

Gestão por processos e governança organizacional: uma análise teórica sobre maturidade e eficiência

Yeda Cristina Passos Caffaro

(Universidade Federal Tecnológica do Paraná-UTFPR)

Edson Hermenegildo Pereira Júnior

(Universidade Federal Tecnológica do Paraná-UTFPR)

Sérgio Adelar Brun

(Universidade Federal Tecnológica do Paraná-UTFPR)

RESUMO:

Este artigo analisa a Gestão por Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) e como pode contribuir para o fortalecimento da maturidade organizacional e da governança em instituições públicas e privadas. O problema de pesquisa parte da existência de fragmentação administrativa e da ausência de estruturas processuais capazes de sustentar decisões estratégicas, controle organizacional e desempenho institucional. O objetivo geral consiste em analisar o papel da Gestão por Processos de Negócio na elevação da maturidade organizacional e no fortalecimento da governança como caminhos para a melhoria do desempenho institucional. A metodologia caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e natureza analítica, realizada por meio de levantamento sistemático de artigos nas bases SciELO e Google Acadêmico, selecionados com base em critérios de relevância temática e aderência aos eixos BPM, maturidade organizacional e governança. A análise dos estudos evidenciou que o BPM promove padronização, clareza decisória, maior controle organizacional e alinhamento estratégico, enquanto os modelos de maturidade permitem diagnosticar fragilidades estruturais e orientar melhorias organizacionais contínuas. Evidencia-se que a integração entre BPM, maturidade organizacional e governança constitui um eixo estruturante para o fortalecimento institucional, ampliando a capacidade de coordenação, controle e geração de valor nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Modelagem de processos. Maturidade organizacional. Governança institucional. Desempenho organizacional. Melhoria contínua.

1 Introdução

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais, marcada pela aceleração tecnológica, pela pressão por eficiência e pelas demandas sociais por transparência, tem impulsionado instituições públicas e privadas a revisarem seus modelos de gestão. Nesse cenário, a Gestão por Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) emerge como uma abordagem estratégica capaz de estruturar o funcionamento das organizações a partir de fluxos claros, padronizados e orientados à entrega de valor. A consolidação de uma cultura processual, especialmente em tempos de transformação digital, revela-se central para superar estruturas tradicionais fragmentadas e promover maior integração entre áreas, dados e serviços (Gesser *et al.*, 2022).

A literatura contemporânea aponta que organizações que alcançam maior maturidade em processos tendem a apresentar desempenho superior, seja na racionalização de atividades, na governança, na transparência institucional ou na inovação. Diversos modelos de maturidade, consolidados em estudos nacionais e internacionais, permitem diagnosticar o nível de institucionalização do BPM e orientar intervenções estratégicas. Entretanto, apesar da relevância dessas abordagens, muitos desafios persistem quanto à implementação efetiva, ao alinhamento com a governança organizacional e à capacidade de incorporar tecnologias digitais de forma sustentável (Paim, 2009; Bueno *et al.*, 2025).

Diante desse contexto, surge o problema de pesquisa que orienta este artigo: como a Gestão por Processos de Negócio, apoiada em modelos de maturidade, pode contribuir para o fortalecimento da governança e para a melhoria dos resultados organizacionais em instituições públicas e privadas.

Considerando o problema apresentado, parte-se do entendimento, fundamentado na literatura sobre Gestão por Processos de Negócio, de que a adoção do BPM favorece a estruturação organizacional por meio da padronização, monitoramento e controle dos fluxos de trabalho, contribuindo para práticas mais transparentes, integradas e orientadas a resultados. A maturidade em processos, nesse sentido, representa uma capacidade institucional que sustenta decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos estratégicos.

Com base nesses pressupostos, assume-se como hipótese analítica que organizações com maior maturidade em processos apresentam melhores condições para fortalecer práticas de governança e aprimorar seu desempenho institucional, uma vez que dispõem de estruturas organizacionais mais organizadas, integradas e monitoráveis. Essa condição favorece a coordenação das atividades, o alinhamento entre estratégia e execução e o aprimoramento dos mecanismos de controle e tomada de decisão, ampliando a capacidade organizacional de gerar valor e responder de forma mais eficiente às demandas institucionais e sociais.

Do ponto de vista metodológico, este estudo teve como objetivo sistematizar e analisar a produção científica recente sobre Gestão por Processos de Negócio, maturidade organizacional e governança institucional, buscando identificar convergências teóricas, lacunas conceituais e contribuições relevantes para a compreensão do papel do BPM no fortalecimento das estruturas organizacionais.

