

GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS: UMA PROPOSTA CONCEITUAL DE INTEGRAÇÃO

Bruno José Silva Rocha

Universidade Candido Mendes; brunorocha.logis@gmail.com

Alberto Eduardo Besser Freitag

Universidade Candido Mendes; alberto.besser@professor.ucam.edu.br

Telma Fidelis Fragoso da Silva

Universidade Candido Mendes; telma.silva@candidomendes.edu.br

Sergio Luiz Braga França

Universidade Federal Fluminense; sfranca@id.uff.br

Resumo: O Brasil teve um recorde de 1,2 milhões de empresas abertas no último quadrimestre de 2021, além de alcançar um recorde histórico no mesmo ano com 4 milhões de empresas abertas. Esse é um cenário que não ocorre apenas no país, mas que surge em nível mundial. Com a crescente abertura de novas empresas, cresce também a concorrência entre elas. Por uma necessidade de se manter em destaque, as organizações têm buscado alternativas que as coloquem como referencial no mercado, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade, a preços competitivos e fidelizando os clientes. Esse destaque só é possível se for dada a devida importância a Gestão de Processos e a Gestão por Processos nas organizações, a fim de maximizar seus ganhos, otimizando seus processos e minimizando custos supérfluos. Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo é apresentar uma proposta conceitual sobre a integração entre a Gestão de Processos e Gestão por Processos, a partir de literatura científica brasileira. A metodologia pode ser classificada como pesquisa de natureza básica, com objetivo exploratório, desenvolvida por meio de um estudo bibliométrico e revisão sistemática da literatura, baseada no Protocolo PRISMA. A partir dos resultados da bibliometria de 72 registros, constatou-se que nos últimos 20 anos houve uma tendência crescente na quantidade de artigos que abordam a Gestão de Processos e a Gestão por Processos, justificando esta pesquisa. No que tange os 15 estudos incluídos na revisão da literatura, identificou-se que no período de 2012 a 2020 foram publicados 12 trabalhos, representando 80% do total, corroborando a importância do tema. A partir da análise qualitativa dos artigos, elaborou-se uma proposta conceitual integrando Gestão de Processos e Gestão por Processos, visando facilitar a compreensão da comunidade acadêmica e praticantes sobre a diferença entre os termos, sua aplicabilidade e benefícios.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Gestão por Processos, Business Process Management, BPM

PROCESS MANAGEMENT AND MANAGEMENT BY PROCESSES: A CONCEPTUAL PROPOSAL FOR INTEGRATION

Bruno José Silva Rocha

Universidade Candido Mendes; brunorocha.logis@gmail.com

Alberto Eduardo Besser Freitag

Universidade Candido Mendes; alberto.besser@professor.ucam.edu.br

Telma Fidelis Fragoso da Silva

Universidade Candido Mendes; telma.silva@candidomendes.edu.br

Sergio Luiz Braga França

Universidade Federal Fluminense; sfranca@id.uff.br

ABSTRACT: Brazil had a record of 1.2 million companies open in the last four months of 2021, and reached a historic record in the same year with 4 million companies open. This is a scenario that does not only happen in the country, but that arises on a global level. With the growing number of new companies opening, competition among them also grows. Due to a need to stand out, organizations have been seeking alternatives that make them a reference in the market, offering high quality products and services, at competitive prices, and building customer loyalty. This distinction is only possible if the proper importance is given to Process Management and Management by Processes in organizations, in order to maximize their gains, optimizing their processes and minimizing superfluous costs. Based on this context, the objective of this study is to present a conceptual proposal about the integration between Process Management and Management by Processes, based on Brazilian scientific literature. The methodology can be classified as basic research, with an exploratory objective, developed through a bibliometric study and systematic literature review, based on the PRISMA Protocol. From the results of the bibliometry of 72 records, it was found that in the last 20 years there has been a growing trend in the number of articles that address Process Management and Management by Processes, justifying this research. Regarding the 15 studies included in the literature review, it was identified that in the period from 2012 to 2020 there were 12 papers published, representing 80% of the total, confirming the importance of the theme. As from the qualitative analysis of the articles, a conceptual proposal was developed integrating Process Management and Management by Processes, aiming to facilitate the understanding of the academic community and practitioners about the difference between the terms, their applicability and benefits.

Keywords: Process Management, Management by Processes, Business Process Management, BPM

1. Introdução

Segundo o boletim do Mapa de Empresas do Ministério da Economia (2021), o Brasil teve um recorde de 1,2 milhões de empresas abertas no último quadrimestre de 2021, além de alcançar um recorde histórico no ano de 2021 com 4 milhões de empresas abertas. Esse é um cenário que não ocorre apenas no país, mas que surge em nível mundial. De acordo com Ortega (2021), um estudo global da *Small Business Reset* permitiu identificar o Brasil em nono lugar num ranking com os 10 países em que mais houve abertura de pequenas empresas em 2020. Com um panorama competitivo, surge a necessidade das empresas se destacarem oferecendo produtos e serviços de alta qualidade, a preços competitivos e fidelizando os clientes. Esse destaque só é possível se for dada a devida importância a Gestão de Processos e a Gestão por Processos nas organizações, a fim de maximizar seus ganhos, otimizando seus processos e minimizando custos supérfluos.

Oliveira et al. (2010) avaliam que a crescente competitividade das organizações fez com que o modelo focado em funções empresariais se tornasse insuficiente na resolução de problemas estruturais das organizações, devido ao foco especializado e localizado. O dinamismo exigido pelo mercado impossibilitava a manutenção de uma estrutura rígida e fragmentada em "silos funcionais", uma vez que a interação e a comunicação entre as áreas eram limitadas. As empresas começaram a adotar processos horizontais cujos fluxos não seguem uma estrutura funcional e hierárquica, mas cortam matricialmente a empresa (OLIVEIRA, 2006).

O tema vem sendo abordado com mais frequência atualmente. Tal fato se dá pela importância que as organizações estão dedicando ao assunto e a necessidade de posicionamento frente a esse cenário competitivo. Iritani et al. (2015) deixam explícito que as publicações de BPM (*Business Process Management*) ou Gestão de Processos de Negócios, com foco na abordagem de gestão do ciclo de vida de processos e de gestão organizacional, representam em média 20% do volume de publicações anual de artigos relacionados à BPM, a partir de 2006, passível de ser aumentado, dado que as publicações não esgotam o tema. Chaves et al. (2017) recomendam que a maneira de aperfeiçoar o contexto por meio de processos seja evidenciada para que a comunidade acadêmica e praticantes possam compreender as abordagens de melhoria de processos.

Com base no contexto supracitado, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como facilitar a compreensão da comunidade acadêmica e praticantes sobre a diferença entre Gestão de Processos e Gestão por Processos, sua aplicabilidade e benefícios? Pretende-se responder a essa questão por meio deste estudo, que complementa a literatura científica existente sobre processos, tendo como objetivo apresentar uma proposta conceitual sobre a integração entre a Gestão de Processos e Gestão por Processos, a partir de pesquisas realizadas no Brasil.

