

## **ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT***

### **ANALYSIS OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

DÉBORA MARIA ANGELO DE SOUZA<sup>1</sup>

GUSTAVO YUHO ENDO<sup>2</sup>

LECHAN COLARES SANTOS<sup>3</sup>

JOHNNY HIDEKI HAYASHI<sup>4</sup>

ISABELA BOLENSENHA CARRION<sup>5</sup>

**RESUMO:** A gestão de processos é significativa para as organizações, visto que a falta de padronização dos processos pode impactar a competitividade da organização. A literatura revela a necessidade de novos estudos para compreender a importância da gestão de processos para as organizações. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi analisar a produção científica sobre *Business Process Management* na plataforma de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A pesquisa é definida como qualitativa, de cunho exploratório, sendo uma revisão sistemática e integrativa e a base de dados selecionada foi a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Os principais achados foram que a esfera pública é a categoria com mais estudos identificados, em seguida, a tecnologia da informação e a área da saúde. A implementação da gestão de processos precisa ser ajustada de acordo com as necessidades específicas de cada setor, a fim de garantir resultados eficazes. Além disso, mesmo com o avanço da tecnologia, nos estudos não foram mencionados *softwares* que poderiam auxiliar no mapeamento e desenho de processos. Por meio deste estudo pode-se destacar a importância da gestão de processos nas organizações, pois traz mais clareza na tomada de decisões, pois com ela ajuda a entender e identificar desempenho de processos.

**Palavras-chaves:** *Business Process Management*. Gestão de Processos. Produção Científica.

**ABSTRACT:** Process management is significant for organizations, as the lack of standardization of processes can impact the organization's competitiveness. The literature reveals the need for new studies to understand the importance of process management for organizations. In this sense, the study's objective was to analyze the scientific production of Business Process Management on the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) data platform. The research is defined as qualitative and exploratory in nature, being a systematic and integrative review. The database selected was the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). The main findings were that the public sphere is the category with the most studies identified, followed by information technology and the health area. The implementation of process management needs to be adjusted according to the specific needs of each sector to guarantee effective results. Furthermore, even with the advancement of technology, the studies did

<sup>1</sup> Aluna do curso de Administração da Business School UNOESTE.

<sup>2</sup> Doutorando em Engenharia de Produção – UTFPR. Professor na Business School UNOESTE.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela UEM. Professor do Instituto Federal do Paraná – IFPR.

<sup>4</sup> Especialista em Gestão de Operação e Qualidade – UNOESTE. Analista Administrativo da UNOESTE.

<sup>5</sup> Especialista em Controladoria – EDUCAMINAS. Professora no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

not mention software that could assist in mapping and designing processes. This study highlights the importance of process management in organizations, as it brings more clarity to decision-making and helps to understand and identify process performance.

**Keywords:** *Business Process Management*. Process Management. Scientific Production.

## 1. INTRODUÇÃO

É evidente a necessidade de uma gestão eficiente, que exige um planejamento adequado. No entanto, para alcançar resultados positivos, é fundamental se ter uma aplicação contínua, conduzida pelo responsável pela execução do que foi planejado. Isso reforça a importância de processos organizacionais bem estruturados e fortalecidos (Pinheiro, 2021).

Para melhor compreensão, processo é o conjunto das atividades relacionadas, que utilizam um insumo e o transformam para gerar um resultado. Conceitualmente, a transformação que ocorre, deve gerar um valor apropriado e alcançar um resultado que seja útil e eficaz ao cliente que faz uso do processo (Sant'anna, 2016, p. 10).

Processos bem definidos são essenciais para a eficácia das organizações, permitindo a coordenação e a busca por melhoria contínua. A gestão eficaz dos processos, não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também garante a qualidade dos serviços prestados, criando valor para os clientes e aumentando a competitividade do mercado (Bettencourt; Oliveira; Soares, 2019).

Desta forma, os processos estão diretamente ligados à sua gestão, sendo um aspecto essencial para as empresas, especialmente aquelas do setor de serviços, que lidam com a complexidade de suas operações. (Sant'anna, 2016).

Segundo Enoki (2006), muitas empresas perdem participação no mercado, devido à falta de padronização em seus processos. É essencial que os integrantes compreendam os objetivos de cada etapa e o propósito das atividades realizadas, pois um bom gerenciamento de processos, gera uma produção mais consistente, aumentando a eficiência e reduzindo custos.