Nesse contexto, este artigo teve como objetivo geral analisar o papel da Gestão por Processos de Negócio na elevação da maturidade organizacional e no fortalecimento da

governança como caminhos para a melhoria do desempenho institucional. Para isso, buscou-se: sistematizar os fundamentos conceituais e a evolução da Gestão por Processos de Negócio; examinar os principais modelos de maturidade e suas contribuições para o diagnóstico organizacional; e identificar os fatores críticos de sucesso, desafios e implicações relacionados à consolidação de uma cultura organizacional orientada a processos e governança. Essa abordagem permitiu compreender de forma integrada como o BPM, articulado aos modelos de maturidade, contribui para o fortalecimento das estruturas de governança e para a melhoria do desempenho institucional.

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente de organizações adotarem modelos de gestão capazes de responder a cenários voláteis, altamente informatizados e pressionados por resultados. A articulação entre processos, maturidade e governança ainda configura um campo em desenvolvimento, demandando análises teóricas atualizadas que sistematizem avanços, lacunas e tendências. Ao reunir contribuições de autores clássicos e contemporâneos, este trabalho oferece subsídios para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas que buscam compreender como estruturar organizações inteligentes, eficientes e alinhadas à transformação digital.

2 Referencial teórico

O BPM consolidou-se como um eixo estruturante para a administração contemporânea ao propor a organização do trabalho a partir de fluxos integrados, monitoráveis e orientados à criação de valor. O BPM rompe com a lógica funcional tradicional e busca alinhar processos, pessoas, tecnologias e estratégias institucionais, permitindo que as organizações respondam com maior agilidade às demandas dos ambientes complexos e dinâmicos. Essa abordagem torna-se ainda mais relevante em contextos marcados pela transformação digital, nos quais a eficiência depende da capacidade de redesenhar atividades, eliminar redundâncias e sustentar práticas de governança coerentes com objetivos estratégicos (Sordi, 2012).

No campo técnico, o *Object Management Group* (OMG) desempenha papel central ao estabelecer padrões internacionais de modelagem e maturidade de processos, como o *Business Process Maturity Model* (BPMM). O BPMM apresenta níveis estruturados que auxiliam organizações a diagnosticar seu estágio de desenvolvimento processual, desde práticas iniciais e informais até a institucionalização plena de processos monitorados, otimizados e alinhados à estratégia. A padronização proposta pelo OMG oferece fundamento conceitual para organizações de diferentes setores mensurarem sua capacidade de gerir processos de maneira integrada, favorecendo comparações e direcionamento de melhorias (Object Management Group, 2008).

Estudos sobre maturidade em BPM têm avançado, destacando-se a revisão sistemática conduzida por Tarhan, Turetken e Reijers (2016), que analisou diversos modelos e identificou padrões conceituais na literatura. Os autores apontam que modelos de maturidade variam quanto ao nível de detalhamento e rigor metodológico, mas convergem na premissa de que a evolução processual é gradual e depende de fatores como liderança, cultura, padronização e uso de tecnologias digitais. Essa compreensão reforça que a maturidade organizacional não

se restringe à documentação de processos, mas envolve capacidades institucionais amplas de coordenação e aprendizagem contínua.

Bueno *et al.*, (2025) destacam que, apesar do potencial de ganhos em eficiência, Pequenas e Médias Empresas (PMEs) enfrentam barreiras para consolidar práticas digitais devido à ausência de padronização processual, à falta de investimentos e à baixa maturidade em gestão. Esses achados reforçam que a maturidade em processos constitui uma condição essencial para que a transformação digital gere resultados efetivos, sobretudo em ambientes organizacionais que operam com recursos mais limitados.

No âmbito da administração pública, o debate sobre governança digital assume centralidade, uma vez que organismos estatais enfrentam pressões crescentes por transparência, eficiência e prestação de serviços de qualidade (Gesser *et al.*, 2021). Cardoso, Moreira e Parente (2025) apontam que a governança digital configura estratégia decisiva para o sucesso da transformação digital na educação pública federal, exigindo integração entre processos, tecnologias e competências profissionais. A transformação digital só produz impacto quando acompanhada de mecanismos de governança capazes de orientar, monitorar e ajustar práticas institucionais.