Além desta primeira seção introdutória, na segunda seção apresenta-se uma revisão da literatura sobre gestão de processos e gestão por processos, trazendo os conceitos, diferenciações dos termos, a importância, aplicabilidade e benefícios decorrentes da aplicação. A terceira seção aborda a metodologia utilizada, um estudo bibliométrico, seguido de uma revisão sistemática da literatura. Na quarta seção apresentam-se os resultados, bem como, uma proposta conceitual. Em seguida, finaliza-se com a seção de conclusão, seguida das referências.

2. Revisão da literatura

2.1 Conceituando o termo “processos”

O mercado global gerou um ambiente cada vez mais competitivo, no qual, para se ter a preferência do consumidor, faz-se necessário oferecer produtos de alta qualidade, com preços competitivos em níveis nacionais e internacionais. Para alinharem-se a esse cenário, as organizações necessitam de processos de gestão que busquem maximizar seus resultados, por meio de mudanças estruturais, culturais e de controle (PINHO et al., 2012).

Santos et al. (2003) consideram coerente a definição de processos de Ramaswamy (1996) no contexto de serviços como uma sequência de atividades necessárias para conduzir as transações ocorridas na prestação do serviço, comparando com Garvin (1998) que, do ponto de vista organizacional, define processos como um conjunto de tarefas e atividades interligadas que juntas transformam entradas (inputs) em saídas (outputs).

Pádua (2012) cita Beretta (2002), para quem processos de negócio indicam onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas para gerar uma vantagem competitiva sustentável.

2.2 Diferenciando “Gestão de Processos” e “Gestão por Processos”

Júnior e Mota (2020) discorrem sobre a diferenciação entre Gestão de Processos e Gestão por Processos, citando Moreira et al. (2010).

A Gestão de Processos consiste na realização da melhoria contínua dos processos, quando se faz a gestão de um ou mais processos separados.

Já a Gestão por Processos consiste na realização da análise, modelagem e a implementação dos processos na organização, o que mudará sua estrutura, e ocorre quando se faz a gestão de ponta a ponta dos processos. Refere-se a um modelo de gestão baseado em serviços, focado na entrega de valor para o cliente, em que as organizações são dirigidas por processos. Esta perspectiva contrapõe-se à visão tradicional, em que o gerenciamento é hierárquico na delegação de responsabilidades.

Para Benitez et al. (2014), em alinhamento com Candido et al. (2008), para que se tenha uma visão sistêmica é interessante que o mapeamento considere os seguintes níveis dos processos e suas relações: Macroprocesso, Processo, Subprocesso e Atividades.

2.3 Entendendo a importância da Gestão de Processos e Gestão por Processos

A competitividade levou algumas empresas a rever sua estrutura organizacional, não arquitetando-as sobre atividades em torno das suas áreas funcionais, mas na perspectiva de processos de negócio da organização (PÁDUA, 2012).

A Gestão de Processos de Negócios, conhecida como BPM, auxilia não só o desempenho organizacional, mas também visa obter como resultado uma melhora nas atividades colaborativas internas (Pradabwong et al., 2015), bem como criar e manter uma vantagem competitiva em organizações contemporâneas (CHOAIRE et al., 2017).

O BPM é uma evolução do *workflow*, que tratava dos fluxos de trabalho com a possibilidade da visão e redefinição dos processos da organização. De acordo com os autores, o BPM consegue ir além da automação do fluxo de trabalho e da modelagem gráfica dos processos, pois também envolve a monitoração dos processos enquanto executados e uma integração de ponta a ponta, englobando as tarefas humanas e as operações automatizadas (LEITE e REZENDE, 2007).

Para Lopes e Bezerra (2008), citados por Benitez et al. (2014), a gestão de processos pode ser implantada em uma organização e ser ponto de partida para a melhoria contínua dos processos produtivos, aumentando a eficiência e, conseqüentemente, minimizando perdas e maximizando lucros. Os autores comentam que a gestão por processos possibilita à organização atuar com eficiência nos recursos e com eficácia nos resultados, citando Jacobs et al. (2009). Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho (DOMINGUES et al., 2015).

2.4 Aplicabilidade e Objetivos

Sordi e Spelta (2007) afirmam que a gestão por processos de negócios está inserida em um novo contexto empresarial constituído pelas organizações horizontais (*flat organizations*) que trabalham em redes colaborativas e apresentam como características: maior nível de autonomia dos funcionários (*“empowerment”*), em alinhamento com Ostroff (1999).

Chaves et al. (2017) discorrem sobre o inter-relacionamento entre a estratégia e as operações referindo-se a Bortoluzzi et al. (2011). Apesar de haver uma preocupação de um lado com a estratégia, também há a consideração do dia a dia das operações, ou aspectos operacionais, que devem apoiar o atingimento da estratégia delineada. Esse inter-relacionamento tem sido uma preocupação fundamental na disciplina de avaliação de desempenho.

O grau de orientação para os processos de negócio e o esforço gerencial no sentido de se buscar o incremento da maturidade desses processos no tempo oportuniza retornos mais rápidos para as empresas, traduzidos em maior velocidade tanto na redução de custos quanto na maior lucratividade do negócio (HOFMANN; REINER, 2006).

Para Ladeira et al. (2012), em alinhamento com Cai et al. (2009), a experiência de muitas empresas envolvidas em práticas avançadas de gestão da cadeia de valor indica o fato de que a inteligência competitiva está sendo progressivamente ancorada na abordagem de processos, seja na cadeia de valor internamente à empresa, seja na integração dos fluxos físicos e de informação com fornecedores e clientes nas cadeias de suprimento.

Albuquerque (2012) defende que projetos de BPM devem contrabalançar a formalização da modelagem de processos com estratégias de gestão de mudanças, de modo a assegurar a manutenção da flexibilidade organizacional. Por um lado, o BPM visa à formalização dos processos em modelos ou diagramas, a fim de estruturar o trabalho e melhorar o controle, conferindo maior previsibilidade às atividades organizacionais. Por outro lado, o autor argumenta que a obtenção de flexibilidade tem se tornado um dos principais objetivos de projetos de BPM na atualidade, em que o contexto organizacional é marcado por grande turbulência e céleres mudanças, citando Smith e Finger (2003), Chang (2006) e Weske (2007).

Iritani et al. (2015) citam Pritchard e Armistead (1999), que avaliaram a aplicação de BPM em organizações e identificaram fatores relevantes para a sua implementação bem-sucedida, entre eles, alinhamento estratégico de BPM, clareza quanto à abordagem de BPM, integração entre os níveis operacionais, táticos e estratégicos da organização, treinamento de pessoal e gestão do conhecimento.

Algumas ferramentas da Gestão por Processos são apresentadas por Benitez et al. (2014) fazendo referência à Jacobs et al. (2009), dentre elas: *brainstorming*, fluxogramas, mapeamento dos processos e modelos de maturidade. As aplicações de TI podem contribuir de maneira decisiva para que as empresas consigam melhorar o acesso e a consolidação de dados para a gestão integrada de seus processos de negócio (LADEIRA et al., 2012).