A gestão de processos é fundamental para aplicar o aperfeiçoamento dos mesmos, na empresa. Com isso, é necessário implementar mudanças na forma de gestão, onde tanto os processos, quanto os sub processos, estejam alinhados pelos requisitos dos clientes externos. Enquanto os subprocessos são orientados pelas necessidades dos clientes internos, cada processo é ajustado conforme os requisitos dos clientes que recebem suas ideias (Gonçalves, 2021).

Diante da importância da gestão de processos, se faz necessário mapear processos empresariais,

os quais permitem: “criar um entendimento comum, tornar claros os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria em um processo [...], revelar problemas no processo, revelar como o processo opera” (Laurindo; Rotondaro, 2011, p. 47).

Para isso, é necessário o mapeamento de processos, retratado por fluxogramas, onde se reflete o segmento de atividades ou passos, em ordem cronológica de ocorrências, e se ilustra de forma padrão cada uma dessas etapas (Souza, 2016).

Para realizar o mapeamento dos processos, pode ser utilizado o *software Bizagi Modeler* conhecido por ser uma ferramenta de fácil manuseio. O *Bizagi Modeler* permite que as empresas criem e documentem processos de negócios e obtêm uma melhor visualização de cada passo, visando identificar oportunidades de melhorias, além de potencializar a eficiência organizacional. (Bizagi, 2024).

As pesquisas apresentadas por Alves *et al.* (2023), Zanutto *et al.* (2021) e Endo e Rojo (2016) tiveram como foco o mapeamento de processos, na primeira pesquisa o mapeamento foi realizado em uma fábrica de adesivos, na segunda, foi realizada em uma cerealista de amendoim e a última pesquisa, teve como objeto de estudo uma pequena empresa de serviços mecânicos de automóveis. Em ambos os estudos, os pesquisadores utilizaram o *software Bizagi Modeler*.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca seguir as recomendações apresentadas por Piana, Zola e Costa (2023) a qual conduziram uma revisão sistemática da literatura de gestão de processo sob a perspectiva dos modelos de maturidade, e como sugestão de pesquisa futura, pontuam a necessidade de novos estudos, em outras bases de dados para ampliar os estudos sobre gestão de processos.

Assim sendo, o objetivo geral foi analisar a produção científica sobre *Business Process Management* na plataforma de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Sendo os objetivos específicos: (i): identificar artigos publicados sobre *Business Process Management* na base de dados da SPELL; (ii): mapear a produção científica sobre *Business Process Management*; (iii): verificar, nos artigos identificados, se há a utilização de softwares para o mapeamento de processos; (iv): discutir os artigos identificados.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é definida como qualitativa, de cunho exploratório, sendo uma revisão sistemática e integrativa, cuja base de dados selecionada foi a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa onde o pesquisador interpreta os dados coletados. Isso inclui descrever um cenário, analisar os dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, explicar ou tirar conclusões sobre seu significado teórico, referindo-se às lições aprendidas e identificar mais lacunas e oportunidades de estudo acerca da temática (Creswell, 1994).

Já a pesquisa exploratória, busca conhecimento adentrando às “dificuldades”, com vista de torná-las mais aparentes. Essa pesquisa teve como o principal objetivo, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de novas ideias sobre *Business Process Management*. A pesquisa exploratória é flexível de modo que qualquer aspecto relativo ao fato estudado tem importância (Malhotra, 2001, p.106).

Segundo Carvalho (2010) a revisão sistemática é uma metodologia rigorosa que busca e seleciona pesquisas, avaliando a relevância e a variedade dos estudos buscados; além de coletar interpretação de dados oriundos de pesquisa. Enquanto a revisão integrativa é uma metodologia ampla, referente às revisões, vindo a permitir a inclusão de estudos, para uma compreensão total do fenômeno analisado. Além disso, existem dados da literatura teórica e empírica, que incorporam um amplo propósito de finalidades definidas e conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de desafios metodológicos de tópico específico (Silva, 2010).

