

The Influence of Organizational Culture on Business Process Management: An Update of a Systematic Literature Review

Willinny Lima

wksl@cin.ufpe.br

Centro de Informática, Universidade

Federal de Pernambuco (CIn-UFPE)

Recife, Pernambuco, Brasil

Anderson F. Barbosa

anderson.barbosa@ifal.edu.br

Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

Arapiraca, Alagoas, Brasil

Andyson Silva, Jonathan

Santos, Hywre Pinto, Glenda

Almeida, Jéssyka Vilela

{ars8,jgs,hcbp,gma3,jffv}@cin.ufpe.br

Centro de Informática, Universidade

Federal de Pernambuco (CIn-UFPE)

Recife, Pernambuco, Brasil

Abstract

Context: Organizational culture is a factor that influences Business Process Management (BPM) initiatives, impacting the effective implementation and adoption of continuous improvement, innovation, and strategic alignment practices, both in the organizational dimension and in human interactions between team members. **Problem:** The implementation of BPM is hampered by cultural barriers, such as resistance to change and risk aversion. These issues negatively affect operational efficiency and employee satisfaction. **Solution:** The proposed solution consists of identifying and analyzing the cultural aspects that influence the adoption of BPM. **IS Theory:** The study is based on the Innovation Adoption Theory, which explores how and why innovations are adopted in various organizational contexts. **Method:** The method adopted consisted of an update of the systematic literature review, with data from 2011 to 2024. A mapping of the previous study supported this study. **Summary of results:** The results indicate that companies with a culture focused on innovation and collaboration have a significantly higher BPM adoption rate, highlighting the importance of an adaptive cultural approach. **Contributions and Impact on the IS area:** The contributions include the identification of cultural practices that facilitate the adoption of BPM, and providing practical guidelines for academics and professionals. The impact on the area of Information Systems (IS) is that it highlights the potential of organizational environments that are conducive to innovation, improving the effectiveness and efficiency of IS.

CCS Concepts

- **Information systems** → *Enterprise resource planning; Enterprise applications.*

Keywords

Business Process Management, BPM, BPM Culture, systematic Literature Review.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócio (BPM, do inglês *Business Process Management (BPM)*) é uma abordagem de gestão focada na melhoria contínua dos processos organizacionais, que busca otimizar e integrar as atividades para alcançar resultados mais eficientes e eficazes [23]. O processo de negócio define a maneira como as atividades são conduzidas dentro da organização, estabelecendo a

sequência lógica das etapas necessárias para a execução do trabalho de forma estruturada e eficiente [3].

O BPM envolve a análise, modelagem, monitoramento e melhoria de processos, sempre com o objetivo de alinhar a operação de uma organização com suas metas e estratégias de negócios. Ao adotar BPM, as organizações conseguem identificar gargalos, melhorar a conformidade com regulamentações e maximizar o valor entregue aos seus stakeholders[23].

Apesar de ser uma disciplina madura [22], a implementação bem-sucedida da BPM depende de uma série de fatores críticos, entre os quais a cultura organizacional emerge como um dos mais influentes. Estudos indicam que uma cultura que promova a flexibilidade, a colaboração e a inovação, favorece a adoção e sustentabilidade das práticas BPM, enquanto a resistência cultural e a falta de suporte da liderança podem dificultar o sucesso dessas iniciativas [17].

O estudo secundário "*Culture in business process management: a literature review*", realizado em 2011, investigou como os aspectos culturais eram abordados na literatura sobre Gestão de Processo de Negócio [31] a partir de publicações realizadas em *journals* e conferências da área, entre os anos 1996 – 2009. Como resultado, a Cultura BPM foi modelada como uma tríade relacionando aspectos organizacionais, nacionais/regionais, e de pequenos grupos de trabalho (Figura 1).

Além disso, o trabalho de Brocke e Sinnl propôs um framework para Cultura em BPM a partir da revisão que buscava indícios de como os fatores culturais estão inseridos nas práticas BPM, sendo a cultura um aspecto que: (i) pode influenciar a BPM, (ii) ser influenciado pela BPM, ou sobrepostas, sendo a (iii) cultura BPM é um aspecto organizacional.

Com a evolução significativa da pesquisas sobre Cultura e BPM, há a necessidade de atualização da revisão. Desde o estudo de Brocke e Sinnl (2011), houve um avanço nas tecnologias de BPM, no impacto da transformação digital e na adoção de novas práticas organizacionais.

No cenário da transformação digital, as organizações devem ir além da adoção de novas tecnologias, promovendo mudanças em sua cultura e desenvolvendo novas habilidades [34]. Esse processo é essencial para que as equipes reformulem sua forma de pensar e incorporem abordagens inovadoras em seu modo de trabalho [34].

Além disso, o crescimento da adoção de BPM no setor público [12] trouxe desafios específicos que não haviam sido amplamente discutidos na literatura anterior. Dessa forma, a atualização da RSL permite incorporar novas evidências, identificar lacunas e direcionar futuras pesquisas para aspectos que ganharam relevância

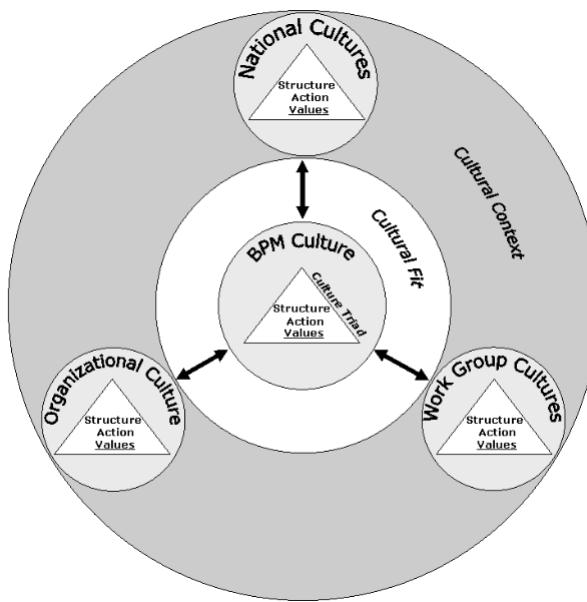


Figure 1: Framework BPM-Culture-Model [31]

recentemente. Assim, o objetivo principal deste estudo é atualizar a revisão sistemática Brocke e Sinnl (2011) [31], aprofundando a análise sobre a influencia da cultura na adoção e o sucesso de BPM. Para isso, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Analisar a relação entre Cultura e práticas de BPM identificando tendências e lacunas existentes.
- (2) Investigar os desafios culturais enfrentados por organizações na implementação de BPM e estratégias para superá-los.
- (3) Explorar o impacto da cultura na adoção e eficácia de práticas BPM, especialmente, em cenários caracterizados por forte resistência à mudança.

A condução da RSL baseou-se no protocolo apresentado no planejamento da RSL. As buscas automáticas, executadas nas bibliotecas digitais Scopus, IEEEExplorer, ACM, e SolOpenLIB, inicialmente, retornaram 2415 estudos que foram submetidos aos processos de triagem, resultando em 26 estudos incluídos para responder às questões de pesquisa.