Mückenberger et al. (2013) apresentam o BPM como forma de promover transparência no ambiente organizacional interno, enquanto mudanças constantes ocorrem no ambiente econômico e mercadológico externo mencionando Trkman (2010).

2.5 Benefícios

Segundo Palmberg (2010), os resultados esperados com a aplicação do BPM são o fortalecimento da habilidade de mudar e melhorar a organização e a inclusão da estrutura de processos dentro da estrutura tradicionalmente funcional. Paim et al. (2008) destacam que na gestão funcional os processos são geridos isoladamente, a organização tem características de silos com baixa capacidade de coordenação e baixa orientação para o mercado. Na gestão por processos, há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional. Os processos, e não mais as funções, passam a ser priorizados como eixo gerencial de maior importância, orientando, consequentemente, as decisões organizacionais.

Moreno e Santos (2012) abordam que, com o aumento da competição e das incertezas no ambiente de negócios, várias empresas vêm tentando desenvolver uma visão holística de seus processos, sistemas, estruturas, e competências, que as permita responder de forma mais rápida e efetiva às demandas impostas pelos elementos do ambiente externo (clientes, fornecedores, concorrentes, economia, governo), citando Davenport e Short (1990), e Hammer (1990).

3. Metodologia

O presente artigo pode ser classificado como pesquisa básica que, segundo Turriani e Mello (2012), é aquela que procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação de utilizá-los na prática. No caso deste estudo, procurou-se pesquisar os conceitos relacionados a Gestão de Processos e Gestão por Processos, visando identificar interseções e aspectos específicos de cada um, apresentados por meio de uma proposta conceitual.

Quanto ao objetivo, esta pesquisa pode ser enquadrada como exploratória, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Pode envolver levantamento bibliográfico (Turriani e Mello, 2012) que, neste trabalho, foi desenvolvido combinando um estudo bibliométrico com uma revisão sistemática da literatura em quatro fases (identificação, seleção, elegibilidade, inclusão), baseada no Protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) de Moher et al. (2009), com registros identificados nas bases científicas Portal de Periódicos CAPES e SciELO.

O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2020) foi uma das bases de informação utilizadas para este estudo, porque é um dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil, reunindo e disponibilizando conteúdos produzidos nacionalmente e outros assinados com editoras internacionais a instituições de ensino e pesquisa no Brasil. A *Scientific Electronic Library Online* - SciELO (2022) foi a outra base de informação utilizada neste trabalho, porque é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

A Bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que tem como finalidade medir os índices de produção e disseminação do conhecimento científico (ARAÚJO, 2006). Para Quevedo-Silva et al. (2016), a Bibliometria pode ser definida como uma forma de medir padrões de comunicação escrita, assim como, dos autores dessas comunicações.

Galvão e Ricarte (2020) tratam a revisão sistemática da literatura como uma modalidade de pesquisa, que segue protocolos específicos, e que busca entender e dar alguma logicidade a um grande corpus documental, especialmente, verificando o que funciona e o que não funciona num dado contexto. Está focada no seu caráter de reprodutibilidade por outros pesquisadores, apresentando de forma explícita as bases de dados bibliográficos que foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos e o processo de análise de cada artigo. Explícita ainda as limitações de cada artigo analisado, bem como as limitações da própria revisão.

4. Análise e discussão dos resultados

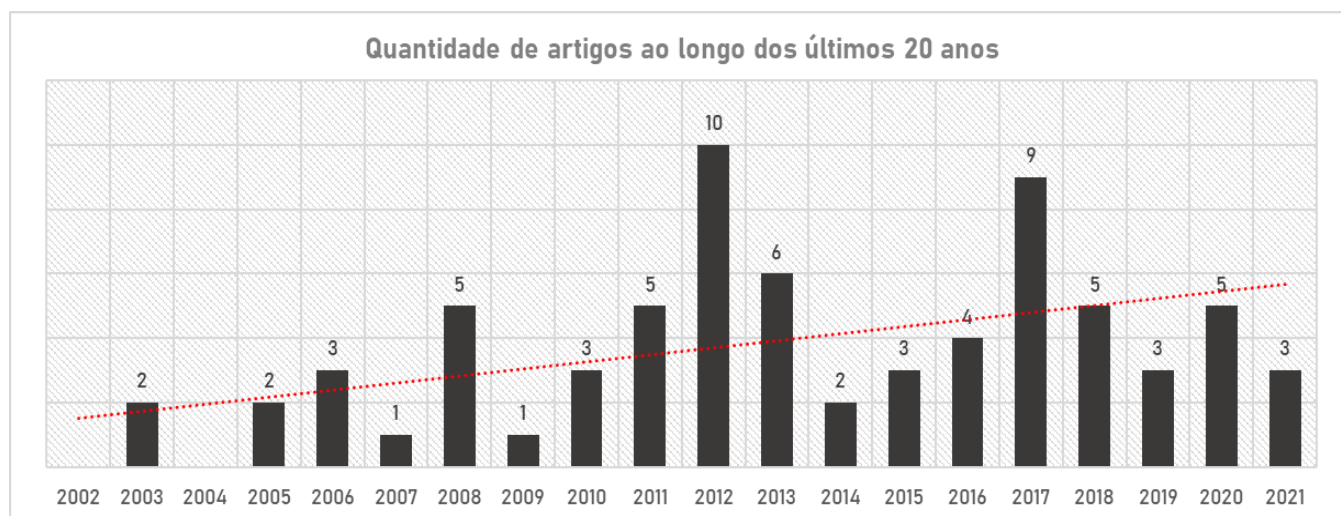
4.1. Bibliometria

Os registros disponíveis no Portal de Periódicos CAPES e SciELO foram coletados até 4 de abril de 2022, utilizando como termos e operadores booleanos a frase de pesquisa [(“Gestão de Processos”) OR (“Gestão por Processos”)] e filtro restrito a artigos de periódicos científicos revisados por pares, no idioma português e data de publicação nos últimos 20 anos (2002-2021).

A partir das buscas, foram identificados 77 registros, dos quais 5 foram eliminados por estarem duplicados no Portal de Periódicos CAPES e SciELO, restando 72, que foram utilizados no estudo bibliométrico.

A Figura 1 apresenta a evolução da quantidade de artigos publicados ao longo dos últimos 20 anos. Pode-se observar através da linha de tendência, que a abordagem sobre o tema está numa crescente. A partir de uma análise comparativa entre os últimos 10 anos com os primeiros 10 anos, verifica-se um aumento das publicações de artigos em 127%. Isso pode ser explicado pela crescente preocupação e importância das empresas com a Gestão de Processos e Gestão por Processos, sobretudo em relação à integração de suas ações para direcionar a um objetivo.