Para realizar a revisão sistemática e integrativa, foi escolhida a base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), as palavras-chaves selecionadas foram: “Gestão de processos”, “Gestão por processos” e “*Business Process Management*”, palavras essas alinhadas com o propósito do estudo. Na busca realizada em junho de 2024, foram identificados 25, 20 e 20 documentos sobre gestão de processos, gestão por processos e *Business Process Management*, respectivamente. Ao término dessa etapa, foram identificados 65 documentos.

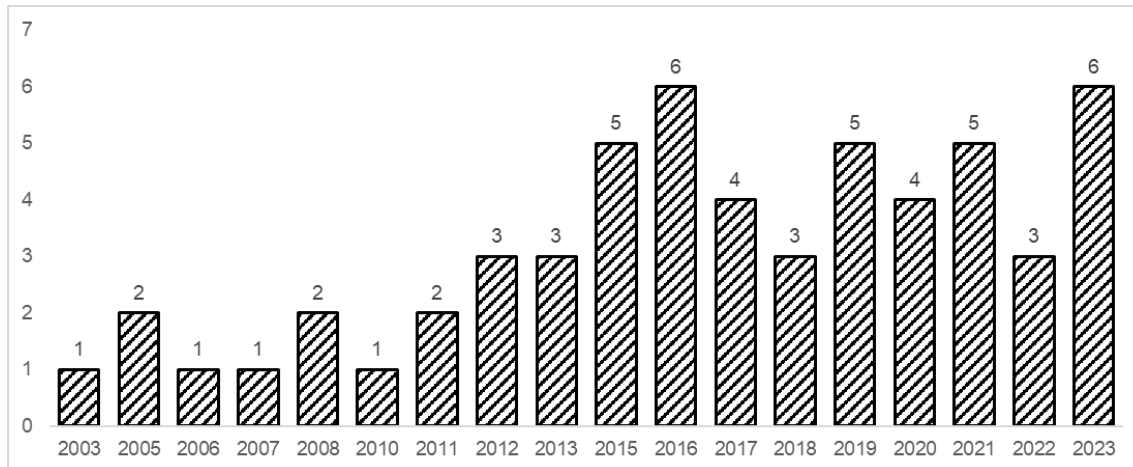
Para seleção dos documentos, primeiramente foram identificados e excluídos 8 artigos duplicados, restando 57 documentos; o segundo passo foi a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves para verificar se estão alinhadas com a temática, os que não estavam alinhados, foram excluídos, após essa etapa, todos os documentos foram considerados aptos, visto que todos se enquadraram na temática. Identificaram-se os artigos com maior número de citações no Google Scholar e, por fim, foram selecionados os 10 mais citados para análise na íntegra.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Centrando-se nas análises dos resultados da pesquisa, logo na Figura 1, apresenta-se a evolução

das publicações identificadas sobre a *Business Process Management* no período de 2003 a 2023. Nota-se um crescimento inicial de 2011 a 2016, com um pico de 6 publicações em 2016; depois desse crescimento, houve uma fase de flutuação e leve declínio entre 2016 e 2022; e então, um recente ressurgimento, alcançando novamente 6 publicações no ano de 2023.

**Figura 1** – Evolução das publicações sobre *Business Process Management*



**Fonte:** Os autores (2024).

Na Figura 2 apresenta-se o gráfico de bolhas que identificam os números de citações dos artigos publicados por ano. Em 2013, houve um pico, indicando que os artigos publicados neste ano receberam o maior número de citações. Após 2013, as citações começaram a diminuir, o que se reflete na redução do tamanho das bolhas nos anos seguintes. Isso indica que embora as publicações continuassem a ser citadas, o impacto maior de citações foi em 2013.

| Ano  | Quantidade de Artigos |
|------|-----------------------|
| 2003 | 1                     |
| 2005 | 2                     |
| 2006 | 1                     |
| 2007 | 1                     |
| 2008 | 2                     |
| 2011 | 2                     |
| 2012 | 3                     |
| 2013 | 4                     |
| 2015 | 5                     |
| 2016 | 6                     |
| 2017 | 4                     |
| 2018 | 3                     |
| 2019 | 5                     |
| 2020 | 4                     |
| 2021 | 5                     |
| 2022 | 3                     |
| 2023 | 6                     |

(2024).