Diferentemente da revisão original, abordamos barreiras culturais como burocracia e resistência à mudança, além de identificar estratégias culturais para mitigar desafios na implementação de BPM. Com isso, este estudo não apenas atualiza o conhecimento existente, mas também fornece diretrizes mais aplicáveis e alinhadas às realidades organizacionais atuais.

A principal contribuição deste trabalho é oferecer uma atualização sobre o estado da arte da pesquisa em BPM, com foco no papel da cultura organizacional. A originalidade científica reside na ampliação da análise sobre a cultura de BPM, considerando os desafios do setor público, as barreiras culturais, o impacto da cultura nacional e as oportunidades trazidas pelas inovações tecnológicas. Este estudo é relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a prática organizacional, ao fornecer *insights* sobre como alinhar a

cultura organizacional às práticas de BPM, melhorando a eficácia e adaptabilidade em um cenário de rápidas transformações.

Por fim, as demais seções desse artigo estão organizadas da seguinte forma: na Seção 2, são apresentados aspectos relacionados à Cultura BPM; na Seção 3, foi detalhado o planejamento da Revisão Sistemática de Literatura; na Seção 4, são apresentados os resultados e discussão das RSL em resposta às questões de pesquisa e, por fim, na Seção 5 destacamos as considerações finais do estudo.

2 A CULTURA NA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A Gestão de Processos de Negócios busca transformar processos de negócios em recursos ágeis e adaptáveis, capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes. A implementação do BPM envolve um ciclo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e adaptação. Para ser bem-sucedido, o BPM não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas também de uma cultura que favoreça a colaboração, a transparência e a melhoria contínua [21].

Diferentes aspectos culturais estão envolvidos na adoção de práticas BPM. No estudo de Brocke e Sinnl (2011), a Cultura BPM é observada a partir da tríade (Figura 1) entre aspectos de cultura organizacional, aspectos nacionais-regionais, e aspectos individuais observados em trabalhos em equipe [31], sendo referência para diferentes pesquisas sobre o tema.

A relação entre cultura organizacional e BPM é complexa, podendo influenciar diretamente o sucesso ou fracasso das iniciativas de BPM. A cultura organizacional abrange os valores, crenças e comportamentos compartilhados dentro de uma empresa, e essas características podem afetar a disposição dos colaboradores para adotar e implementar práticas de BPM [17][15].

Diferentes aspectos da cultura organizacional são investigados por estudos da área. Por exemplo, o trabalho de Chandra et al. (2024) investiga o papel do tamanho da organização na cultura de BPM em organizações governamentais da Indonésia [10], e seu impacto direto na forma como as práticas de BPM são adotadas. Organizações maiores, com estruturas complexas, podem ter dificuldades na adaptação BPM, reforçando a argumentação de que o contexto organizacional deve ser considerado ao implementar BPM.

Corroborando com a argumentação, e também observando o contexto público, o trabalho de Kregel et al. (2021) [21] analisou a cultura de BPM em administrações públicas, identificando fatores determinantes para a implementação de BPM em contextos governamentais. O estudo destaca como a cultura organizacional, as práticas de gestão e o envolvimento das lideranças são cruciais para o sucesso de iniciativas de BPM, e apontam que uma cultura organizacional que valorize a transparência, o engajamento e a melhoria contínua facilita a adoção de BPM e maximiza os resultados de sua implementação.

O alinhamento entre os valores culturais de uma organização e as práticas de BPM é fundamental. Em organizações que cultivam uma cultura orientada para processos e melhorias contínuas tendem a ter uma implementação mais eficaz do BPM, uma vez que os colaboradores estão mais predispostos a adotar e sustentar mudanças que favoreçam a eficiência operacional [15, 17, 27].

Evidências empíricas sobre o impacto da cultura organizacional na qualidade dos processos são apresentados no estudo de Grau et al. (2014) [14]. As análises concluem que uma cultura que valorize a qualidade e a melhoria contínua maximiza o desempenho positivo dos processos de negócios, pois os colaboradores se tornam mais motivados a melhorar e otimizar suas atividades diárias. Nesse estudo, é possível observar que a cultura organizacional pode moldar o comportamento dos colaboradores da organização.

Apesar do volume de estudos referente à cultura organizacional, ela não é a única que influencia a BPM. Como apresentado em [31], aspectos individuais presentes no trabalho em grupo podem ser investigados, conforme no trabalho de [14] que destaca a possível alteração de comportamentos individuais a partir de influências da cultura organizacional. Aspectos individuais também são observados no trabalho de Benraad et. al. (2022), que investiga a influência de aspectos "softs" na adoção BPM [6]. Somado a esses, os aspectos culturais oriundos de costumes de uma região geográfica também são importantes, quando há um destaque para que organizações que operam em diferentes regiões geográficas adaptem suas estratégias de BPM à cultura local [6, 26].

3 PLANEJAMENTO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A metodologia utilizada para a condução da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) baseou-se no processo apresentado por Cabrejos et al. [8] e no trabalho de Brocke et al. [31], sendo o último atualizado nesse trabalho.

3.1 Motivação para a Replicação

A cultura organizacional tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o sucesso das iniciativas de Gestão de Processos de Negócio (BPM). O estudo original de Brocke e Sinnl (2011) explorou a relação entre cultura e BPM por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), propondo um modelo conceitual que caracteriza as influências culturais na adoção e implementação do BPM. No entanto, desde a publicação desse estudo, ocorreram avanços significativos na área, incluindo o impacto da transformação digital, mudanças na gestão organizacional e novas abordagens para a implementação do BPM.

Dessa forma, a presente replicação e extensão tem como objetivo validar os achados do estudo original e ampliar a compreensão sobre o papel da cultura organizacional no BPM em um contexto atualizado. Além disso, busca-se explorar como novas tendências organizacionais e tecnológicas influenciam a relação entre cultura e BPM, abordando lacunas identificadas na literatura recente.

3.2 Tipo de Replicação

A replicação conduzida pode ser classificada da seguinte forma:

- **Por similaridade metodológica:** Trata-se de uma replicação **metodológica**, pois utiliza os mesmos métodos da revisão sistemática do estudo original, mas incorpora novas bases de dados e critérios atualizados para seleção de estudos.
- **Por sobreposição:** A replicação é **estendida**, pois amplia o escopo do estudo original ao incluir publicações entre 2011 e 2024, além de abordar novas variáveis contextuais, como

a adoção do BPM no setor público e o impacto de barreiras culturais na transformação digital.

- **Por participantes:** Classifica-se como uma replicação **externa**, uma vez que são autores diferentes do estudo original.

3.3 Descrição do Estudo Original

O estudo de Brocke e Sinnl (2011) teve como principal objetivo investigar como a cultura organizacional influencia e é influenciada pelo BPM. A pesquisa seguiu uma abordagem de revisão sistemática da literatura, identificando três principais dimensões culturais no contexto do BPM:

- **Cultura organizacional:** influencia diretamente a adoção e implementação do BPM dentro das empresas.
- **Cultura nacional/regional:** afeta a forma como o BPM é aplicado em diferentes países e contextos culturais.
- **Cultura de trabalho em grupo:** impacta a colaboração e a execução de práticas BPM dentro das equipes organizacionais.

A pergunta de pesquisa do estudo original foi:

Qual é o estado atual da pesquisa sobre o papel da cultura no BPM?