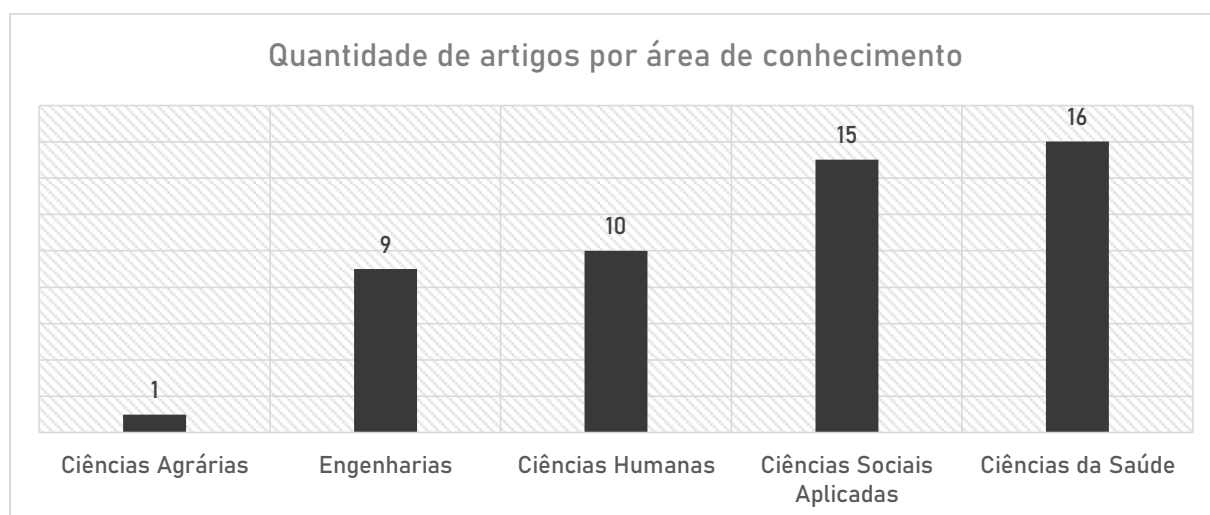
Figura 1 - Quantidade de artigos publicados ao longo dos últimos 20 anos



Fonte: Os autores (2022)

A Figura 2 mostra uma análise da quantidade de artigos publicados por área de conhecimento. Pode-se concluir que não há o predomínio de apenas uma área, mas de um conjunto formado pelas áreas de Ciências da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas e Engenharias, que juntas compõem 98% dos artigos publicados.

Figura 2 - Quantidade de artigos publicados por área de conhecimento



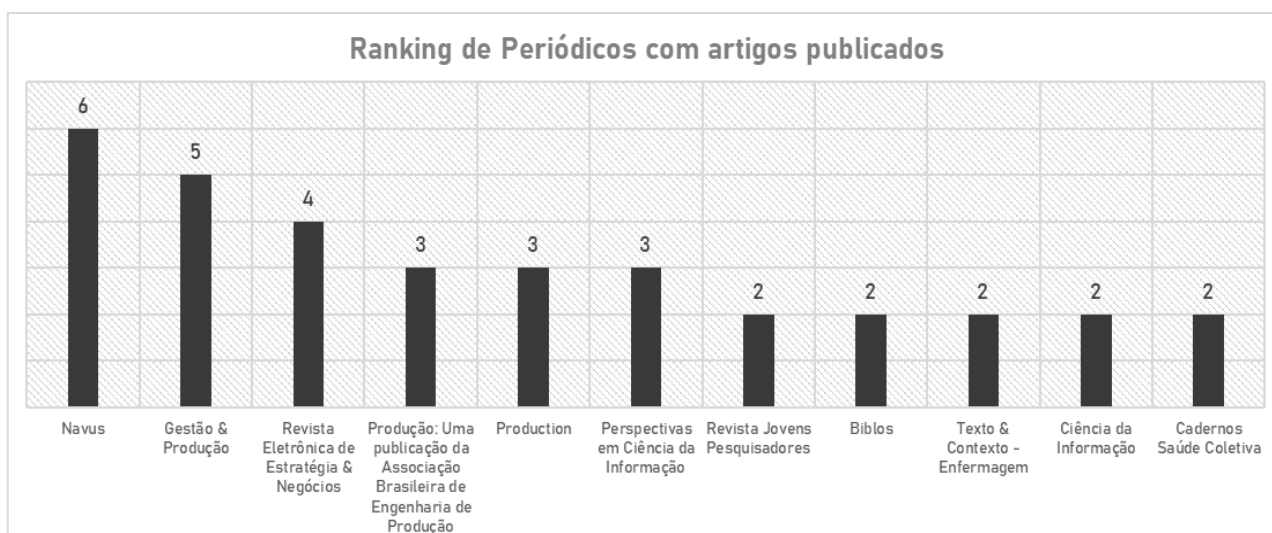
Fonte: Os autores (2022)

Na Figura 3 observa-se a quantidade de artigos publicados por periódicos. O Navus apresenta a maior quantidade de publicações. Trata-se de um periódico científico de formato eletrônico e publicado pelo SENAC, que aborda conteúdo sobre as áreas de gestão aliadas à tecnologia.

Gestão & Produção é uma revista que é publicada pelo Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e está ligada diretamente à área na qual o departamento atua. Em vista do que foi analisado, os dois periódicos que possuem a maior quantidade de artigos publicados convergem diretamente com o tema deste artigo.

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

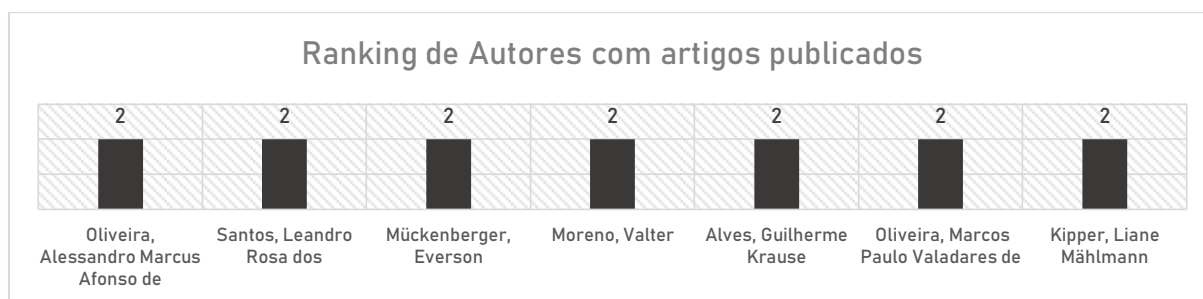
Figura 3 - Ranking de periódicos com artigos publicados



Fonte: Os autores (2022)

O ranking de autores exposto na Figura 4 permite concluir que não há uma predominância de um nome no que tange as publicações acerca do tema Gestão de Processos e Gestão por Processos.

Figura 4 - Ranking de autores com artigos publicados



Fonte: Os autores (2022)

4.2. Revisão sistemática da literatura

A Tabela 1 apresenta os resultados da revisão sistemática da literatura, ao longo das quatro fases do protocolo PRISMA.