**Figura 3** – Nuvem de palavras com os títulos dos artigos identificados.

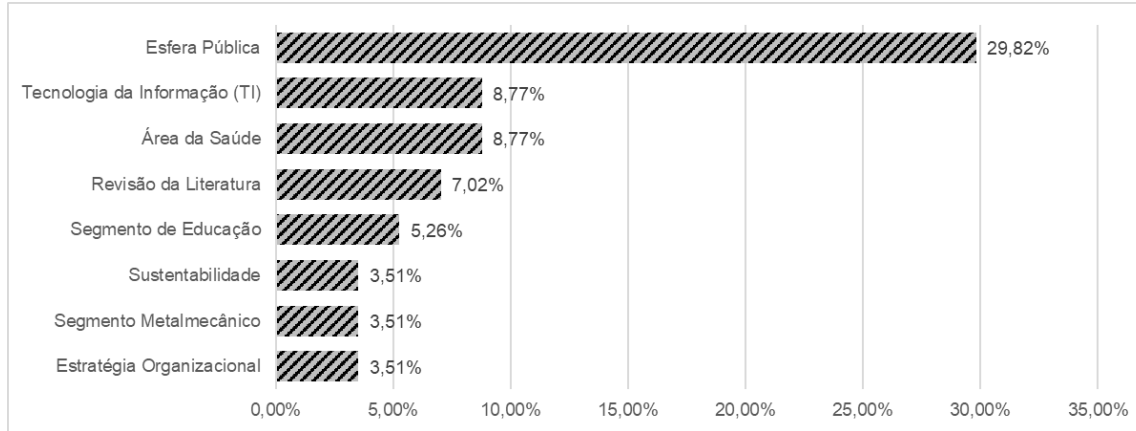


**Fonte:** Os autores. (2024).

Corroborando sobre as entidades públicas, essa esfera é a categoria mais identificada nos artigos selecionados. A esfera pública é a categoria mais destacada, englobando 29,82% dos artigos analisados. Em seguida, a tecnologia da informação e a área da saúde aparecem, cada uma com 8,77%. As categorias sustentabilidade, segmento metalomecânico e estratégia organizacional, tem a menor representação, com

3,51% cada. Isso reflete as áreas de maior e menor foco nas pesquisas identificadas.

**Figura 4** – Categorias identificadas nos artigos selecionados.



**Fonte:** Os autores (2024).

A Tabela 1 representa os 10 artigos mais citados sobre o *Business Process Management* encontrados no *Google Scholar*. Os autores mais citados por ano foram: Nariño *et al.* (2013) com 161 citações e Pradella (2013) com 65 citações. Em razão da quantidade de citações, fica evidente a contribuição desses autores para a temática em estudo.

**Tabela 1** – Os 10 artigos sobre *Business Process Management* com mais citações no *Google Scholar*.

| Ranking | Título do Artigo                                                                                                                                                                      | Autores/Ano                    | Citações<br><i>Google Scholar</i> |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| 1       | Inserção da gestão por processos em instituições hospitalares. Concepção metodológica e prática.                                                                                      | Nariño <i>et al.</i> (2013)    | 161                               |
| 2       | Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional.                                                                          | Pradella (2013)                | 65                                |
| 3       | Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas.                                                                                    | Santos, Santana e Alves (2012) | 60                                |
| 4       | A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. | Lagioia <i>et al.</i> (2008)   | 51                                |
| 5       | Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de                                                                                                          | Carvalho e Sousa (2017)        | 43                                |

|    |                                                                                                                                                                      |                                     |    |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----|
|    | Ensino Superior.                                                                                                                                                     |                                     |    |
| 6  | Afinal, o que é <i>Business Process Management</i> (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto.                                                                    | Sousa Neto e Medeiros Junior (2008) | 28 |
| 7  | Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço.                                                                                    | Oliveira, Motta e Oliveira (2012)   | 25 |
| 8  | Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de <i>Business Process Management System</i> (BPMS). | Contador <i>et al.</i> (2005)       | 22 |
| 9  | Metodologia para la Gerencia de los Procesos del Negocio sustenda en el uso de Patrones.                                                                             | Bonillo (2006)                      | 21 |
| 10 | Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas.                                                                                 | Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016)    | 19 |

**Fonte:** Os autores (2024).

As análises dos 10 artigos com mais citações sobre *Business Process Management*, seguem ordem cronológica das publicações, a fim de entender como resultou na evolução das publicações acerca da temática.

