



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE INFORMÁTICA  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

**Benefícios e Desafios na adoção de BPM  
nas Organizações: uma análise da  
percepção de profissionais da indústria**

Trabalho de Graduação

Aluno: Felipe Rodrigues de Souza  
Orientadora: Jéssyka Flavyanne Ferreira  
Vilela

RECIFE  
2025

Universidade Federal de Pernambuco

Centro de Informática

Felipe Rodrigues de Souza

**Benefícios e Desafios na adoção de BPM nas  
Organizações: uma análise da percepção de  
profissionais da indústria**

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
no curso de Bacharelado em Ciência da  
Computação do Centro de Informática da  
Universidade Federal de Pernambuco como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Ciência da Computação*

Orientadora: *Jéssyka Flavyanne Ferreira Vilela*

RECIFE  
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Souza, Felipe Rodrigues de.

Benefícios e Desafios na adoção de BPM nas Organizações: uma análise da percepção de profissionais da indústria / Felipe Rodrigues de Souza. - Recife, 2025.

68 p. : il., tab.

Orientador(a): Jéssyka Flavyanne Ferreira Vilela

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Informática, Ciências da Computação - Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. BPM. 2. Gestão por processos. I. Vilela, Jéssyka Flavyanne Ferreira. (Orientação). II. Título.

000 CDD (22.ed.)

FELIPE RODRIGUES DE SOUZA

**Benefícios e Desafios na adoção de BPM nas Organizações: uma análise da percepção de profissionais na indústria**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciência da Computação.

Aprovado em: 12/08/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Jéssyka Flavianne Ferreira Vilela (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Profa. Dra. Carina Frota Alves (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

*Dedico este trabalho à minha família, aos professores e aos amigos que, com presença constante e apoio incondicional, estiveram ao meu lado em cada etapa desta jornada, contribuindo significativamente para minha formação e conquistas.*

# AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, que sempre esteve ao meu lado com amor, apoio e encorajamento. Ao meu pai Esdras, pela força, pelos conselhos e pelo exemplo de dedicação, à minha mãe Walkíria, por todo o carinho, paciência e fé e aos meus irmãos Vitor e Bianca, por serem companheiros de jornada, me incentivando nos momentos mais desafiadores e comemorando comigo cada pequena vitória.

À minha namorada Marina, por estar presente nessa minha caminhada. Sua parceria, compreensão e palavras de apoio foram fundamentais para que eu pudesse seguir firme até aqui. Obrigado por acreditar em mim mesmo quando eu duvidei, por me motivar e caminhar ao meu lado.

Aos meus amigos que trilharam comigo essa trajetória acadêmica, agradeço pelas risadas nos dias difíceis, pelas conversas que aliviaram a tensão e pelo companheirismo em cada etapa do curso. A convivência com vocês tornou essa fase mais leve, rica e inesquecível. Estendo também minha gratidão aos professores que contribuíram com seu conhecimento, dedicação e entusiasmo, despertando meu interesse e me impulsionando ao crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço especialmente à minha orientadora Jéssyka Vilela, por sua orientação firme e cuidadosa. Sua disponibilidade e confiança no meu trabalho foram essenciais para que este projeto se concretizasse. Obrigado por me guiar com excelência e por contribuir de forma significativa para minha formação.

## RESUMO

Contexto: A gestão por processos de negócio (*Business Process Management – BPM*) consolidou-se como uma abordagem estratégica essencial para o aprimoramento da eficiência organizacional e alinhamento com a transformação digital. Nos últimos anos, surgiram novas tecnologias, metodologias e exigências de mercado, o que impôs às organizações o desafio de adaptar e integrar o BPM a esse novo cenário. Problema: Diante dessas transformações, torna-se necessário compreender como o BPM tem sido percebido, implementado e avaliado nas organizações atuais, frente às contribuições teóricas consolidadas nas últimas décadas. Objetivo: Investigar os fatores críticos de sucesso, as dificuldades enfrentadas e os benefícios percebidos na aplicação do BPM, segundo a percepção de profissionais atuantes em diferentes setores. Método: Foi realizada uma *survey* com 62 profissionais de organizações públicas e privadas utilizando um questionário estruturado com base na literatura especializada para replicar um estudo prévio. Resultados: Os dados revelam que, embora o BPM seja reconhecido por seu potencial estratégico, sua implementação enfrenta dificuldades como baixa maturidade organizacional, ausência de indicadores e resistência cultural. Por outro lado, foram destacados benefícios como melhoria da comunicação, padronização e maior alinhamento estratégico. Entre os fatores críticos para o sucesso, destacam-se o apoio da liderança, a capacitação da equipe e o engajamento institucional em todos os níveis. Conclusões: A pesquisa evidencia a coexistência de avanços e desafios na aplicação do BPM, destacando a relevância de fatores críticos para o sucesso, bem como as principais dificuldades enfrentadas e os benefícios percebidos por profissionais de diferentes setores.

**Palavras-chave:** BPM, Gestão por Processos, Maturidade em BPM, Fatores Críticos, Dificuldades, Benefícios.

# ABSTRACT

**Context:** Business Process Management (BPM) has established itself as a strategic approach essential for enhancing organizational efficiency and aligning with digital transformation. In recent years, new technologies, methodologies, and market demands have emerged, challenging organizations to adapt and integrate BPM into this new landscape. **Problem:** In light of these transformations, it becomes necessary to understand how BPM has been perceived, implemented, and evaluated in current organizations, considering the theoretical contributions consolidated over recent decades. **Objective:** To investigate the critical success factors, the difficulties faced, and the perceived benefits in BPM implementation, according to the perception of professionals working in different sectors. **Method:** A survey was conducted with 62 professionals from public and private organizations using a structured questionnaire based on specialized literature to replicate a previous study. **Results:** The data reveal that, although BPM is recognized for its strategic potential, its implementation still faces difficulties such as low organizational maturity, lack of indicators, and cultural resistance. On the other hand, benefits such as improved communication, standardization, and greater strategic alignment were highlighted. Among the critical success factors, leadership support, team training, and institutional engagement at all levels stood out. **Conclusions:** The study highlights the coexistence of advances and challenges in BPM implementation, emphasizing the relevance of critical success factors, as well as the main difficulties and benefits perceived by professionals from different sectors.

**Keywords:** BPM, Business Process Management, BPM Maturity, Critical Success Factors, Difficulties, Benefits.

## LISTA DE FIGURAS

1	Etapas de desenvolvimento da pesquisa	20
2	País onde atua profissionalmente	26
3	Setor de atuação	27
4	Porte da organização dos participantes	28
5	Participação em projetos de melhoria de processos	29
6	Participação dos respondentes em programas de qualidade ou excelência	29
7	Distribuição dos participantes segundo nível de conhecimento sobre BPM	30
8	Certificação relacionada a BPM	31
9	Clareza organizacional sobre o conceito de BPM	32
10	Percepção sobre o alinhamento do BPM à estratégia organizacional	33
11	Estágio de BPM na organização	34
12	Designação formal de responsáveis pelos processos	35
13	Existência de indicadores de desempenho por processo	37
14	Integração do BPM com áreas organizacionais	38
15	Benefícios obtidos com a adoção do BPM	39
16	Dificuldades enfrentadas na implementação do BPM	40
17	Grau de importância de fatores críticos para o sucesso do BPM	42

## LISTA DE TABELAS

1	Tabela comparativa de estudos sobre BPM	15
2	Tabela de bloco temático	25

# SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
1.1 Contexto	10
1.2 Motivação e Justificativa	11
1.3 Objetivos	13
1.4 Trabalhos Relacionados	14
<b>2. Fundamentação Teórica</b>	<b>17</b>
2.1 BPM	17
2.2 Fatores críticos de sucesso no BPM	18
<b>3. Metodologia</b>	<b>20</b>
3.1 Passos da pesquisa	20
3.2 Estudo Original	21
3.3 Classificação da replicação	22
3.4 Descrição do estudo original	22
3.5 Justificativa para adaptações	23
3.6 Estruturação do survey	24
<b>4. Resultados</b>	<b>26</b>
4.1 Perfil dos participantes	26
4.2 Entendimento sobre BPM	30
4.3 Implementação e Estrutura	34
4.4 Benefícios e Dificuldades	39
4.5 Comparação com o estudo original	43
4.6 Discussão	46
<b>5. Conclusões e Trabalhos Futuros</b>	<b>47</b>
5.1 Conclusões	47
5.2 Contribuições da Pesquisa	48
5.3 Trabalhos Futuros	49

# 1. Introdução

## 1.1. Contexto

A gestão por processos de negócio (Business Process Management – BPM) consolidou-se como uma abordagem essencial para promover a eficiência organizacional, melhorar o desempenho operacional e garantir vantagem competitiva em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e orientado à transformação digital [1]. A partir da identificação, modelagem, execução, monitoramento e otimização contínua de processos, o BPM permite alinhar as atividades da organização aos seus objetivos estratégicos, promovendo maior controle, agilidade e geração de valor para stakeholders [7].

Nas últimas décadas, o BPM passou de uma prática operacional para uma competência estratégica reconhecida por empresas em diversos setores [5]. Sua adoção tem sido impulsionada pela necessidade de integrar diferentes áreas da organização, eliminar redundâncias, padronizar fluxos e responder rapidamente às mudanças do mercado. Entre os principais benefícios apontados pela literatura estão: aumento da eficiência, redução de custos, melhoria da comunicação interdepartamental, padronização de atividades, agilidade na tomada de decisão e maior clareza sobre papéis e responsabilidades [4][5][6].

Com o avanço da transformação digital, o BPM passou a incorporar tecnologias emergentes como inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina (ML), automação robótica de processos (RPA) e plataformas *low-code/no-code* [2]. Essa integração tecnológica amplia significativamente o escopo da gestão por processos, permitindo não apenas automatizar tarefas rotineiras, mas também gerar inteligência a partir de dados operacionais, antecipar problemas e personalizar a experiência do cliente. Conforme destacado por vom Brocke et al. [12], o BPM contemporâneo deve ser entendido como uma prática adaptativa, que combina capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais para gerar valor de forma contínua.

Entretanto, apesar dos avanços conceituais e tecnológicos, a adoção efetiva do BPM ainda enfrenta inúmeros desafios. Um dos principais obstáculos

identificados pela literatura é a baixa maturidade organizacional, que se manifesta por meio da ausência de governança formal, dificuldade na definição de indicadores de desempenho e falta de clareza sobre os objetivos dos processos [4][5]. Além disso, a resistência cultural às mudanças, a falta de capacitação da equipe e o baixo envolvimento da alta liderança são apontados como fatores que comprometem a consolidação do BPM como prática transversal nas organizações [6][12].

Diante desse cenário, diversos estudos apontam que o sucesso do BPM depende da combinação de fatores técnicos e organizacionais. Martín-Navarro et al. [4] destacam que a aceitação de sistemas de gestão por processos (BPMS) está diretamente relacionada à percepção de utilidade, à facilidade de uso e ao suporte institucional. Langenstein [5], por sua vez, argumenta que a cultura organizacional exerce papel decisivo, sendo necessário promover um ambiente propício à colaboração, ao aprendizado contínuo e à inovação.

Como fatores críticos de sucesso, destacam-se: o alinhamento entre BPM e a estratégia organizacional, o apoio e envolvimento da alta liderança, a capacitação técnica da equipe, a definição de métricas claras e a integração com a tecnologia da informação [6]. A ausência de qualquer um destes elementos tende a gerar iniciativas isoladas, com baixa sustentação ao longo do tempo e resultados limitados.

Portanto, compreender o BPM como uma abordagem gerencial ampla, orientada por princípios estratégicos, culturais e tecnológicos, é essencial para garantir sua efetividade. A adoção bem-sucedida do BPM requer mais do que ferramentas ou metodologias: exige uma mudança de paradigma que posicione os processos como pilares centrais da gestão organizacional.

## **1.2. Motivação e Justificativa**

O estudo seminal de Pritchard e Armistead [7] investigou a compreensão e a aplicação do BPM em empresas europeias no final da década de 1990. Os autores destacaram que, embora a gestão por processos fosse reconhecida como relevante, havia dificuldades relacionadas à terminologia, à padronização conceitual e à integração do BPM com a estratégia organizacional. Também foi

observada a ausência de práticas consistentes e a existência de diferentes interpretações sobre o conceito, o que limitava sua aplicação efetiva naquele contexto.

Desde então, a literatura evoluiu e diversos estudos passaram a abordar a percepção de profissionais sobre o BPM em diferentes setores e países. Martín-Navarro et al. [4], por exemplo, analisaram fatores que influenciam o uso de sistemas de gestão por processos (BPMS), ressaltando a importância da percepção de utilidade, da facilidade de uso e do suporte institucional. Langenstein [5] reforça que aspectos como cultura organizacional e maturidade institucional têm papel central na adoção bem-sucedida do BPM.