Tabela 1 - Protocolo Prisma

Base científica	Frases de pesquisa	1. Identificação Critérios de exclusão =>	2. Seleção Registros duplicados #5	3. Elegibilidade Textos sem autoria, metodologia ou acesso gratuito #21	4. Inclusão Textos não alinhados com o escopo deste estudo #36
Portal de Periódicos CAPES	“Gestão de Processos” OR “Gestão por Processos”	32	32	20	7
SciELO		45	40	31	8
	Total	77	72	51	15

Fonte: Os autores (2022)

No Portal de Periódicos CAPES foram inseridas na “busca por assunto” as frases de pesquisa (“Gestão de Processos”) OR (“Gestão por Processos”) com filtro de data de publicação dos últimos 20 anos (2002-2021), restrito a artigos revisados por pares e no idioma português. Como resultado identificaram-se 32 registros até o dia 4 de abril de 2022. Na base SciELO foram utilizadas as mesmas frases de pesquisa e os mesmos filtros, tendo sido identificados 45 registros até o dia 4 de abril de 2022, sendo que os periódicos dessa base são todos revisados por pares.

Em relação ao filtro de período de publicação, procurou-se inicialmente privilegiar literatura recente de no máximo 5 anos, contudo, devido ao baixo número de registros identificados, decidiu-se abranger a literatura dos últimos 20 anos, mantendo o mesmo padrão adotado para o estudo bibliométrico.

Ao todo, na primeira fase, foram identificados 77 registros, dos quais 5 foram excluídos na segunda fase por estarem duplicados, restando 72 registros. Na terceira fase foram excluídos 21 registros por não se enquadrarem no quesito elegibilidade, ou seja, artigos sem autoria, metodologia explícita e acesso gratuito, restando 51 documentos.

Na quarta fase foram excluídos 36 documentos que não se enquadravam com o escopo deste estudo, restando 15 artigos para serem incluídos na revisão da literatura e síntese qualitativa.

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Quadro 1 – Análise qualitativa

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2003	Santos; Fachin; Varvakis	Gerenciando processos de serviços em bibliotecas	Revista Ciência da Informação	Dar suporte à melhoria da qualidade em serviços, em especial os serviços de bibliotecas. A técnica proposta nesse trabalho foi baseada no IDEF3 (Integrated DEFinition), técnica que tem sido tradicionalmente utilizada nos processos de manufatura.	Estudo de Caso	O Serpro mostrou-se adequado para a gestão de processos de serviços em bibliotecas, o que é confirmado pela aplicação da técnica nos processos de serviços da biblioteca estudada.	De uma forma geral, seria interessante que fossem feitas mais aplicações práticas da técnica: em bibliotecas de diferentes tamanhos e processos, em bibliotecas virtuais e até mesmo em outros setores de prestação de serviços.	Gestão de bibliotecas; Qualidade em serviços; Técnicas gerenciais.
2007	Sordi; Spelta	Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação	Discutir e apresentar os componentes do software BPMS, pretendendo gerar maior clareza e entendimento sobre os potenciais dessa nova ferramenta em colaborar com a gestão dos processos de negócios.	Fundamentação Teórica e Estudo de Caso	No caso da empresa analisada, a Chubb do Brasil, bons resultados administrativos foram alcançados com uma única ferramenta BPMS, mesmo não utilizando de todos os componentes como, por exemplo, os que permitem a integração dos softwares legados, os componentes middleware e framework de conectores.	-	Gestão por Processos; Processo de Negócio; Sistema de Gestão por Processos de Negócios; BPMS; Segmento de Seguros.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2010	Oliveira; Carvalho; Jamil; Carvalho	Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento	Revista Perspectivas em Ciência da Informação	Analisar como as ferramentas de BPMS podem auxiliar na prática da Gestão do Conhecimento.	Estudo de natureza descritiva	Para o caso estudado, concluiu-se que uma ferramenta BPMS, apesar de apoiar a socialização de maneira limitada, apresenta funcionalidades que suportam plenamente a externalização, combinação e internalização do conhecimento sobre processos de negócio.	Possibilidade de empregar o modelo proposto para avaliar outras ferramentas BPMS. Adicionalmente, pode-se testar o modelo quantitativamente em outras organizações, coletando avaliações de uma base de usuários mais ampla.	Gestão do Conhecimento; Gestão por Processos; Business Process Management (BPM); Business Process Management System (BPMS); Workflow.
2012	Moreno; Santos	Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada	Perspectivas em Ciência da Informação	Contribuir para a construção de uma base de conhecimento consistente sobre esse tema, investigando de forma criteriosa e sistemática a possibilidade de integração dos conceitos e métodos da Gestão do Conhecimento às técnicas de redesenho de processos de negócio abordadas em BPR.	Método hipotético-dedutivo	A adoção dessa metodologia na condução de projetos deverá gerar processos de negócio mais equilibrados, que proporcionem uma operação eficiente e de baixo custo para empresa, ao mesmo tempo em que sistematizem as atividades de geração, armazenagem, transferência e reuso de conhecimento.	Pesquisas futuras poderiam avaliar sua aplicabilidade à integração de outras metodologias de implantação de modelos de gestão. Além disso, tais análises poderiam ter por base a visão conjunta de vários especialistas, obtida por meio do uso de grupos focais. Dessa forma, a validade das conclusões geradas poderia ser substancialmente melhorada.	Gestão do Conhecimento; Processos de Negócio; Gestão de Processos; BPM.