O estudo original revisou publicações até 2009, utilizando fontes como *Business Process Management Journal* e conferências da área. Seus principais achados indicaram que a cultura organizacional pode atuar como facilitadora ou barreira na adoção do BPM e que o sucesso das iniciativas BPM depende do alinhamento entre práticas de BPM e valores culturais organizacionais.

3.4 Questões de Pesquisa da replicação

A questão principal (QP) desta pesquisa, centra-se na necessidade de investigar **"Como os fatores culturais têm sido abordados na literatura sobre Gestão de Processos de Negócios, especificamente sob a perspectiva da sua influência na adoção de práticas BPM?"**. A partir dessa, foram derivadas as seguintes questões secundárias (QS):

- (1) De que forma os aspectos culturais são abordados na literatura sobre Gestão de Processo de Negócio?
- (2) Quais fatores apresentam-se como determinantes para o sucesso da adoção de práticas BPM?
- (3) Existem fatores culturais considerados neutros ou negativos para a adoção de práticas BPM?
- (4) A literatura apresenta formas de mitigar a ausência de fatores determinantes para o sucesso das práticas BPM?

As questões secundárias (QS_x), onde x representa o identificador da questão, justifica-se em: (QS_1) na caracterização dos diferentes estudos que abordam a temática sobre a influência de fatores culturais em práticas BPM; (QS_2) no mapeamento de quais fatores culturais impactam positivamente na adoção de prática BPM; (QS_3) na possibilidade de identificação e caracterização de fatores neutros ou negativos para o sucesso da prática BPM, e (QS_4) na identificação de estratégias de mitigação para ausência de fatores considerados positivos para o sucesso das práticas BPM.

3.5 Estratégia de Busca, Seleção, Descarte e Extração de Dados

A *String* de busca utilizada foi definida com base nos termos “Gestão de Processo de Negócios” e “Cultura”, ambos presentes na QP, além de sinônimos e acrônimos, resultando em: (*“BPM” OR “BPMN” OR “Business Process” OR “Business Process Management” OR “Business Process Management Modeling” OR “Process Management” AND (culture OR cultural)*). Ressalta-se que a construção da *string* em inglês, deu-se devido as bibliotecas digitais utilizadas na pesquisa: Scopus¹, IEEEExplorer², ACM³, e SolOpenLIB⁴.

No processo de seleção das publicações retornadas pelas buscas automáticas, serão aplicados os Critérios de Inclusão (CI) e de Exclusão (CE), em duas fases: (i) leitura de títulos e resumos, e (ii) leitura completa dos estudos retornados, a fim de identificar a aderência dos estudos aos CI, e a existência de algum dos CE, caracterizando a exclusão do mesmo. Como resultado, tem-se o conjunto de publicações que serão analisadas a fim de responder às questões de pesquisa.

Para a seleção dos estudos, foram definidos os seguintes CI: (CI_1) publicações escritas em idioma português ou inglês; (CI_2) publicações disponíveis para *download* ou leitura digital com acesso gratuito; (CI_3) publicações realizadas no período de jan/2011 a nov/2024; (CI_4) publicações que respondam, pelo menos, uma das questões secundárias de pesquisa. Com relação aos CE, considerou-se: (CE_1) publicações escritas em idiomas diferentes do português ou inglês; (CE_2) publicações anteriores a 2011; (CE_3) publicações que não abordem os termos-chaves no título, resumo ou introdução; (CE_4) publicações que não respondam as questões de pesquisa objeto do estudo, e (CE_5) publicações de acesso privado ou não disponíveis gratuitamente para a comunidade acadêmica, e (CE_6) publicações em duplicidade.

Após as buscas, os dados das publicações resultantes serão extraídos no formato .bib, e inseridos na plataforma Parsifal⁵ para leitura e triagem com aplicação dos CE e CI. A condução desse processo foi realizado aos pares que devem indicar o aceite ou recusa do estudo e, havendo divergência, um terceiro avaliador indicará o voto majoritário. Dessa forma, possíveis ameaças à validade do estudo e vieses durante a seleção das publicações serão mitigadas.

3.6 Diferenças entre o Estudo Original e a Replicação

A replicação realizada neste estudo apresenta diferenças significativas em relação ao estudo original, que são justificadas para garantir uma atualização e ampliação da análise:

- Período de análise:** O estudo original analisou artigos até 2009, enquanto a replicação estendeu o período até 2024, incorporando estudos mais recentes.
- Fontes de dados:** Foram utilizadas novas bases de dados, incluindo Scopus, IEEE Xplore, ACM Digital Library e SolOpenLIB, para aumentar a abrangência dos estudos analisados.

¹Disponível em: <https://www.scopus.com>

²Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/Xplore/home.jsp>

³Disponível em: <https://dl.acm.org/>

⁴Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/>

⁵Disponível em: <https://parsif.al/>

- Escopo temático:** O estudo original focou amplamente na relação entre cultura e BPM, enquanto a replicação inclui novos fatores, como o impacto da transformação digital, as barreiras culturais no setor público e estratégias para superar resistências culturais na adoção do BPM.

3.7 Comparação dos Resultados

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre os achados do estudo original de Brocke e Sinnl (2011) e os resultados obtidos na replicação de 2024. Observa-se que a replicação confirma a influência da cultura organizacional na adoção do BPM, destacando a necessidade de estratégias adaptativas conforme o porte e setor das organizações.

| Aspecto | Estudo Original (2011) | Replicação (2024) |
|---|---|---|
| Influência da cultura organizacional no BPM | Cultura organizacional como facilitadora ou barreira para adoção do BPM. | Confirma a influência da cultura organizacional, destacando a necessidade de estratégias de adaptação para diferentes setores e portes de empresas. |
| Cultura nacional/regional | Identificada como um fator de impacto, mas pouco explorada na literatura. | Expande a análise, destacando diferenças na adoção do BPM em países com alta e baixa distância de poder. |
| Cultura de trabalho em grupo | Relevante para a colaboração e alinhamento dos processos. | Reforça a importância da colaboração interdepartamental e o impacto da liderança. |
| Transformação digital | Não abordada. | Considerada um fator emergente que influencia a adoção do BPM e modifica barreiras culturais. |
| BPM no setor público | Pouca evidência na literatura analisada. | Identifica desafios específicos enfrentados por organizações governamentais na implementação do BPM. |

Table 1: Comparação dos Resultados da Replicação com o Estudo Original

3.8 Limitações e Considerações Finais

A replicação e extensão do estudo apresentaram algumas limitações, que devem ser consideradas ao interpretar os resultados:

- Acesso às publicações:** Algumas publicações relevantes podem não ter sido incluídas devido a restrições de acesso.
- Viés de seleção:** Apesar do rigor metodológico, a triagem dos estudos pode ter sido influenciada pela disponibilidade de publicações nas bases de dados escolhidas.
- Comparabilidade com o estudo original:** Algumas variáveis contextuais mudaram desde 2011, dificultando a comparação direta de alguns resultados.

Entretanto, a replicação fortaleceu diversas conclusões do estudo original e permitiu aprofundar a compreensão sobre a relação entre cultura organizacional e BPM. A inclusão de novos fatores e a ampliação do escopo tornam os achados mais aplicáveis às necessidades atuais das organizações.

