

BPM E A PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS: Uma revisão sistemática da literatura

Ester Peixoto Nunes¹
Fernando Rufino de Barros²
Alline Sardinha Cordeiro Morais³

¹ Graduanda em Engenharia da Computação – Instituto Federal Fluminense/RJ

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração – FUCAPE Business School/ES

³ Doutora em Engenharia e Ciência dos Materiais – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro/RJ

*Este artigo é parte do Projeto de Extensão “Gestão de Processos e Projetos Estratégicos” desenvolvido no Instituto Federal Fluminense.

BPM E A PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS: Uma revisão sistemática da literatura

Resumo: O objetivo deste estudo foi identificar os principais contextos, metodologias e resultados dos estudos sobre Gestão de Processos de Negócios que abordasse a etapa de priorização. Por meio da Revisão Sistemática da Literatura e da técnica de análise de conteúdo, analisando 15 artigos da base de dados da Scopus, foram identificadas cinco temáticas: adaptação do BPM ao setor/necessidade, competitividade do mercado, BPM enquanto solução, aplicação do BPM de forma mais eficaz e foco no cliente. Os dados mostram a importância deste instrumento de gestão na sustentabilidade das organizações. Para a condução das pesquisas, foi identificada a predominância de metodologias qualitativas, com estudo de caso e *design science research*, reforçando a característica prática atribuída a este tema. Quanto aos critérios utilizados, identificou-se três principais classificações que enfocam a complexidade, desempenho geral e características dos processos. Por fim, a característica aplicada das pesquisas sugere a necessidade de estudos futuros que busquem desenvolver modelos com maior adaptabilidade a diferentes organizações. Conclui-se que esta temática ainda vem sendo discutida por pesquisadores que buscam aproximar os achados científicos do contexto prático das organizações.

Palavras-chave: gestão de processos de negócios, priorização, desempenho organizacional.

Abstract: The objective of this study was to identify the main contexts, methodologies and results of studies on Business Process Management that addressed the prioritization stage. Through Systematic Literature Review and the content analysis technique, analyzing 15 articles from the Scopus database, five themes were identified: adaptation of BPM to the sector/need, market competitiveness, BPM as a solution, applying BPM more effectively, and customer focus. The data show the importance of this management tool in the sustainability of organizations. To conduct the research, the predominance of qualitative methodologies was identified, with case studies and design science research, reinforcing the practical characteristic attributed to this theme. As for the criteria used, three main classifications were identified that focus on complexity, overall performance, and process characteristics. Finally, the applied characteristic of the research suggests the need for future studies that seek to develop models with greater adaptability to different organizations. We conclude that this theme is still being discussed by researchers who seek to bring scientific findings closer to the practical context of organizations.

Keywords: business process management, prioritization, organizational performance.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) é um instrumento de gestão que tem sido aplicado no sentido de promover melhor desempenho para as organizações, uma vez que se tornou necessário para um bom funcionamento dos processos internos (HAMMER, 2015; MULLER, 2003), possibilitando o alcance dos seus objetivos institucionais. Essa prática tem se tornado cada vez mais visada, seja por necessidade ou com o objetivo de almejar todas as vantagens fornecidas, surgindo assim maior interesse dos

pesquisados pelo BPM e suas normas, uma vez que o conhecimento sobre o tema é necessário para a implementação e manipulação dos processos (BRKIĆ; TOMIČIĆ PUPEK; BOSILJ VUKŠIĆ, 2020; KRYSIŃSKA et al., 2018).

Esse conhecimento contribui para uma melhor adaptação dos conceitos e instrumentos para os contextos organizacionais. Tal posicionamento é apoiado por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), quando expõem a necessidade em aplicar a gestão de processos no mundo empresarial com o objetivo de tornar tangível a boa coordenação e integração das atividades. No setor público existe ainda um fator agravante, a complexidade em relação à dimensão dos processos internos e sua dificuldade em lidar com eles (SCHWELLA, 2005).

No entanto, as instituições da administração pública têm utilizado cada vez mais o BPM para inovar as operações internas, aumentar o desempenho dos processos e melhorar seus serviços (KREGEL; DISTEL; CONERS, 2022). Por sua característica burocrática, em que grande parte das atividades são realizadas conforme procedimentos definidos em leis e regimentos, o mapeamento dos processos internos possibilita identificar e gerir melhor essas atividades, reduzindo os tempos de resposta.

O uso do BPM e, portanto, da modelagem dos processos, possibilita uma melhor perspectiva dos mesmos, demonstrando as necessidades de melhorias (KRYSIŃSKA et al., 2018). Segundo Barros et al. (2021), o BPM pode ser implementado por organizações públicas e privadas, pois todos os seus processos internos transformam inputs em outputs, consumindo seus recursos e, ao descrever seus fluxos de atividades, impactam de forma positiva na tomada de decisão da equipe gestora.

Segundo Malinova e Mendling (2018), após a identificação, a próxima etapa consiste na análise dos processos com o objetivo de determinar suas fragilidades para posterior melhoria. No entanto, tendo em vista a extensa quantidade de processos de negócios existentes em uma organização, surge-se também a necessidade de uma continência na modelagem e melhoria dos mesmos.

Para tal, tende-se a utilizar matrizes de priorização dos processos mapeados (POTTS; KASTELLE, 2010), de modo a identificar aqueles de maior criticidade para o alcance dos objetivos institucionais, definindo melhor os planos de ação para a melhoria dos processos de maior impacto. Dessa forma, a priorização de processos se torna uma etapa essencial na estruturação de projetos de melhoria futura, tornando a mobilização de tempo, esforço e recursos mais assertivas, e, por consequência, a gestão de processos de negócios mais eficiente (RICHARD et al., 2021).

Diferentes autores buscaram analisar o estado da arte acerca do BPM em diferentes contextos ou objetivos, como Danilova (2018), Badakhshan et al. (2019), Oliveira et al. (2022) e Oruthotaarachchi e Wijayanayake (2021). Os estudos reforçam a importância da gestão de processos de negócios no âmbito organizacional, aprimorando e garantindo a melhoria dos produtos e serviços prestados.