A relação entre governança e maturidade organizacional também é explorada por Gesser *et al.*, (2021), que apresentam um panorama dos estudos sobre governança universitária no Brasil. Os autores evidenciam que instituições com estruturas de governança mais consolidadas tendem a apresentar maior formalização de processos, clareza decisória e articulação estratégica, elementos que se aproximam diretamente dos princípios do BPM. Assim, a governança atua como pilar fundamental para sustentar práticas processuais maduras, garantindo coerência entre objetivos institucionais e mecanismos operacionais.

2.1 Gestão por Processos de Negócio (BPM): fundamentos, evolução e transformação digital

A BPM tem se consolidado como uma abordagem essencial para a modernização administrativa, especialmente em instituições públicas de ensino superior, conforme evidenciado pela recorrência do tema na literatura recente analisada neste estudo. De acordo com Silva *et al.*, (2025), a adoção de BPM permite reconfigurar estruturas burocráticas tradicionais ao privilegiar fluxos integrados e orientados a desempenho, ampliando a eficiência e a capacidade de resposta institucional. Essa constatação reforça a compreensão do BPM como um elemento estruturante da gestão, e dialoga com Alves *et al.*, (2024), que identificam que a maturidade processual no setor público depende de práticas contínuas de avaliação, adaptabilidade e alinhamento estratégico, sobretudo em ambientes organizacionais complexos como universidades.

A literatura revela que a evolução do BPM está diretamente associada à transformação digital, aspecto recorrente nos estudos selecionados, uma vez que tecnologias emergentes potencializam a automação, a rastreabilidade e a tomada de decisões baseada em dados. Cardoso, Moreira e Parente (2025) destacam que a governança digital fortalece práticas processuais ao oferecer ferramentas que permitem maior integração entre áreas, promovendo eficiência e transparência. Nesse sentido, a transformação digital não é apresentada como um fim em si mesma, mas como um meio que depende da maturidade dos processos, movimento reforçado por Silva *et al.*, (2025), que indicam que a digitalização dos

processos amplia significativamente o desempenho organizacional quando acompanhada de estratégias de BPM bem estruturadas.

No campo da gestão universitária, a literatura mostra crescente interesse em compreender como governança e BPM influenciam estruturas administrativas cada vez mais complexas. Borges *et al.*, (2023), ao explorarem tendências bibliométricas, concluem que estudos sobre governança em instituições de ensino superior têm ampliado o enfoque sobre eficiência, *accountability* e transformação digital. Esse movimento reforça a atualidade e relevância do tema abordado neste artigo, enquanto Gesser *et al.*, (2022) reforçam que a governança acadêmica depende do estabelecimento de processos claros que articulem atores internos e externos, sustentando decisões que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados.

A relação entre BPM e controle interno também merece destaque, principalmente no contexto de instituições de ensino superior privadas. Silveira *et al.*, (2025) mostram que gestores financeiros percebem o controle interno e a gestão de riscos como eixos essenciais para o aprimoramento processual e para a criação de ambientes organizacionais mais seguros e previsíveis. Esses resultados reforçam a ideia de que a maturidade em processos amplia a capacidade institucional de antecipar riscos e corrigir desvios, convergindo com Hurtado, Benini e Figueiredo (2020), que apontam que práticas de governança robustas, especialmente na administração pública, exigem padronização, monitoramento e capacidade de adaptação contínua.

A evolução do BPM também se relaciona à necessidade de superar estruturas rígidas e departamentalizadas, promovendo integração e flexibilidade. Silva *et al.*, (2025) argumentam que processos mapeados e monitorados permitem maior racionalização de recursos, enquanto Alves *et al.*, (2024) destacam que o diagnóstico de maturidade é fundamental para identificar gargalos, orientar decisões e estruturar planos de melhoria contínua. A convergência desses estudos evidencia que o BPM atua como um mecanismo articulador entre eficiência operacional, governança e transformação digital, consolidando-se como um elemento estratégico para a gestão organizacional contemporânea.

2.2 Modelos de maturidade em bpm: diagnósticos, níveis e implicações para a gestão organizacional

Outro ponto relevante é que os modelos de maturidade oferecem níveis que variam desde processos informais e pouco estruturados até sistemas integrados e otimizados, com forte alinhamento estratégico, permitindo às organizações compreenderem sua posição evolutiva e planejarem ações de melhoria. Machado *et al.*, (2023), ao analisarem núcleos de inovação tecnológica, evidenciam que a maturidade depende da capacidade institucional de mapear, monitorar e revisar processos. Esse entendimento reforça o caráter dinâmico dos modelos de maturidade, convergindo com Oliveira e Fonseca (2025), que argumentam que a maturidade só se concretiza quando há mecanismos de governança capazes de conectar estratégia, execução e controle, reforçando a importância de modelos formais e contínuos.

