EVENTO ON-LINE
ConBRepro
XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
02 a 04 de dezembro de 2026
Inovação e Transformação Digital como Estratégia Competitiva nas Engenharias

Barreiras e Fatores Críticos de Sucesso na Implementação do BPM: Uma Revisão Sistemática da Literatura

Orlando Oliveira Rodrigues
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS - Multicampi) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Sergio E. Gouvea da Costa
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS - Multicampi) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
Edson Pinheiro de Lima
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS - Multicampi) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Resumo: Este estudo teve como objetivo analisar as principais barreiras e os fatores críticos de sucesso relacionados à implementação da Gestão de Processos de Negócio. Para isso, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, orientada pelas recomendações do protocolo PRISMA, com buscas nas bases Scopus, Web of Science e IEEE Xplore e análise dos estudos selecionados. Os resultados evidenciaram que as principais barreiras estão relacionadas à baixa maturidade e informalidade dos processos, limitações de recursos e competências, indefinição de responsabilidades, fragmentação organizacional, resistência à mudança e deficiências de governança, documentação e mensuração. Entre os fatores críticos de sucesso, destacam-se o comprometimento da liderança, gestão da mudança, comunicação, participação dos envolvidos, capacitação, governança, definição de responsabilidades e alinhamento entre processos, objetivos organizacionais e tecnologia. Os achados indicam que a implementação do BPM depende da articulação dessas condições e requer abordagens contextualizadas e progressivas, considerando diferentes níveis de maturidade e capacidades organizacionais.

Palavras-chave: Processos, BPM, Barreiras, Fatores Críticos de Sucesso.

Barriers and Critical Success Factors in BPM Implementation: A Systematic Literature Review

Abstract: This study aimed to analyze the main barriers and critical success factors related to the implementation of Business Process Management (BPM). To this end, a Systematic Literature Review was conducted based on the recommendations of the PRISMA protocol, with searches in the Scopus, Web of Science, and IEEE Xplore databases and analysis of the selected studies. The results showed that the main barriers are related to low process maturity and informality, limitations in resources and competencies, unclear responsibilities, organizational fragmentation, resistance to change, and deficiencies in governance, documentation, and performance measurement. Among the critical success factors, leadership commitment, change management, communication, stakeholder involvement, training, governance, clear responsibilities, and alignment among processes, organizational objectives, and technology stand out. The findings indicate that BPM implementation depends on the articulation of these conditions and requires contextualized and progressive approaches that consider different levels of organizational maturity and capabilities.

Keywords: Processes, BPM, Barriers, Critical Success Factors.

1. Introdução

A Gestão de Processos de Negócio constitui uma abordagem de gestão orientada aos processos organizacionais, buscando promover maior integração entre as atividades e melhorar a forma como os processos são estruturados, executados e aprimorados (DUMAS *et al.*, 2018). Sua adoção está relacionada à busca por eficiência operacional, melhoria contínua e maior alinhamento entre as atividades e os objetivos organizacionais, contribuindo também para o desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações diante das mudanças do ambiente competitivo (BEEREPOOT *et al*., 2023; KLUN; TRKMAN, 2018). Nesse sentido, a orientação por processos pode favorecer a integração entre áreas, a consistência na execução das atividades e a criação de condições para melhorias organizacionais contínuas (BADRIYAH *et al.,* 2025; ARNO, 2025).

Os benefícios proporcionados pelo BPM (*Business Process Management*) ultrapassam a dimensão estritamente operacional, alcançando aspectos relacionados à competitividade, à integração organizacional e ao desenvolvimento de capacidades (BADRIYAH *et al*., 2025). A estruturação dos processos pode contribuir para maior clareza das atividades, melhor compartilhamento das informações e redução da dependência de conhecimentos concentrados nos indivíduos (PEREIRA *et al.*, 2020). Nessa perspectiva, a integração entre a gestão do conhecimento e o BPM favorece o compartilhamento de informações e fortalece a aprendizagem organizacional (PEREIRA *et al*., 2020). Além disso, a adoção estruturada de práticas de gestão por processos pode contribuir para o desenvolvimento gradual da maturidade organizacional e para a realização de melhorias de forma contínua (FROGER *et al.*, 2019).