No entanto, considerando a priorização dos processos como etapa fundamental para que a organização esteja alinhada a seu planejamento estratégico (SANTOS; SALGADO; PEREIRA, 2022), torna-se importante e necessária uma análise das pesquisas sobre BPM que abordem essa etapa no documento. Neste sentido, formula-se a questão principal desta pesquisa: Como se configura o estado da arte acerca do BPM com abordagem da priorização dos processos de negócios?

O objetivo deste artigo é revisar a literatura sobre BPM, identificando contextos, metodologias, critérios considerados para priorização de processos e principais resultados dos

estudos para acumular a base de conhecimento e o desenvolvimento atual neste domínio. Espera-se que as descobertas deste artigo reforcem o desenvolvimento atual do BPM e contribuam para pesquisadores e profissionais com interesse nesse fomento.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: esta primeira seção introdutória, a segunda seção apresenta um apanhado teórico sobre gestão e melhoria de processos e, em seguida, a terceira explica os procedimentos metodológicos abordados. Respondendo à questão principal desta pesquisa, a quarta seção traz a discussão dos resultados encontrados a partir da metodologia adotada e por fim, as conclusões e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Processos

O surgimento de novas tendências, exigências e necessidades faz com que as organizações sejam constantemente pressionadas a adotar medidas inovadoras que suprem suas necessidades e facilitam o alcance dos objetivos almejados, sejam eles maior produtividade, redução de custos, melhor aproveitamento de recursos ou simplesmente necessidade de superação e progressão (GROVER et al., 1995). A partir deste contexto, tem-se o BPM (Management Process Business) como uma disciplina de gestão que enfoca na análise dos negócios e na melhoria contínua dos processos internos das organizações (ZAIRI, 1997).

O BPM visa a padronização das atividades e a melhoria das mesmas a partir da sistematização dos processos (AALST; LA ROSA; SANTORO, 2016). Para alcance desse objetivo, utiliza-se o método de ciclo de vida do BPM, em que as ações para a implantação e implementação do BPM envolvem planejar, modelar, simular, executar, monitorar e melhorar, atividades que compõem o ciclo de vida do BPM, definido como uma organização sistêmica das etapas a serem seguidas (DE MORAIS et al., 2014).

Além disso, esse método foi visto como uma mudança na organização setorial das instituições, visto que inseriu uma nova visão a respeito da distribuição das responsabilidades e deveres, antes hierarquizada, hoje, horizontalizada (LOCKAMY; MCCORMACK, 2004), portanto consistiu em uma inovação no que diz respeito à gestão de empresas. Entre os benefícios que o BPM traz para as organizações, Alibabaei et al. (2009) enfatizam maior transparência e padronização de processos, além de uma comunicação aprimorada com os funcionários.

No entanto, Brocke e Rosemann (2010) afirmam que a implementação do BPM deve abordar o contexto como um todo, considerando tanto os fatores que atuam como facilitadores ou dificultadores na melhoria de processos de uma organização. Pereira, Maximiano e Bido (2019) complementam ao afirmar que a abordagem de gerenciamento de processos possui forte relação com a evolução da escola de pensamento que enfatiza a qualidade total, uma vez que os processos são como elementos centrais de uma organização.

2.2. Melhoria de Processos

A melhoria de processo (MP) surge da necessidade de se repensar e redesenhar os processos de forma radical com o objetivo de alcançar melhor desempenho nas operações, como custo, qualidade, atendimento e velocidade (AL-MASHARI; ZAIRI, 2000; DAVENPORT, 1992; DAVENPORT; SHORT, 1990; HAMMER; CHAMPY, 1993; KHODAMBASHI, 2013). A MP, ou reengenharia de processos, é uma abordagem integrada e sistemática para a transformação organizacional (AL-MASHARI; ZAIRI, 2000; KHODAMBASHI, 2013).

O MP reestrutura a organização, redesenhando as funções, fluxos de trabalho e seus processos (AL-MASHARI; ZAIRI, 2000; KHODAMBASHI, 2013), com o objetivo de fortalecer seus processos de negócios e desempenho para produzir produtos de qualidade e satisfazer o cliente (HASHEM, 2019). Visto como o principal objetivo e benefício do BPM (AALST, 2004, 2013; DUMAS et al., 2013; WESKE, 2007), a MP se tornou foco das organizações resultando na ascensão do tema.

No entanto, a cultura da organização deve estar voltada para esta mudança, pois ela é fundamental quando se pretende melhorar o desempenho operacional por meio de melhorias nos processos de negócios (ŠKERLAVAJ et al., 2007). Dessa forma, para que implementação de melhorias sejam bem-sucedidas, é preciso estar pronto para mudanças e garantir o comprometimento da gestão, infraestrutura de tecnologia da informação, gestão de pessoas (HASHEM, 2019).

Segundo Bhaskar (2018) e Sorunke e Nasir (2016), para que ocorram melhorias contínuas nos processos de negócio, a estrutura e metodologia do BPM, aplicada na organização deve ser adequadas e eficazes. As falhas de MP estão associadas à implementação de forma inadequada da gestão de processos (BHASKAR, 2018; SORUNKE; NASIR, 2016).

O BPM constitui em um instrumento de gestão com grande interconexão interna, em que cada etapa dependente do sucesso das anteriores, o redesenho e análise dos fluxos de trabalho e processos de negócios dentro de uma organização são feitos de forma cíclica (SHAHUL HAMEED et al., 2021). Dessa forma, a organização necessita definir quais são os processos que realmente necessitam de melhoria, evitando desperdício de tempo e recursos (RICHARD et al., 2021).

3. METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva do tipo bibliográfico que objetivou descrever o estado da arte acerca das publicações sobre priorização de processos de negócios. Utilizou-se o método da Revisão Sistemática de Literatura (RSL) que utiliza dados secundários para aprofundar em um determinado tema, utilizando procedimentos estruturados de seleção, avaliação e análise desses dados (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Para a coleta de dados foi utilizada a base Scopus, pois possui reconhecimento internacional pela comunidade acadêmica (POWELL; PETERSON, 2017). A primeira etapa da busca utilizou o termo em inglês “gestão de processos” e seus sinônimos, sem restrição dos tipos de documentos científicos. A ferramenta de busca foi direcionada para os campos “títulos, resumos e palavras-chave” das publicações, resultando em 3.042 documentos.