A princípio, o estudo de Contador *et al.* (2005) explora a integração entre gestão do conhecimento e *Business Process Management System* (BPMS). O objetivo foi analisar, como essas duas áreas podem se integrar para aprimorar a eficiência operacional das organizações. O autor concluiu, que a aplicação eficaz da gestão do conhecimento dentro dos processos internos, resultou em um aumento significativo na precisão das tarefas executadas.

Essa melhoria na execução das atividades, levou a uma redução considerável de erros, o que por sua vez, elevou a qualidade das entregas e o desempenho geral da organização. O pesquisador utilizou o BPMS para mapear os processos, pois com ele, obteve-se uma documentação visual dos mesmos, promovendo uma melhor compreensão dos fluxos de trabalho, facilitando a integração das informações essenciais (Contador *et al.*, 2005).

Já o artigo desenvolvido por Bonillo (2006), apresenta uma abordagem focada na utilização de padrões para a gestão de processos de negócios, com o objetivo de agregar consistência e eficiência às operações organizacionais. A adoção de padrões, é vista como uma estratégia eficaz para garantir que as

tarefas sejam resolvidas de maneira uniforme e previsível, reduzindo a variabilidade e assegurando resultados consistentes.

A padronização dos processos permite uma execução mais controlada, resultando em melhorias contínuas e na diminuição de falhas operacionais. O estudo afirma que a definição e aplicação de padrões bem estruturados podem gerar resultados consistentes ao longo do tempo. Além disso, a capacidade de padronizar processos não apenas aumenta a previsibilidade dos resultados, mas também estabelece uma base sólida para a inovação e aprimoramento contínuo. (Bonillo, 2006).

A pesquisa apresentada por Sousa Neto e Medeiros Júnior (2008), foca na adaptação da gestão por processos às instituições públicas, com o objetivo de tornar essas organizações mais flexíveis e eficientes diante dos desafios contemporâneos. O *Business Process Management* (BPM), foi analisado como uma ferramenta crucial, para ajudar essas instituições a enfrentar mudanças rápidas e adaptar suas operações de maneira eficaz. O estudo concluiu que quando implementado corretamente, o BPM permite uma gestão mais ágil e adaptável, resultando em um desempenho organizacional superior.

Lagioia *et al.* (2008) investigou a aplicação da gestão por processos, em uma unidade de ortopedia e traumatologia de um hospital público. O foco do estudo, foi avaliar como a reestruturação dos processos internos poderia diminuir custos e assegurar a eficiência operacional. Um dos principais resultados, foi a melhoria na qualidade do atendimento ao paciente, incluindo a redução do tempo de espera e aumento da satisfação geral dos pacientes.

A ausência de menções ao uso de tecnologias no estudo, pode ser um reflexo do foco em aspectos mais amplos da gestão de processos, entretanto, o uso de tecnologias foi considerado de forma indireta, no sucesso da reestruturação hospitalar (Lagioia *et al.*, 2008).

O estudo de Oliveira, Motta e Oliveira (2012) analisou a interação entre a gestão de processos e a tecnologia da informação em organizações, com o objetivo de melhorar a agilidade dos serviços prestados. Os autores argumentam que a integração dessas duas áreas permite respostas mais rápidas às demandas de mercado, além de elevar a qualidade dos serviços oferecidos. Esse estudo reforça a importância da sinergia, entre processos bem estruturados e a T.I., para garantir a competitividade organizacional. A pesquisa concluiu que a integração entre processos de T.I., é essencial para as empresas que objetivem manter-se competitivas em um mercado de constante evolução.

A pesquisa de Santos, Santana e Alves (2012), evidenciou que o papel da liderança, o

envolvimento dos funcionários e a definição clara de objetivos, são elementos cruciais para garantir que a gestão por processos seja eficaz. Além disso, o artigo apontou a importância da integração da tecnologia, ainda que não tenha mencionado especificamente, o uso de *softwares* de mapeamento de processos, concluíram que, para a gestão por processos funcionar de forma eficiente, é necessário equilibrar o uso de tecnologia com uma gestão de pessoas adequada, promovendo um ambiente de suporte transformações instituições institucionais.