Apesar desses benefícios, a implementação do BPM ainda representa um desafio para as organizações, uma vez que sua adoção envolve mudanças na forma de organizar, executar e gerenciar o trabalho (DOYLE; SEYMOUR, 2020). Nesse contexto, diferentes condições podem dificultar a consolidação da gestão por processos, enquanto outras podem favorecer sua implementação e continuidade (SYED *et al*., 2018). Entre essas condições, a literatura discute aspectos relacionados ao apoio organizacional, à gestão da mudança, aos recursos disponíveis, à capacitação e à governança (SYED *et al*., 2018). Compreender essas barreiras e os fatores críticos de sucesso é, portanto, relevante para identificar as condições que influenciam a implementação do BPM e para ampliar a compreensão sobre como essa abordagem pode ser desenvolvida e sustentada em diferentes contextos organizacionais (TAKAGI *et al.*, 2024).

Diante disso, torna-se pertinente sistematizar o conhecimento produzido sobre as condições que dificultam e favorecem a implementação do BPM. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar e sintetizar, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura, as principais barreiras e os fatores críticos de sucesso associados à implementação do BPM, buscando identificar convergências e elementos recorrentes na literatura. A partir dessa síntese, pretende-se contribuir para uma compreensão mais estruturada dos desafios e das condições favoráveis à implementação do BPM, bem como identificar lacunas relacionadas à priorização e à operacionalização desses elementos em diferentes contextos organizacionais.

2. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória, desenvolvida por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com abordagem predominantemente qualitativa na análise e síntese das evidências identificadas. O método permite estruturar o processo de identificação, seleção e análise dos estudos a partir de procedimentos previamente definidos, favorecendo a transparência, a

rastreabilidade e a reprodutibilidade da pesquisa (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007; PAGE *et al*., 2021). A condução da RSL seguiu as recomendações do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), diretriz reconhecida para o planejamento e o relato de revisões sistemáticas, que orientou a sistematização das etapas de busca, seleção e análise dos estudos, conforme descrito nas seções subsequentes.

2.1 Estratégia de busca

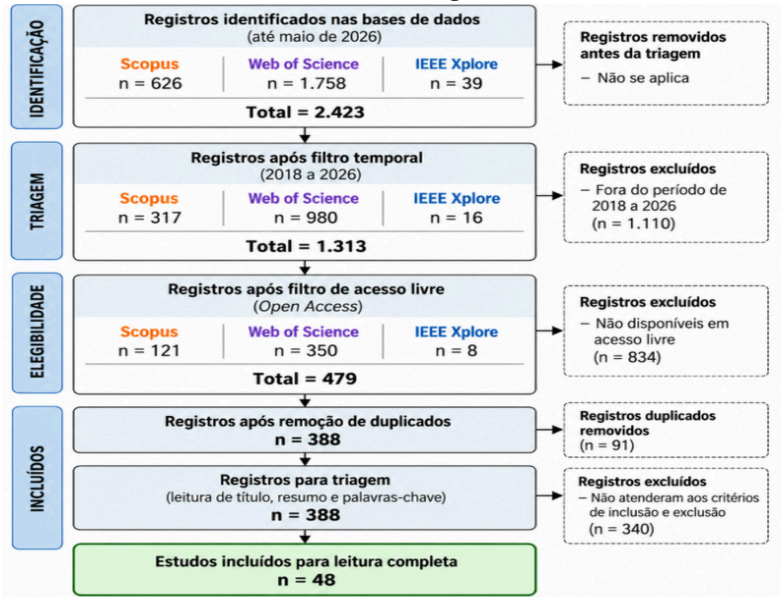
A estratégia de busca foi definida a partir da seguinte questão norteadora: “Quais são as principais barreiras e fatores críticos de sucesso relacionados à implementação do BPM identificados na literatura?”. A partir dessa questão, foram selecionados termos relacionados à gestão de processos de negócio, às dificuldades de implementação e aos fatores associados ao sucesso e à maturidade das iniciativas. A busca foi realizada nas bases Scopus, Web of Science e IEEE Xplore, considerando os registros disponíveis até maio de 2026. A seleção dessas bases fundamentou-se em sua relevância e abrangência na literatura científica, bem como na complementaridade de sua cobertura temática, contemplando estudos das áreas de Engenharia, Gestão e Tecnologia pertinentes ao objeto desta revisão.

Na Scopus, a expressão de busca utilizada nos campos de título, resumo e palavras-chave foi: **“***TITLE-ABS-KEY((Business Process) AND (challenges OR barriers OR difficulties) AND (Critical success factors OR maturity))***”**. Nas bases Web of Science e IEEE Xplore, a estratégia foi adaptada à sintaxe específica de cada plataforma, mantendo os mesmos conceitos centrais empregados na busca. Os operadores booleanos AND e OR foram utilizados para combinar os termos relacionados ao objeto de estudo, às dificuldades de implementação, aos fatores críticos de sucesso e à maturidade em processos.