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2012	Ladeira; Resende; Oliveira; McCormack; Sousa; Ferreira	Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços	Revista Gestão & Produção	Investigar a natureza dos relacionamentos entre os construtos de orientação para processos de negócio (business process orientation – BPO), indicadores analíticos e desempenho competitivo de uma amostra de 368 empresas brasileiras, de grande e médio portes, atuantes em diferentes setores da indústria e de operações de serviços no âmbito da economia brasileira.	Estudo de Caso	Os resultados apontam a importância estratégica dos fatores de BPO e de indicadores analíticos como preditores do desempenho competitivo das empresas. Por meio da equação estrutural do modelo, esses fatores preditores foram capazes de explicar 66,3% das variações do desempenho das empresas da amostra, sendo igualmente significativos os efeitos diretos (coeficientes de caminho) verificados entre os construtos da BPO, indicadores analíticos e desempenho.	Aplicação do mesmo modelo, porém em estudos focados em setores definidos. Tal estratégia seria útil para se avaliar o quão bem se comporta o modelo mesmo diante das especificidades/idiossincrasias de todos esses segmentos de empresas.	Indicadores analíticos. Orientação para processos de negócio (BPO). Desempenho. Gestão de processos. Modelagem de equações estruturais.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2012	Pádua	Estudo sobre a aplicação do método de avaliação do modelo de processos de negócio do EKD	Revista Produção	Apresentar e discutir a aplicação do método de avaliação do modelo de processos de negócios do EKD.	Estudo de Caso	A aplicação do método mostrou que o desenvolvimento do modelo de processos de negócio com base nos objetivos organizacionais facilita o entendimento por todas as pessoas envolvidas no processo de modelagem e a simulação identificou se o modelo estava correto e livre de travamentos.	Sugere-se a construção de uma ferramenta computacional que apoie todos os passos do método de forma bastante intuitiva e simples.	Modelo de processos de negócio. Simulação. EKD. Modelagem organizacional. Gerenciamento de processos de negócio.
2012	Albuquerque	Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional	Revista de Administração de Empresas	Examinar a relação entre formalização e flexibilidade na modelagem de processos de negócio, por meio de uma pesquisa empírica em uma companhia de manutenção de aeronaves na Alemanha.	Estudo de Caso	A análise deste caso oferece duas contribuições principais: (a) evidencia e ilustra a complexidade sociotécnica envolvida na modelagem de processos de negócio e (b) apresenta os contornos de uma compreensão multidimensional sobre a relação entre formalização e flexibilidade na gestão de processos de negócio.	Futuros trabalhos nesta linha deverão aplicar a visão multidimensional de flexibilidade para análise de outros projetos de gestão de processos de negócio, de modo a ampliar e validar os resultados aqui obtidos. Será importante explorar, também, as implicações desse arcabouço conceitual para avaliar e aprimorar as metodologias e ferramentas de suporte computacional à modelagem de processos de negócio existentes.	Modelagem de processo de negócio, formalização, flexibilidade, Teoria Ator-Rede, estudo de caso.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2012	Pinho; Marques; Melo	Melhoria contínua de processos terceirizados: a experiência de uma distribuidora de energia elétrica	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios	Analisar como a melhoria contínua é desenvolvida nos processos que são terceirizados em uma empresa de distribuição de energia elétrica.	Estudo de Caso	Os resultados obtidos indicam que para a melhoria contínua de processos terceirizados há fatores que são imprescindíveis e devem ser considerados, como: contratos com acordo de nível de serviço bem definidos, seleção dos prestadores de serviço com especialização na atividade, formação de parceria e avaliação sistematizada das empresas parceiras.	A busca pela generalização dos resultados poderia ser obtida por meio da realização do estudo em outras distribuidoras, ou seja, um estudo de casos múltiplos.	Terceirização; Melhoria contínua; Distribuidoras de energia.
2013	Mückenberger; Togashi; Pádua; Miura	Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira	Revista Produção	Verificar a aplicabilidade do gerenciamento de processos de negócio (BPM) na gestão de um dos processos mais fundamentais no processo de internacionalização de Instituições de Ensino Superior, o processo de realização de convênios bilaterais, neste caso, entre uma universidade pública brasileira e universidades estrangeiras.	Método de natureza qualitativa	O BPM demonstrou-se aplicável como instrumento de gestão e melhoria de processos. A aplicação inicial do BPM no processo de internacionalização de uma IES, a partir de um processo primário e crítico como a realização de convênios bilaterais, permitiu melhor compreensão do processo proporcionando a identificação de pontos críticos e propostas de melhorias.	Sugere-se que em estudos posteriores seja ampliada a aplicabilidade do BPM para outros aspectos do processo de internacionalização de Instituições de Ensino Superior.	Internacionalização do ensino superior. Gestão de processos de negócio. Modelagem de processos.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2014	Benitez; Rediske; Genro; Iserhard; Mariani; Kipper; Nara	Proposta de implantação de uma metodologia integrada a partir do estudo da complementaridade e da compatibilidade da gestão por processos e da manufatura enxuta	Revista Jovens Pesquisadores	Desenvolvimento de uma nova metodologia de implantação que interaja com a tecnologia de informação e a flexibilização da manufatura através das metodologias de gerenciamento: gestão por processo e manufatura enxuta.	Pesquisa Exploratória e Estudo de Caso	Com o resultado da pesquisa foi possível identificar a compatibilidade e complementariedade entre as duas ferramentas de gerenciamento e a partir deste ponto, foi desenvolvida uma nova metodologia, sendo identificados alguns pontos onde a informação ainda é ineficiente e o desperdício de matéria-prima e de tempo é alto.	São necessárias mais experiências in loco sobre a metodologia proposta e prática de domínio na sua aplicação organizacional.	Manufatura Lean. Gestão por processos. Integração de metodologias.
2015	Domingues; Xavier; Birochi	Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios	Realizar uma pesquisa empírica e evidenciar aspectos relevantes da implementação da gestão por processos no poder judiciário de Santa Catarina.	Estudo de Caso	A análise dos dados demonstrou que a resistência à mudança é significativa. Os resultados apontaram a importância da integração interfuncional, da comunicação efetiva, de uma estrutura de suporte e do comprometimento de todos.	A partir da consolidação de um conjunto de indicadores para acompanhamento dos processos, mapear as competências necessárias à gestão dos processos, possibilitando que a gestão por processos seja considerada uma área estratégica para o alcance dos resultados almejados pelo PJSC.	Gestão por processos; Melhoria contínua; Eficiência organizacional; Estratégia organizacional.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2015	Iritani; Morioka; Carvalho; Ometto	Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria	Revista Gestão & Produção	Apresentar e discutir o panorama da produção científica sobre BPM.	Revisão bibliográfica sistemática	Os resultados das redes de bibliometria confirmam a multidisciplinaridade de BPM, bem como a sua relação com a gestão da qualidade, a reengenharia e a área de sistemas de informação, mas indicam também que essas áreas científicas tendem a evoluir de forma isolada. Além disso, mostram a existência de dois grandes grupos: um relacionado à aplicação de BPM na modelagem de processos e implementação de sistemas de informação, outro relacionado à gestão da organização como um todo.	As publicações de BPM com foco na abordagem de gestão do ciclo de vida de processos e de gestão organizacional, a partir de 2006, representam em média 20% do volume de publicações anual de artigos relacionados à BPM. Apesar do crescimento do volume de produção, acredita-se existir a possibilidade de aumentar esse volume, visto que as publicações não esgotam o tema BPM.	Gestão por processos de negócio. Gestão organizacional. Análise bibliométrica. Práticas de BPM.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2017	Choaie; Kothe; Reuter; Santos; Silva; Moraes; Xavier; Kipper	Análise da produção científica sobre Gestão de Processos	Revista Jovens Pesquisadores	Elaborar uma pesquisa bibliométrica com enfoque na análise dos três temas relevantes e que inferem na indústria mundialmente, sendo eles, a Gestão de Processos de Negócio, a Análise de Decisão Multicritério e a Teoria da Utilidade.	Pesquisa Exploratória	A Gestão de Processos está sendo a mais pesquisada dentre os três temas estudados. As hipóteses para este avanço levam em consideração que as empresas estão impulsionando as pesquisas nessas áreas, devido aos benefícios que os resultados das pesquisas proporcionam às empresas, bem como a otimização dos processos, evitando os desperdícios e gerando aumento nos lucros das mesmas.	-	Bibliometria. Gestão de Processos de Negócio. Análise de Decisão Multicritério. Teoria da Utilidade.
2017	Chaves; Ensslin; Lima; Ensslin	Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios	Evidenciar o mapeamento do tema avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos por meio do Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C).	Pesquisa Bibliográfica	Foi possível identificar os mais prolíficos: periódicos, artigos e autores, bem como as palavras-chave utilizadas para se pesquisar o assunto.	Recomenda-se que os artigos pertencentes ao PB deste trabalho sejam analisados quanto à abordagem que utilizam para avaliar o contexto que se propõem a pesquisar. Também se recomenda que a maneira de aperfeiçoar o contexto por meio de processos seja evidenciada para que a comunidade acadêmica e praticantes possam compreender as abordagens de melhoria de processos.	Avaliação de desempenho, Gestão de processos, Melhoria de processos, Bibliometria, ProKnow-C.