A execução das buscas da RSL e análise dos resultados, estão descritas na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Condução das Buscas e Seleção dos Estudos

A estratégia de busca da RSL, inicialmente, identificou 2415 publicações. Desses, 48 foram excluídas por duplicidade, resultando em 2367 publicações submetidas às duas fases de triagem. Na primeira,

os títulos e resumos das publicações foram lidos, desses 2312 estudos foram excluídos e 55 aceitos e submetidos a segunda triagem. Como resultado final, 29 estudos foram excluídos e 26 selecionados para responder às questões de pesquisa (Figura 2).

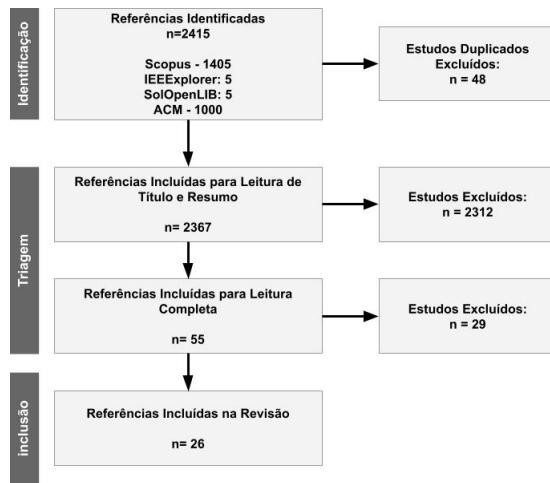


Figure 2: Processo de Condução da RSL

4.2 Resultados e Discussão

Os 26 estudos selecionados (ES) para a RSL são listados na Tabela 2.

A Figura 3 mostra a evolução do número de estudos ao longo dos anos, evidenciando um crescimento significativo a partir de 2013, o que sugere um aumento do interesse acadêmico no tema. Picos em determinados anos podem indicar avanços na área, maior financiamento para pesquisas ou eventos que impulsionaram estudos sobre o assunto. Nos anos mais recentes, a continuidade das publicações demonstra que o tema permanece relevante, refletindo tendências atuais e a necessidade de novas investigações. Essa distribuição temporal permite compreender a trajetória da pesquisa e identificar momentos de maior produção científica.



Figure 3: Distribuição dos estudos selecionados por ano de publicação.

Nas próximas subseções são apresentadas as respostas para as questões secundárias (QS) de pesquisa.

| ID | Título | Autor | Ano |
|------|--|----------------------------|------|
| ES01 | A business process management capabilities perspective on organisation performance [33] | Wai P. Wong et al. | 2013 |
| ES02 | A cross industry evaluation of critical success factors for alignment of strategy and business processes: A case study of SMEs in the region of Jönköping in Sweden[24] | Marie N. E. Ondoia et al. | 2011 |
| ES03 | An Exploration of BPM Adoption Factors: Initial Steps for Model Development[13] | Renata Gabryelczyk | 2018 |
| ES04 | Analysis of the importance of business process management depending on the organization structure and culture[11] | Witold Chmielarz et al. | 2013 |
| ES05 | BPMN pra GERAL, business process models in a citizen language[9] | Luiz P. Carvalho et al. | 2020 |
| ES06 | Business process management in small- and medium-sized enterprises: an empirical study[28] | Robert Singer | 2015 |
| ES07 | Business Process Management and the Social Enterprise[18] | Sandy Kemsley | 2014 |
| ES08 | Business Process Improvement Activities: Differences in Organizational Size, Culture, and Resources[5] | Iris Beerepoot et al. | 2019 |
| ES09 | Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants[21] | Ingo Kregel et al. | 2021 |
| ES10 | Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success[27] | Theresa Schmiedel et al. | 2014 |
| ES11 | Current and future issues in BPM research[31] | Jan vom Brocke et al. | 2011 |
| ES12 | Developing A BPM-Supportive Organizational Culture: On The Importance Of Contextual Factors[29] | Sanja Tumbas et al. | 2013 |
| ES13 | Empirical Evidence for the Impact of Organizational Culture on Process Quality[14] | Corinna Grau et al. | 2014 |
| ES14 | Enterprise Business Process Management in the Public Sector: The Case of the Department of Human Services (DHS) Australia[4] | Wasana Bandara et al. | 2018 |
| ES15 | Exploring the Influence of Organizational Culture on BPM Success: The Experience of the Pernambuco Court of Accounts[2] | Carina Alves et al. | 2017 |
| ES16 | Factors Impacting Successful BPMS Adoption and Use: A South African Financial Services Case Study[20] | Ashley Koopman et al. | 2020 |
| ES17 | How Organizational Culture influences BPM Evolution[17] | Iveruska Jatobá et al. | 2015 |
| ES18 | Organisation Culture and Business Process Management Success[15] | Howjer Gu et al. | 2017 |
| ES19 | Organisational Culture as a Determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland[25] | Magdalena Raczyńska et al. | 2019 |
| ES20 | Process orientation: conceptualization and measurement [19] | Markus Kohlbacher et al. | 2011 |
| ES21 | The consideration of organizational, human and corporate cultural factors in the implementation of business process management projects social factors to prevent failure of BPM projects[7] | Rebecca Bulander et al. | 2013 |
| ES22 | The correlation of organizational culture and success of BPM adoption[16] | Brina Hribar et al. | 2014 |
| ES23 | The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance[6] | Minou Benraad et al. | 2022 |
| ES24 | The Moderating Role of Organizational Size on Business Process Management Culture of Government Organizations in Indonesia[10] | Alvisi A. C. et al. | 2024 |
| ES25 | The Role of Organizational Culture in Business Process Management Adoption: A Case Study[1] | Naif Aljilayel | 2024 |
| ES26 | Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study[26] | Theresa Schmiedel et al. | 2013 |

Table 2: Publicações Incluídas na RSL

4.2.1 De que forma os aspectos culturais são abordados na literatura sobre Gestão de Processo de Negócio. Em resposta à QS_1, no contexto da Gestão de Processos de Negócio (BPM), os aspectos culturais desempenham um papel decisivo na forma como as organizações adotam e implementam práticas e metodologias BPM, sendo, além dos aspectos técnicos, um fator determinante do sucesso ou fracasso na adoção da BPM[1].

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos principais aspectos culturais discutidos na literatura sobre Gestão de Processos de Negócio (BPM) e sua influência na adoção e implementação dessas práticas.

