022. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Sistemas de Informação) - Universidade Estadual de

Goiás, Itaberaí, 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ueg.br/jspui/bitstream/riueg/849/2/MG%202024%200003-2021.pdf>. Acesso em: 8 set. 2024.

ZANGARELLI, P. C.; TARRENTO, G. E. Mapeamento de processos como auxílio do BPM como ferramenta de apoio. *In: JORNACITEC*, 12., 2023, Botucatu. Anais [...]. Botucatu: FATEC, 2023. Disponível em:

<http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/XIIJTC/XIIJTC/paper/view/2923>. Acesso em: 18 out. 2024.