A literatura também mostra que diagnósticos de maturidade são fundamentais para identificar fragilidades, orientar investimentos e estabelecer prioridades de melhoria contínua, especialmente em organizações públicas e educacionais. Marques *et al.*, (2020)

destacam que o Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública, elaborado pelo TCU, tem fornecido subsídios importantes para avaliar o nível de maturidade das universidades federais. Esses diagnósticos assumem papel estratégico ao fornecer dados objetivos para a tomada de decisão, o que dialoga com Gesser *et al.*, (2021), que apontam que práticas de governança robustas estão diretamente relacionadas a níveis mais elevados de maturidade, demonstrando que o diagnóstico é etapa essencial para alinhar gestão, processos e desempenho institucional.

A maturidade também influencia a capacidade das instituições de implementar mudanças organizacionais e inovar em seus fluxos de trabalho, uma vez que processos mais estruturados reduzem incertezas e ampliam a previsibilidade das ações gerenciais. Silva *et al.*, (2023) afirmam que instituições que possuem mecanismos de governança consolidados tendem a apresentar maior habilidade para gerir processos complexos e implementar melhorias contínuas. Flausino e Corrêa (2024), por sua vez, reforçam que conselhos superiores atuam como instâncias de coordenação estratégica, garantindo que metas organizacionais estejam integradas aos processos operacionais, o que favorece o avanço consistente dos níveis de maturidade.

Em instituições de ensino superior, os modelos de maturidade assumem papel ainda mais relevante em razão da complexidade organizacional desses ambientes, que envolvem múltiplos stakeholders, estruturas administrativas diversas e processos decisórios colegiados. Essa complexidade exige modelos capazes de articular governança, processos e estratégia de forma integrada. Nesse contexto, Rodrigues e Oliveira (2024) destacam que a relação entre os conselhos superiores e os mecanismos de governança exerce influência direta sobre os níveis de maturidade organizacional, uma vez que decisões institucionais impactam a padronização, a execução e o monitoramento dos processos. Complementarmente, Machado *et al.*, (2023) argumentam que a capacidade inovadora das organizações está diretamente associada à adoção de modelos processuais maduros, os quais sustentam práticas mais eficientes e coerentes com os objetivos estratégicos e as demandas institucionais.

Os modelos de maturidade também apresentam implicações importantes para o alinhamento estratégico, uma vez que instituições que compreendem sua posição no ciclo de maturidade conseguem direcionar recursos de modo mais racional e coerente com suas prioridades institucionais. Oliveira e Fonseca (2025) argumentam que a governança pública depende da capacidade institucional de articular estratégia, monitoramento e avaliação, elementos que se relacionam diretamente ao BPM. Essa articulação é reforçada por instrumentos diagnósticos, como destacam Marques *et al.*, (2020), ao afirmarem que o diagnóstico realizado pelo TCU tem orientado gestores a reavaliar prioridades e reestruturar práticas gerenciais, fortalecendo a maturidade institucional.

2.3 Fatores críticos de sucesso, desafios e perspectivas da cultura orientada a processos e governança

A consolidação de uma cultura orientada a processos exige a integração entre governança, capacidades organizacionais e mecanismos de coordenação institucional, elementos identificados de forma recorrente na literatura analisada como condicionantes do sucesso do BPM. Machado e Quiraque (2023) demonstram que a maturidade de governança

está diretamente vinculada à criação de valor público, especialmente em instituições de ensino superior, que dependem de processos claros e bem definidos. Essa evidência reforça a compreensão de que processos estruturados não produzem resultados isoladamente, visão corroborada por Gesser *et al.*, (2022), que observam que o relacionamento com stakeholders é amplamente influenciado pela qualidade dos processos internos e pela capacidade da governança de promover coerência e transparência.