Organização:

Patrocínio:

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

Ano	Autores	Título	Fonte	Objetivo	Método	Resultados	Pesquisas Futuras	Palavras-Chave
2020	Júnior; Mota	Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento	Revista Biblos	Analisar os processos dos serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas/SIBI, da Universidade Federal de Goiás/UFG, especificamente, o serviço de quitação de multas e o de empréstimos entre bibliotecas.	Pesquisa de natureza aplicada	A análise completa foi desenvolvida por meio da identificação, mapeamento e modelagem dos processos citados. Conclui-se, a partir destas considerações, que a gestão por processos é de fundamental importância na gestão de qualquer organização.	Este trabalho possibilita uma possível continuação em estudos futuros, aplicando-se as técnicas de gestão por processos, juntamente com as estratégias do pensamento lean nas tarefas pertinentes às atividades mapeadas, podendo, assim, ter uma visão ponta a ponta dos processos. Isso possibilitará encontrar diversos pontos de melhorias, permitindo à biblioteca oferecer serviços com maior qualidade para os usuários.	Gestão por Processos. Gestão de Processos. Bibliotecas Universitárias. Serviços de Atendimento

Fonte: Os autores (2022)

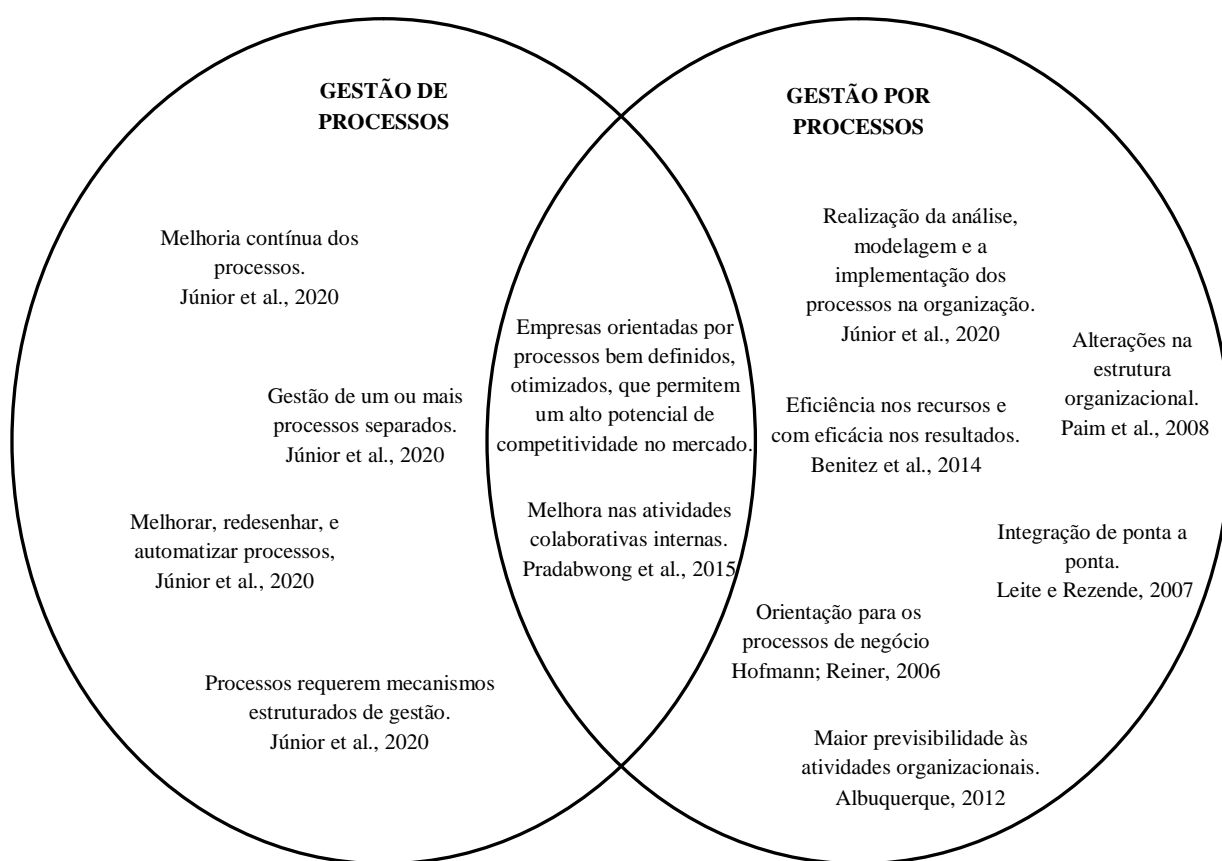
Organização:

Patrocínio:

4.4. Proposta conceitual

A partir da análise qualitativa dos estudos identificados na literatura, elaborou-se a proposta conceitual apresentada na Figura 6, integrando Gestão de Processos e Gestão por Processos.

Figura 6: Proposta conceitual de integração de Gestão de Processos e Gestão por Processos



Fonte: Os autores (2022)

A Gestão por Processos tem como princípio a mudança na estrutura organizacional, que exige a transformação da cultura das empresas, deixando de trabalhar por departamento para focar integração de ponta a ponta do processo como um todo. Já a Gestão de Processos está relacionada a metodologias, práticas que são adotadas com a finalidade de desenvolvimento, monitoramento e otimização dos processos de uma organização. Há um ponto de interseção entre os dois conceitos, que juntos permitem que as empresas possam ter seus processos bem definidos e otimizados, maximizando a utilização dos recursos e aumentando a produtividade e competitividade.

5. Conclusão

Pela exigência imposta pelo mercado global, no qual as empresas necessitam cada vez mais se destacar perante a concorrência, é de suma importância que as organizações aproveitem as vantagens advindas da Gestão de Processos, associada à aplicação de ferramentas e/ou metodologias como forma de aumentar o desempenho dos processos internos da empresa, e da Gestão por Processos, relacionada à mudança da estrutura organizacional.

Com base nesse contexto, o objetivo deste estudo foi apresentar uma proposta conceitual sobre a integração entre a Gestão de Processos e Gestão por Processos, a partir de pesquisas realizadas no Brasil, identificadas por meio de estudo bibliométrico e revisão sistemática da literatura.

O estudo bibliométrico indicou uma tendência de aumento no que tange ao tema abordado por este trabalho, justificando esta pesquisa. Um comparativo realizado entre os períodos de 2002-2011 com os últimos 10 anos (2012-2021) permitiu identificar um aumento de 127% de artigos que abordam Gestão por Processos e Gestão de Processos. Esse tema é muito expressivo nas áreas de Ciências da Saúde, Ciências Sociais e Aplicadas, Ciências Humanas e Engenharias, não havendo um predomínio de apenas uma área de conhecimento. Não há também um destaque no que tange autores, existindo espaço para novos pesquisadores estudarem o tema. As revistas Navus e Gestão & Produção representaram o maior número de publicações, existindo uma associação direta com os temas que são publicados na revista, principalmente ligados às áreas de gestão aliadas à tecnologia.