Stürmer da Rosa [6], ao examinar instituições públicas de ensino, identificou que o entendimento parcial dos profissionais sobre processos compromete a eficácia de iniciativas de melhoria. De forma semelhante, Soso (2020) apontou que, mesmo em organizações com estrutura de governança, a visão dos gestores sobre BPM tende a ser fragmentada, o que limita seu desenvolvimento [14]. No contexto brasileiro, Machado e Sant'Anna (2021) observaram que, apesar do reconhecimento da importância do BPM, sua implementação ainda enfrenta desafios como resistência cultural, ausência de priorização estratégica e dificuldade de integração com os objetivos organizacionais [13].

Esses estudos indicam que, apesar do avanço conceitual e tecnológico, ainda há lacunas relevantes na forma como o BPM é compreendido e aplicado na prática. Como defendido por vom Brocke et al. [12], a compreensão do contexto organizacional é essencial para que a gestão por processos produza resultados consistentes e sustentáveis.

Nesse cenário, esta pesquisa busca retomar e atualizar as contribuições de Pritchard e Armistead [7], considerando as transformações que ocorreram nas últimas décadas. A replicação adaptada do estudo original visa contribuir para a literatura ao oferecer evidências atualizadas sobre a percepção de profissionais em relação ao BPM.

### 1.3. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é investigar a percepção de profissionais atuantes em organizações públicas e privadas sobre os fatores que contribuem para o sucesso da gestão por processos de negócio (Business Process Management – BPM). A pesquisa utiliza como base a estrutura do estudo de Pritchard e Armistead [7], replicando parte de seu método em um novo contexto organizacional e temporal.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- (i) Identificar, na literatura, os principais fatores relacionados ao sucesso do BPM;
- (ii) Realizar um *survey* com profissionais atuantes na área de processos, qualidade ou gestão estratégica;
- (iii) Analisar os dados coletados e compará-los com o trabalho original;
- (iv) Destacar convergências, lacunas e oportunidades de melhoria na aplicação prática do BPM.

Atingir esses objetivos permitirá verificar a atualidade das observações feitas por Pritchard e Armistead [7], considerando o cenário organizacional atual. A pesquisa contribui para o campo da gestão por processos ao analisar como os profissionais compreendem e percebem o BPM atualmente, identificando fatores considerados críticos para seu sucesso e aspectos que ainda apresentam desafios à sua implementação.

## 1.4. Trabalhos Relacionados

A adoção do Business Process Management (BPM) tem sido explorada com profundidade na literatura contemporânea, especialmente no que diz respeito aos fatores que influenciam sua eficácia em diferentes contextos organizacionais.

Martín-Navarro et al. [4] investigam os determinantes do uso de sistemas de gestão por processos (BPMS) com foco na integração com a gestão do conhecimento. Os autores identificam que atributos como qualidade da entrada de dados, utilidade percebida e apoio institucional são determinantes para a aceitação e o sucesso dos sistemas de BPM, apontando para uma relação direta entre infraestrutura técnica e cultura de dados.

Langenstein [5] reforça a importância da cultura e do contexto organizacional como fatores críticos para o sucesso na adoção do BPM. Seu estudo destaca que a maturidade da organização, a clareza estratégica e a integração da liderança nos esforços de transformação são elementos indispensáveis para garantir a efetividade da gestão por processos em ambientes empresariais complexos.

Stürmer da Rosa [6], por sua vez, propõe um método de priorização de processos em instituições de ensino superior, enfatizando a necessidade de adaptação das abordagens de BPM ao contexto educacional. A autora ressalta que a estrutura organizacional, o apoio institucional e a definição de critérios de priorização bem estabelecidos são fundamentais para a aplicação bem-sucedida do BPM em ambientes públicos e acadêmicos.

Os três estudos convergem ao apontar que a eficácia do BPM depende de uma combinação de fatores técnicos, organizacionais e culturais. Eles atualizam e complementam os achados de Pritchard e Armistead [7], fornecendo um arcabouço contemporâneo que será utilizado como base teórica nesta pesquisa.

## Tabela comparativa de estudos sobre BPM

Critério	Langenstein (2024)	Stürmer da Rosa (2020)	Martín-Navarro et al. (2023)	Trabalho proposto
Foco Central	Fatores críticos de sucesso para a adoção do BPM, considerando o papel da cultura e do contexto	Proposição de método para priorização de processos na implantação de BPM em Instituições de Ensino	Determinantes do uso de BPMS na gestão do conhecimento	Analisar a percepção de profissionais da indústria sobre os benefícios, desafios e fatores críticos na adoção do BPM
Tipo de Estudo	Estudo qualitativo com abordagem de múltiplos casos	Pesquisa-ação com estudo de caso em universidade brasileira	Pesquisa quantitativa com survey aplicado a usuários de BPMS em empresas da América Latina e Espanha	Pesquisa quantitativa com survey estruturado e replicação parcial de estudo anterior
Número de Participantes	Entrevistas com gestores de organizações europeias (número não especificado)	Gestores e servidores de uma instituição pública de ensino superior	242 respondentes de 12 empresas	62 profissionais atuantes em organizações públicas e privadas

Contribuições-Chaves	Cultura organizacional e contexto institucional são determinantes na adoção efetiva do BPM	Método prático e adaptável para seleção e priorização de processos em contextos educacionais	Qualidade da informação, apoio gerencial e percepção de utilidade são os principais fatores que influenciam o uso do BPMS	Atualização dos achados de Pritchard e Armistead (1999), com identificação de lacunas e convergências na percepção dos profissionais
Perspectiva de Implementação	Integração do BPM à estratégia organizacional com ênfase em liderança e cultura	Alinhamento com o planejamento estratégico institucional	Foco na experiência do usuário e integração com práticas de gestão do conhecimento	Integração com objetivos estratégicos e maturidade organizacional como fator de influência
Ferramentas/Modelos Utilizados	Entrevistas, mapeamento cognitivo, referências ao modelo EFQM	Oficinas, entrevistas, matriz de priorização e critérios estratégicos definidos com os gestores	Modelo baseado em variáveis latentes testadas via Likert Scale (7 pontos), com análise estatística aplicada	Questionário estruturado baseado em survey anterior, validado e aplicado com análise descritiva

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. BPM

O Business Process Management (BPM), ou Gestão por Processos de Negócio, é uma abordagem gerencial centrada na identificação, modelagem, análise, execução, monitoramento e otimização contínua dos processos organizacionais. Seu principal objetivo é alinhar os processos internos à estratégia da organização, promovendo eficiência operacional, agilidade e entrega de valor aos stakeholders [15].

Segundo o *Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM* (BPM CBOK v3.0), publicado pela ABPMP, o ciclo de vida do BPM é composto por sete fases principais: (i) planejamento estratégico orientado por processos; (ii) análise de processos; (iii) desenho (modelagem); (iv) implementação; (v) monitoramento e controle; (vi) refinamento; e (vii) governança de processos. Essas etapas são interdependentes e visam garantir a melhoria contínua e o alinhamento entre processos e objetivos organizacionais.

Além dos aspectos técnicos, estudos como os de Dumas et al. [16] e vom Brocke et al. [12] destacam que a efetividade do BPM depende de fatores organizacionais, como a maturidade em gestão de processos, cultura voltada à melhoria contínua, clareza de papéis, uso de tecnologia e o engajamento da liderança. Langenstein [5] complementa ao afirmar que o contexto institucional e os valores culturais influenciam diretamente a adoção e os resultados da gestão por processos.

Dessa forma, o BPM deve ser compreendido não apenas como um conjunto de métodos e ferramentas, mas como uma disciplina integrada à governança organizacional e à transformação contínua das operações, exigindo atuação coordenada entre pessoas, processos e tecnologia.

## 2.2. Fatores críticos de sucesso no BPM

A adoção eficaz da gestão por processos de negócio (BPM) nas organizações está associada a diversos fatores organizacionais e técnicos que, quando bem estruturados, aumentam as chances de sucesso da iniciativa. Esses elementos são denominados fatores críticos de sucesso (FCS), pois representam condições essenciais para que os objetivos do BPM sejam atingidos.

De acordo com Cardoso e Oliveira (2020), os FCS no contexto do BPM envolvem aspectos como maturidade organizacional, comprometimento da liderança, alinhamento estratégico, cultura voltada à melhoria contínua e a disponibilidade de recursos técnicos e humanos. A ausência de um ou mais desses fatores pode comprometer significativamente os resultados esperados.

Langenstein (2024) destaca que o contexto institucional e a cultura organizacional exercem forte influência sobre a efetividade do BPM, sendo necessário adaptar a abordagem de acordo com os valores, normas e práticas da organização. Em sua pesquisa com gestores europeus, identificou que a falta de clareza nos papéis de responsabilidade e a baixa integração com a estratégia eram barreiras recorrentes à adoção de processos.

Já o estudo de Martín-Navarro et al. (2023), que analisou o uso de sistemas de gestão por processos (BPMS) em empresas da América Latina e Europa, demonstrou que a percepção dos usuários sobre a utilidade da ferramenta, aliada ao suporte organizacional e à qualidade das informações geradas, são determinantes para o sucesso da iniciativa.

Como exemplos práticos de FCS amplamente reconhecidos na literatura, destacam-se:

- **Liderança engajada:** gestores que incentivam e apoiam a transformação orientada por processos;
- **Governança de processos:** definição clara de papéis, responsabilidades e indicadores de desempenho;
- **Capacitação contínua:** treinamento das equipes para atuar com visão orientada a processos;

- **Tecnologia adequada:** uso de ferramentas compatíveis com os objetivos e maturidade da organização;
- **Cultura organizacional favorável:** abertura à mudança, foco em resultados e colaboração entre áreas;

A identificação e o monitoramento dos fatores críticos de sucesso são fundamentais para orientar as iniciativas de BPM, ajustar estratégias em tempo hábil e maximizar os ganhos em eficiência, qualidade e inovação.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Passos da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como uma replicação parcial de estudo empírico, com o objetivo de investigar a percepção de profissionais atuantes em organizações públicas e privadas sobre os fatores que influenciam a adoção e efetividade da gestão por processos de negócio (BPM). A estrutura da pesquisa foi inspirada no estudo conduzido por Pritchard e Armistead [7], com adaptações metodológicas ao contexto atual e nacional.

Além de seguir uma abordagem quantitativa com aplicação de survey estruturado, a pesquisa também realizou um levantamento teórico aprofundado para embasar os constructos avaliados no instrumento e para apoiar a discussão dos resultados obtidos. O processo metodológico envolveu as etapas de análise do estudo original, adaptação do instrumento, coleta e tratamento dos dados e análise comparativa.



Figura 1 - Etapas de desenvolvimento da pesquisa

O *survey* é um método quantitativo utilizado para a coleta de dados estruturados junto a uma população-alvo [8], com o objetivo de compreender percepções, atitudes ou práticas de um grupo específico. Sua aplicação é especialmente relevante em estudos empíricos que visam generalizar resultados com base em amostras representativas.

Neste trabalho, o *survey* foi o principal instrumento para captar a percepção de profissionais que atuam em áreas de processos, qualidade ou gestão estratégica. A construção do questionário seguiu as diretrizes metodológicas estabelecidas por Kasunic [8], que propõe um processo sistemático e estruturado para o desenvolvimento de *surveys* eficazes.

Segundo Kasunic, um *survey* bem projetado deve partir da definição clara dos objetivos da pesquisa, identificação e segmentação da população-alvo, elaboração cuidadosa das perguntas e escolha apropriada do formato e escalas de resposta. Além disso, recomenda-se a validação do instrumento por meio de pré-testes antes da sua aplicação em larga escala, assegurando a clareza, a confiabilidade e a consistência das respostas obtidas.

Com base nessas diretrizes, o instrumento desta pesquisa foi dividido em blocos temáticos que contemplam o perfil do respondente, o entendimento sobre BPM, o grau de implementação nas organizações, os benefícios percebidos, as barreiras enfrentadas e os fatores críticos para o sucesso. A estrutura adotada visa garantir coerência entre os dados coletados e os objetivos da investigação, além de facilitar a análise estatística e a comparação com os achados do estudo original de Pritchard e Armistead [7].

### 3.2. Estudo Original

O presente trabalho configura-se como uma replicação metodológica, parcial e externa do estudo desenvolvido por Pritchard e Armistead (1999) [7], intitulado *Business process management – lessons from European business*. A classificação segue os critérios estabelecidos pelo guia *Empirical Standards for Replication Studies*, publicado pela ACM SIGSOFT [9]. Primeiramente, trata-se de um estudo pioneiro, amplamente citado na literatura, que consolidou um conjunto de construtos essenciais para a análise da maturidade e dos resultados de iniciativas de BPM. Sua utilização permite a realização de uma replicação com extensão, possibilitando a comparação dos resultados atuais com um marco histórico, fortalecendo a cumulatividade do conhecimento na área.

Em segundo lugar, os construtos avaliados pelo instrumento como alinhamento estratégico, clareza de papéis, apoio da liderança e uso da tecnologia como habilitador apresentam estabilidade conceitual ao longo do seu tempo. Apesar das transformações tecnológicas e metodológicas ocorridas desde 1999, esses elementos permanecem centrais para o sucesso do BPM.