Em seguida foi inserido o segundo termo em inglês “priorização”, encontrando 49 documentos. Por fim, foi inserida a restrição de tipo de documento “artigo” e o recorte para documentos publicados até o ano de 2021, totalizando 28 estudos. Finalizada a etapa de busca, foi realizada a exportação do arquivo em formato de planilha eletrônica para leitura exploratória dos títulos e resumos, além da verificação de disponibilidade dos estudos para a leitura em sua totalidade. Para esta etapa, foram excluídos os estudos que não mencionavam os critérios utilizados para priorização dos processos, resultando em 15 documentos que compuseram a amostra desta pesquisa.

Para análise dos artigos, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, pois possibilita aprofundar e enriquecer a leitura com maior compreensão do conteúdo (BARDIN, 2016). Após a organização dos artigos e sistematização das ideias, foi realizada a interpretação dos estudos com o objetivo de identificar as convergências e divergências entre os objetivos, contextos

introdutórios, metodologias, critérios de priorização utilizados, principais resultados e conclusões.

4. DISCUSSÃO

4.1. Visão geral e contexto dos estudos

A primeira etapa da análise consistiu em consolidar os estudos a partir dos objetivos propostos e em qual contexto foi aplicado. A partir do Quadro 1 é possível identificar uma diversidade de setores em que, além da aplicação da metodologia BPM, foram aplicados critérios para priorização de processos. Além disso, nota-se também que a necessidade de priorizar processos é recente, pois 12 (doze) artigos foram publicados nos últimos 5 (cinco) anos.

Quadro 1: Visão geral dos estudos selecionados

Autores	Objetivo do estudo	Aplicação
Lee e Choi (2009)	Apresentar um framework de seleção de processos para adaptação de um sistema de BPM, denominado Modelo de Avaliação de Processo (enPAM).	Operadora de serviços de telecomunicações móveis coreana.
Scheuerlein et al. (2012)	Desenvolver o fluxo de duas vias clínicas (câncer de cólon e reto) de acordo com o Business Process Modeling Notation (BPMN) e Tangible Business Process Modeling (t.BPM).	Hospital Universitário Jena – Alemanha.
López-Campos et al. (2014)	Propor uma metodologia de auditoria que visa proporcionar economia na alocação de recursos para manutenção, na forma de atividades, tempo, mão de obra, peças de reposição e custos diretos de ações corretivas e preventivas.	Norma de Auditoria Britânica.
Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017)	Desenvolver uma aplicação de Algoritmos Evolutivos que possibilite traduzir os problemas relacionados ao BPM do mundo real para o mundo computacional (e vice-versa), para solucioná-lo por meio de inteligência computacional.	Dados de painel.
Heberle et al. (2017)	Descrever uma abordagem prática para a identificação de processos de maior criticidade para sua digitalização.	Södra Cell Mönsterås – Suécia.
Kratsch et al. (2017)	Propor uma abordagem de Priorização de Processos Orientados a Dados (D2P2).	Instituto Financeiro Holandês.
Ohlsson, Han e Bouwman (2017)	Demonstrar e avaliar o método de priorização e categorização para facilitar a participação ativa dos stakeholders nas avaliações de processos.	Empresa de tecnologia Ericsson – Suécia.
Lehnert, Röglinger e Seyfried (2018)	Propor a priorização dos processos de uma determinada arquitetura de processos de negócios, classificando-os de acordo com sua necessidade de melhoria ajustada à rede.	Provedor de T.I. europeu.
Costa et al. (2019)	Apresentar uma estrutura de governança para atividades e processos aplicáveis ao setor de arquitetura e engenharia para a execução de projetos e obras públicas.	Instituto Federal do Espírito Santo – Brasil.
Nascimento et al. (2019)	Analisar a implementação integral do Ciclo BPM unificado nas atividades operacionais de recuperação do crédito público federal.	Ministério Público do Estado do Espírito Santo – Brasil.
Dobrosavljević, e Urošević (2020)	Avaliar e priorizar as atividades para o adequado estabelecimento de BPM em organizações do setor de	Indústria do vestuário na Sérvia e região.

	confeção de acordo com os aspectos específicos que determinam o negócio dentro desta indústria.	
Dobrosavljević et al. (2020)	Avaliar as dimensões de processo adotadas pelo setor da indústria do vestuário e suas especificidades, priorizando a mais influente.	Indústria de vestuário na Sérvia, Bulgária e Macedônia do Norte.
Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020)	Propor um modelo de decisão com foco nos efeitos da melhoria do processo na centralidade do cliente.	Dados simulados.
Ostadi e Alibakhshi (2020)	Identificar e priorizar atividades críticas de departamento de emergência usando a abordagem de gerenciamento de continuidade de negócios.	Hospitais e prontos socorros.
Fischer et al. (2021)	Identificar características ou variantes de processos de várias empresas e suas implicações para a sua gestão.	Organizações privada e pública.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Em relação ao objeto de estudo, observa-se uma concentração de estudos de caso em diferentes instituições, demonstrando a aplicabilidade prática do BPM em contextos reais. Outro fato está no surgimento de pesquisas na administração pública, confirmando tanto a adaptabilidade da ferramenta aos diferentes setores (BARROS et al., 2021), quanto os avanços ligados ao BPM na área pública, conforme afirmam Kregel, Distel e Coners (2022). Em relação ao contexto introdutório dado aos estudos, identificou-se cinco principais temáticas, apresentadas no Quadro 2, sendo elas: adaptação do BPM ao setor/necessidade, competitividade do mercado, BPM enquanto solução, aplicação do BPM de forma mais eficaz e foco no cliente.