Um dos fatores críticos de sucesso para a cultura processual é o fortalecimento das estruturas de governança universitária, que atuam como mecanismos que possibilitam supervisão, alinhamento e integração entre áreas. Borges *et al.*, (2023) identificam que a literatura sobre governança em instituições de ensino superior tem ressaltado a importância de estruturas bem definidas para o desempenho institucional. Esses achados indicam que a governança funciona como eixo articulador da cultura orientada a processos, enquanto Rodrigues e Oliveira (2024) apontam que conselhos superiores exercem papel estratégico ao conectar macro decisões à execução dos processos, reforçando que uma cultura orientada a processos depende da solidez das instâncias colegiadas.

Além disso, o desenvolvimento de uma cultura processual eficaz exige que a organização compreenda a interdependência entre processos e a necessidade de padronização e melhoria contínua, aspectos centrais nos modelos de maturidade analisados neste estudo. Machado *et al.*, (2023) destacam que núcleos de inovação tecnológica, ao estruturarem processos eficientes, tornam-se capazes de ampliar sua capacidade de criação e transferência de conhecimento. Esses resultados indicam que a padronização não limita a inovação, mas a sustenta, argumento complementado por Borges *et al.*, (2023), ao afirmarem que a governança universitária deve fomentar a padronização e a clareza procedimental, promovendo maior integração e eficiência institucional.

No que diz respeito às perspectivas futuras, autores apontam a necessidade de integrar governança, inovação e cultura processual de maneira mais sistêmica, superando abordagens fragmentadas de gestão. Machado e Quiraque (2023) evidenciam que a maturidade de governança é fator determinante para que instituições de ensino superior criem valor público e respondam a demandas sociais crescentes. Essa perspectiva reforça a importância de estratégias de longo prazo, enquanto Flausino e Corrêa (2024) enfatizam que a melhoria da eficiência institucional passa por processos bem definidos e alinhados com estruturas de governança que garantam transparência e *accountability*.

3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e analítica, orientado à sistematização e interpretação da produção científica recente sobre Gestão por Processos de Negócio (Business Process Management – BPM), modelos de maturidade organizacional e governança institucional. A escolha por esse delineamento justificou-se por possibilitar a consolidação de referenciais teóricos, a identificação de convergências e divergências conceituais e o mapeamento de lacunas de pesquisa, oferecendo suporte interpretativo ao problema investigado e ao objetivo do artigo.

O percurso metodológico foi estruturado em três etapas principais — levantamento, seleção e análise — com registro das decisões de triagem e organização sistemática do corpus. O levantamento foi realizado nas bases SciELO e Google Acadêmico, selecionadas por sua ampla utilização nas Ciências Sociais Aplicadas e pela disponibilidade de literatura revisada por pares e trabalhos com impacto acadêmico. Para ampliar a sensibilidade da busca e reduzir perdas por variações terminológicas, foram utilizadas combinações de descritores em português e inglês, com operadores booleanos, aplicadas em diferentes arranjos, tais como: “gestão por processos” AND “maturidade organizacional”; “gestão por processos” AND “governança”; “BPM” AND “maturidade”; “processos organizacionais” AND “governança”; “business process management” AND “organizational maturity”; “process maturity” AND “governance”. Também foram testadas variações com termos correlatos que aparecem recorrentemente na literatura, como “modelos de maturidade”, “cultura processual”, “desempenho institucional” e “controle organizacional”, a fim de capturar estudos que discutem governança e maturidade sem necessariamente nomeá-las no título.

A busca inicial retornou 184 registros (SciELO = 46; Google Acadêmico = 138), considerando resultados por relevância e aderência temática. Na sequência, procedeu-se à depuração do material por duplicidade e inadequação preliminar: foram identificados e removidos 29 registros duplicados, restando 155 documentos únicos para triagem. A etapa de seleção seguiu critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. Como critérios de inclusão, adotaram-se: (a) artigos publicados nos últimos cinco anos; (b) textos em língua portuguesa; (c) aderência direta à questão norteadora; e (d) presença explícita de pelo menos um dos três eixos analíticos (BPM, maturidade organizacional, governança). Foram excluídos: (a) materiais fora do recorte temporal; (b) textos duplicados; (c) publicações que tratavam de processos sem interface com maturidade ou governança; (d) produções com caráter estritamente instrumental/tecnicista sem contribuição interpretativa ao problema; e (e) documentos sem disponibilidade integral para leitura e extração de informações.