Elas organizam os diferentes tipos de cultura que impactam o BPM, como a cultura organizacional, nacional/regional e de trabalho em grupo, destacando como cada uma pode facilitar ou dificultar a adoção de processos. Além disso, a tabela evidencia fatores como o tamanho da organização, a mentalidade sobre riscos e erros, o papel da alta administração e a importância da sustentabilidade cultural para garantir o sucesso do BPM a longo prazo.

| Aspecto Cultural | Influência na BPM |
|-----------------------------------|---|
| Cultura Organizacional | Determina como os colaboradores percebem e adotam práticas BPM. Organizações com cultura de suporte, inovação e aprendizado contínuo tendem a ter maior sucesso. Estruturas rígidas e aversão ao erro dificultam a adoção. [21, 24, 27] |
| Tamanho da Organização | Empresas maiores enfrentam maior resistência à mudança devido à burocracia e hierarquias rígidas, enquanto empresas menores e mais colaborativas adotam BPM com mais facilidade. [10] |
| Cultura Nacional/Regional | Contextos de alta distância de poder e aversão ao risco dificultam a adoção de práticas BPM colaborativas. Estratégias BPM precisam ser ajustadas para se alinhar a valores e normas locais. [1, 6, 26] |
| Cultura de Trabalho em Grupo | Pequenos grupos de trabalho influenciam a sustentabilidade do BPM. Se não estiverem alinhados, podem dificultar a implementação e manutenção de práticas BPM. [31] |
| Mentalidade sobre Riscos e Erros | Organizações com baixa tolerância a riscos e erro tendem a resistir à implementação do BPM, especialmente em setores públicos e ambientes hierárquicos. [21, 27] |
| Engajamento da Alta Administração | Líderes visionários têm um papel crucial na transformação cultural necessária para o sucesso do BPM, promovendo alinhamento e adesão às práticas. [29] |
| Sustentabilidade BPM | O sucesso a longo prazo depende de uma cultura voltada à melhoria contínua, inovação e orientação para resultados, garantindo maior conformidade aos processos e eficiência operacional. [11, 26, 27] |

Table 3: Síntese da Influência dos Aspectos Culturais na BPM

Na literatura, os aspectos culturais podem ser observados a partir da tríade: cultura organizacional, nacional/regional, e de trabalho em grupo, que, respectivamente, representam a origem e influências de aspectos internos das organizações, de origem de costumes de um grupo pertencentes a uma mesma região geográfica, e aspectos presentes de pequenos grupos de trabalho [31], sendo comumente investigados em pesquisas que abordam o tema da Cultura BPM.

Em *Ondo et al.* [24], o aspecto da cultura organizacional é abordado como sendo um fator essencial para o sucesso BPM. No estudo, esse aspecto cultural possui fortes influências nas percepções e comportamentos dos colaboradores frente à adoção de novos processos, podendo, inclusive, moldá-las para atingir os objetivos da organização. Destaca-se, aqui, o poder da cultura organizacional como papel modelador de padrões e comportamentos individuais dos colaboradores de organização, de modo que ajustes podem ser realizados a fim de maximizar o sucesso da adoção BPM.

Outro fator organizacional identificado é a influência do tamanho das organizações na adoção BPM. O estudo que investigou a influência do tamanho das organizações governamentais da Indonésia na cultura de BPM, revelou que, quanto maior a organização, mais complexa é a integração de uma cultura de BPM. Como justificativa, empresas maiores, especialmente no setor público, enfrentam maior resistência à mudança devido a burocracia e estruturas hierárquicas rígidas, o que exige uma abordagem cultural mais deliberada [10]. Somado a isso, observa-se também que, nesse caso, fatores regionais e de trabalho em grupo podem também impactar no sucesso da BPM, uma vez que a existência de diferentes grupos de trabalho, em lugares distintos, quando não orquestrados, podem dificultar a sustentabilidade BPM.

A cultura da baixa propensão aos riscos, da aversão a erros, e a mentalidade de evitar falhas também apresentam-se nos estudos como barreiras significativas na adoção BPM [27] e que, comumente, estão associadas a culturas organizacionais rígidas, com estruturas hierárquicas centralizadas, e de controle rígido de decisões, comuns em organizações públicas [21].

Por outro lado, organizações de menor porte e/ou que promovem uma cultura colaborativa, com decisões compartilhadas, observam maior adesão às práticas de BPM, resultando em implementações mais ágeis, suaves e eficazes [10]. Ressalta-se que, de modo geral, o sucesso na adoção BPM demanda engajamento e esforço por parte da alta administração. Líderes visionários têm a capacidade de promover a mudança cultural necessária para a construção de um ambiente propício para o sucesso BPM [29], pois, sem o apoio cultural adequado, mesmo as melhores ferramentas e metodologias podem falhar em alcançar o sucesso esperado.

Os aspectos culturais não limitam-se ao contexto organizacional, o aspecto nacional/regional também exerce uma forte influência sobre a aceitação e aplicação de práticas BPM. Por exemplo, cenários que há alta distância de poder, onde a hierarquia é mais pronunciada, a implementação de práticas flexíveis e colaborativas pode encontrar mais resistência. Por outro lado, em contextos que favorecem a inovação e com menor aversão ao risco, a adoção pode ocorrer de maneira mais natural e bem-sucedida. Em ambos os cenários, é essencial que organizações adaptem suas estratégias BPM para alinhar-se às normas e valores culturais locais, maximizando as chances de sucesso [1, 6, 26].

De modo geral, a sustentabilidade BPM é dependente de uma cultura que fomente a melhoria contínua e a participação ativa dos colaboradores. Organizações com culturas abertas à inovação tendem a integrar práticas de BPM com mais facilidade, permitindo uma resposta ágil às demandas do mercado [11], e alcançando melhores resultados em termos de qualidade de processos e excelência operacional, com orientação para resultados, inovação e foco no cliente [26, 27]. A ausência desses fatores podem impactar negativamente e demandar esforços de diferentes atores, em diferentes níveis organizacionais.

4.2.2 Quais fatores culturais apresentam-se como determinantes para o sucesso da adoção de prática BPM? O sucesso da adoção de práticas BPM é refletido no aumento na eficiência e eficácia dos processos e, consequentemente, na melhoria da performance dos processos organizacionais [10]. Para isso, o emprego de práticas efetivas de gerenciamento de processos favorecem a criação e consolidação de uma cultura orientada ao BPM. Para responder a QS_2, os estudos foram analisados a fim de explorar as relações positivas entre fatores culturais, prática BPM, e performance dos processos.

No contexto organizacional, um estudo realizado com profissionais atuantes em Gestão de Processos de Negócios, identificou e mensurou a percepção deles sobre a importância dos valores culturais e seus impactos na adoção de práticas BPM. A partir de entrevistas com 20 profissionais, de diferentes níveis de formação (e.g. bachareis, mestres ou doutores) das áreas de Informática ou Administração, atuando em cargos de liderança (e.g. diretores, consultores, CIO) em organizações de diferentes setores e níveis, com experiências entre 5-33 anos em Gestão de Processo de Negócios, e de diferentes origens (e.g. Arábia Saudita, Estados Unidos, Austrália, Paquistão

e Síria), o estudo identificou e destacou a relevância de aspectos culturais organizacionais (e.g. compromisso, melhoria contínua, equipes multifuncionais, foco no cliente, inovação e compreensão detalhada dos processos, responsabilidade, qualidade, estrutura CERT, excelência, dentre outros) para o sucesso de iniciativas de BPM [1].

Outros aspectos culturais, considerados "suaves" (*soft factors*), mas com impacto positivo na adoção de práticas BPM, também foram identificados. No trabalho, fatores como liderança, comunicação e motivação, embora sejam considerados essenciais, têm recebido pouca atenção na literatura, carecendo de maior quantificação ou modelagem teórica [6]. Ressalta-se que, tais aspectos, podem ser considerados em um contexto organizacional, mas também podem ser observados de forma individual.

De modo geral, com base nos estudos analisados, a Figura 4 mostra a relação entre aspectos da cultura organizacional e a taxa de adoção BPM. O eixo X representa os aspectos culturais, enquanto o eixo Y a probabilidade de adoção BPM. Ao analisar o gráfico, verifica-se que empresas cuja cultura é orientada à inovação e à colaboração têm maior propensão a adotar o BPM, refletindo positivamente na performances dos seus processos.