Outro fator que reforça a escolha pela replicação é a escassez de estudos longitudinais ou comparativos na área de BPM, especialmente no contexto brasileiro, o que limita a compreensão sobre a evolução das práticas ao longo do tempo. A utilização de um instrumento já validado internacionalmente permite ampliar a confiabilidade dos resultados e facilita o diálogo com pesquisas anteriores. Além disso, a replicação metodológica contribui para testar a robustez teórica dos construtos originais em um cenário organizacional marcado por novas demandas, tecnologias e modelos de gestão, verificando se eles mantêm seu poder explicativo ou se demandam ajustes conceituais.

### 3.3. Classificação da replicação

Segundo o padrão citado [9], a replicação pode ser definida nas seguintes categorias:

- **Por similaridade metodológica:** trata-se de uma replicação metodológica, uma vez que o método principal (*survey*) é mantido, ainda que adaptado ao contexto atual.
- **Por escopo:** trata-se de uma replicação parcial, pois mantém os objetivos centrais do estudo original, porém com alterações no instrumento, na amostra e nas técnicas de análise.
- **Por participantes:** trata-se de uma replicação externa, uma vez que o autor desta pesquisa é diferente dos autores do estudo original, Pritchard e Armistead (1999). Embora a estrutura metodológica tenha sido mantida com adaptações, a replicação foi conduzida de forma independente por um novo pesquisador.

### 3.4. Descrição do estudo original

O estudo original teve como propósito analisar como o BPM era compreendido, aplicado e avaliado em organizações europeias. A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário estruturado, contendo perguntas abertas e fechadas, direcionadas a profissionais atuantes em empresas da Europa Ocidental.

- **Questões de pesquisa:** (i) como as organizações compreendem e aplicam o BPM? (ii) quais fatores são considerados críticos para seu sucesso? (iii) quais barreiras são enfrentadas?
- **Desenho do estudo:** *survey*, com abordagem qualitativa e quantitativa, aplicado presencialmente e por correio.
- **Participantes:** profissionais de empresas europeias, em especial Reino Unido. O artigo não especifica o número de respondentes nem os setores.
- **Artefatos:** questionário com foco em práticas, entendimento conceitual, fatores críticos e dificuldades de implementação.

- **Contexto:** estudo realizado no final dos anos 1990, período anterior à digitalização ampla e à popularização de tecnologias como Sistemas de gerenciamento de processos e negócios, Automação robótica de processos e Inteligência artificial.
- **Principais achados:** inconsistência na terminologia e no entendimento do BPM; dificuldades de alinhamento estratégico; ausência de padrões consolidados; reconhecimento da importância do BPM sem integração clara à prática.

### 3.5. Justificativa para adaptações

Foram feitas as seguintes modificações em relação ao estudo original [7], justificadas pelo avanço do campo e pelas boas práticas atuais em pesquisa empírica:

- (i) Reformulação e atualização da linguagem e das escalas;
- (ii) Substituição de perguntas abertas por itens estruturados com escala *Likert* de 5 pontos;
- (iii) Inclusão de aspectos modernos do BPM (como uso de BPMS, governança, cultura orientada a dados e automação);
- (iv) Aplicação online por meio do Google Forms, em vez de aplicação física;
- (v) Ampliação do público-alvo, permitindo maior diversidade setorial e geográfica;
- (vi) Adoção das diretrizes metodológicas propostas por Kasunic [8], que orientam a elaboração de *surveys* eficazes por meio de etapas sistemáticas, como definição clara de objetivos, segmentação da população, formulação de perguntas coerentes, escolha de escalas apropriadas e validação do instrumento.

Essas alterações têm como objetivo preservar a comparabilidade com o estudo original, sem comprometer a validade e a relevância no cenário atual.

### 3.6. Estruturação do survey

O instrumento de coleta de dados adotado nesta pesquisa foi um questionário estruturado, elaborado com base no estudo de Pritchard e Armistead [7], com o objetivo de captar a percepção de profissionais que atuam com processos organizacionais. O questionário foi composto por blocos temáticos, a fim de organizar as perguntas de forma coerente com os objetivos do estudo e facilitar a análise dos dados obtidos.

A seguir, são descritos os blocos temáticos do questionário:

- (i) **Perfil do participante:** coleta de informações sobre área de atuação, setor da organização, tempo de experiência com processos e cargo ocupado.
- (ii) **Entendimento sobre BPM:** aborda o nível de familiaridade conceitual dos participantes em relação ao BPM e sua aplicação no contexto organizacional.
- (iii) **Implementação e estrutura:** investiga o grau de implementação do BPM nas organizações e a existência de estruturas formais de apoio, como governança, comunicação e responsáveis definidos.
- (iv) **Benefícios e dificuldades:** explora as percepções dos profissionais sobre os resultados obtidos com a adoção do BPM, bem como os principais obstáculos enfrentados.

A aplicação do questionário ocorreu por meio de formulário online (Google Forms), divulgado em redes sociais e grupos profissionais relacionados à área de processos, entre os dias 3 de Junho de 2025 até 15 de Julho de 2025. A amostra foi de conveniência, composta por 62 participantes, abrangendo profissionais de diferentes setores e níveis hierárquicos.

A Tabela a seguir, apresenta a distribuição das perguntas por bloco temático:

Bloco Temático	Número de Questões	Objetivo
Perfil do Participante	5	Coletar informações sobre a formação, cargo, tempo de atuação e setor do respondente.
Entendimento sobre BPM	4	Avaliar o conhecimento conceitual dos participantes em relação ao BPM.
Implementação e Estrutura	4	Identificar o grau de adoção do BPM e a existência de estrutura formal nas organizações.
Benefícios e Dificuldades	3	Verificar as percepções dos respondentes sobre os resultados e os principais desafios enfrentados com o BPM.

Essa estrutura permitiu uma análise mais organizada e direcionada dos dados, possibilitando identificar padrões, lacunas e oportunidades de melhoria na adoção do BPM pelas organizações respondentes.

## 4. Resultados

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos por meio da aplicação do *survey*, respondido por 62 profissionais que atuam em áreas relacionadas à gestão de processos, qualidade ou estratégia organizacional. A pesquisa teve como finalidade identificar percepções sobre o *Business Process Management* (BPM), bem como mapear fatores críticos de sucesso, benefícios percebidos e barreiras enfrentadas na implementação dessa abordagem nas organizações.

A análise dos dados foi organizada conforme os blocos temáticos do instrumento de pesquisa. Inicialmente, são apresentados os resultados referentes ao perfil dos participantes. Em seguida, abordam-se as informações relacionadas ao conhecimento sobre BPM, ao grau de maturidade e implementação nas organizações, aos fatores críticos de sucesso, aos benefícios percebidos e, por fim, às principais barreiras relatadas.

### 4.1. Perfil dos Participantes

A Figura 2 apresenta a distribuição dos participantes quanto ao país em que atuam profissionalmente. 62 profissionais responderam a pesquisa e observa-se que a maior parte dos participantes está localizada no Brasil, representando 90,3% da amostra. Além disso, 8,1% dos profissionais indicaram atuar nos Estados Unidos, enquanto 1,6% atua na Alemanha.

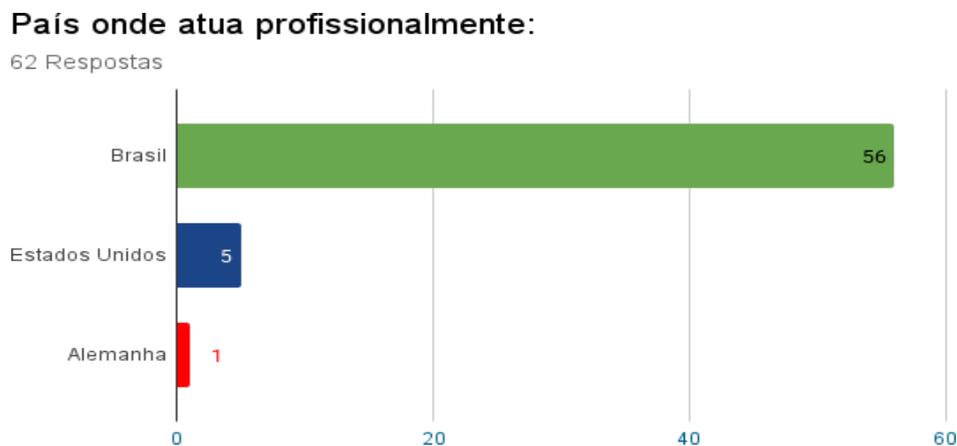
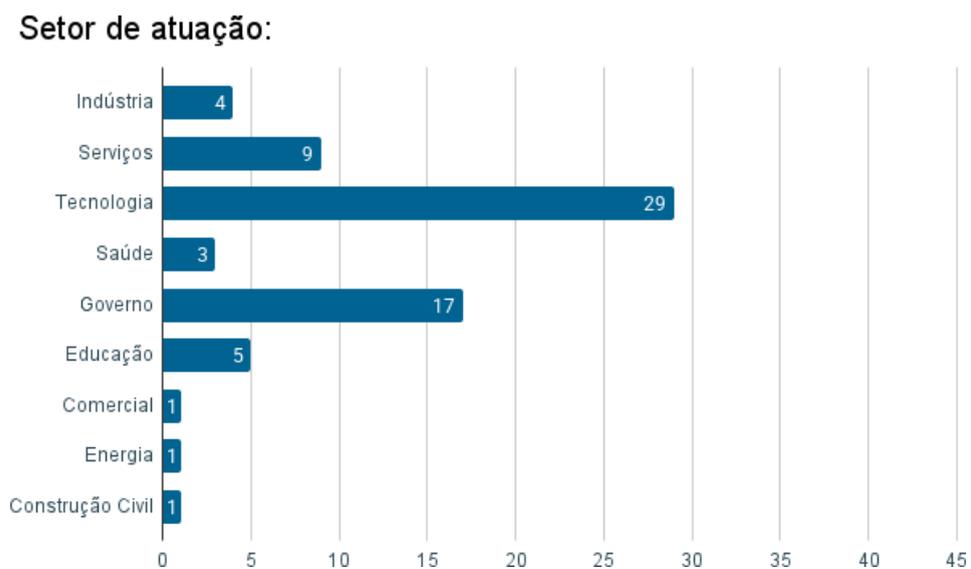


Figura 2 – País onde atua profissionalmente

Embora o formulário tenha sido disponibilizado para um público internacional, os resultados evidenciam uma predominância significativa de participantes com atuação no território brasileiro. Essa predominância pode refletir o alcance da divulgação da pesquisa ou a afinidade regional dos pesquisadores, o que deve ser considerado na análise e generalização dos resultados.

A Figura 3 ilustra a distribuição dos participantes de acordo com o setor em que atuam profissionalmente. Observa-se que a maior parte dos participantes está inserida no setor de tecnologia, com 29 respostas, o que representa 46,8% do total. Em seguida, destaca-se o setor governamental, com 17 respondentes (27,4%), seguido por serviços (9 respostas), educação (5), indústria (4) e saúde (3). Setores como comercial, energia e construção civil aparecem com apenas 1 respondente cada, evidenciando menor representatividade na amostra.



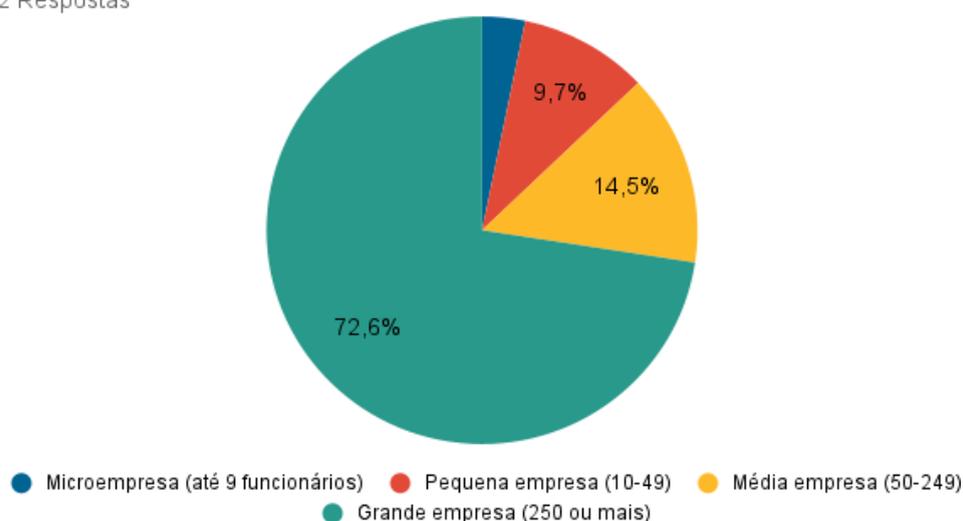
**Figura 3 – Setor de atuação**

A expressiva participação de profissionais da área de tecnologia pode indicar maior familiaridade com o tema da pesquisa ou maior presença de iniciativas estruturadas de BPM nesse setor. Já a presença relevante de profissionais do setor público reforça a importância da análise do BPM também no contexto da administração pública.