2.2 Seleção dos estudos

A seleção dos estudos foi realizada de forma sequencial, considerando inicialmente os resultados obtidos nas três bases de dados e, posteriormente, a aplicação dos critérios de delimitação e elegibilidade definidos para a revisão. Na etapa inicial, foram aplicados os critérios de período de publicação, entre 2018 e maio de 2026, e disponibilidade em acesso livre (*Open Access*), este último com o objetivo de possibilitar a análise integral das publicações selecionadas. O detalhamento das etapas de identificação, aplicação dos filtros, remoção de duplicidades e seleção dos estudos é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo de seleção dos estudos segundo as recomendações PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2026), adaptado de Page *et al.* (2021)

A etapa de identificação resultou em 2.423 publicações, distribuídas entre Scopus (626), Web of Science (1.758) e IEEE Xplore (39). Após a aplicação do recorte temporal, permaneceram 1.313 estudos, sendo 317 na Scopus, 980 na Web of Science e 16 na IEEE Xplore. Em seguida, o filtro de acesso aberto reduziu o conjunto para 479 artigos, dos quais 121 pertenciam à Scopus, 350 à Web of Science e 8 à IEEE Xplore. Posteriormente, foram identificados e removidos 91 registros duplicados, resultando em 388 artigos únicos.

Os 388 estudos foram submetidos à triagem mediante leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, considerando sua aderência ao objetivo da pesquisa e os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos. Não foram impostas restrições quanto ao método de pesquisa adotado, permitindo a inclusão de estudos conceituais, teóricos e empíricos que apresentassem contribuições pertinentes ao tema. Foram incluídos estudos que abordassem BPM, maturidade em processos, fatores críticos de sucesso, barreiras ou dificuldades de implementação. Foram excluídos estudos sobre processos de domínios específicos sem relação com BPM, trabalhos com foco predominantemente tecnológico, algorítmico ou em arquiteturas computacionais, além de publicações sem contribuição para a implementação, gestão ou maturidade dos processos de negócio. Ao final da triagem e da aplicação dos critérios de elegibilidade, 48 artigos foram selecionados para compor o corpus final da revisão.

3. Resultados e Discussões

3.1 Caracterização dos estudos

Os 48 artigos que compõem o corpus desta revisão foram analisados de forma integrada, buscando identificar padrões recorrentes e diferentes perspectivas relacionadas à implementação do BPM. Para fins de sistematização, os estudos foram classificados segundo sua contribuição predominante em três categorias analíticas: barreiras à implementação do BPM, fatores críticos de sucesso e limitações das abordagens existentes. As duas primeiras constituem o foco central da revisão, enquanto a terceira foi utilizada como categoria complementar para apoiar a interpretação das lacunas identificadas. O Quadro 1 apresenta a distribuição dos 48 estudos segundo essa classificação.

Quadro 1 – Distribuição dos estudos segundo os eixos temáticos

Eixo	Qtd de estudos	Estudos representativos
Principais barreiras à implementação do BPM	14	Knapik (2025); Arno (2025); Zastempowski; Pańka (2025)
Fatores críticos de sucesso para implementação do BPM	12	Syed *et al.* (2018); Takagi *et al*. (2024); Pejić-Bach *et al.* (2019)
Limitações das abordagens existentes para implementação do BPM	22	Froger *et al*. (2019); Szelągowski; Berniak-Woźny (2022); Couckuyt; Van Looy (2020)
Total	**48**	-

Fonte: Autores (2026)

A classificação apresentada no Quadro 1 considera a contribuição predominante de cada artigo em relação à temática investigada. Ressalta-se que os estudos não são necessariamente exclusivos de um único eixo, uma vez que diversos trabalhos abordam simultaneamente barreiras, fatores críticos de sucesso e limitações das abordagens existentes. Para fins de sistematização e quantificação do corpus, contudo, cada artigo foi associado a apenas um eixo, tomando-se como critério sua principal contribuição, de modo a evitar a duplicidade de contabilização dos estudos. A inclusão do eixo relacionado às limitações das abordagens existentes justifica-se por seu caráter complementar à

análise, uma vez que permite identificar lacunas e dificuldades de aplicação dos modelos, métodos e *frameworks* de BPM e, consequentemente, compreender possíveis distâncias entre as recomendações da literatura e as condições encontradas nas organizações. Embora esse eixo não constitua o foco central da revisão, seus achados contribuem para interpretar criticamente as barreiras e os fatores críticos de sucesso, especialmente ao evidenciar que a existência de abordagens estruturadas não garante, por si só, sua aplicabilidade em diferentes contextos e níveis de maturidade organizacional. As seções seguintes concentram-se, portanto, nos dois eixos centrais da revisão: as barreiras à implementação do BPM e os fatores críticos de sucesso para sua implementação.