Quadro 2: Contexto introdutório dos estudos analisados

COD	Enfoque dos estudos	Autores
01	Adaptação do BPM ao setor/necessidade	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017), Costa et al. (2019), Dobrosavljević, e Urošević (2020), Dobrosavljević et al. (2020), Lee e Choi (2009), Nascimento et al. (2019), Ohlsson, Han e Bouwman (2017) e Ostadi e Alibakhshi (2020).
02	Competitividade do mercado	Dobrosavljević, e Urošević (2020), Dobrosavljević et al. (2020), Fischer et al. (2021), Heberle et al. (2017), Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020), Nascimento et al. (2019) e Ostadi e Alibakhshi (2020).
03	BPM enquanto solução	Costa et al. (2019), Dobrosavljević, e Urošević (2020), Dobrosavljević et al. (2020), Fischer et al. (2021), Nascimento et al. (2019), Ostadi e Alibakhshi (2020) e Scheuerlein et al. (2012).
04	BPM mais eficaz	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017), Fischer et al. (2021), Kratsch et al. (2017), Lehnert, Röglinger e Seyfried (2018), López-Campos et al. (2014), Nascimento et al. (2019) e Ohlsson, Han e Bouwman (2017).
05	Foco no cliente	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017), Costa et al. (2019), Fischer et al. (2021), Heberle et al. (2017), Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020) e Nascimento et al. (2019).

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A primeira categoria demonstrada no Quadro 2 demonstra os avanços nas pesquisas no sentido de adaptar os instrumentos da gestão de processos de negócios ao ambiente da organização. Este achado reforça a necessidade de se considerar todos os fatores ligados à

organização ao implementar o BPM (BROCKE; ROSEMAN, 2010), pois seus instrumentos podem ser considerados complexos a depender do setor e objetivo que se pretende alcançar (OHLSSON; HAN; BOUWMAN, 2017).

Em relação à competitividade do mercado, reforça o objetivo central do BPM em possibilitar melhores resultados às organizações ao aprimorar seus processos internos. A gestão e melhoria dos processos de negócios estão positivamente correlacionados ao desempenho organizacional (SHAHUL HAMEED et al., 2021). Como possível consequência, emergiu a categoria que aborda o BPM como solução para enfrentar mudanças nos negócios, seja com o objetivo de se manter no mercado (DOBROSAVLJEVIĆ; UROŠEVIĆ, 2020; OSTADI; ALIBAKHSHI; SEPEHRI, 2020), entregar melhores serviços (COSTA et al., 2019; NASCIMENTO et al., 2019) ou adaptar de forma rápida (DOBROSAVLJEVIĆ et al., 2020).

A quarta categoria aborda a necessidade de se aprimorar as práticas já realizadas por outras organizações. Considerando a melhoria dos processos como fase posterior a aplicação dos instrumentos de mapeamento e modelagem, e que depende de uma estrutura e metodologia adequada e eficaz (BHASKAR, 2018; SORUNKE; NASIR, 2016), os estudos enfatizaram tanto as complexidades existentes nos processos (AFFLERBACH; HOHENDORF; MANDERSCHIED, 2017; FISCHER et al., 2021; KRATSCH et al., 2017), na fase de priorização (LEHNERT; RÖGLINGER; SEYFRIED, 2018) ou aquelas presentes no contexto interno da organização (OHLSSON; HAN; BOUWMAN, 2017).

Por fim, o foco no cliente também está alinhado aos objetivos do BPM, como consequência, alinha-se às demais categorias, pois a gestão e melhorias dos processos de negócios buscam maior produtividade e qualidade interna para que a organização satisfaça as necessidades do seu cliente (SHAHUL HAMEED et al., 2021). O cliente identificado nesta categoria também considera o cidadão usuário dos serviços públicos, uma vez que o BPM foi aplicado não somente no setor privado.

4.2. Metodologias e critérios de priorização

Para construir o Quadro 3, foram consideradas as principais metodologias utilizadas nos estudos, pois muitos estudos careciam de maior detalhamento. Nota-se que apenas um estudo utilizou a abordagem quantitativa, mais especificadamente, a mineração de dados dos processos, por Fischer et al. (2021). A predominância de estudos qualitativos demonstra a subjetividade implícita no BPM quando a priorização dos processos se torna uma das etapas na implementação. A especificidade da organização e os objetivos do seu negócio que irão moldar os critérios utilizados, o que demanda maior aprofundamento pelos pesquisadores para sua identificação.

Quadro 3: Principais metodologias abordadas

Abordagem/Tipo	Autores
Qualitativo – Estudo de caso <i>/Design Science Research</i>	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017); Kratsch et al. (2017); Heberle et al. (2017); Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020); Lehnert, Röglinger e Seyfried (2018); e Scheuerlein et al. (2012).
Qualitativo – Estudo de caso	Costa et al. (2019); Lee e Choi (2009); Nascimento et al. (2019); e Ohlsson, Han e Bouwman (2017).
Qualitativo – Diversos	Dobrosavljević e Urošević (2020); Dobrosavljević et al. (2020); López-Campos et al. (2014); e Ostadi e Alibakhshi (2020).
Quantitativo – Qualitativo	Fischer et al. (2021).

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Além da abordagem qualitativa, os estudos utilizaram, em sua maioria, como tipo de pesquisa o estudo de caso e o *design science research* (DSR) como caminho metodológico. O estudo de caso contribui na compreensão da complexidade presente no contexto (OHLSSON; HAN; BOUWMAN, 2017) e o DSR na construção de artefatos (AFFLERBACH; HOHENDORF; MANDERSCHIED, 2017) com o objetivo de solucionar problemas, aprimorando o conhecimento.

Estes achados reforçam a característica prática das pesquisas sobre a priorização de processos de negócios, adaptando os instrumentos ao contexto da organização. O Quadro 4 apresenta os critérios mencionados pelos autores e que foram utilizados na etapa de priorização dos processos mapeados. Embora os estudos tenham utilizado diferentes terminologias, ao final da categorização foram identificados 20 critérios.