A Figura 4 apresenta a distribuição dos participantes da pesquisa quanto ao porte da organização em que atuam. Verifica-se que a maioria dos participantes (72,6%) trabalha em grandes empresas, com 250 ou mais funcionários. As médias empresas (entre 50 e 249 funcionários) representam 14,5% da amostra, seguidas pelas pequenas empresas (10 a 49 funcionários), com 9,7%. Por fim, 3,2% dos participantes atuam em microempresas, com até 9 colaboradores.

#### Porte da organização:

62 Respostas



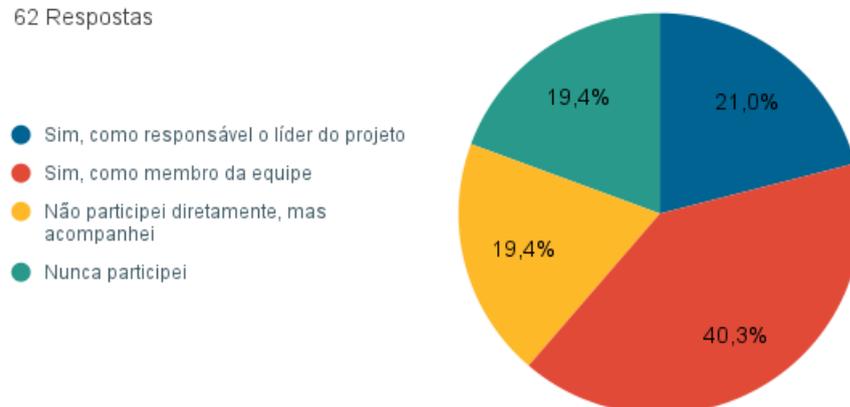
**Figura 4 – Porte da organização dos participantes**

Esses dados indicam que a maior parte das percepções coletadas se refere ao contexto de organizações mais complexas, nas quais é comum a existência de estruturas mais consolidadas de governança, automação e maturidade processual.

Em relação à vivência dos participantes com iniciativas de melhoria de processos, os dados indicam que 40,3% participam como membros de equipe, enquanto 21% atuaram na liderança ou coordenação desses projetos. Um grupo de 19,4% relatou não ter participado diretamente, mas ter acompanhado o desenvolvimento das iniciativas. Por outro lado, 19,4% dos participantes nunca tiveram envolvimento com esse tipo de projeto em suas organizações, como ilustra a Figura 5.

Você já participou de algum projeto de melhoria de processos em sua organização?

62 Respostas



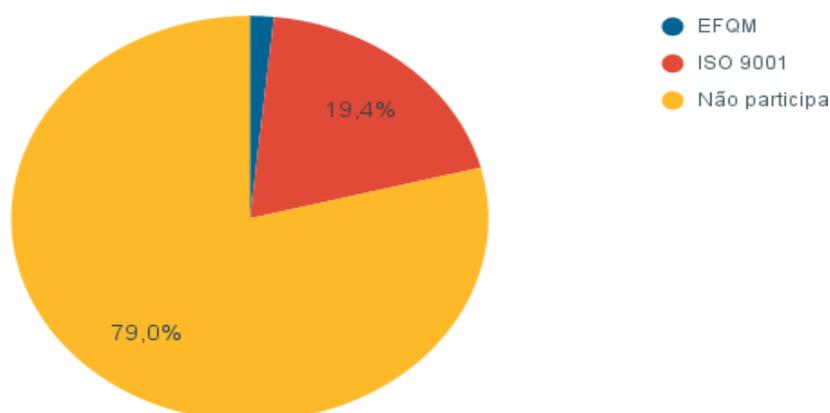
**Figura 5 – Participação em projetos de melhoria de processos**

Esses resultados demonstram que a maioria da amostra possui algum nível de exposição a práticas de melhoria de processos, o que pode contribuir com percepções mais concretas sobre a implementação do BPM no ambiente organizacional.

A Figura 6 mostra que a maioria dos participantes (79%) declarou não participar de nenhum programa formal de qualidade ou excelência organizacional. Entre os participantes que atuam em organizações com tais programas, 19,4% afirmaram estar envolvidos com a ISO 9001, enquanto apenas 1,6% indicaram participação em iniciativas baseadas no modelo EFQM.

Participa de algum programa de qualidade ou excelência?

62 Respostas



**Figura 6 – Participação dos respondentes em programas de qualidade ou excelência**

A ISO 9001 é uma norma internacional voltada à gestão da qualidade, que estabelece requisitos para a padronização e a melhoria contínua de processos, com foco na satisfação do cliente e na eficiência operacional [10]. Já o EFQM (*European Foundation for Quality Management*) é um modelo europeu de excelência que orienta organizações na busca por desempenho sustentável, por meio da integração entre liderança, estratégia, pessoas, processos e resultados [11].

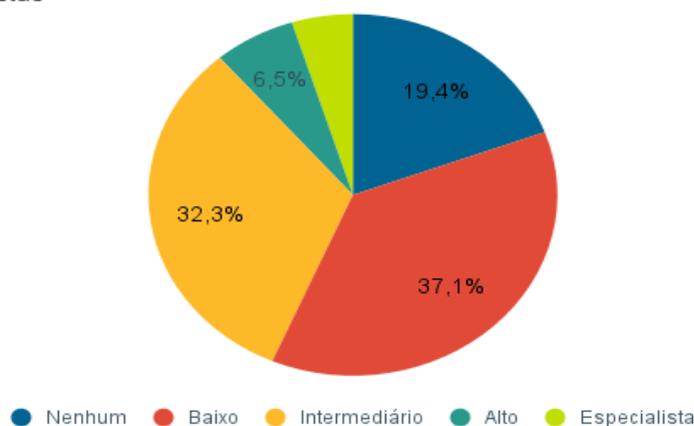
Essa baixa adesão a modelos formais sugere que a cultura da qualidade e da excelência ainda não está consolidada na maioria das organizações participantes, o que pode impactar negativamente a maturidade dos processos e a efetividade das práticas de BPM.

## 4.2. Entendimento sobre BPM

Aos serem questionados sobre o seu nível de conhecimento sobre *Business Process Management* (BPM), a maioria dos participantes declarou possuir nível baixo (37,1%) ou intermediário (32,3%). Apenas 6,5% afirmaram ter conhecimento alto e 3,2% se consideraram especialistas no tema. Além disso, 19,4% dos participantes relataram não ter nenhum conhecimento sobre BPM, como ilustra a Figura 7.

### Qual seu nível de conhecimento sobre BPM?

62 Respostas



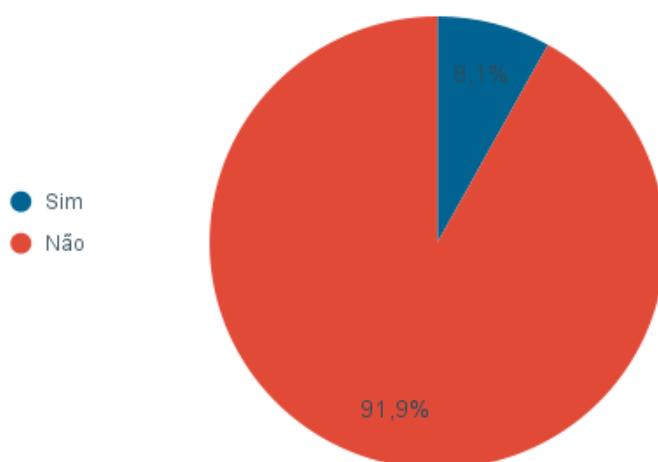
**Figura 7 – Distribuição dos participantes segundo o nível de conhecimento sobre BPM**

Esses dados revelam que, embora a maior parte dos participantes já tenha algum grau de familiaridade com o conceito, o domínio aprofundado ainda é restrito a uma minoria. Isso pode refletir a necessidade de maior disseminação e capacitação técnica sobre BPM nas organizações, especialmente considerando sua relevância estratégica e crescente integração com tecnologias digitais.

A maioria expressiva dos participantes (91,9%) declarou não possuir nenhuma certificação relacionada ao BPM. Apenas 8,1% afirmaram possuir algum tipo de certificação na área, conforme ilustrado na Figura 8.

### Você possui alguma certificação relacionada a BPM?

62 Respostas



**Figura 8 – Certificação relacionada a BPM**

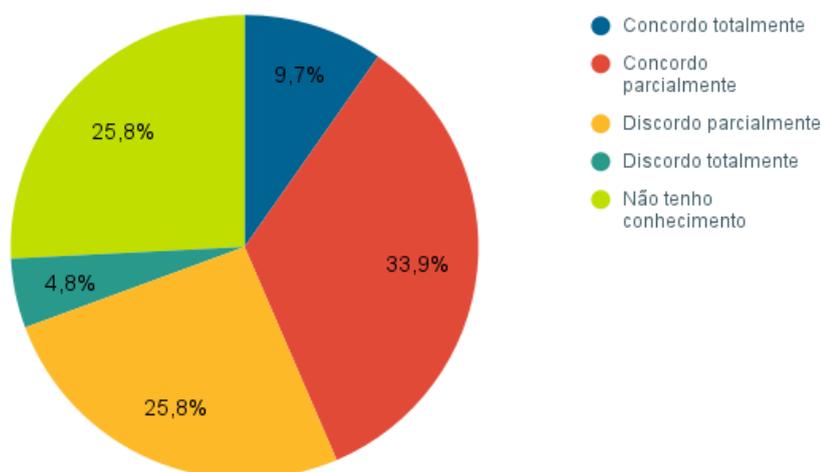
Esse resultado indica uma lacuna significativa entre o interesse ou contato com o tema e a formalização do conhecimento por meio de certificações específicas. A ausência de certificação pode estar relacionada à baixa exigência formal por parte das organizações, à disponibilidade limitada de programas acessíveis ou à falta de conhecimento sobre a existência de certificações.

O dado evidencia a importância de promover maior divulgação sobre trilhas de capacitação e certificações reconhecidas, que podem contribuir para o aumento da maturidade e da padronização das práticas de BPM nas organizações.

Ao serem questionados sobre se suas organizações compreendem claramente o que é *Business Process Management* (BPM), os participantes apresentaram respostas distribuídas entre diversas percepções, conforme

ilustrado na Figura 9. A maior parcela, equivalente a 33,9%, concorda parcialmente com a afirmação, o que sugere a existência de algum entendimento sobre o conceito, embora possivelmente limitado ou restrito a áreas específicas. Apenas 9,7% concordam totalmente, indicando que, nessas organizações, o BPM é reconhecido de forma clara, estruturada e disseminada entre os colaboradores.

A sua organização compreende claramente o que é BPM?  
62 Respostas



**Figura 9 – Clareza organizacional sobre o conceito de BPM**

Em contrapartida, 25,8% dos participantes discordam parcialmente, sinalizando que, apesar de alguma exposição ao tema, a compreensão organizacional ainda é superficial ou mal interpretada. Um grupo menor, 4,8%, discorda totalmente, evidenciando ausência de entendimento institucional ou negligência em relação à gestão por processos. É relevante também destacar que 25,8% dos participantes afirmaram não ter conhecimento suficiente para avaliar, o que pode indicar tanto desconhecimento individual quanto a inexistência de comunicação interna sobre o assunto nas organizações em que atuam.

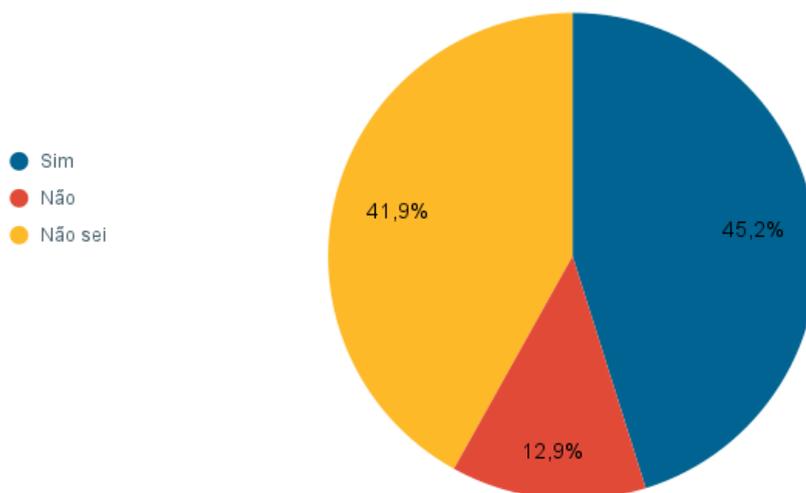
Esse cenário revela um alto grau de variabilidade na maturidade conceitual sobre BPM nas organizações respondentes, o que representa um desafio relevante para a consolidação de uma cultura orientada por processos. A falta de clareza institucional sobre o que é BPM pode comprometer iniciativas de melhoria, dificultar o alinhamento entre áreas, reduzir o engajamento dos colaboradores e gerar interpretações divergentes que prejudicam a padronização e a governança [6].