3.2 Barreiras para Implementação do BPM

A implementação do BPM representa um processo de transformação organizacional que depende da capacidade da organização de estruturar, coordenar e sustentar práticas orientadas por processos (FROGER *et al*., 2019). Nesse contexto, organizações com menor desenvolvimento dessas capacidades podem apresentar dificuldades relacionadas à formalização dos processos, definição de responsabilidades, disponibilidade de recursos, desenvolvimento de competências e estabelecimento de mecanismos de governança e acompanhamento (FROGER *et al*., 2019; PEJIĆ-BACH *et al*., 2019). Essas dificuldades assumem diferentes manifestações conforme as características e o estágio de desenvolvimento da organização, envolvendo aspectos estruturais, humanos, gerenciais, tecnológicos e relacionados à própria maturidade em processos (SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2022). A partir das evidências identificadas no corpus, o Quadro 2 apresenta os estudos mais representativos da revisão sistemática, selecionados por sua relevância e aderência ao tema das barreiras à implementação do BPM, sem a pretensão de exaurir a totalidade dos estudos que compõem o corpus analisado.

Quadro 2 – Síntese das barreiras e dificuldades para implementação do BPM

Autor (ano)	Principais barreiras, dificuldades ou aspectos identificados	Síntese das evidências
Szelągowski; Berniak-Woźny (2022)	Baixa maturidade; informalidade; dificuldade de integração entre dimensões organizacionais.	Dificuldades para estruturar e institucionalizar práticas de gestão por processos.
Pejić-Bach *et al.* (2019); Arno (2025)	Recursos limitados; falta de conhecimento e capacitação; práticas não documentadas; papéis indefinidos; restrições de tempo e orçamento.	Limitações de recursos, competências e formalização das práticas de BPM.
Knapik (2025); Gabryelczyk (2020)	Estruturas fragmentadas; processos informais; baixa governança; digitalização sem estruturação prévia.	Insuficiência da tecnologia diante de deficiências de maturidade, governança e estruturação dos processos.
Badriyah *et al.* (2025); Zastempowski; Pańka (2025)	Baixo desenvolvimento de documentação, competências, mensuração, responsabilidades e melhoria contínua.	Desenvolvimento progressivo das capacidades organizacionais necessárias à orientação por processos.
Syed *et al.* (2018); Beckett; Myers (2018)	Rigidez; burocracia; resistência; comunicação insuficiente; baixo comprometimento gerencial.	Influência das condições estruturais, culturais e gerenciais na implementação do BPM.
Vizzon *et al.* (2020); Grisold *et al.* (2021)	Resistência à mudança; dificuldades de comunicação e integração; inadequação de ferramentas.	Influência das dimensões culturais, sociais, organizacionais e tecnológicas sobre a implementação.

Kerpedzhiev *et al.* (2021); Couckuyt; Van Looy (2020)	Capacidades organizacionais insuficientes; necessidade de novas competências; dificuldade de adaptação às mudanças.	Necessidade de desenvolvimento e adaptação das capacidades de BPM diante das mudanças organizacionais e tecnológicas.
Sohns *et al.* (2023); Doyle; Seymour (2020)	Custos; falta de tempo; recursos insuficientes; baixa institucionalização; dificuldades de sustentação.	Restrições de recursos e governança podem comprometer a continuidade das iniciativas de BPM.
Correa; Vilela; Peixoto (2025); Dymora; Mazurek (2019)	Deficiência de estruturação; dificuldade de priorização; problemas de documentação, dados e identificação dos processos.	Dificuldades na estruturação, análise, documentação e priorização dos processos.
Klun; Trkman (2018)	Fragmentação das práticas de BPM; dificuldade de integração entre diferentes dimensões da disciplina.	Necessidade de integração entre diferentes dimensões da gestão por processos.