Já a pesquisa proposta por Pradella (2013), o segundo artigo com mais citações, apresenta uma metodologia reformulada de gestão de processos, voltada para aumentar a eficiência e a eficácia das organizações. O estudo revelou que essa nova abordagem, simplificou os processos internos, diminuiu os custos operacionais e melhorou a produtividade geral. Como resultado, as organizações que adotaram a metodologia, foram capazes de melhorar o desempenho e aumentar a satisfação dos clientes.

A metodologia aplicada por Pradella (2013), também enfatiza a reestruturação organizacional, considerando as particularidades de cada setor e o envolvimento dos colaboradores. A participação ativa dos funcionários é essencial para identificar áreas que necessitam de aprimoramento e para engajar a equipe na implementação das mudanças. Essas abordagens promovem um ambiente propício para inovações e adaptações, alinhando os processos internos às necessidades do mercado.

Ao integrar a gestão de processos e a tecnologia, a metodologia proposta estabelece uma base sólida, que atende às exigências atuais e prepara as organizações para desafios futuros. Combinando as práticas de gestão eficientes, com ferramentas tecnológicas, as organizações podem se posicionar de forma competitiva em um cenário empresarial dinâmico (Pradella, 2013).

O estudo de Nariño *et al.* (2013), a pesquisa com mais citações identificadas, se concentrou na implementação da gestão por processos em hospitais, com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde. O estudo revelou que a adoção da gestão por processos, resultou em uma organização mais eficiente das atividades hospitalares, além de otimizar o uso de recursos humanos e reduzir falhas operacionais, que levou a uma melhora significativa no atendimento ao paciente.

O estudo de Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016), desenvolveu uma metodologia voltada para a implementação da gestão por processos em organizações públicas, com foco na padronização e na eficiência administrativa. O objetivo dessa pesquisa foi solucionar desafios comuns enfrentados por organizações governamentais, como a fragmentação dos processos, a lentidão nas tomadas de decisões e

a falta de transparência nas atividades operacionais. Organizações públicas, são muitas vezes sobrecarregadas por processos complexos e uma cultura de burocracia que pode impedir a eficiência.

Uma parte importante do estudo, foi a implementação de práticas que permitissem uma maior transparência nas operações públicas. Isso foi alcançado, através da criação de processos mais claros e acessíveis, que permitiram um controle mais eficiente e uma maior responsabilização por parte dos gestores. A metodologia envolveu a reestruturação tanto dos processos internos, quanto das relações entre diferentes departamentos e setores, promovendo uma integração mais eficaz entre as várias unidades administrativas (Brodbeck; Hoppen; Bobsin, 2016).

O artigo de Carvalho e Sousa (2017), destacou a necessidade de aprimorar a eficiência administrativa e melhorar a qualidade dos serviços acadêmicos oferecidos, especialmente em um cenário onde a burocracia e a falta de integração entre os departamentos, muitas vezes resultam em atrasos, perda de informações e insatisfação tanto por parte da administração, quanto dos estudantes. O objetivo foi desenvolver um modelo de gestão de processos adaptado à realidade dessas instituições, reconhecendo as particularidades do ambiente educacional e as demandas crescentes por maior eficiência administrativa e agilidade na prestação de serviços.

O resultado, foi a obtenção na melhoria na eficiência administrativa, que permitiu que as instituições aperfeiçoassem seus recursos e reduzissem o tempo necessário para a execução de processos críticos. Isso se mostrou especialmente importante, em áreas como a gestão de matrículas e a coordenação, entre os diferentes departamentos acadêmicos, que historicamente enfrentavam desafios em relação à troca de informações e ao cumprimento de prazos (Carvalho; Sousa, 2017).

Os contextos analisados impactam significativamente tanto a abordagem, quanto os resultados obtidos na gestão por processos. Isso demonstra, que a implementação dessa metodologia precisa ser ajustada de acordo com as necessidades específicas de cada setor, a fim de garantir resultados eficazes. A análise dos artigos revela que apesar das diferenças entre setores, elementos como a liderança, o uso de tecnologias e o comprometimento das equipes, são fundamentais para o sucesso da gestão por processos, embora cada área apresente seus desafios e soluções particulares.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as análises realizadas, foram detectados 65 artigos, utilizando a base de dados *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), dos anos de 2013 a 2023, com destaque para os anos de 2016 e

REVISTA SAPIENTIA | Quiaxadá, CE | Vol. 1 | n. 1 | p. 1 – 14 | jan./jun. 2025

2023, que apresentaram o maior número de publicações. No entanto, os estudos deste trabalho tiveram como base 10 artigos os quais abrangem diversas áreas: segmento de educação, revisão da literatura, área da saúde, tecnologia da informação e também a esfera pública, que se destaca, por aparecer com maior frequência.