Adicionalmente, a elevada proporção de profissionais que não possuem condições de avaliar o entendimento organizacional demonstra a carência de comunicação estratégica e educação corporativa sobre o tema. Organizações que desejam avançar na aplicação de BPM devem priorizar ações de conscientização, capacitação e engajamento em todos os níveis hierárquicos [5].

A Figura 20 apresenta as percepções dos participantes quanto ao grau de alinhamento entre BPM e a estratégia organizacional em suas instituições. De acordo com os dados, 45,2% dos participantes acreditam que o BPM está alinhado com os objetivos estratégicos da organização, indicando que, nessas instituições, os processos de negócio são estruturados de forma a sustentar e operacionalizar a missão, a visão e as metas corporativas.

#### O BPM está alinhado à estratégia organizacional?

62 Respostas



**Figura 20 – Percepção sobre o alinhamento do BPM à estratégia organizacional**

Por outro lado, 12,9% afirmaram que o BPM não está alinhado à estratégia, o que pode refletir a existência de iniciativas isoladas de gestão por processos, desconectadas da formulação e do acompanhamento estratégico. Essa falta de integração pode comprometer os ganhos esperados com o BPM, como melhoria contínua, eficiência organizacional e geração de valor para as partes interessadas.

Chama a atenção o fato de que 41,9% dos participantes declararam “não saber” responder à pergunta, o que sugere baixa visibilidade institucional sobre

o papel estratégico do BPM. Esse dado pode estar associado tanto à ausência de comunicação interna quanto à falta de engajamento das lideranças na disseminação da cultura de processos como elemento-chave para a execução da estratégia.

A presença expressiva de incerteza entre os profissionais pode indicar que, mesmo em organizações que aplicam práticas de BPM, não há clareza sobre como essas práticas se conectam com a estratégia organizacional. Essa desconexão entre níveis tático e estratégico representa uma fragilidade que deve ser endereçada pelas organizações que buscam alcançar maturidade em gestão por processos [5].

### 4.3. Implementação e Estrutura

A Figura 21 revela a percepção dos participantes quanto ao estágio de desenvolvimento do Business Process Management (BPM) em suas organizações. Os dados mostram uma distribuição relativamente equilibrada entre os estágios iniciais e intermediários. 25,8% dos participantes indicaram que o BPM ainda não foi iniciado, enquanto outros 25,8% classificaram sua organização no estágio inicial da implementação. Um número semelhante (24,2%) informou que o BPM está parcialmente implementado, o que indica a existência de ações já em andamento, porém sem ampla consolidação institucional.

#### Qual o estágio de BPM na sua empresa?

62 Respostas

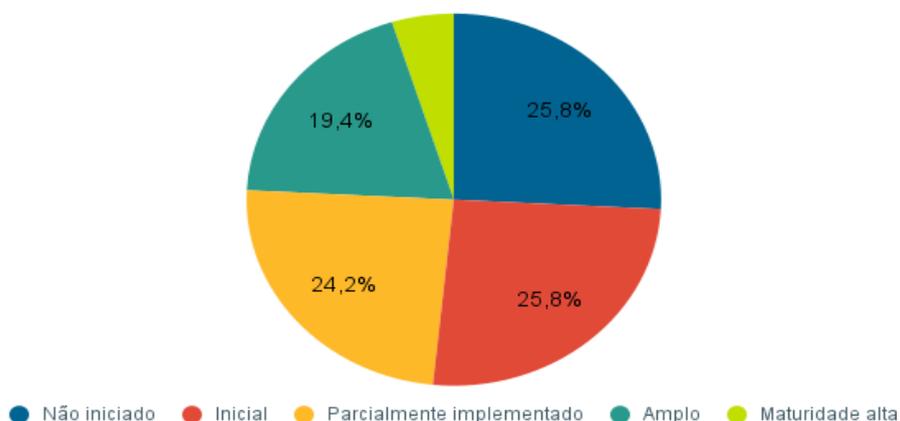


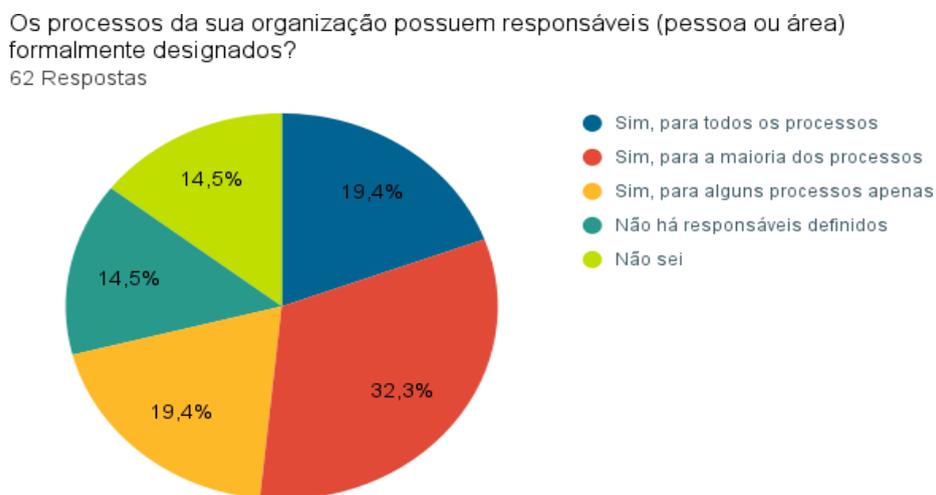
Figura 21 – Estágio de BPM na organização

Por outro lado, 19,4% consideraram que o BPM se encontra em estágio amplo, ou seja, já estabelecido de forma mais estruturada em diferentes áreas da organização. Apenas 4,8% indicaram que sua instituição possui alta maturidade em BPM, evidenciando a baixa incidência de organizações que atingiram um nível avançado de gestão por processos.

Esses dados sugerem que a maioria das organizações representadas na amostra encontra-se em estágios iniciais ou em transição, o que aponta para um potencial significativo de avanço na aplicação de BPM. A baixa proporção de empresas maduras reflete a complexidade envolvida na consolidação dessa abordagem, que exige não apenas conhecimento técnico, mas também engajamento institucional, alinhamento estratégico, estrutura de governança e cultura orientada a processos [5].

O fato de mais de 75% dos participantes situarem suas organizações entre os estágios “não iniciado”, “inicial” ou “parcialmente implementado” destaca a relevância de estratégias de capacitação e difusão do BPM como prioridade para as organizações que almejam maior eficiência, integração e agilidade.

A Figura 22 mostra a percepção dos participantes sobre a existência de responsáveis formalmente designados (pessoa ou área) para os processos organizacionais. A maioria dos participantes (32,3%) afirmou que sua organização possui responsáveis pela maioria dos processos, enquanto 19,4% indicaram que há designações formais para todos os processos. Outros 19,4% declararam que apenas alguns processos possuem responsáveis definidos. Outros 14,5% declararam que não há responsáveis definidos e 14,5% não sabem.



**Figura 22 – Designação formal de responsáveis pelos processos**

Por outro lado, 14,5% dos participantes informaram que não há responsáveis definidos para os processos em suas organizações, e um percentual equivalente (14,5%) declarou não saber responder à pergunta.

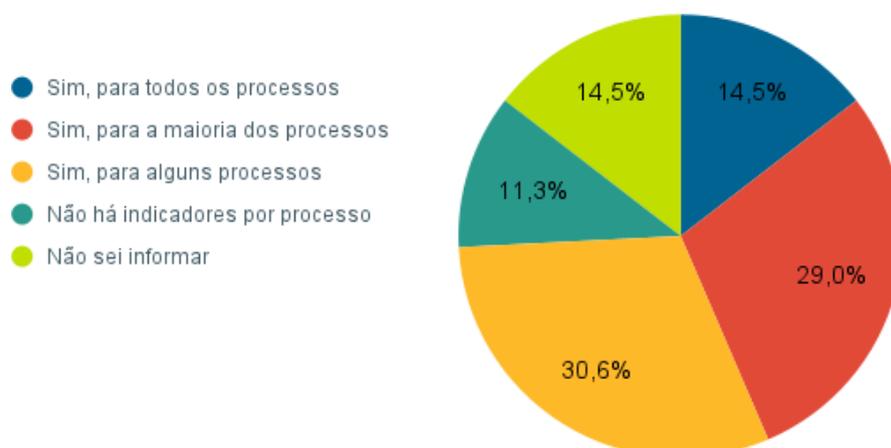
Essa distribuição evidencia que, embora parte das organizações já adote práticas estruturadas de gestão de processos, ainda existem limitações relevantes na formalização e atribuição de responsabilidades. A ausência de responsáveis formalmente definidos compromete a clareza de papéis, dificulta o monitoramento do desempenho dos processos e enfraquece a capacidade de implementar melhorias consistentes [6].

A definição clara de responsáveis pelos processos, conhecida na literatura como “donos de processo” (*process owners*) [15], é fundamental para assegurar o acompanhamento contínuo, a tomada de decisões mais assertiva e o alinhamento dos processos aos objetivos organizacionais. A presença significativa de participantes que declararam não saber responder pode ainda indicar carência de comunicação interna ou inexistência de uma estrutura formal de BPM nas organizações analisadas.

A Figura 23 apresenta a percepção dos participantes quanto à presença de indicadores de desempenho específicos para os processos organizacionais. A maioria dos participantes (30,6%) indicou que existem indicadores apenas para alguns processos, enquanto 29,0% afirmaram que tais indicadores estão presentes para a maioria dos processos. Apenas 14,5% relataram que todos os processos contam com indicadores definidos. Por outro lado, 11,3% afirmaram que não há indicadores específicos por processo em suas organizações, e 14,5% declararam não saber informar.

## Existem indicadores de desempenho por processo?

62 Respostas



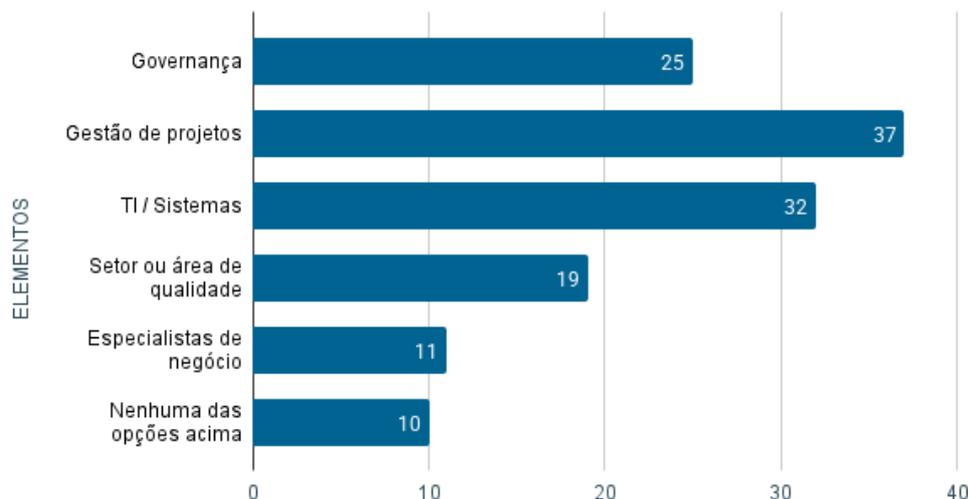
**Figura 23 – Existência de indicadores de desempenho por processo**

Esses resultados demonstram que, embora uma parcela significativa das organizações possua algum grau de monitoramento por meio de indicadores, a prática ainda não é amplamente consolidada. A ausência de indicadores em parte dos processos ou a falta de clareza sobre sua existência pode comprometer a avaliação objetiva de desempenho, dificultando a identificação de falhas, gargalos e oportunidades de melhoria.

A definição de indicadores de desempenho é considerada uma das ferramentas fundamentais da gestão por processos, pois possibilita o acompanhamento contínuo dos resultados, promove a cultura da melhoria contínua e fortalece a integração entre estratégia e operação. A expressiva proporção de organizações que ainda não possuem indicadores formais ou desconhecem sua existência evidencia a necessidade de estratégias de padronização, governança e comunicação interna mais eficazes.

A Figura 24 revela a percepção dos participantes sobre os elementos organizacionais com os quais o *Business Process Management* (BPM) está integrado em suas instituições. Os resultados apontam que a integração mais mencionada ocorre com a gestão de projetos, citada por 37 participantes, seguida por tecnologia da informação (TI)/sistemas (32 respostas) e governança corporativa (25 respostas). Esses três elementos representam os principais pontos de interface do BPM nas organizações analisadas.