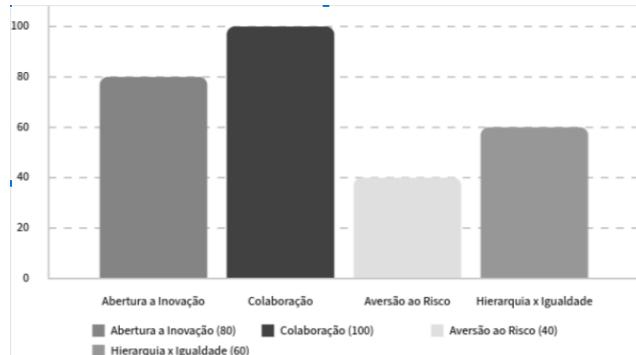


Figure 4: Probabilidade de adoção do BPM

Os aspectos culturais (eixo X) foram definidos a partir dos principais aspectos culturais presentes na literatura da RSL, e representam: **abertura à inovação** a partir da disposição da organização em adotar novas ideias e processos. Organizações que incentivam a inovação tendem a apresentar maior taxa de adoção de BPM. [27]; **colaboração** que mensura o nível de incentivo à colaboração entre departamentos e equipes. Culturas com alto grau de colaboração têm maior probabilidade de sucesso na implementação do BPM. [27]; **aversão ao risco** que refere-se à disposição da organização para assumir riscos associados a mudanças nos processos. Uma cultura organizacional com alta aversão ao risco pode dificultar a implementação do BPM. [21]; e a **hierarquia vs. igualdade** que indica o grau de estrutura hierárquica em contraste com uma cultura mais igualitária. Organizações com culturas menos hierárquicas tendem a adotar BPM com mais facilidade. A centralização na tomada de decisões é frequentemente associada a resistências durante a implementação do BPM, conforme destacado pela literatura.

O valor da adoção BPM (eixo Y) foi calculado com base na média de fatores relacionados à satisfação organizacional com a adoção do

BPM. Para uma média de valor igual a 5, assume-se um percentual de adoção de 100%. Para uma média de valor igual a 2, o percentual de adoção é estimado em 40%. Os conceitos utilizados no cálculo, incluem: a **taxa de adoção BPM**, percentual de iniciativas de BPM implementadas com sucesso; a **eficiência dos processos**, representando a melhoria na eficiência dos processos após a implementação do BPM; e a **satisfação dos funcionários** que mensura o nível de satisfação dos colaboradores após a adoção do BPM.

Dante do contexto apresentado, observa-se que os aspectos culturais organizacionais apresentam-se como um fator importante para a sustentabilidade BPM, sendo, inclusive, objetos de estudos de outras áreas de conhecimento. Contudo, não distante disso, o aspecto subjetivo apontado como fatores "suaves" [6], apesar de pouco investigado na literatura, apresenta-se como importante, pois os indivíduos são os responsáveis pela Gestão de Processos de Negócios, podendo influenciar ou ser influenciado por culturas maiores.

4.2.3 Existem fatores culturais neutros ou negativos para a adoção de práticas BPM? No contexto dessa RSL, é possível observar que a ausência de fatores determinantes para o sucesso das práticas BPM, consequentemente, trará impactos negativos à adoção BPM. Em detalhe, a literatura destaca que a ausência de adequação às culturas regionais em organizações distribuídas geograficamente distantes, a quantidade de funcionários, e a cultura organizacional de centralização de decisões [10], a aversão aos riscos [21] e a ausência de características pessoais (e.g. liderança, comunicação e motivação) também impactam negativamente a adoção de práticas BPM [6].

Um aspecto cultural organizacional, mas que influencia diretamente nas questões pessoais, é rotatividade de pessoal. Quando baixa, a rotatividade pode influenciar na não adoção BPM, pois os processos já são conhecidos pelos colaboradores. O contrário, também é verificado, pois há uma dificuldade de descrição do processo organizacional [21]. Esse estudo foi realizado no setor público, mas seu resultado também pode ser verificado no setor privado. Contudo, em ambos, a BPM é um fator importante para a documentação e compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores.

Outro fator negativo identificado, foi com relação ao uso de BPMS (do inglês, *Business Process Management Systems*), sistemas de informação que automatizam a gestão de Processos de Negócio nas organizações. A relutância em mudar, sem uma visão estratégica de BPM e da cultura organizacional, impactou negativamente a adoção e uso de BPMS [20]. Com relação aos fatores de impacto neutro, no contexto desse estudo, não foi possível identificá-los.

4.2.4 A literatura apresenta formas de mitigar a ausência de fatores determinantes para o sucesso das práticas BPM? A Tabela 4 apresenta uma síntese das estratégias identificadas na literatura para mitigar a ausência de fatores culturais determinantes ao sucesso das práticas de BPM. Dentre as principais estratégias destacam-se a promoção de valores organizacionais essenciais, como orientação ao cliente, excelência e trabalho em equipe, além da criação de uma cultura voltada à inovação e melhoria contínua.

De maneira geral, os estudos que destacam que a cultura organizacional como um fator determinante, apontam que, sem uma cultura que apoie a gestão de processos, mesmo os melhores métodos e sistemas não alcançarão os resultados desejados. Logo, há a

| Estratégia | Descrição |
|---|---|
| Promoção de valores organizacionais | Implementação de valores fundamentais como orientação ao cliente, busca pela excelência, responsabilidade individual e coletiva, e incentivo ao trabalho em equipe, garantindo maior conformidade com os processos organizacionais. |
| Cultura de inovação e melhoria contínua | Adaptação da cultura BPM às variáveis organizacionais, promovendo inovação e aprimoramento constante dos processos, com o apoio da alta gestão. |
| Comunicação clara | Esclarecimento dos objetivos e benefícios do BPM para todos os níveis da organização, minimizando resistência à mudança. |
| Envolvimento dos stakeholders | Inclusão ativa de partes interessadas no planejamento e execução do BPM, garantindo maior adesão às práticas e facilitando sua implementação. |
| Alinhamento estratégico | Integração do BPM com a governança e os objetivos organizacionais, assegurando coerência e apoio institucional às iniciativas de gestão de processos. |
| Uso de ferramentas tecnológicas | Aplicação de tecnologias para coleta, tratamento e análise de dados relacionados à adoção do BPM, permitindo monitoramento e ajustes estratégicos. |
| Estratégias de engajamento | Utilização de Redes Sociais Corporativas e incentivo à cultura de colaboração para fortalecer a adesão e participação dos colaboradores nas iniciativas BPM. |

Table 4: Síntese das Estratégias para Mitigar a Ausência de Fatores Culturais no BPM

necessidade de promoção de valores/estratégias que maximizem a **orientação ao cliente** a partir da observação das necessidades e satisfação dos clientes; a **excelência** por meio de buscas contínuas por altos padrões de desempenho; a **responsabilidade** através do incentivo à responsabilidade individual e coletiva, e a colaboração entre departamentos por meio do **trabalho em equipe**. Tais valores, amplamente mencionados nos estudos, são fundamentais para alinhar os comportamentos dos colaboradores e aumentar a conformidade com os processos organizacionais.