A presente obra destaca, portanto, a importância da análise de processos nas organizações, a qual orienta as tomadas de decisões, ao entendimento e identificação do desempenho de processos. Entretanto, mesmo com os avanços na tecnologia da informação, os estudos não mencionaram softwares que poderiam auxiliar no mapeamento e desenho de processos.

Por fim, foram identificadas as seguintes limitações no estudo: (i) a escolha somente de uma base de dados, a SPELL; (ii) a análise dos artigos de forma superficial, não aprofundando nos resultados finais; (iii) a forma de análise dos artigos, não sendo realizada uma discussão entre os 10 artigos. A partir das limitações supracitadas, surgem sugestões para pesquisas futuras: (i) ampliar as bases de dados, selecionando bases nacionais e internacionais; (ii) realizar novas revisões sobre o assunto, com discussões entre os artigos para identificação dos pontos aos quais, os estudos se convergem e se divergem.

## REFERÊNCIAS

ALVES, B. C. *et al.* Análise do processo de produção de uma fábrica de adesivos no interior do estado de São Paulo. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 14, n. 1, p. e30298-e30298, 2023.

BIZAGI, **Software gratuito de mapeamento e modelagem de processos de negócio**. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em: 12 jun. 2024.

BONILLO, P. Metodología para la gerencia de los procesos del negocio sustentada en el uso de patrones. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 3, n. 2, p. 143-162, 2006.

BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 699-720, 2016.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CARVALHO, L. F.; PIANOWSKI, G.; SANTOS, M. A. Diretrizes para condução e publicação de

revisões sistemáticas em Psicologia. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 36, p. e180144, 2019.

CONTADOR, J. C.; SORDI, J. O.; MARINHO, B. L.; CARVALHO, M. F. H. Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). **Innovation and Management Review**, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

ENDO, G. Y.; ROJO, C. A. Proposta de intervenções para melhorias na gestão de uma microempresa de prestação de serviços mecânicos de automóveis. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 263–275, 2016. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v6i3.173.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: [teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf). Acesso em: 12 jun. 2024

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender de forma sistêmica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

LAGIOIA, U. C. T. *et al.* A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, art. 7, p. 77-90, 2008.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTA, M. F. **Metodologia científica: Manual para realização de pesquisa em administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 12 jun. 2024.

NARIÑO, A. H. *et al.* Inercio de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica. **RAUSP Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 739-756, 2013.

OLIVEIRA, S. B.; MOTTA, R. A. S. M.; OLIVEIRA, A. S. Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 1, p. 172-194, 2012.

PIANA, J.; ZOLA, F. C.; COSTA, A. T. Modelos de maturidade em gestão de processos: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Gestão em Análise**, v. 12, n. 3, p. 48-65, 2023.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SANT'ANNA, L. B. (2016, Outono 5). **Metodologia de Gestão de Processos** projeto fomento á gestão de processos nos MPs. Disponível:

[https://Www.Cnmp.Mp.Br/Portal/Images/Forum\\_nacional\\_de\\_gestao/pro-Mp/Curso\\_EAD\\_Processos/02.20160404\\_Metodologia\\_de\\_Gestao\\_de\\_Processos\\_4a\\_vers%C3%A3o.Pdf](https://Www.Cnmp.Mp.Br/Portal/Images/Forum_nacional_de_gestao/pro-Mp/Curso_EAD_Processos/02.20160404_Metodologia_de_Gestao_de_Processos_4a_vers%C3%A3o.Pdf). Acesso em:12 jun.2024.

SILVA, Marcos Aurélio Pereira da. **A construção da revisão integrativa: critérios de validação, protocolos e desafios**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2010.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 7, n. 2, art. 9, p. 1-19, 2008.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, v. 8, p. 102-106, 2010.

ZANUTTO, J. A. B. *et al.* Análise do processo produtivo de uma cerealista de amendoim na região de Presidente Prudente/SP. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 13, n. 3, 2021.