### Há integração entre BPM e os seguintes elementos?



**Figura 24 – Integração do BPM com áreas organizacionais**

Outros setores com menor frequência de integração incluem a área de qualidade (19 respostas), os especialistas de negócio (11 respostas) e, por fim, 10 participantes declararam que nenhuma das opções listadas se aplica ao seu contexto organizacional.

Os dados sugerem que o BPM, nas organizações participantes, tende a se articular mais fortemente com áreas que oferecem suporte técnico e estratégico, como projetos, TI e governança, o que pode refletir o foco em eficiência, digitalização e estruturação de processos com vistas à transformação organizacional. Por outro lado, a menor integração com áreas de negócio ou com os especialistas responsáveis por conhecimento tácito pode indicar desalinhamento entre o nível técnico e o operacional, o que representa um desafio à consolidação do BPM como prática transversal [12].

A existência de respostas que apontam a inexistência de integração reforça a necessidade de ampliar a articulação do BPM com diferentes áreas da organização, promovendo uma abordagem mais colaborativa e sistêmica, essencial à evolução da maturidade em gestão por processos.

#### 4.4. Benefícios e Dificuldades

A adoção do BPM nas organizações pode gerar impactos significativos, tanto positivos quanto desafiadores. Nesta seção, são apresentados os principais benefícios relatados pelos participantes da pesquisa, com base em sua vivência organizacional. A subseção sobre dificuldades será incluída a seguir, com base em dados adicionais.

Conforme apresentado na Figura 25, os três benefícios mais mencionados pelos participantes foram: clareza de papéis e responsabilidades (37 respostas), maior integração entre áreas (35 respostas) e agilidade operacional (31 respostas). Esses resultados apontam para uma percepção de que o BPM contribui principalmente para a organização interna, a coordenação entre setores e a eficiência dos fluxos operacionais.

##### Quais benefícios sua organização obteve com BPM?

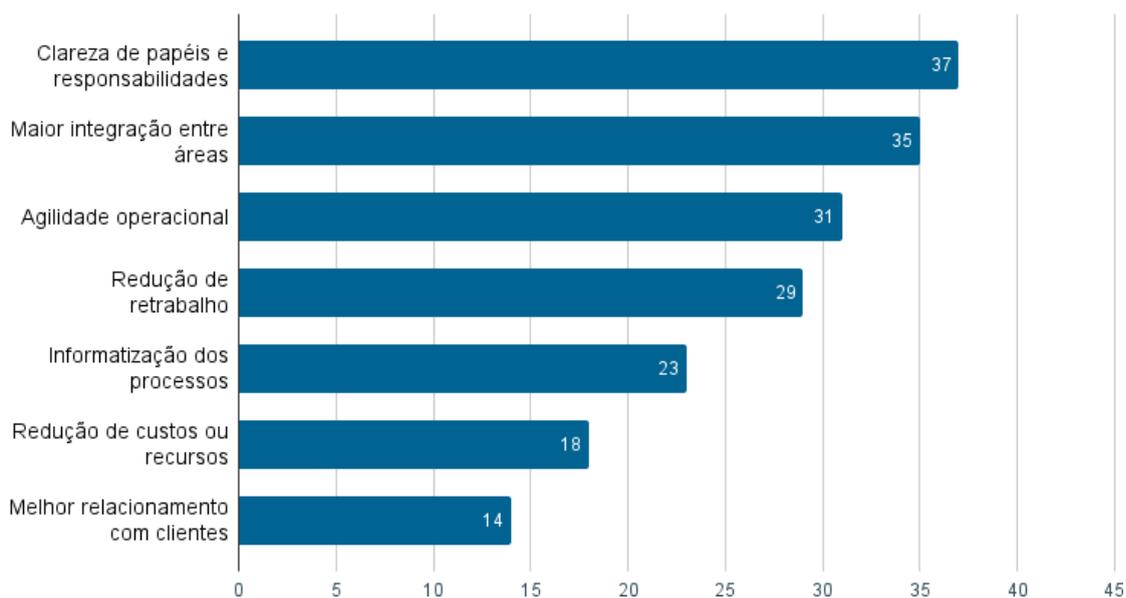


Figura 25 – Benefícios obtidos com a adoção do BPM

Outros benefícios expressivos relatados incluem a redução de retrabalho (29 respostas) e a informatização dos processos (23 respostas), o que demonstra que a abordagem por processos está frequentemente associada à digitalização e à eliminação de ineficiências. A redução de custos ou uso de recursos aparece com

18 menções, enquanto o melhor relacionamento com clientes foi citado por 14 participantes, sendo o menos apontado entre as opções.

Esses dados evidenciam que os principais ganhos percebidos com a implementação do BPM estão relacionados à gestão interna e ao desempenho organizacional, especialmente no que se refere à definição clara de funções, à redução de redundâncias e ao aumento da agilidade. Por outro lado, benefícios voltados ao cliente, como relacionamento externo e percepção de valor, foram menos mencionados, o que pode indicar que ainda há oportunidades para expandir a aplicação do BPM para além das fronteiras operacionais e aproximá-lo da experiência do usuário e da estratégia de mercado.

A Figura 26 evidencia os principais desafios enfrentados pelas organizações durante a adoção do Business Process Management. O fator mais citado pelos participantes foi a falta de entendimento sobre o que é BPM (32 respostas), o que reforça a necessidade de capacitação e disseminação conceitual sobre a abordagem, tanto entre colaboradores quanto na alta gestão.

Quais foram as principais dificuldades enfrentadas na implementação do BPM?

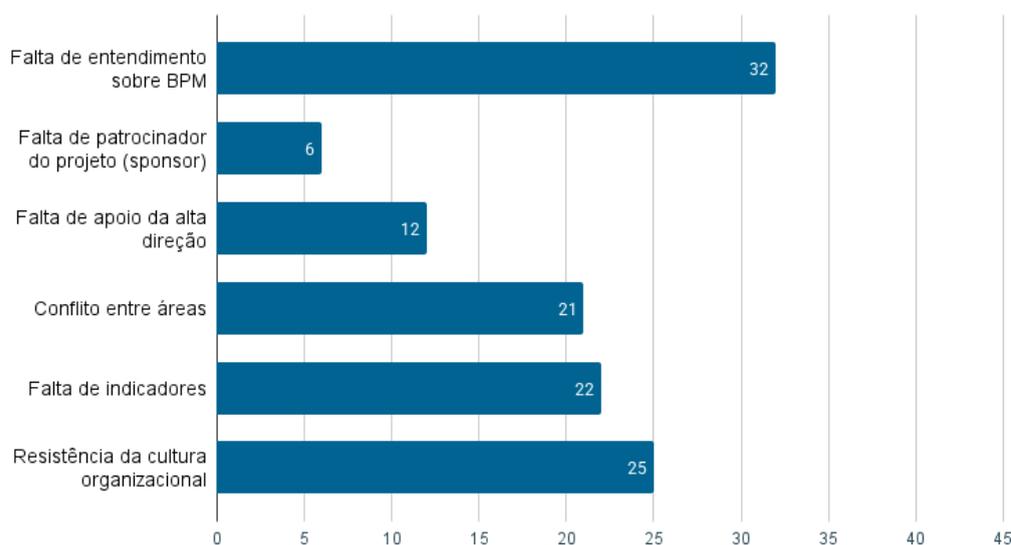


Figura 26 – Dificuldades enfrentadas na implementação do BPM

A resistência da cultura organizacional foi mencionada por 25 participantes, sendo outro fator crítico que compromete a aceitação de mudanças estruturais e a adoção de novas práticas. A falta de indicadores de desempenho também se destacou, com 22 respostas, revelando uma dificuldade frequente em mensurar

os efeitos e a eficiência dos processos implementados.

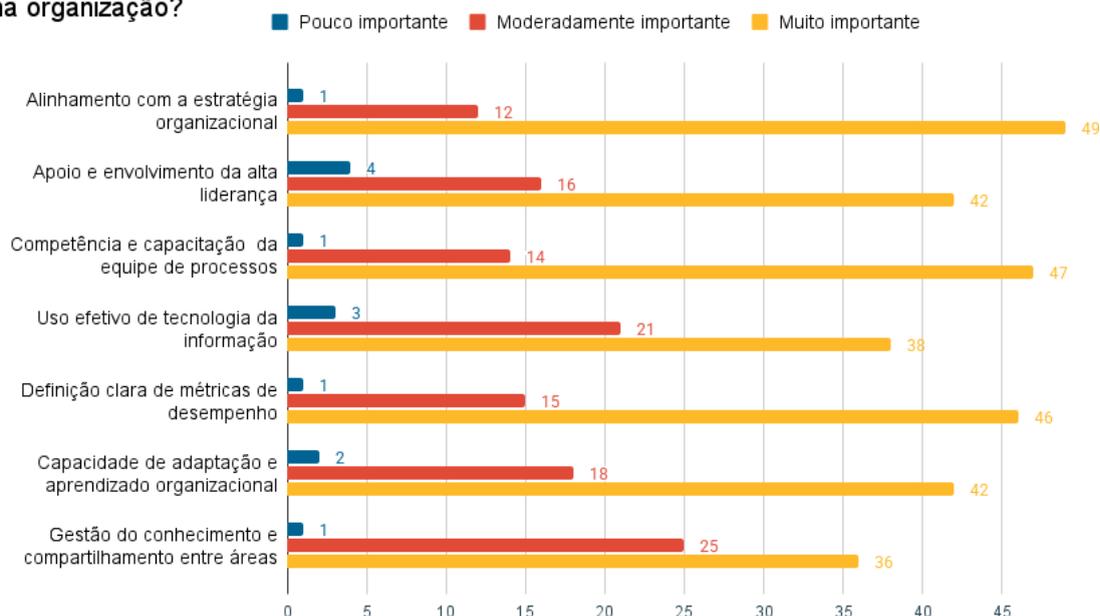
Conflitos entre áreas (21 respostas) foram relatados como entraves para a integração e colaboração, o que pode comprometer o alinhamento e a fluidez dos processos interdepartamentais. Outros obstáculos incluem a falta de apoio da alta direção (12 respostas) e a ausência de patrocinadores de projeto (*sponsors*) (6 respostas), elementos fundamentais para a sustentação política e financeira das iniciativas de BPM.

Esses dados confirmam que os maiores desafios não estão apenas no nível técnico, mas principalmente em aspectos culturais, estruturais e de gestão do conhecimento. A ausência de clareza sobre o conceito, a falta de comprometimento institucional e a dificuldade em estabelecer métricas e responsabilidades são barreiras que comprometem a consolidação de uma abordagem processual madura.

Para mitigar esses entraves, é essencial que as organizações invistam em programas de capacitação, ações de sensibilização cultural, estratégias de governança de processos e no engajamento de lideranças como agentes de mudança.

A Figura 27 representa a opinião dos participantes quanto ao grau de importância de diferentes fatores considerados essenciais para o sucesso do Business Process Management (BPM) nas organizações. Este gráfico assume posição central na pesquisa por demonstrar, de forma clara e quantitativa, quais dimensões os profissionais entendem como indispensáveis para a efetividade da gestão por processos, oferecendo um panorama das prioridades percebidas no contexto corporativo atual.

Na sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes fatores para o sucesso do BPM em uma organização?



**Figura 27 – Grau de importância de fatores críticos para o sucesso do BPM**

O fator mais apontado como “muito importante” foi o alinhamento com a estratégia organizacional, com 49 menções. Esse resultado reforça a necessidade de que o BPM não seja tratado como uma iniciativa isolada ou operacional, mas sim como um mecanismo de execução estratégica, que conecta a visão da alta gestão à prática cotidiana. A aderência entre processos e objetivos organizacionais é amplamente reconhecida na literatura [16] como um pilar da maturidade em BPM, pois garante que os esforços de melhoria estejam orientados ao que realmente agrega valor à organização.

Em seguida, aparecem com destaque os fatores “competência e capacitação da equipe de processos” (47 respostas) e “definição clara de métricas de desempenho” (46 respostas). Isso evidencia o reconhecimento, por parte dos participantes, de que a qualificação técnica e metodológica da equipe é fundamental para a condução eficaz de iniciativas de BPM. Além disso, a definição de indicadores mensuráveis permite o monitoramento contínuo, a avaliação de resultados e a tomada de decisões baseadas em dados, favorecendo a governança e a sustentabilidade das ações de melhoria.

O apoio e envolvimento da alta liderança, citado por 42 respondentes como muito importante, também se destaca como um dos pilares para a

institucionalização do BPM. A liderança tem o papel de patrocinar, comunicar e consolidar a visão de processos como parte integrante da cultura organizacional. Sem o engajamento das lideranças, é comum que iniciativas de BPM percam força, se restrinjam a áreas técnicas ou sofram descontinuidades.

Outros fatores que tiveram grande adesão na categoria “muito importante” foram: capacidade de adaptação e aprendizado organizacional (42 respostas), uso efetivo da tecnologia da informação (38 respostas) e gestão do conhecimento e compartilhamento entre áreas (36 respostas). Esses elementos reforçam a visão de que o sucesso do BPM está vinculado não apenas a estrutura e processos, mas também a uma cultura organizacional inovadora, colaborativa e orientada à aprendizagem contínua.