Quadro 4: Critérios abordados nos estudos

COD	Critérios de priorização	Autores
01	Atores envolvidos	Costa et al. (2019); Dobrosavljević e Urošević (2020); Dobrosavljević et al. (2020); Fischer et al. (2021); e Ohlsson, Han e Bouwman (2017).
02	Conhecimento técnico associado ao processo	Dobrosavljević e Urošević (2020); Heberle et al. (2017); Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020); Nascimento et al. (2019); e Ostadi e Alibakhshi (2020).
03	Esforço do cliente	Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020).
04	Necessidade de gestão e monitoramento	Costa et al. (2019); e Lee e Choi (2009).
05	Conformidade do processo	Dobrosavljević et al. (2020); Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020); e Nascimento et al. (2019).
06	Facilidade de implementação do BPM	Heberle et al. (2017); Lee e Choi (2009); e Scheuerlein et al. (2012).
07	Fator de inovação	Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020).
08	Frequência de execução	Fischer et al. (2021).
09	Impacto estratégico	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017); Dobrosavljević et al. (2020); Heberle et al. (2017); Lee e Choi (2009); Ohlsson, Han e Bouwman (2017); Ostadi e Alibakhshi (2020); e Scheuerlein et al. (2012).
10	Impacto operacional	Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017); Dobrosavljević e Urošević (2020); e López-Campos et al. (2014).
11	Interconectividade	Fischer et al. (2021); Kratsch et al. (2017); Lee e Choi (2009); e Lehnert, Röglinger e Seyfried (2018).
12	Necessidade de recursos	Fischer et al. (2021); Heberle et al. (2017); López-Campos et al. (2014); Ostadi e Alibakhshi (2020); e Scheuerlein et al. (2012).
13	Ocorrência de erros/falhas	Dobrosavljević e Urošević (2020); Dobrosavljević et al. (2020); e López-Campos et al. (2014).
14	Urgência	Lee e Choi (2009); e Ostadi e Alibakhshi (2020).
15	Classificação do processo	Dobrosavljević e Urošević (2020); Dobrosavljević et al. (2020); e Nascimento et al. (2019).
16	Duração do processo	Fischer et al. (2021); e Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020).
17	Flexibilidade do processo	Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020).
18	Informatização do processo	Dobrosavljević e Urošević (2020); Dobrosavljević et al. (2020); e Ohlsson, Han e Bouwman (2017).

19	Nível de padronização	Dobrosavljević et al. (2020); e Scheuerlein et al. (2012).
20	Visibilidade do processo	Fischer et al. (2021); Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020); e Nascimento et al. (2019).

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

De modo geral, os critérios identificados e justificados pelos autores podem ser classificados de três formas. A primeira demonstra a sua complexidade, relacionando-se ao capital humano e intelectual envolvidos no processo (COD 01 a 04). Processos que demandam maior envolvimento de pessoas (COSTA et al., 2019), conhecimento (OSTADI; ALIBAKHSHI; SEPEHRI, 2020) ou monitoramento (DOBROSAVLJEVIĆ; UROŠEVIĆ, 2020) tendem a exigir maior esforço da organização.

A segunda classificação se refere ao desempenho geral do processo (COD 05 a 14), que demonstram os impactos do ponto de vista legal, operacional e financeiro. Alguns autores fazem menção aos riscos existentes na execução dos processos (LEE; CHOI, 2009; NASCIMENTO et al., 2019), necessitando de uma análise mais detalhada para possíveis melhorias, mitigando possíveis impactos negativos para o negócio. E por último, critérios que demonstram as características do processo (COD 15 a 20), tanto do ponto de vista micro, de sua execução, ou macro, seu vínculo com o negócio principal da organização.

Mesmo distintos, os 20 critérios demonstram, de alguma forma, os impactos que os processos podem ter na organização. A definição de quais são seus objetivos, quais fatores (internos e externos) podem impactar na sua capacidade de obter resultados e gerar valor constitui etapa fundamental para compreender quais critérios são essenciais na priorização dos seus processos de negócios. É a correta priorização que contribui para o melhor alinhamento estratégico da organização, garantindo melhor desempenho e sua permanência no mercado (RICHARD et al., 2021; SANTOS; SALGADO; PEREIRA, 2022).

4.3. Principais resultados e contribuições

Essa seção tem por objetivo descrever resumidamente o foco dos estudos e suas principais contribuições. No estudo de Lee e Choi (2009), os autores propuseram o enPAM, um instrumento que possibilita a seleção de processos de negócios, além da criação de um plano de implantação do BPM. Para validar o estudo, os autores entrevistaram gestores de diferentes áreas de uma empresa de telecomunicações que selecionaram 25 processos. Posteriormente foi realizada a priorização com os gestores para definir quais processos iriam compor o projeto de implementação do BPM. Como contribuição principal, o estudo demonstrou que a participação dos gestores de diferentes áreas na tomada de decisão conjunta contribui na seleção dos processos de negócios mais críticos, além de possibilitar uma visão mais ampla e multidisciplinar de como a melhoria pode ocorrer.

Scheuerlein et al. (2012) utilizaram a Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN) e Modelagem de Processos de Negócios Tangíveis (t.BPM) para desenvolver o fluxo de duas vias clínicas. Esses métodos usam de imagens e símbolos para descrever os processos, e como contribuição, os autores citam a possibilidade de adequar a gestão de processos no contexto hospital. Os fluxos de forma gráfica podem também serem usados para treinamentos, transmitir informações ao paciente e para a gestão da qualidade.

López-Campos et al. (2014) propuseram uma metodologia baseada no BPM que auxilie na auditoria das políticas de manutenção existentes no que tange a seu comportamento real nos casos de falhas dos processos. Como principais contribuições, a metodologia possibilita melhor

alocação de recursos, baseada na criticidade identificada. Além disso, essa estrutura de referência para a auditoria possibilita também identificar oportunidades de melhoria que conduzam à maior disponibilidade de equipamentos e instalações com custo reduzido. Por fim, a proposta dos autores se torna um dos instrumentos utilizado nas auditorias de certificação da conformidade com norma de gestão de ativos PAS 55.

Afflerbach, Hohendorf e Manderscheid (2017) utilizaram a inteligência computacional (CI) para desenvolver seu estudo. Os autores aplicaram algoritmos evolucionários (EA) que simulam o ciclo de vida do BPM, possibilitando uma melhoria contínua dos processos, desde a sua manutenção até seu redesenho. Como forma de superar o desafio de traduzir os projetos de redesenho de processos para o mundo computacional, os autores compilaram as informações detalhadas sobre os processos (atividades, objetos e conexões) lógicas como os principais elementos de projetos de processos em matrizes. O algoritmo desenvolve designs de processo de maneira mais realista, possibilitando o redesenho na busca de novas soluções.