Fonte: Autores (2026)

Conforme sintetizado no Quadro 2, as barreiras identificadas apresentam caráter predominantemente organizacional e sistêmico, ainda que se manifestem em problemas específicos de recursos, tecnologia, documentação, comunicação ou resistência à mudança (FROGER *et al*., 2019). A recorrência desses elementos em diferentes estudos sugere que as dificuldades de implementação não podem ser explicadas por um único fator ou atribuídas exclusivamente à disponibilidade de recursos tecnológicos. Ao contrário, elas estão relacionadas a um conjunto de condições e capacidades organizacionais que influenciam a possibilidade de incorporar as práticas de BPM à gestão cotidiana. A baixa maturidade e a informalidade dos processos, por exemplo, podem dificultar a definição de responsabilidades, a documentação e a mensuração, enquanto estruturas fragmentadas e deficiências de governança dificultam a coordenação das iniciativas entre diferentes áreas (FROGER *et al*., 2019; SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2022). Da mesma forma, limitações de conhecimento, capacitação, tempo e recursos podem restringir a capacidade de transformar propostas de melhoria em práticas efetivamente executáveis (PEJIĆ-BACH *et al*., 2019; KNAPIK, 2025; ARNO, 2025). As evidências também mostram que essas barreiras não atuam de maneira independente. Deficiências em uma dimensão podem ampliar dificuldades em outras, como ocorre quando processos pouco estruturados dificultam a definição de responsabilidades, a mensuração do desempenho e a adoção de mecanismos de governança. Da mesma forma, a insuficiência de competências e recursos pode limitar a capacidade da organização de promover mudanças e sustentar novas práticas, enquanto estruturas fragmentadas podem dificultar a integração entre áreas e a coordenação das iniciativas de BPM. A implementação, portanto, depende de um conjunto de condições que se reforçam ou se restringem mutuamente, fazendo com que determinadas dificuldades sejam simultaneamente causas e consequências de um baixo desenvolvimento da gestão por processos.

A recorrência dessas barreiras indica que a implementação do BPM exige atenção às condições existentes antes e durante a introdução das práticas de gestão por processos. Em organizações nas quais processos ainda são predominantemente informais, responsabilidades não estão claramente definidas ou mecanismos de governança são pouco desenvolvidos, a introdução de novas práticas pode demandar inicialmente ações de estruturação, desenvolvimento de competências e definição de responsabilidades. Essa constatação não significa que todas as organizações devam seguir uma mesma sequência de implementação, mas evidencia a importância de reconhecer as condições existentes e as capacidades que precisam ser desenvolvidas para que as mudanças

propostas possam ser incorporadas e sustentadas (FROGER *et al*., 2019; PEJIĆ-BACH *et al*., 2019; SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2022). Dessa forma, as barreiras identificadas não representam apenas obstáculos pontuais a serem removidos, mas evidenciam condições organizacionais que precisam ser consideradas na condução das iniciativas de BPM. A identificação dessas condições também permite compreender por que determinados fatores podem favorecer a implementação, seja por criarem suporte gerencial e organizacional, seja por ampliarem a capacidade da organização de absorver e sustentar as mudanças propostas. A seção seguinte, portanto, analisa os fatores críticos de sucesso identificados na literatura e sua relação com essas condições de implementação.

3.3 Fatores Críticos de Sucesso para Implementação do BPM

A análise da literatura demonstra que o sucesso da implementação do BPM está associado à articulação de condições organizacionais, gerenciais, humanas e tecnológicas capazes de sustentar as iniciativas ao longo de sua execução (TAKAGI *et al.*, 2024). Entre os fatores mais recorrentes destacam-se o apoio da alta administração, a gestão da mudança, a comunicação, a participação dos envolvidos, a disponibilidade de recursos, a capacitação, a definição de responsabilidades, a governança e o alinhamento dos objetivos organizacionais (SYED *et al*., 2018; PEJIĆ-BACH *et al*., 2019). Entretanto, esses fatores não devem ser compreendidos como requisitos independentes ou como um conjunto universal de condições cuja simples presença assegure o sucesso das iniciativas. Sua relevância pode variar conforme o estágio de implementação, as características da organização e as perspectivas dos diferentes envolvidos (SYED *et al.*, 2018; TAKAGI *et al*., 2024). O Quadro 3 apresenta os estudos mais representativos da revisão sistemática, selecionados por sua relevância e aderência ao tema dos fatores críticos de sucesso para implementação do BPM, sem a pretensão de exaurir a totalidade dos estudos que compõem o corpus analisado.