A triagem ocorreu em três níveis. No primeiro nível (títulos), foram excluídos 72 registros por não apresentarem pertinência temática direta, restando 83 para leitura de resumos. No segundo nível (resumos), foram excluídos 44 registros por baixa aderência aos eixos analíticos definidos, permanecendo 39 para leitura integral. No terceiro nível (texto completo), foram excluídos 18 documentos por não atenderem aos critérios de recorte, por repetição de conteúdo, por ausência de relação efetiva com a governança institucional ou por insuficiência de dados conceituais para extração analítica. Ao final, 21 artigos compuseram o corpus definitivo analisado, constituindo a base empírica bibliográfica do estudo.

A etapa de análise foi conduzida por meio de abordagem temática, conforme orientações metodológicas de Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2019), com organização do corpus em uma matriz de síntese. Para padronizar o tratamento dos estudos, cada artigo foi fichado com informações mínimas (autoria, ano, contexto/setor, objetivo do estudo, recorte metodológico, principais achados e contribuições conceituais) e, em seguida, classificado conforme seu aporte predominante para as categorias analíticas definidas a priori: (i) fundamentos e evolução da Gestão por Processos de Negócio (BPM); (ii) modelos de maturidade e suas implicações para o diagnóstico organizacional; e (iii) fatores críticos de sucesso relacionados à governança e à cultura processual. Essa categorização permitiu uma leitura comparativa e integrada, favorecendo a identificação de padrões explicativos,

recorrências argumentativas e lacunas conceituais, bem como a extração de sínteses interpretativas alinhadas ao objetivo geral do artigo.

Por meio desse percurso metodológico, foi possível construir uma análise consistente e alinhada aos objetivos do artigo, oferecendo uma interpretação articulada sobre como a maturidade em processos e as práticas de governança se relacionam e contribuem para o fortalecimento da gestão organizacional.

4 Resultados e discussões

A análise da literatura evidenciou uma diferença relevante entre os modelos conceituais e a realidade organizacional observada no desenvolvimento deste estudo. No plano teórico, o BPM e os modelos de maturidade são apresentados como estruturas capazes de promover eficiência, integração e governança institucional por meio da padronização e monitoramento dos processos. Entretanto, os estudos empíricos demonstram que sua implementação enfrenta barreiras estruturais, como resistência organizacional, fragmentação administrativa e fragilidade das instâncias de governança. Identificou-se que a modelagem de processos, isoladamente, não é suficiente para elevar a maturidade organizacional, sendo necessária a existência de mecanismos institucionais de governança capazes de sustentar, legitimar e monitorar os processos. Assim, a maturidade organizacional emerge não apenas como um resultado técnico, mas como um fenômeno institucional diretamente dependente da governança e da capacidade decisória das organizações.

Ao integrar as evidências levantadas, observa-se que a maturidade em processos destaca-se de forma recorrente, como variável mediadora entre eficiência operacional, transformação digital e governança institucional. Nos estudos analisados, a evolução das capacidades processuais aparece associada não apenas à padronização de fluxos, mas à ampliação da coordenação estratégica e da capacidade adaptativa das organizações. Esse padrão indica que o BPM ultrapassa a dimensão instrumental e assume caráter estruturante, funcionando como mecanismo de alinhamento entre estratégia, tecnologia e desempenho institucional, conforme sustentado por Sordi (2012) e pelo *Object Management Group* (2008).

A análise comparativa também evidencia uma lacuna importante na literatura: embora maturidade processual, governança e transformação digital sejam frequentemente abordadas de forma isolada, poucos estudos articulam esses três eixos de maneira sistêmica. Essa fragmentação teórica limita a compreensão das interdependências institucionais que sustentam a consolidação do BPM, especialmente no contexto brasileiro. Assim, confirma-se a necessidade de modelos integrados que permitam analisar simultaneamente capacidades processuais, mecanismos de governança e estratégias digitais, aprofundando o debate iniciado por Tarhan, Turetken e Reijers (2016).

Outro padrão identificado refere-se à centralidade da governança como condição para a institucionalização efetiva do BPM. A maioria dos estudos converge ao indicar que a formalização de processos, quando dissociada de estruturas decisórias sólidas, tende a se fragilizar ao longo do tempo. A governança, nesse sentido, atua como elemento legitimador e sustentador das práticas processuais, assegurando coerência entre objetivos estratégicos e rotinas operacionais. As contribuições de Kuazaqui e Lisboa (2025) e Gesser *et al.*, (2022) a

reforçam ao demonstrar que mecanismos decisórios estruturados ampliam a estabilidade e a continuidade das iniciativas de gestão por processos.