Heberle et al. (2017) utilizaram o BPM para auxiliar na digitalização de processos em pequenas e médias empresas (PME). Os autores aplicaram um questionário de digitalização e estruturaram as informações destacando problemas e pontos problemáticos de cada unidade, oportunidades de otimização, fontes de dados relevantes e ideias concretas de digitalização. Posteriormente, foi realizada a priorização das ideias em conjunto com os especialistas dos processos, para então ser definido o portfólio de projetos de digitalização. Como contribuições, os autores citam os ganhos de forma rápida e a definição de projetos mais estratégicos ou de médio/longo prazo para as PMEs. Além disso, durante o processo podem ser identificadas novas ideias e oportunidades de melhoria e, ao discutir as ações com especialistas de diferentes áreas, pode revelar otimizações mais globais.

Kratsch et al. (2017) realizaram um estudo quantitativo, diferente dos demais, com análise de dados multivariados, simulação e otimização. Os autores desenvolveram a abordagem Data-Driven Process Prioritization (D2P2) como forma de garantir maior eficácia na priorização dos processos. Esta abordagem utiliza dados de dependência e desempenho de logs para determinar em quais períodos os processos de uma rede de processos devem passar por uma análise mais detalhada para verificar a necessidade de melhorias em sua execução. Como forma de validar o instrumento, aplicaram um protótipo com a base de logs de eventos de um processo de solicitação de empréstimo do BPI Challenge 2012, comprovando a eficácia do instrumento, além da disponibilização de resultados interpretáveis.

Ohlsson, Han e Bouwman (2017) avaliaram o método de priorização e categorização (PCM) no sentido de facilitar a participação dos interessados no processo (gerentes, proprietários, clientes) para suas respectivas avaliações. Os resultados demonstraram que a integração do PCM no ambiente de negócios possibilita maior envolvimento dos stakeholders da organização na avaliação de processos. Segundo os autores, além de ser um método flexível, adaptável e de fácil configuração, cria uma visão comum que faz emergir potenciais oportunidades que impactam no sucesso dos negócios.

Lehnert, Röglinger e Seyfried (2018) também desenvolveram um algoritmo ProcessPageRank (PPR) para classificar os processos de uma determinada Arquitetura de Processos de Negócios (APN) de acordo com sua melhoria ajustada aos processos que está vinculado ou conectado. Os autores derivaram as proposições de design do conhecimento descritivo sobre gerenciamento de desempenho de processos e APN, validaram com especialistas (acadêmicos e profissionais) em BPM. Como principal resultado, criaram um

protótipo de software que prioriza os processos para futuras melhorias considerando sua interconexão com os demais.

Costa et al. (2019) aplicaram o BPM no setor de arquitetura e engenharia para a execução de projetos e obras públicas de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Os autores mapearam e modelaram os principais processos combinando diferentes técnicas e estratégias. Como contribuição, seus resultados demonstraram métodos de aplicação prática que possibilitaram maior produtividade e qualidade no contexto organizacional público. Segundo os autores, o método pode ainda ser aplicado a outras unidades da IFES ou em outras instituições, pois foi concebido com maior generalidade.

Nascimento et al. (2019) analisaram a implementação integral do Ciclo BPM Unificado nas atividades operacionais de recuperação do crédito público federal. O estudo apresentou uma estrutura de estrutura de governança para atividades e processos aplicáveis às organizações públicas. Essa estrutura possibilita identificar os principais serviços prestados, seus problemas e as respectivas causas, além das deficiências e potencialidades da equipe pesquisada.

Dobrosavljević e Urošević (2020) realizaram a priorização e categorização das atividades da indústria do vestuário. Inicialmente identificaram 39 atividades que possuem maior influência no setor, classificando-as inicialmente por meio da integração dos métodos Analytic Hierarchy Process (AHP) e Weighted Aggregates Sum Product Assessment (WASPAS). Posteriormente, aplicando o diagrama de Pareto (ABC), foi definido um conjunto com 12 atividades-chave relacionadas à definição da responsabilidade, conhecimento e habilidades dos funcionários, definindo o desempenho do processo visado e formando um sistema de informação funcional para apoiar a realização do processo.

Novamente com o foco na indústria do vestuário, Dobrosavljević et al. (2020) aplicaram o método de consistência total (FUCOM), seguido pelo método de avaliação de importância de critérios relativos de pares de pivô fuzzy (difuso PIPRECIA) para identificar qual dimensão BPM é a mais influente na empresa, destacando a área de negócios que precisa ser fortalecida para maior efetividade na sua implementação. Segundo os autores, a dimensão considerada mais influente foi gestão de recursos humanos, pois em indústrias de mão-de-obra intensiva, como a indústria de vestuário, envolve um grande volume de atividades manuais, demandando maior controle e gestão em suas operações.

Kreuzer, Röglinger e Rupprecht (2020) propuseram um modelo de decisão aplicado a processos centrais de interação intensa em que a satisfação do cliente é um fator chave de valor, ao contrário dos estudos apresentados até o momento, em que o foco é na eficiência do processo. O modelo adota ideias do modelo Kano (1984) de processos de tomada de decisão baseados em valor, seleção de portfólio de projetos (PPS) e medição da satisfação do cliente. Como principal contribuição, o modelo foca na melhoria da eficiência/experiência do design do processo baseados nas necessidades de curto prazo dos clientes, ao mesmo tempo que possibilita o crescimento da empresa a longo prazo.

Ostadi e Alibakhshi (2020) identificaram 10 principais atividades relacionadas a departamentos de emergência (DE), considerados como uma das partes mais importantes de um hospital. Aplicando o processo de hierarquia analítica (AHP), os autores definiram as prioridades das atividades de acordo com os principais critérios de criticidade inerentes a elas. Os achados possibilitam aprimorar a tomada de decisões estratégicas nos DEs que envolvam o gerenciamento da continuidade do negócio e alocação de recursos.

Por fim, Fischer et al. (2021) utilizaram a mineração de processos para analisar dados de execução de processos de três empresas com características e focos de negócios diferentes.

Aplicando a teoria da cauda longa dos processos de negócios, os autores identificam aqueles de maior valor e com elevado número de variações na execução, possibilitando identificar áreas de melhoria. Como contribuições, definem um conjunto de indicadores estruturados pelos critérios de alto nível de importância, integridade e viabilidade. A distribuição das variantes do processo na amostra possibilita identificar processos de alto valor com grande potencial de melhoria, além daqueles cujo potencial de melhoria seria negligenciável se gerenciado de forma isolada.