Quadro 3 – Síntese dos fatores críticos de sucesso para implementação do BPM

Autor (ano)	Principais fatores críticos de sucesso identificados	Síntese das evidências
Syed *et al.* (2018)	Apoio da liderança; gestão da mudança; comunicação; recursos; participação dos *stakeholders*.	O sucesso do BPM no setor público está associado à combinação de fatores organizacionais, gerenciais e humanos, cuja importância pode variar conforme a etapa de implementação.
Pejić-Bach *et al.* (2019)	Recursos; definição de papéis; capacitação; suporte de TI; cultura favorável ao BPM.	A integração entre BPM e BI depende de condições organizacionais e tecnológicas que favoreçam a orientação por processos.
Beckett; Myers (2018)	Cultura organizacional; comunicação; comprometimento gerencial; participação dos trabalhadores; preparação para a mudança.	A cultura influencia a forma como as práticas de BPM são recebidas, incorporadas e sustentadas pelos indivíduos.
Froger *et al.* (2019)	Integração entre processos, cultura, negócio e tecnologia; desenvolvimento da maturidade; estruturação do ciclo de BPM.	A evolução do BPM requer o desenvolvimento articulado de diferentes dimensões organizacionais, não sendo adequadamente representada por uma perspectiva linear de maturidade.
Vizzon *et al.* (2020)	Envolvimento dos *stakeholders*; comunicação; alinhamento organizacional; integração entre aspectos sociais e tecnológicos.	O redesenho de processos depende da participação dos envolvidos e da articulação entre mudanças organizacionais, sociais e tecnológicas.

Grisold *et al.* (2021)	Capacidades organizacionais; cultura favorável à transformação; integração entre BPM e inovação.	A capacidade de adaptar processos e desenvolver novas formas de trabalho constitui elemento relevante diante das mudanças digitais.
Takagi *et al.* (2024)	Gestão dos critérios de sucesso; participação dos *stakeholders*; alinhamento dos objetivos; monitoramento dos fatores de sucesso.	Os fatores de sucesso devem ser acompanhados durante o projeto, uma vez que sua relevância pode se alterar conforme as etapas de implementação.
Badriyah *et al.* (2025)	Comprometimento da liderança; documentação; competências; mensuração do desempenho.	O desenvolvimento da maturidade em processos está associado ao fortalecimento progressivo de capacidades organizacionais.
Zastempowski; Pańka (2025)	Mapeamento; identificação dos processos; mensuração; responsabilidades; melhoria contínua.	A orientação por processos e sua relação com a inovação dependem do desenvolvimento gradual de práticas de identificação, gestão e melhoria dos processos.
Arno (2025)	Capacitação; motivação para adoção; definição de papéis; alinhamento entre tecnologia e processos; estruturação do ciclo de BPM.	A adoção do ciclo de vida do BPM depende da combinação entre capacidades organizacionais, conhecimento e adequação das soluções às necessidades da organização.
Knapik (2025)	Governança; coordenação; documentação; responsabilidades; integração entre unidades.	A coordenação entre áreas e a estruturação das responsabilidades são necessárias para superar ambientes organizacionais fragmentados.

Fonte: Autores (2026)

A síntese apresentada no Quadro 3 permite observar que os fatores críticos de sucesso se distribuem por diferentes dimensões da organização e apresentam relações de dependência entre si. O apoio da liderança, por exemplo, não se limita à manifestação de compromisso com o BPM, mas está relacionado à disponibilização de recursos, à definição de prioridades e à legitimidade necessária para promover mudanças que ultrapassam os limites de uma única área (SYED *et al*., 2018). Da mesma forma, a participação dos envolvidos e a comunicação contribuem para o entendimento dos objetivos da mudança, para a incorporação das novas práticas e para a redução de conflitos decorrentes da alteração de responsabilidades e formas de trabalho (SYED *et al*., 2018; BECKETT; MYERS, 2018). A capacitação e o desenvolvimento de competências favorecem a aplicação consistente das práticas de BPM, enquanto a governança, a definição de responsabilidades e o monitoramento contribuem para coordenar e acompanhar sua execução (PEJIĆ-BACH *et al*., 2019; TAKAGI *et al*., 2024). Dessa forma, os resultados sugerem que o sucesso da implementação está menos associado à adoção isolada de determinadas práticas e mais à capacidade de estabelecer condições complementares que permitam incorporar a orientação por processos à gestão organizacional.