No âmbito da administração pública, os achados revelam que o diagnóstico de maturidade constitui etapa estratégica para o fortalecimento institucional. Estudos como os de Hurtado, Benini e Figueiredo (2020) indicam que instrumentos de avaliação da governança permitem identificar fragilidades estruturais e orientar intervenções mais consistentes. Essa evidência sugere que a maturidade não decorre apenas da modelagem formal de processos, mas da existência de instrumentos de monitoramento e coordenação capazes de sustentar ajustes contínuos. Em consonância, Alves *et al.*, (2024) demonstram que a ausência de monitoramento sistemático e a fragmentação administrativa figuram entre os principais entraves à consolidação do BPM.

Entre os estudos examinados, observa-se ainda convergência quanto à relação entre maturidade de governança e geração de valor público, especialmente em instituições de ensino superior. Machado e Quiraque (2023) evidenciam que níveis mais elevados de maturidade estão associados a maior capacidade institucional de entregar resultados e responder a demandas sociais. Esse padrão reforça a compreensão de que a maturidade atua como mediadora entre estrutura processual e desempenho organizacional, configurando-se não como etapa técnica isolada, mas como dimensão estratégica da governança contemporânea.

A análise dos estudos revela que os modelos de maturidade não são utilizados apenas como instrumentos técnicos de diagnóstico, mas como dispositivos institucionais de reorganização decisória. Rodrigues e Oliveira (2024) destacam que, em instituições de ensino superior, a maturidade está diretamente associada ao fortalecimento das instâncias de governança, pois conselhos superiores atuam como mecanismos que influenciam a formalização e a padronização dos processos. Essa relação evidencia que a maturidade não é apenas técnica, mas também institucional, percepção que dialoga com os apontamentos de Gesser *et al.*, (2021), que ressaltam a importância da governança estruturada para consolidar práticas processuais mais maduras e orientadas ao desempenho.

Os estudos sobre maturidade processual também enfatizam que a evolução dos modelos de BPM depende da clareza dos papéis organizacionais e da estabilidade das estruturas decisórias, aspectos destacados de forma convergente nos estudos selecionados. Flausino e Corrêa (2024) mostram que o desempenho institucional é influenciado pela composição e funcionamento dos conselhos superiores, demonstrando que processos decisórios bem definidos facilitam a adoção de modelos de maturidade. Essa evidência reforça o entendimento de que governança e maturidade se desenvolvem de forma interdependente, perspectiva corroborada por Silva *et al.*, (2023), que observam que a governança universitária se fortalece quando os conceitos de governança são incorporados ao cotidiano institucional, ampliando a coerência entre processos e resultados.

A relação entre maturidade e desempenho institucional é enfatizada na literatura recente como um dos principais resultados da adoção de modelos processuais estruturados. Flausino e Corrêa (2024) apontam que estruturas colegiadas eficazes contribuem para resultados superiores, especialmente quando processos são claros e monitoráveis. Esses achados reforçam a centralidade da maturidade como elemento mediador entre governança e desempenho, enquanto Silva *et al.*, (2023) complementam que a governança universitária,

ao articular processos decisórios com mecanismos de controle, amplia a capacidade das instituições de alcançar níveis elevados de maturidade, favorecendo inovação e eficiência organizacional.

A análise dos estudos indica que a gestão de riscos e os mecanismos de controle interno desempenham papel estruturante na consolidação da cultura orientada a processos. Mais do que instrumentos técnicos de verificação, esses mecanismos aparecem como dispositivos institucionais de estabilização e previsibilidade organizacional. Observa-se convergência na literatura ao associar maturidade processual à capacidade de monitoramento contínuo e mitigação de incertezas. Silveira *et al.*, (2025) demonstram que gestores financeiros percebem o controle interno como elemento central para a confiabilidade dos fluxos operacionais, enquanto Machado e Quiraque (2023) evidenciam que estruturas de governança mais maduras tendem a apresentar maior capacidade de controle e acompanhamento. Esse padrão reforça que maturidade e gestão de riscos operam de forma interdependente, ampliando a segurança decisória e a consistência institucional.

Outro achado recorrente refere-se à necessidade de articulação entre governança estratégica e governança operacional como condição para a efetividade do BPM. A literatura sugere que a ausência dessa integração gera desalinhamento entre planejamento e execução, comprometendo os resultados institucionais. Flausino e Corrêa (2024) indicam que a performance das instituições públicas de ensino superior depende da capacidade dos conselhos superiores de orientar e acompanhar os processos organizacionais de forma sistemática. De modo convergente, Gesser *et al.*, (2022) apontam que a coerência entre decisões estratégicas e rotinas operacionais constitui fator determinante para a sustentabilidade das práticas processuais. Assim, a maturidade organizacional revela-se diretamente associada à capacidade institucional de traduzir diretrizes estratégicas em práticas operacionais monitoráveis.