A promoção da cultura de inovação e melhoria contínua também são estratégias para superar lacunas que possam prejudicar o sucesso do BPM. Em ambos, há a necessidade do incentivo e comprometimento da alta gestão das organizações, sendo necessário a criação e/ou adaptação de uma cultura BPM que considere as diferentes variáveis organizacionais (e.g. porte da organização, estrutura hierárquica, setor, quantidade de colaboradores, distribuição de unidades, etc) nas suas estratégias de mitigação.

Estratégias que favoreçam a **comunicação clara**, por meio do esclarecimento dos objetivos e benefícios do BPM para todos os níveis da organização, o **envolvimento dos stakeholders** com a inclusão de partes interessadas no planejamento e execução das iniciativas, e o **alinhamento estratégico** a partir da integração entre a governança do BPM e os objetivos organizacionais, são fundamentais para minimizar os impactos da resistência à mudanças.

Por fim, a criação e o fortalecimento de uma cultura organizacional adequada, aliada ao comprometimento da liderança e à adaptação estratégica ao contexto organizacional, são essenciais para mitigar a ausência de aspectos culturais determinantes ao sucesso do BPM. Uma abordagem estruturada que integre valores culturais, ferramentas tecnológicas (*i.e.* coleta, tratamento e análise de dados referente a adoção do BPM) e estratégias de engajamento (*i.e.* uso de Redes Sociais Corporativas e cultura de colaboração) pode promover um ambiente organizacional favorável e uma implementação bem-sucedida da BPM.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura revisada evidencia que os aspectos culturais desempenham um papel fundamental na sustentabilidade das iniciativas de Gestão de Processos de Negócios (BPM). Como consenso, os estudos apontam que a implementação bem-sucedida do BPM não depende apenas da adoção de ferramentas e metodologias adequadas, mas também da capacidade de uma organização em entender e integrar os aspectos culturais de nível organizacional, regional/nacional e individuais.

Quando observados os aspectos relacionados a cultura organizacional, a presença de fatores culturais nas organizações que favoreçam, por exemplo, a colaboração e a capacidade de adaptação às mudanças são cruciais para a sustentabilidade BPM. Além disso, uma cultura de incentivo à inovação e melhoria contínua, a colaboração entre departamentos, e a participação ativa de seus colaboradores facilita a implementação da BPM ao criar um ambiente flexível, propenso e eficaz às práticas BPM [24, 27]. A literatura destaca que aspectos culturais podem influenciar e ser influenciado por práticas BPM, necessitando, assim, de adaptação e exigindo esforço e comprometimento da alta gestão e demais atores da organização, essenciais para a superação das barreiras culturais que possam surgir, frequentemente observadas em ambientes corporativos mais hierárquicos, avessos aos riscos e mudanças [24]. Ainda no contexto organizacional, fatores culturais relacionados ao porte da organização, a quantidade de colaboradores, ao uso BPMS, a rotatividade de funcionários, e características pessoais dos colaboradores [5, 6, 10, 20, 24, 28] também foram considerados fatores determinantes para sustentabilidade BPM.

Ao observar os aspectos culturais sob a perspectiva da visão regional e/ou nacional, é percebido que costumes regionais podem influenciar a adoção de práticas BPM nas organizações. Por exemplo, em contextos regionais com alta distância de poder e estruturas hierárquicas mais rígidas podem enfrentar maiores dificuldades na implementação, uma vez que esses modelos culturais podem inibir a flexibilidade necessária para a adoção de práticas mais ágeis. Por isso, organizações que operam em múltiplos contextos culturais precisam ser especialmente cuidadosas ao adaptar suas estratégias de BPM, para garantir que estejam alinhadas aos valores e normas regionais [1].

Ressalta-se que o sucesso das práticas BPM está condicionado ao alinhamento entre as estratégias organizacionais, os aspectos culturais, e a prática BPM, com a finalidade de maximizar a eficiência e eficácia dos processos. Os aspectos culturais, em seus diferentes contextos, não devem ser vistos como obstáculos para as organizações, mas, sim, como fator de diferenciação estratégica que, quando otimizado, potencializa a sustentabilidade BPM e contribui para o desenvolvimento contínuo da organização no cenário global.

Por fim, destaca-se a importância da investigação e atualização da RSL [30] decorrente da evolução da área nos anos posteriores a 2011. Espera-se que os resultados apresentados contribuam para novas pesquisas da comunidade Sistemas de Informação, principalmente no que tange a validação em empírica dos fatores culturais identificados, na investigação de modelos de adaptação cultural para BPM que possam ser aplicados em diferentes setores, e como as novas tecnologias (*e.g.* IA e blockchain) podem influenciar a cultura no contexto de BPM. Como limitações, destacam-se a quantidade

de bases utilizadas para busca automática e não uso da técnica snowballing [32].