A análise conjunta desses fatores também evidencia uma questão relevante quanto às abordagens existentes para implementação do BPM. Embora modelos, métodos e *frameworks* apresentem práticas e capacidades consideradas importantes para o desenvolvimento da gestão por processos, a identificação desses elementos não define, necessariamente, como devem ser priorizados, sequenciados e operacionalizados em organizações com diferentes condições e níveis de maturidade. Froger *et al.* (2019) demonstram que o desenvolvimento da maturidade em BPM não ocorre necessariamente

de forma linear, enquanto Szelągowski e Berniak-Woźny (2022) ressaltam a importância de considerar diferentes dimensões do desenvolvimento organizacional. De forma complementar, Syed *et al.* (2018) e Takagi *et al.* (2024) indicam que a relevância dos fatores de sucesso pode variar conforme as etapas da implementação e os grupos envolvidos.

Esse conjunto de evidências sugere que uma das principais lacunas não está na identificação dos fatores relevantes, mas na sua operacionalização diante de diferentes contextos organizacionais. Uma abordagem pode apresentar práticas adequadas em termos conceituais e, ainda assim, encontrar dificuldades de aplicação quando pressupõe capacidades, recursos ou estruturas que não estão suficientemente desenvolvidos na organização (FROGER *et al*., 2019; ARNO, 2025). A questão passa, portanto, de simplesmente definir quais práticas devem ser adotadas para compreender quais condições devem ser consideradas, quais fatores devem ser priorizados e como sua implementação pode ocorrer de forma compatível com a capacidade existente. Essa perspectiva é particularmente relevante em organizações com menor maturidade em gestão por processos, nas quais a adoção simultânea de diferentes práticas pode ampliar a complexidade da implementação. Assim, os resultados da revisão indicam a necessidade de abordagens mais contextualizadas e progressivas, capazes de relacionar os fatores críticos de sucesso às condições existentes, às prioridades organizacionais e à capacidade de absorção das mudanças propostas (PEJIĆ-BACH *et al*., 2019; SZELĄGOWSKI; BERNIAK-WOŹNY, 2022; ARNO, 2025).

4. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar e sintetizar as principais barreiras e os fatores críticos de sucesso relacionados à implementação do BPM, a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura. Com base no corpus da pesquisa, o objetivo foi alcançado ao identificar padrões recorrentes relacionados às condições que dificultam ou favorecem a implementação do BPM. Os resultados evidenciaram que as barreiras não se concentram em um único aspecto, mas envolvem diferentes dimensões da organização, com destaque para baixa maturidade, informalidade dos processos, limitações de recursos e competências, indefinição de responsabilidades, fragmentação organizacional, resistência à mudança e deficiências de governança, documentação e mensuração. Em contrapartida, os fatores críticos de sucesso apontam para a importância do comprometimento da liderança, gestão da mudança, comunicação, participação dos envolvidos, capacitação, governança, definição de responsabilidades, disponibilidade de recursos e alinhamento entre processos, objetivos e tecnologia.

A análise integrada dos resultados permite concluir que a implementação do BPM não deve ser compreendida como a aplicação linear de métodos, modelos ou ferramentas previamente definidos. As evidências indicam que a efetividade das iniciativas depende da capacidade de articulação entre diferentes condições organizacionais e, principalmente, da compatibilidade entre as práticas propostas e o contexto no qual serão implementadas. Nesse sentido, uma das principais contribuições da revisão consiste em evidenciar que o conhecimento sobre quais condições favorecem ou dificultam o BPM está relativamente consolidado, enquanto permanece relevante o desafio de compreender como essas condições devem ser priorizadas e operacionalizadas diante de diferentes níveis de maturidade e capacidades organizacionais. Essa constatação reforça a necessidade de abordagens de implementação mais contextualizadas e progressivas, capazes de reduzir a distância entre as recomendações presentes na literatura e sua aplicação efetiva nas organizações.

Como limitações, destaca-se a abrangência delimitada da revisão, decorrente da utilização de um conjunto restrito de bases de pesquisa e da definição de um período

específico para a seleção dos estudos, o que pode ter limitado a identificação de outras evidências relevantes sobre o tema. Além disso, a síntese foi predominantemente qualitativa e considerou a contribuição predominante de cada estudo para sua classificação temática, não sendo realizada uma análise quantitativa da força das evidências ou dos efeitos dos fatores identificados. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a investigação para outras bases e períodos, realizar estudos empíricos que examinem a relação entre maturidade organizacional e implementação do BPM e investigar como os fatores críticos de sucesso podem ser priorizados e operacionalizados em diferentes contextos. Também se mostra pertinente desenvolver e testar abordagens de implementação progressiva, avaliando sua aplicabilidade em organizações com diferentes níveis de maturidade e capacidades, de modo a avançar da identificação dos fatores relevantes para a definição de mecanismos que apoiem efetivamente sua implementação.