A partir da revisão sistemática da literatura, foi possível identificar 15 artigos. No período de 2012 a 2020 foram publicados 12 registros, representando 80% do total. Infere-se um maior interesse pelo tema nos últimos anos, que possui capacidade de ser mais explorado pelas organizações. No que tange o método utilizado, os estudos de caso representaram 47% do todo. Nas palavras-chave, destacaram-se “processos”, “gestão”, “de”, “negócio”, sendo que a palavra “por” ficou em segundo plano, alinhado à teoria, que prega que a perspectiva de gestão por processos se contrapõe à visão tradicional de gestão de processos.

Não foram realizadas buscas em bases científicas internacionais como Scopus e Web of Science o que, apesar de ser uma limitação desta pesquisa, não diminui a importância dos resultados encontrados, já que o objetivo do trabalho era restrito a estudos do Brasil.

Para pesquisas futuras, recomenda-se complementar o trabalho com buscas em bases internacionais, bem como a condução de um estudo de caso para validar a proposta conceitual.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. P. de. Flexibilidade E Modelagem De Processos De Negócio: Uma Relação Multidimensional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 313-329, 2012.
- ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, 12(1), 2006.
- BENITEZ, G. B.; REDISKE, G.; GENRO, J. P.; ISERHARD, F.; MARIANI, B. B.; KIPPER, L. M.; NARA, E. O. B. Proposta de implantação de uma metodologia integrada a partir do estudo da complementariedade e da compatibilidade da gestão por processos e da manufatura enxuta. **Revista Jovens Pesquisadores**, Santa Cruz do Sul, v. 4, n. 1, p. 66-79, 2014.
- BERETTA, S. Unleashing the integrationn potential of ERP system. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 254-277, 2002.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.
- CAI, J.; LIU, X.; XIAO, Z.; LIU, J. Improving supply chain performance management: a systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 2, p. 512-521, 2009.
- CANDIDO, R. M.; FERREIRA, M. T.; ZUHLKE, R. F. Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisa. **Anais do ENEGEP: Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Rio de Janeiro, 2008.
- CAPES. **Portal de Periódicos**. 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 29/05/2022.
- CHANG, J. F. Business process management systems: strategy and implementation. Boca Raton, FL: **Auerbach Pub**, 2006.
- CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A. de; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho organizacional e Gestão de Processos: mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, n. 1, 2017.
- CHOAIRE, G. T.; KOTHE, J. V.; REUTER, J. W.; SANTOS, K. dos; SILVA, J. I. da; MORAES, J. de; XAVIER, M. B.; KIPPER, L. M. Análise da produção científica sobre Gestão de Processos. **Revista Jovens Pesquisadores**, Santa Cruz do Sul, v.7, n. 1, p. 02-17, 2017.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **Sloan Management Review**, Summer, p. 111-27, 1990.

DOMINGUES, F. M. F. V.; XAVIER, W. G.; BIROCHI, R. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no Poder Judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 199-238, 2015.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **LOGEION: Filosofia da informação**, Rio de Janeiro, v. 6 n. 1, p.57-73, set.2019/fev. 2020.

GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer, 1998.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HOFMANN, P.; REINER, G. Drivers for improving supply chain performance: an empirical study. **International Journal of Integrated Supply Management**, v. 2. n. 3, p. 214-230, 2006.

IRITANI D. R.; MORIOKA, S. N.; CARVALHO, M. M. de; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

JACOBS, G., KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; FROZZA, R.; NARA, E. O. B. Por onde começar a gestão por processos? Uma análise sobre metodologias. **Anais do XIV SIMPEP: Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru, 2009.

JÚNIOR, A. A. F.; MOTA, A. P. C. Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 33, n. 1, p. 67-93, 2020.

LADEIRA, M. B.; RESENDE, P. T. V. de; OLIVEIRA, M. P. V. de; MCCORMACK, K.; SOUSA, P. R. de; FERREIRA, R. L. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. Gestão corporativa por processos na administração pública municipal: estudo de caso da implantação de BPM no Instituto Curitiba de Informática. **In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO**, 1., 2007, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENADI, 2007.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. Fatores que influenciam o sucesso na implantação da gestão de processos em unidades de produção de petróleo e gás. **IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2008.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; PRISMA GROUP. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLoS Med** 6(7), Jul 21, 2009.

MOREIRA, M. J. B. M.; MINGATTO, K.; DRUKER, M. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PLUG & PLAY. **Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro, p.1-10, 2010.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. D. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, Secretaria de Governo Digital, Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. **Mapa de Empresas: Boletim do 3º quadrimestre/2021**. Disponível em: <https://gov.br/mapadeempresas>. Publicado em 09 de fevereiro de 2022. Acesso em: 28/05/2022.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D. de; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, 2013.

OLIVEIRA, A. M. A.; CARVALHO, R. B.; JAMIL, G. L.; CARVALHO, J. A. B. Avaliação de ferramentas de business process management (bpms) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: **Atlas**, 2006.

ORTEGA, J. **Brasil está em TOP 10 global de abertura de pequenas empresas**. 08/11/2021. Disponível em: <https://www.whoow.com.br/brasil-esta-em-top-10-global-de-abertura-de-pequenas-empresas/>. Acesso em: 28/05/2022.

PÁDUA, S. I. D. de. Método de avaliação do modelo de processos de negócio do EKD. **Produção**, v. 22, n. 1, p. 155-172, 2012.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.

PINHO, J. O. M.; MARQUES, E. V.; MELO, F. V. S. Melhoria contínua de processos terceirizados: a experiência de uma distribuidora de energia elétrica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 1, p. 224-252, 2012.

PRADABWONG, J.; BRAZIOTIS, C.; PAWAR, K. S.; TANNOCK, J. Business process management and supply chain collaboration: a critical comparison. **LogisticsResearch**, v. 8, n. 1, p. 6, 2015.

PRITCHARD, J.; ARMISTEAD, C. Business process management: lessons from European business. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 10-32, 1999.

QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B. A.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 2, p. 246-262, 2016.

RAMASWAMY, R. Design and management of service processes: keeping customers for life. [S. l.]: **Addison-Wesley**, p. 424. 1996.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003.

SCIELO. **Scientific Electronic Library Online**. Disponível em: https://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29/05/2022.

SMITH, H.; FINGAR, P. Business Process Management (BPM): The third wave. Tampa, FL, USA: **Meghan-Kiffer Press**, 2003.

SORDI, J. O.; SPELTA, A. G. Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 1, p. 71-94, 2007.

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

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. 2012. **Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá**, Itajubá, 2012.

XVI CNEG _ Congresso Nacional de Excelência em Gestão
INOVARSE _ Simpósio de Inovação e Responsabilidade Social
World Symposium on Implementing the UN Sustainable Development Goals - Regional Perspectives

WESKE, M. Business process management: concepts, languages, architectures. Berlin: **Springer-Verlag**, 2007.