Apesar da expressiva valorização desses fatores, é importante observar que ainda houve uma parcela menor de respondentes que classificou alguns dos itens como “moderadamente importantes” ou até mesmo “pouco importantes”. Embora esses casos representem uma minoria, eles revelam diferenças de maturidade, entendimento ou prática entre os participantes, o que pode estar relacionado ao setor de atuação, ao grau de implementação do BPM em suas organizações ou à ausência de resultados concretos previamente observados.

De forma geral, os dados da Figura 27 confirmam que os profissionais enxergam o BPM como uma abordagem multidimensional, que exige sinergia entre liderança, estratégia, pessoas, tecnologia e cultura. A predominância de respostas na categoria mais alta reforça a percepção de que, para o BPM gerar resultados duradouros, é preciso atuar de maneira integrada e com apoio institucional, evitando abordagens fragmentadas ou apenas tecnocráticas.

#### **4.5. Comparação com o estudo original**

A comparação entre os resultados desta pesquisa e os obtidos por Pritchard e Armistead [7] permite uma análise detalhada da evolução, persistência e transformação de elementos críticos à adoção e sucesso do BPM nas organizações. Embora separados por mais de duas décadas, os dois estudos convergem em pontos fundamentais, mas também apresentam distinções que

refletem o contexto tecnológico, cultural e organizacional de suas épocas.

No estudo original, 88% das organizações relataram utilizar alguma forma de gestão por processos, mas muitas ainda **não compreendiam claramente o conceito de BPM**, um dado que encontra eco na presente pesquisa, onde apenas 9,7% dos respondentes afirmam que suas organizações compreendem totalmente o que é BPM, enquanto 33,9% concordam parcialmente e 25,8% declararam não ter conhecimento sobre o tema. Isso evidencia que, mesmo com o avanço da literatura e das ferramentas, a falta de compreensão conceitual permanece como obstáculo relevante.

Outro ponto de convergência é a **ausência de indicadores formais de desempenho**. Pritchard e Armistead já destacavam essa limitação em 1999. Em 2025, o problema persiste: apenas 14,5% dos respondentes afirmaram ter indicadores para todos os processos, enquanto 11,3% indicam que não há nenhum indicador formal em suas organizações. Esse cenário demonstra uma falha na governança e no monitoramento contínuo de desempenho por processos, essencial para o ciclo de melhoria contínua.

Com relação aos **fatores críticos de sucesso**, ambos os estudos apontam o apoio da alta liderança, o alinhamento com a estratégia organizacional e a clareza de papéis como pilares centrais. Entretanto, a presente pesquisa oferece dados quantitativos que reforçam essa percepção: 49 respondentes consideraram o alinhamento com a estratégia “muito importante”, 47 atribuíram o mesmo grau de importância à competência da equipe de processos e 42 ao apoio da alta liderança. Esses números confirmam, a partir de uma amostra mais ampla e recente, os achados qualitativos de 1999.

Quanto às dificuldades, o estudo original identificava **problemas como falta de patrocínio, conflito entre áreas e resistência à mudança**. Esses desafios também aparecem de forma marcante na replicação: 25 respondentes apontaram a resistência da cultura organizacional como um dos principais entraves, 22 destacaram a ausência de indicadores e 21 relataram conflitos interdepartamentais, dados que confirmam a atualidade dos obstáculos históricos do BPM.

No entanto, **algumas distinções importantes emergem**. Em 1999, a tecnologia ainda não era um elemento estruturante da prática de BPM.

Atualmente, 32 respondentes indicaram integração entre BPM e TI/Sistemas, evidenciando a evolução na digitalização de processos. Além disso, fatores como informatização, redução de retrabalho e maior agilidade operacional foram mais destacados nos benefícios do estudo atual, reflexo da automação e da maturidade tecnológica adquirida pelas organizações.

Por fim, destaca-se que, embora o número de organizações com BPM formalmente estruturado ainda seja limitado, há maior consciência sobre a importância da abordagem, o que sugere um ambiente mais propício à sua consolidação futura, desde que acompanhada de iniciativas robustas de capacitação, governança e alinhamento estratégico.

Apesar de replicar e atualizar um estudo seminal, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. O desenho transversal impede estabelecer relações causais entre os fatores críticos e os benefícios percebidos do BPM, restringindo-se à identificação de associações. Por se basear em respostas autorrelatadas e coletadas por meio de questionário eletrônico, há possibilidade de viés de desejabilidade social e de *common method bias*, mitigados parcialmente pelo anonimato e pela variação na formulação das perguntas. A amostra, não probabilística e de conveniência, concentra-se em organizações com maior interesse no tema, o que pode limitar a generalização para outros setores e contextos. Além disso, ainda que o instrumento tenha sido adaptado e validado semanticamente para a realidade atual, parte de seus construtos originais pode não capturar integralmente práticas emergentes de BPM associadas a tecnologias mais recentes, como automação inteligente e integração com *analytics*.

## **4.6. Discussão**

Os resultados desta pesquisa refletem um cenário ambíguo: por um lado, o BPM é reconhecido como importante e estratégico; por outro, sua prática organizacional ainda é fragmentada, com lacunas estruturais e culturais persistentes. O elevado número de organizações em estágios iniciais de maturidade e a baixa presença de indicadores e governança formal revelam que, apesar de difundido, o BPM ainda não se consolidou como uma prática transversal e sustentada na maioria das instituições.

O contraste entre a valorização declarada de fatores críticos como

alinhamento estratégico, apoio da liderança e uso de métricas e a dificuldade concreta de implementá-los aponta para a existência de um **hiato entre discurso e prática**, já sugerido por autores contemporâneos como vom Brocke et al. [12]. Este hiato pode ser explicado por múltiplos fatores interligados: limitação de recursos, ausência de cultura de processos, resistência à mudança, baixa capacitação técnica e priorização institucional voltada a resultados de curto prazo.

A análise sugere que a captura de benefícios mais estratégicos como inovação, diferenciação competitiva e melhoria da experiência do cliente exige condições organizacionais adicionais. Liderança ativa, governança transversal e integração com dados e tecnologia atuam como facilitadores, enquanto sua ausência restringe o BPM a ganhos táticos. Nesse sentido, a tecnologia, embora presente, tende a potencializar processos já estruturados, mas pouco contribui quando aplicada a fluxos fragmentados ou mal definidos, gerando apenas automação de ineficiências.

A replicação demonstra, ainda, que o BPM segue ancorado em valores internalistas, voltados à melhoria da eficiência, redução de retrabalho e organização interna. Essa ênfase operacional, em detrimento de perspectivas voltadas ao cliente ou à inovação, pode estar associada à predominância de métricas de produtividade e conformidade, mais fáceis de medir e controlar do que indicadores estratégicos.

Também se observa que fatores críticos como apoio da alta liderança e clareza de papéis funcionam como mediadores do sucesso do BPM: quando presentes, aumentam a probabilidade de que a tecnologia e a padronização se traduzam em ganhos sustentáveis; quando ausentes, o efeito dessas iniciativas é limitado e de curto prazo.

Assim, este estudo reforça a relevância contínua da abordagem de Pritchard e Armistead [7] e destaca a necessidade de investimentos estruturantes. Capacitação, governança, mensuração e cultura de processos são pilares indispensáveis para que o BPM evolua de uma prática funcional para uma competência organizacional madura, integrada à estratégia e capaz de gerar valor tanto interno quanto externo.

## 5. Conclusões e Trabalhos Futuros

Com a constante transformação dos ambientes organizacionais e a crescente demanda por eficiência, controle e adaptabilidade nos processos de negócio, o Business Process Management (BPM) tem se consolidado como uma abordagem estratégica fundamental. Diante desse cenário, este trabalho buscou atualizar e validar os achados do estudo clássico de Pritchard e Armistead [7] confrontando-os com a realidade contemporânea de organizações inseridas em contextos distintos, com destaque para o cenário brasileiro.

Através da aplicação de um *survey* direcionado a profissionais atuantes na área de processos, qualidade e gestão estratégica, foi possível captar percepções sobre o nível de maturidade em BPM, benefícios percebidos, dificuldades enfrentadas e fatores considerados críticos para o sucesso da abordagem. As principais conclusões obtidas a partir da análise dos dados coletados são apresentadas a seguir.

### 5.1. Conclusões

Este trabalho buscou replicar e adaptar, em um novo contexto organizacional e temporal, o estudo de Pritchard e Armistead [7]. A proposta central foi avaliar, por meio da percepção de profissionais da área, como o *Business Process Management* (BPM) é compreendido, implementado e percebido em termos de benefícios, barreiras e fatores críticos de sucesso, passados mais de vinte anos da publicação original.

Os resultados obtidos, a partir de uma amostra de 62 participantes, revelaram uma realidade organizacional caracterizada por ambiguidade conceitual, estágios iniciais de maturidade e desafios culturais e estruturais ainda persistentes. Apesar do avanço na visibilidade do BPM e da crescente presença de ferramentas tecnológicas, observa-se que a abordagem ainda não está consolidada como prática transversal em grande parte das organizações.

Entre os principais pontos identificados, destaca-se que o BPM ainda é

percebido majoritariamente como uma ferramenta de eficiência interna, com ganhos voltados à clareza de papéis, integração entre áreas e agilidade operacional. Por outro lado, benefícios associados à experiência do cliente, inovação e transformação estratégica continuam subexplorados, o que limita o potencial do BPM como diferencial competitivo.

Além disso, a pesquisa confirmou que fatores como o alinhamento com a estratégia organizacional, o apoio da alta liderança, a capacitação da equipe e o uso de tecnologia da informação são amplamente reconhecidos como críticos para o sucesso do BPM. No entanto, sua efetiva presença nas organizações é ainda restrita, o que aponta para um hiato entre discurso e prática.

## **5.2. Contribuições da Pesquisa**

A presente pesquisa contribui para a literatura ao promover uma atualização empírica de um estudo seminal, utilizando metodologia padronizada, abrangência geográfica mais ampla e ferramentas analíticas contemporâneas. Ao replicar parcialmente o estudo original, foram identificados elementos que se mantêm válidos após mais de duas décadas, bem como novas dinâmicas emergentes no campo do BPM.

As contribuições práticas incluem o fornecimento de uma visão atualizada sobre os fatores que mais impactam o sucesso ou o fracasso do BPM nas organizações, permitindo que gestores, consultores e formuladores de políticas adotem estratégias mais eficazes de implementação, monitoramento e institucionalização. O levantamento também oferece insumos para diagnósticos organizacionais, apoio à tomada de decisão e estruturação de programas de melhoria contínua.

Do ponto de vista teórico, este estudo reforça a importância de se compreender o BPM não apenas como um conjunto de ferramentas, mas como uma abordagem organizacional que exige maturidade, cultura de processos e governança integrada. Ao fazer isso, contribui para o debate sobre os limites e possibilidades do BPM em contextos diversos e dinâmicos.

### **5.3. Trabalhos Futuros**

A continuidade desta linha de pesquisa pode se beneficiar da realização de estudos de natureza longitudinal, que permitam acompanhar a evolução da maturidade em BPM ao longo do tempo dentro das mesmas organizações. Esse tipo de investigação pode revelar como fatores como mudança de gestão, transformação digital e programas de capacitação influenciam o desenvolvimento ou retrocesso da abordagem.

Além disso, é recomendável a condução de estudos setoriais específicos, sobretudo em áreas pouco exploradas como saúde, educação pública e micro e pequenas empresas, onde os desafios de implementação de BPM possuem características muito distintas. Estudos qualitativos, com uso de entrevistas em profundidade e análise documental, também podem complementar as evidências quantitativas aqui apresentadas.

Outra oportunidade promissora reside na comparação internacional entre regiões com diferentes níveis de maturidade institucional e tecnológica. Tais análises podem elucidar o papel do contexto político, econômico e cultural na adoção e institucionalização do BPM. Por fim, investigações futuras podem se debruçar sobre os efeitos do BPM em temas emergentes, como sustentabilidade, ESG e transformação digital, ampliando o campo de aplicação e a relevância da abordagem na agenda organizacional.