Referências

ARNO, P. From theory to practice: empirical insights on BPM lifecycle adoption and low-code utilization in SMEs. **IEEE Access**, v. 13, p. 117385-117403, 2025. DOI: 10.1109/ACCESS.2025.3585261.

BADRIYAH, N.; TAJUDEEN, F. P.; MUHTAROM, A.; IKA, S. R.; RAHMAWATI, R. Business process maturity assessment in micro, small, and medium-sized enterprises. **International Journal of Innovative Research and Scientific Studies**, v. 8, n. 3, p. 2656-2666, 2025. DOI: 10.53894/ijirss.v8i3.7065.

BECKETT, C.; MYERS, M. D. Organizational culture in business process management: the challenge of balancing disciplinary and pastoral power. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 10, n. 1, p. 37-62, 2018.

BEEREPOOT, I. et al. The biggest business process management problems to solve before we die. **Computers in Industry**, v. 146, p. 103837, 2023.

CORREA, G.; VILELA, J.; PEIXOTO, M. Diagnosing BPM governance: a case study of facilitators, barriers, and governance elements in a hierarchical public institution. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 27., 2025. **Proceedings [...]**. v. 2, p. 851-858, 2025.

COUCKUYT, D.; VAN LOOY, A. A systematic review of Green Business Process Management. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 421-446, 2020. DOI: 10.1108/BPMJ-03-2019-0106.

DOYLE, C.; SEYMOUR, L. F. Governance challenges constraining business process management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS, E-SERVICES AND E-SOCIETY, 19., 2020, Skukuza. **Responsible design, implementation and use of information and communication technology**. Cham: Springer, 2020. p. 325-336.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

DYMORA, P.; MAZUREK, M. Process discovery in the optimization of business process management. **Information**, v. 10, p. 270, 2019.

FROGER, M. et al. A non-linear business process management maturity framework to apprehend future challenges. **International Journal of Information Management**, v. 49, p. 290-300, 2019. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.013.

GABRYELCZYK, R. Effects of BPM on ERP adoption in the public sector. **Procedia Computer Science**, v. 176, p. 3389-3398, 2020. DOI: 10.1016/j.procs.2020.09.058.

GRISOLD, T. et al. Digital innovation and business process management: opportunities and challenges as perceived by practitioners. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 49, art. 27, p. 556-571, 2021.

KERPEDZHIEV, G. D.; KÖNIG, U. M.; RÖGLINGER, M.; ROSEMANN, M. An exploration into future business process management capabilities in view of digitalization. **Business & Information Systems Engineering**, v. 63, n. 2, p. 83-96, 2021.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Keele: Keele University; Durham: University of Durham, 2007.

KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management: at the crossroads. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 786-813, 2018.

KNAPIK, I. Digitising administrative processes in siloed structures: lessons learned from the university. **e-mentor**, v. 5, n. 112, p. 15-24, 2025. DOI: 10.15219/em112.1729.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.

PEJIĆ-BACH, M. et al. BPM and BI in SMEs: the role of BPM-BI alignment in organizational performance. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 11, p. 1-15, 2019. DOI: 10.1177/1847979019874182.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, L. C. Integração entre gestão do conhecimento e business process management: perspectivas de profissionais em BPM. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 4, p. 170-191, 2020.

SOHNS, T. M.; AYSOLMAZ, B.; FIGGE, L.; JOSHI, A. Green business process management for business sustainability: a case study of manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) from Germany. **Journal of Cleaner Production**, v. 401, p. 136667, 2023.

SYED, R.; BANDARA, W.; FRENCH, E.; STEWART, G. Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, p. 1–39, 2018. DOI: 10.3127/ajis.v22i0.1265.

SZELĄGOWSKI, M.; BERNIAK-WOŹNY, J. How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. **Information Systems and e-Business Management**, v. 20, n. 1, p. 171-198, 2022. DOI: 10.1007/s10257-021-00549-w.

TAKAGI, N. et al. Managing success criteria and success factors in a BPM project: an approach using PRINCE2 and Success Management on the public sector. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, 2336273, 2024.

VIZZON, J. S.; CARMO, L. F. R. R. S.; CERYNO, P. S.; FIORENCIO, L. Business process redesign: an action research. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 2, e4305, 2020.

ZASTEMPOWSKI, M.; PAŃKA, A. Mapping to improvement: how process orientation shapes SME innovation. **Polish Journal of Management Studies**, v. 31, n. 1, p. 319–338, 2025. DOI: 10.17512/pjms.2025.31.1.18.