Nota-se a utilização de uma abordagem mais prática nos estudos, conforme observado nas seções anteriores. Os autores buscaram desenvolver modelos adaptados com o objetivo de solucionar problemas específicos dos setores no que diz respeito a implementação do BPM. Este aspecto reflete também nas limitações/lacunas apontadas pelos estudos, pois a especificidade do setor e do objetivo de se introduzir o BPM influencia na forma como os modelos se aplicam, sendo necessários novos estudos em contextos diferentes daqueles testados.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo a análise das pesquisas sobre BPM que abordassem a etapa de priorização dos processos. Diante da importância defendida pela literatura a respeito da gestão de processos como forma de obter melhor desempenho organizacional, este estudo possibilitou identificar o contexto abordado pelos pesquisadores, as principais metodologias e critérios de priorização aplicados, além dos principais resultados e contribuições do ponto de vista teórico e prático.

A primeira análise geral dos estudos confirmou a aspecto adaptável do BPM para diferentes setores, pois as pesquisas enfocaram tanto organizações privadas quanto públicas. Do ponto de vista introdutório, foi possível identificar os principais objetivos do BPM utilizados como pano de fundo para o desenvolvimento das pesquisas. Os objetivos abordavam desde a necessidade de adaptação do BPM ao ambiente da organização, ao foco em seu cliente ou usuário final.

As cinco categorias encontradas convergem para o mesmo objetivo geral do BPM, obter melhores resultados, gerando valor para o negócio. Para as empresas privadas o foco está em lucratividade, melhor posicionamento no mercado, competitividade e aumento de sua capacidade em se adaptar às mudanças. No setor público, o objetivo está em aperfeiçoar o atendimento das necessidades dos cidadãos e tornar-se mais eficiente, economizando recursos na execução de suas operações.

As metodologias aplicadas pelos autores revelaram uma característica prática das pesquisas ao utilizarem estudos de caso e o *Design Science Research* como forma de alcançar os objetivos propostos. Em relação aos critérios de priorização, houve maior diversidade, reflexo das particularidades de cada negócio, necessitando de diferentes indicadores para mensurar a criticidade dos seus processos. Os critérios abordados revelaram a complexidade, desempenho geral e características dos processos analisados.

Os resultados dos estudos apresentaram, em sua maioria, a proposição de modelos adaptados, como forma de preencher as necessidades do mercado com a literatura sobre o tema, aproximando a pesquisa científica do contexto real das organizações. Como consequência, as principais limitações apresentadas giraram em torno da impossibilidade de generalização dos modelos, o que sugeria pesquisas futuras no sentido de avaliar a adaptabilidade em diferentes setores e contextos, além da necessidade de desenvolver modelos mais genéricos, de modo a contemplar diferentes empresas do mesmo setor.

Para esse estudo, confirma-se o alcance do objetivo proposto e a construção de uma discussão acerca das pesquisas sobre BPM com abordagem na priorização de processos. Devido à utilização de uma única base de conhecimento na coleta dos dados e menor abrangência quanto ao tema abordado, sugere-se, para estudos futuros, análises em diferentes bases e/ou demais abordagens de priorização pertinentes ao ambiente organizacional. De posse dos critérios identificados neste documento, torna-se também necessário indicar estudos que busquem aplicá-los no contexto prático com o objetivo de definir escalas e/ou pesos, dando maior detalhe e riqueza à etapa de priorização.

Referências

- AALST, W. M. Business process management demystified: A tutorial on models, systems and standards for workflow management. **Lectures on concurrency and petri nets**, 2004.
- AALST, W. M. V. D. Business process management: a comprehensive survey. **International Scholarly Research Notices**, v. 2013, 2013.
- AALST, W. M. V. D.; LA ROSA, M.; SANTORO, F. M. **Business process management**. [s.l.] Springer, 2016. v. 58p. 1–6
- AFFLERBACH, P.; HOHENDORF, M.; MANDERSCHIED, J. Design it like Darwin - A value-based application of evolutionary algorithms for proper and unambiguous business process redesign. **Information Systems Frontiers**, v. 19, n. 5, p. 1101–1121, out. 2017.
- ALIBABAEI, A.; BANDARA, W.; AGHDASI, M. Means Of Achieving Business Process Management Success Factors. **MCIS 2009 Proceedings**, 1 jan. 2009.
- AL-MASHARI, M.; ZAIRI, M. Creating a Fit Between BPR and IT Infrastructure: A Proposed Framework for Effective Implementation. **International Journal of Flexible Manufacturing Systems**, v. 12, n. 4, p. 253–274, 1 out. 2000.
- BADAKHSHAN, P. et al. Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 1505–1523, 1 jan. 2019.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto; Tradução: Augusto Pinheiro. 1ª edição ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, F. R. DE et al. **GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO NO SETOR PÚBLICO**. EnANPAD 2021. **Anais...** Em: XLV ENCONTRO DA ANPAD. Maringá, PR: Anpad, 4 out. 2021.
- BHASKAR, H. L. Business process reengineering framework and methodology: a critical study. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 527, 2018.

BRKIĆ, L.; TOMIČIĆ PUPEK, K.; BOSILJ VUKŠIĆ, V. A Framework for BPM Software Selection in Relation to Digital Transformation Drivers. **Tehnički vjesnik**, v. 27, n. 4, p. 1108–1114, 2020.

BROCKE, J. VOM; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010.

COSTA, L. et al. Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 145, n. 1, p. 05018015, jan. 2019.

DANILOVA, K. B. Process owners in business process management: a systematic literature review. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 6, p. 1377–1412, 1 jan. 2018.

DAVENPORT, P. D. OF M. I. S. OF M. T. H. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 1992.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **The Sloan Management Review**, Summer. v. 31, n. 4, p. 11–27, 1990.

DE MORAIS, R. M. et al. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, 2014.

DOBROSAVLJEVIĆ, A. et al. Evaluation of Process Orientation Dimensions in the Apparel Industry. **Sustainability**, v. 12, n. 10, p. 4145, 19 maio 2020.