References

- [1] Naif Aljlayel. 2024. The Role of Organizational Culture in Business Process Management Adoption: A Case Study. *Procedia Computer Science* 234 (April 2024), 663–673. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.052>
- [2] Carina Alves, Iveruska Jatobá, George Valença, and Glória Fraga. 2017. Exploring the Influence of Organizational Culture on BPM Success: The Experience of the Pernambuco Court of Accounts. In *Business Process Management Cases (Management for Professionals, Vol. 1)*, Jan Mendling Jan vom Brocke (Ed.). Springer Cham, 593–610. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58307-5_32
- [3] Eric Araújo, Jéssyka Vilela, Carla Silva, and Carina Alves. 2021. Are my business process models compliant with lgpd? the LGPD4BP method to evaluate and to model LGPD aware business processes. In *Proceedings of the XVII Brazilian Symposium on Information Systems*. 1–9.
- [4] Wasana Bandara, Scott Bailey, Paul Mathiesen, Jo McCarthy, and Chris Jones. 2018. Enterprise Business Process Management in the Public Sector: The Case of the Department of Human Services (DHS) Australia. *Journal of Information Technology Teaching Cases* 8 (Nov. 2018), 217–231. <https://doi.org/10.1057/s41266-017-0031-5>
- [5] Iris Beerepoot, Inge van de Weerd, and Hajo A. Reijers. 2019. Business Process Improvement Activities: Differences in Organizational Size, Culture, and Resources. In *Business Process Management (Lecture Notes in Computer Science, Vol. 1)*, Thomas Hildebrandt, Boudewijn F. van Dongen, Maximilian Röglinger, and Jan Mendling (Eds.). Springer Cham, 402–418. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26619-6_26
- [6] Minou Benraad, Baris Ozkan, Oktay Turetken, and Irene Vanderfeesten. 2022. The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. *Business Process Management Journal* 28 (Feb. 2022), 1–22. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0363>
- [7] Rebecca Bulander and Matthias Dietel. 2013. The consideration of organizational, human and corporate cultural factors in the implementation of business process management projects social factors to prevent failure of BPM projects. *2013 International Conference on e-Business (ICE-B)* (2013), 1–9. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7230631>
- [8] Luis Jorge Enrique Rivero Cabrejos, Davi Viana, and Rodrigo Pereira dos Santos. 2018. Planejamento Execução de Estudos Secundários em Informática na Educação: Um Guia Prático Baseado em Experiências. *Jornada de Atualização em Informática na Educação (JAIE 2018)* 7(1) (2018), 21–52. <http://milanesa.ime.usp.br/rbie/index.php/pie/article/view/7858>
- [9] Luiz Paulo Carvalho, Claudia Cappelli, and Flávia Maria Santoro. 2020. BPMN pra GERAL, business process models in a citizen language. In *Proceedings of the XVI Brazilian Symposium on Information Systems (SBSI '20, Vol. 23)*, Flávio E. A. Horita, Carlos A. Kamienski, Scheila de Ávila e Silva, Andréa Magalhães Magdaleno, and Davi Viana (Eds.). Association for Computing Machinery, 1–8. <https://doi.org/10.1145/3411564.3411632>
- [10] Alvisi Aura Chandra and Mahendrawathi ER. 2024. The Moderating Role of Organizational Size on Business Process Management Culture of Government Organizations in Indonesia. *Procedia Computer Science* 234 (April 2024), 852–860. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.072>
- [11] Witold Chmielarz, Marek Zborowski, and Aneta Biernikowicz. 2013. Analysis of the importance of business process management depending on the organization structure and culture. *2013 Federated Conference on Computer Science and Information Systems* 0 (2013), 1079–1086. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6644149>
- [12] Giovanni Correa, Jéssyka Vilela, and Mariana Peixoto. 2025. Diagnosing BPM Governance: A Case Study of Facilitators, Barriers, and Governance Elements in a Hierarchical Public Institution. In *Proceedings of the 27th International Conference on Enterprise Information Systems, ICEIS 2025, Porto, Portugal, April 4–6, 2025*. SCITEPRESS.
- [13] Renata Gabryelczyk. 2018. An Exploration of BPM Adoption Factors: Initial Steps for Model Development. In *Proceedings of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (ACIS, Vol. 15)*, M. Paprzyczyk (eds) M. Ganzha, L. Maciaszek (Ed.). 761–768. <https://doi.org/10.15439/2018F211>
- [14] Corinna Grau and Jürgen Moormann. 2014. Empirical Evidence for the Impact of Organizational Culture on Process Quality. *Proceedings of the 22nd European Conference on Information Systems (ECIS)* 22 (June 2014). https://www.researchgate.net/publication/265846743_Empirical_Evidence_for_the_Impact_of_Organizational_Culture_on_Process_Quality
- [15] Howjer Gu, John D'Ambra, and Kenneth Stevens. 2017. Organisation Culture and Business Process Management Success. *ACIS 2017 Proceedings* 60 (2017). <https://aisel.aisnet.org/acis2017/60>
- [16] Brina Hribar and Jan Mendling. 2014. The correlation of organizational culture and success of BPM adoption. *Proceedings of the European Conference on Information Systems (ECIS) 2014* 0 (June 2014). <https://aisel.aisnet.org/ecis2014/0>
- [17] Iveruska Jatobá and Carina Frota Alves. 2015. How Organizational Culture influences BPM Evolution. *Proceedings of the XI Brazilian Symposium on Information Systems (SBSI 2015)* 3 (May 2015). <https://aisel.aisnet.org/sbis2015/3>
- [18] Sandy Kemsley. 2014. Business Process Management and the Social Enterprise. In *Handbook on Business Process Management 1 (International Handbooks on Information Systems, Vol. 2)*, Michael Rosemann Jan vom Brocke (Ed.). Springer Berlin, Heidelberg, 463–474. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_20
- [19] Markus Kohlbacher and Stefan Gruenwald. 2011. Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal* 17 (April 2011), 267–283. <https://doi.org/10.1108/1463715111122347>
- [20] Ashley Koopman and Lisa F Seymour. 2020. Factors Impacting Successful BPMS Adoption and Use: A South African Financial Services Case Study. *Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling* 387 (May 2020), 55–69. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49418-6_4
- [21] Ingo Kregel, Bettina Distel, and Andre Coners. 2021. Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering* 64 (Aug. 2021), 201–221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- [22] Matheus Ribeiro Brant Nobre and Jéssyka Vilela. 2024. Content and Skills for Teaching BPM in Computer Science Courses: A Systematic Mapping Study. In *Proceedings of the 16th International Conference on Computer Supported Education, CSEDU 2024, Angers, France, May 2–4, 2024, Volume 2*. SCITEPRESS, 373–384.
- [23] Association of Business Process Management Professionals. 2013. *CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento - V3.0*. ABPMP.
- [24] Marie Noel Eyenga Ondo, Farnaz Ansari Djafari, and Ulf Seigerroth. 2011. A cross industry evaluation of critical success factors for alignment of strategy and business processes: A case study of SMEs in the region of Jönköping in Sweden. *Proceedings of the 13th International Conference on Enterprise Information Systems - Volume 3: ICEIS 3* (2011), 338–347. <https://doi.org/10.5220/0003468303380347>
- [25] Magdalena Raczyńska and Krzysztof Kruckowski. 2019. Organisational Culture as a Determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland. *Administrative Sciences* 9 (Dec. 2019), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci9040096>
- [26] Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, and Jan Recker. 2013. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal* 19 (April 2013), 292–317. <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- [27] Theresa Schmiedel, Jan vom Brocke, and Jan Recker. 2014. Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success. In *Handbook on Business Process Management 2 (2627-8510, Vol. 2)*, Michael Rosemann Jan vom Brocke (Ed.). Springer Berlin, Heidelberg, 649–663. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_27
- [28] Robert Singer. 2015. Business process management in small- and medium-sized enterprises: an empirical study. In *Proceedings of the 7th International Conference on Subject-Oriented Business Process Management (S-BPM ONE '15)*, Jens Ehlers and Bernhard Thalheim (Eds.). Association for Computing Machinery, 1–8. <https://doi.org/10.1145/2723839.2723849>
- [29] Sanja Tumbas, Theresa Schmiedel, Martin Bringmann, and Jan vom Brocke. 2013. Developing A BPM-Supportive Organizational Culture: On The Importance Of Contextual Factors. *ECIS 2013 Completed Research* 87 (2013). https://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/87
- [30] Jan vom Brocke, Jörg Becker, Alessio Maria Braccini, Rimantas Butleris, Birgit Hofreiter, Kęstutis Kapočius, Marco De Marco, Günter Schmidt, Stefan Seidel, Alexander Simons, Tomás Skopal, Armin Stein, Stefan Stieglitz, Reima Suomi, Gottfried Vossen, Robert Winter, and Stanislaw Wrycz. 2010. Current and future issues in BPM research: A European perspective from the ERCIS meeting 2010. *Communications of the Association for Information Systems* 28 (2010). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02825>
- [31] Jan vom Brocke and Theresa Sinnl. 2011. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal* 17(2) (April 2011), 357–378. <https://doi.org/10.1108/1463715111122383>
- [32] Claes Wohlin. 2014. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (London, England, United Kingdom) (EASE '14)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 38, 10 pages. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- [33] Wai Peng Wong, Ming-Lang Tseng, and Kim Hua Tan. 2013. A business process management capabilities perspective on organisation performance. *Total Quality Management & Business Excellence* 25(5–6) (Nov. 2013), 602–617. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.850812>
- [34] André Ximenes, Carina Alves, Jéssyka Vilela, and Iveruska Jatobá. 2022. A Competency Management Model to Support Digital Transformation Initiatives in a Public Organization. In *Proceedings of the XXI Brazilian Symposium on Software Quality*. 1–10.