## REFERÊNCIAS

- [1] A Complete Guide to Business Process Management (BPM). Disponível em: <<https://www.process.st/business-process-management>>
- [2] Business Process Management in 2024. Disponível em: <<https://www.processmaker.com/blog/business-process-management-in-2024>>
- [3] Unlocking the potential of digital innovations on BPM: a bibliometric and systematic literature review. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bpmj-12-2023-0974/full/html>>
- [4] MARTÍN-NAVARRO, Alicia; LECHUGA SANCHO, María Paula; MEDINA-GARRIDO, José Aurelio. Determinants of BPMS use for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Bingley: Emerald, v. ,2023. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-07-2022-0537/full/html>>.
- [5] LANGENSTEIN, A. F. *Critical Success Factors for BPM Adoption in Organizations: The Role of Culture and Context*. ResearchGate, 2024. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/0edf72cd2cf805320e647108bb8e88fb/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>>.
- [6] STÜRMER DA ROSA, T. F. *Implantação do BPM em Instituições de Ensino Superior: Proposição de um Método para Priorização de Processos*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, 2020. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/216363>>
- [7] PRITCHARD, J.; ARMISTEAD, C. *Business process management – lessons from European business*. *Business Process Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 10–32, 1999. Disponível em: <<https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/5/1/10/258439/Business-process-management-lessons-from-European?redirectedFrom=fulltext>>
- [8] KASUNIC, M. *Designing an Effective Survey*. Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2005. Disponível em: <

<https://insights.sei.cmu.edu/library/designing-an-effective-survey>>

[9] ACM SIGSOFT. *Empirical Standards for Replication Studies*. Version 2022. Disponível em: <<https://www2.sigsoft.org/EmpiricalStandards/docs/standards?standard=Replication#>>.

[10] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva: ISO, 2015. Disponível em: <<https://www.iso.org/standard/62085.html>>.

[11] EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. EFQM Model 2020. Brussels: EFQM, 2020. Disponível em: <<https://efqm.org/efqm-model/>>.

[12] vom Brocke, J.; Zelt, S.; Schmiedel, T. On the role of context in business process management. *International Journal of Information Management*, v. 36, n.3, p. 486–495, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>>

[13] PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, L. da C. Integração entre gestão do conhecimento e *business process management*: perspectivas de profissionais em BPM. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 26, n. 2, p. 121–141, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/dJf4r7FHMWXpTqMtjVfZ6jd>>.

[14] SOSO, F. A. Adoção do gerenciamento por processos de negócio (BPM) na área de saúde pública: Estudo de caso em uma autarquia municipal. 2020. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. Disponível em: <[https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5592/Francis%20Andr%c3%a9%20Soso\\_.pdf](https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5592/Francis%20Andr%c3%a9%20Soso_.pdf)>.

[15] ABPMP. *Guia para o Corpo Comum de Conhecimento em BPM – BPM CBOK v3.0*. Association of Business Process Management Professionals, 2017. Disponível em: <[https://www.abpmp.org/page/BPM\\_CBOK](https://www.abpmp.org/page/BPM_CBOK)>.

[16] DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2. ed. Springer, 2018. Disponível em: <<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-56509-4>>.

[17] CERIBELI, Harrison Bachion; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de;

MERLO, Edgard Monforte. *BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851338007.pdf>.

[18] PONTO, Julie. Understanding and evaluating survey research. *Journal of the Advanced Practitioner in Oncology*, v. 6, n. 2, p. 168–171, 2015. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4601897/pdf/jadp-06-168.pdf>.

# APÊNDICES

## Pesquisa sobre a Gestão por Processos de Negócio (BPM) nas Organizações

BR Português

Este formulário faz parte de uma pesquisa acadêmica de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo é compreender como os profissionais percebem a implementação, os benefícios e os desafios relacionados ao *Business Process Management (BPM)* nas organizações.

✦ **Público-alvo:** Profissionais que atuam com ou têm contato com a gestão de processos de negócios.

📞 **Contato:** Se você tiver dúvidas ou quiser mais informações sobre a pesquisa, pode entrar em contato com Felipe Souza (Graduando em Ciência da Computação - CIn/UFPE) pelo e-mail [frs3@cin.ufpe.br](mailto:frs3@cin.ufpe.br).

As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e analisadas de forma agregada e anônima. A pesquisa é composta por **5 blocos de perguntas** e leva cerca de **5 a 7 minutos** para ser respondida.

Sua participação é essencial para gerar conhecimento sobre a realidade da aplicação do BPM em diferentes contextos organizacionais.

**Agradecemos sua colaboração!**

us English

This survey is part of an undergraduate research project aimed at understanding how professionals perceive the implementation, benefits, and challenges of *Business Process Management (BPM)* in real-world organizations.

✦ **Target Audience:** Professionals who work with or are involved in business process management.

📞 **Contact:** If you have any questions or would like more information about this research, please contact Felipe Souza (Undergraduate Student in Computer Science – CIn/UFPE) at [frs3@cin.ufpe.br](mailto:frs3@cin.ufpe.br).

Your responses will be used exclusively for academic purposes and will be analyzed anonymously and in aggregate. The questionnaire is divided into **5 short sections** and takes approximately **5 to 7 minutes** to complete.

By participating, you will be contributing to a deeper understanding of BPM adoption across different business contexts.

**Thank you for your valuable input!**

---

\* Indica uma pergunta obrigatória

## 1. Preferência de Idioma / Language Preference \*

Marcar apenas uma oval.

Português *Pular para a pergunta 2*

English *Pular para a pergunta 3*

## **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em concordância com a pesquisa**

### **Prezado(a) participante, Objetivo da Pesquisa**

Esta pesquisa tem como principal objetivo compreender como os profissionais percebem a implementação, os benefícios e os desafios relacionados ao Business Process Management (BPM) nas organizações. O estudo faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Ciência da Computação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

#### **Público-alvo**

Profissionais que atuam com ou têm contato com a gestão de processos de negócios em diferentes setores organizacionais.

#### **Coleta e Uso de Dados**

Os dados fornecidos serão tratados de forma confidencial e armazenados com segurança. Eles não serão compartilhados com terceiros nem utilizados para qualquer outro fim além do desenvolvimento e análise desta pesquisa acadêmica.

#### **Voluntariedade e Direitos**

Sua participação é totalmente voluntária. Você pode interromper sua participação a qualquer momento, sem prejuízo algum.

#### **Privacidade e Proteção de Dados**

Nenhuma informação que possa identificá-lo(a) será divulgada nos resultados. Todas as respostas serão analisadas de forma anônima e agregada, respeitando os princípios éticos da pesquisa acadêmica.

#### **Declaração de Consentimento**

Ao prosseguir e enviar suas respostas, você declara que:

- Leu e compreendeu as informações acima.
- Concorda, de forma livre e espontânea, em participar desta pesquisa.
- Autoriza a coleta e uso das informações fornecidas exclusivamente para os fins aqui descritos.

2. Declaro estar de acordo com os termos de participação nesta pesquisa: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim *Pular para a pergunta 4*
- Não

## **Informed Consent Form in accordance with the research**

Dear participant,  **Research Objective**

This study aims to understand how professionals perceive the implementation, benefits, and challenges of Business Process Management (BPM) in organizations. It is part of an undergraduate thesis in Computer Science at the Federal University of Pernambuco (UFPE).

### **Target Audience**

Professionals who work with or are involved in business process management across different organizational sectors.

### **Data Collection and Usage**

All data provided will be kept confidential and stored securely. The information will not be shared with third parties or used for any purpose other than the development and analysis of this academic research.

### **Voluntary Participation and Rights**

Your participation is entirely voluntary. You may choose to withdraw from the study at any time without any penalty or consequence.

### **Privacy and Data Protection**

No identifying information will be disclosed in the research results. All responses will be analyzed anonymously and in aggregate, in accordance with ethical research standards.

### **Consent Statement**

By proceeding and submitting your responses, you declare that:

- You have read and understood the information provided above.
- You voluntarily agree to participate in this research.
- You authorize the collection and use of the information provided exclusively for the purposes described.

3. I declare to agree with the terms of participation in this survey: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes *Pular para a pergunta 21*
- No

### Perfil do Participante

4. País onde atua profissionalmente: \*

\_\_\_\_\_

5. Setor de atuação: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Indústria
- Serviços
- Tecnologia
- Saúde
- Governo
- Educação
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Porte da organização: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Microempresa (até 9 funcionários)
- Pequena empresa (10-49)
- Média empresa (50-249)
- Grande empresa (250 ou mais)

7. Você já participou de algum projeto de melhoria de processos em sua organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, como responsável ou líder do projeto
- Sim, como membro da equipe
- Não participei diretamente, mas acompanhei
- Nunca participei

8. Participa de algum programa de qualidade ou excelência? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- EFQM
- ISO 9001
- MBNQA
- Não participa
- Outro: \_\_\_\_\_

*Pular para a pergunta 9*

### **Entendimento sobre BPM**

9. Qual seu nível de conhecimento sobre BPM? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Nenhum
- Baixo
- Intermediário
- Alto
- Especialista

10. Você possui alguma certificação relacionada a BPM? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

11. A sua organização compreende claramente o que é BPM? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

Não tenho conhecimento

12. O BPM está alinhado à estratégia organizacional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Não sei

### Implementação e Estrutura

13. Qual o estágio de BPM na sua empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Não iniciado

Inicial

Parcialmente implementado

Amplo

Maturidade alta

14. Os processos da sua organização possuem responsáveis (pessoa ou área) formalmente designados? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, para todos os processos
- Sim, para a maioria dos processos
- Sim, para alguns processos apenas
- Não há responsáveis definidos
- Não sei

15. Existem indicadores de desempenho por processo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, para todos os processos
- Sim, para a maioria dos processos
- Sim, para alguns processos
- Não há indicadores por processo
- Não sei informar

16. Há integração entre BPM e os seguintes elementos? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Governança
- Gestão de projetos
- TI / Sistemas
- Setor ou área de qualidade
- Especialistas de negócio
- Nenhuma das opções acima

**Benefícios e Dificuldades**

17. Quais benefícios sua organização obteve com BPM? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Melhor relacionamento com clientes
- Maior integração entre áreas
- Redução de retrabalho
- Clareza de papéis e responsabilidades
- Agilidade operacional
- Redução de custos ou recursos
- Informatização dos processos
- Outro: \_\_\_\_\_

18. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas na implementação do BPM? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Falta de entendimento sobre BPM
- Falta de patrocinador do projeto (sponsor)
- Falta de apoio da alta direção
- Conflito entre áreas
- Falta de indicadores
- Resistência da cultura organizacional
- Outro: \_\_\_\_\_

19. Na sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes fatores para o sucesso do BPM em uma organização? \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 – Pouco importante	2 – Moderadamente importante	3 – Muito importante
<b>Alinhamento com a estratégia organizacional</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Apoio e envolvimento da alta liderança</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Competência e capacitação da equipe de processos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Uso efetivo de tecnologia da informação</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Definição clara de métricas de desempenho</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Capacidade de adaptação e aprendizado organizacional</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Gestão do conhecimento e compartilhamento entre áreas</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Você gostaria de realizar algum comentário adicional?

---

---

---

---

---

### Participant Profile

21. Country where you work: \*

---

22. Industry sector: \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Industry
- Services
- Technology
- Healthcare
- Government
- Education
- Outro: \_\_\_\_\_

23. Company size: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Microenterprise (1–9 employees)
- Small (10–49)
- Medium (50–249)
- Large (250+)

24. Have you ever participated in a business process improvement project in your organization? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes, as a project leader or coordinator
- Yes, as a team member
- No direct participation, but I followed the project
- Never participated

25. Does your organization participate in any quality or excellence programs? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- EFQM
- ISO 9001
- MBNQA
- None
- Outro: \_\_\_\_\_

### Understanding of BPM

26. What is your level of knowledge about BPM? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- None
- Low
- Intermediate
- High
- Expert

27. Do you hold any certification related to BPM? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes
- No

28. Does your organization clearly understand what BPM is? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Strongly agree
- Somewhat agree
- Somewhat disagree
- Strongly disagree
- I have no knowledge

29. Is BPM aligned with your organization's strategy? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes
- No
- I don't know

### Implementation and Structure

30. What is the current BPM maturity stage in your company? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Not started
- Initial
- Partially implemented
- Broad implementation
- High maturity

31. Are the processes in your organization formally assigned to a responsible person or area? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes, for all processes
- Yes, for most processes
- Yes, for some processes only
- No formal responsibility assigned
- I don't know

32. Are there performance indicators for each process? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Yes, for all processes
- Yes, for most processes
- Yes, for some processes
- No performance indicators per process
- I don't know

33. Is BPM integrated with the following elements? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Governance
- Project management
- Information Technology / Systems
- Quality department or area
- Business subject matter experts
- None of the above

**Benefits and Difficulties**

34. What benefits has your organization gained from BPM? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Improved customer relationships
- Better integration between areas
- Reduction of rework
- Clearer roles and responsibilities
- Operational agility
- Cost or resource reduction
- Process digitization
- Outro: \_\_\_\_\_

35. What were the main challenges faced during BPM implementation? \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Lack of understanding about BPM
- Lack of support from top management
- Lack of project sponsor
- Conflicts between departments
- Lack of performance indicators
- Resistance from organizational culture
- Outro: \_\_\_\_\_

36. In your opinion, how important are the following factors for BPM success in an organization? \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1 - Slightly important	2 - Moderately important	3 - Very important
<b>Alignment with organizational strategy</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Support and involvement of top management</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Competence and training of the process team</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Effective use of information technology</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Clear definition of performance metrics</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organizational learning and adaptability</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Would you like to make any additional comments?

---

---

---

---

---