DOBROSAVLJEVIĆ, A.; UROŠEVIĆ, S. Prioritization of Key Activities on Establishment of BPM Practice in Apparel Organizations. **TEKSTIL VE KONFEKSIYON**, 12 jun. 2020.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of business process management**. Berlin Heidelberg: Springer, 2013. v. 1

FISCHER, M. et al. On the composition of the long tail of business processes: Implications from a process mining study. **Information Systems**, v. 97, p. 101689, mar. 2021.

GROVER, V. et al. The implementation of business process reengineering. **Journal of management information systems**, v. 12, n. 1, p. 109–144, 1995.

HAMMER, M. What is Business Process Management? Em: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (Eds.). **Handbook on Business Process Management 1**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2015. p. 3–16.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. **Business Horizons**, v. 36, n. 5, p. 90–91, 1993.

- HASHEM, G. Organizational enablers of business process reengineering implementation: An empirical study on the service sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 69, n. 2, p. 321–343, 1 jan. 2019.
- HEBERLE, A.; LÖWE, W.; GUSTAFSSON, A. Digitalization Canvas – Towards Identifying Digitalization Use Cases and Projects. **Journal of Universal Computer Science**, v. 23, n. 11, p. 28, 2017.
- KANO, N. Attractive quality and must-be quality. **Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)**, v. 14, p. 39–48, 1984.
- KHODAMBASHI, S. Business Process Re-engineering Application in Healthcare in a Relation to Health Information Systems. **Procedia Technology**, CENTERIS 2013 - Conference on ENTERprise Information Systems / ProjMAN 2013 - International Conference on Project MANagement/ HCIST 2013 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies. v. 9, p. 949–957, 1 jan. 2013.
- KRATSCH, W. et al. Data-driven Process Prioritization in Process Networks. **Decision Support Systems**, v. 100, p. 27–40, ago. 2017.
- KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. Business process management culture in public administration and its determinants. **Business & Information Systems Engineering**, v. 64, n. 2, p. 201–221, 2022.
- KREUZER, T.; RÖGLINGER, M.; RUPPRECHT, L. Customer-centric prioritization of process improvement projects. **Decision Support Systems**, v. 133, p. 113286, jun. 2020.
- KRYSIŃSKA, J. et al. Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) Organizations. **Procedia Computer Science**, Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems: Proceedings of the 22nd International Conference, KES-2018, Belgrade, Serbia. v. 126, p. 1145–1153, 1 jan. 2018.
- LEE, J.; CHOI, J. H. Process selection for Business Process Management in a mobile telecommunications company. **International Journal of Information Technology and Management**, v. 8, n. 4, p. 382, 2009.
- LEHNERT, M.; RÖGLINGER, M.; SEYFRIED, J. Prioritization of Interconnected Processes. **Business & Information Systems Engineering**, v. 60, n. 2, p. 95–114, abr. 2018.
- LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272–278, 2004.
- LOPEZ-CAMPOS, M. et al. METODOLOGIA PARA AUDITAR LA ASIGNACION DE RECURSOS A LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO. **DYNA INGENIERIA E INDUSTRIA**, v. 89, n. 3, p. 89–97, 2014.

- MALINOVA, M.; MENDLING, J. Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. **Business Process Management Journal**, 2018.
- MULLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003.
- NASCIMENTO, A. R. D. et al. Applications of business governance and the Unified BPM Cycle in public credit recovery activities. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 312–330, 6 ago. 2019.
- OHLSSON, J.; HAN, S.; BOUWMAN, H. The prioritization and categorization method (PCM) process evaluation at Ericsson: a case study. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 377–398, 3 abr. 2017.
- OLIVEIRA, M. N. DE et al. Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática integrativa com olhar internacional. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 7, p. e17811729786, 20 maio 2022.
- ORUTHOTAARACHCHI, C. R.; WIJAYANAYAKE, W. M. J. I. A Thematic Literature Review on Business Process Management. **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, v. 12, n. 1, p. 1–13, 31 mar. 2021.
- OSTADI, B.; ALIBAKHSHI, M.; SEPEHRI, M. M. Identification and prioritisation the critical activities of the emergency department using business continuity management concept. **International Journal of Business Excellence**, v. 22, n. 1, p. 98, 2020.
- PEREIRA, V. R.; MAXIMIANO, A. C. A.; BIDO, D. DE S. Resistance to change in BPM implementation. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 1564–1586, 1 jan. 2019.
- POTTS, J.; KASTELLE, T. Public sector innovation research: What's next? **Innovation**, v. 12, n. 2, p. 122–137, 2010.
- POWELL, K. R.; PETERSON, S. R. Coverage and quality: A comparison of Web of Science and Scopus databases for reporting faculty nursing publication metrics. **Nursing Outlook**, v. 65, n. 5, p. 572–578, 1 set. 2017.
- RICHARD, S. et al. A business process and portfolio management approach for Industry 4.0 transformation. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 505–528, 2021.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v. 11, n. 1, p. 83–89, fev. 2007.
- SANTOS, R. P. DOS; SALGADO, T. M.; PEREIRA, V. R. Business process prioritization criteria: a case study in the financial market. **RAUSP Management Journal**, v. 57, p. 35–48, 30 mar. 2022.

SCHEUERLEIN, H. et al. New methods for clinical pathways—Business Process Modeling Notation (BPMN) and Tangible Business Process Modeling (t.BPM). **Langenbeck's Archives of Surgery**, v. 397, n. 5, p. 755–761, jun. 2012.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público (RSP)**, v. 56, n. 3, p. 259–276, 2005.

SHAHUL HAMEED, N. S. et al. The impact of business process reengineering on organizational performance during the coronavirus pandemic: moderating role of strategic thinking. **foresight**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 1 jan. 2021.

ŠKERLAVAJ, M. et al. Organizational learning culture—the missing link between business process change and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, Special section on organizational structure, culture and operations management: an empirical missing link. v. 106, n. 2, p. 346–367, 1 abr. 2007.

SORUNKE, O.; NASIR, A. Critical Success Factors of Business Process Reengineering, Case Study: IBM. **International Journal of Thesis Projects and Dissertations**, v. 4, n. 2, p. 48, 2016.

WESKE, M. **Business process management architectures**. Berlin Heidelberg: Springer, 2007.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64–80, 1 jan. 1997.