A resistência organizacional emerge, nos estudos analisados, como um dos principais entraves à institucionalização do BPM, sobretudo em contextos marcados por estruturas burocráticas consolidadas. Essa resistência não se limita a fatores culturais, mas relaciona-se também à fragilidade das instâncias decisórias e à ausência de mecanismos estruturados de coordenação. Rodrigues e Oliveira (2024) destacam limitações enfrentadas por conselhos superiores na implementação de mudanças estruturais, enquanto Silveira *et al.*, (2025) sugerem que práticas de gestão de riscos podem reduzir incertezas e ampliar a aceitação de novos arranjos processuais. Esses achados indicam que a superação da resistência depende da combinação entre liderança institucional, previsibilidade operacional e fortalecimento da governança.

A consolidação de uma cultura orientada a processos aparece associada ao desenvolvimento de práticas colaborativas e ao compartilhamento sistemático de informações. A literatura converge ao indicar que ambientes organizacionais que promovem interação entre *stakeholders* internos e externos tendem a apresentar maior legitimidade institucional e maior aderência às práticas de governança. Gesser *et al.*, (2022) ressaltam a importância da articulação com *stakeholders* para fortalecer a governança universitária, enquanto Machado *et al.*, (2023) demonstram que ambientes que incentivam inovação e integração favorecem processos mais ágeis e responsivos. Assim, cultura organizacional,

governança e maturidade processual configuram dimensões interdependentes, cuja integração sustenta a estabilidade e a adaptabilidade institucional.

5 Considerações finais

Este artigo partiu da necessidade de compreender de que modo a Gestão por Processos de Negócio, articulada a modelos de maturidade e a práticas de governança organizacional, pode contribuir para o aprimoramento da gestão em instituições públicas e privadas. A partir de uma análise teórica sistematizada, foi possível evidenciar que a abordagem processual não se limita a uma ferramenta operacional, mas constitui um elemento estruturante capaz de reorganizar a lógica de funcionamento das organizações, promovendo maior integração entre áreas, clareza de responsabilidades e alinhamento entre estratégia e execução.

Os achados da literatura analisada indicam que a consolidação do BPM está diretamente associada ao avanço dos níveis de maturidade organizacional, o que se reflete na padronização de rotinas, na redução de retrabalhos e no fortalecimento dos mecanismos de controle e monitoramento. Nesse sentido, a maturidade em processos emerge como condição necessária para que práticas de governança se tornem efetivas, uma vez que decisões estratégicas passam a ser sustentadas por informações consistentes, fluxos bem definidos e indicadores de desempenho confiáveis, favorecendo maior coerência institucional e ampliando a capacidade organizacional de coordenação, controle e avaliação de resultados.

O objetivo deste estudo foi sistematizar e analisar a produção científica recente sobre o papel da Gestão por Processos de Negócio na elevação da maturidade organizacional e no fortalecimento da governança como caminhos para a melhoria do desempenho institucional, permitindo identificar convergências conceituais e evidências sobre o papel estruturante desses elementos na gestão organizacional.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi alcançado ao demonstrar que BPM, maturidade e governança constituem um tripé conceitual indispensável para a construção de organizações mais eficientes, responsivas e orientadas à criação de valor. A integração desses elementos amplia a capacidade institucional de gerir riscos, melhorar a tomada de decisão, fortalecer a relação com *stakeholders* e consolidar práticas organizacionais mais estruturadas, coerentes e orientadas ao desempenho institucional. Os resultados evidenciaram que o BPM, quando articulado a modelos de maturidade e sustentado por mecanismos de governança, contribui diretamente para o fortalecimento das estruturas organizacionais, favorecendo maior previsibilidade, controle e alinhamento estratégico.

Conclui-se, portanto, que embora a implementação da gestão por processos enfrente desafios relacionados à cultura organizacional, à capacitação de equipes e à disponibilidade de recursos, seus benefícios teóricos e práticos são amplamente reconhecidos na literatura. Ao evidenciar as inter-relações entre BPM, maturidade e governança, este artigo contribui para o aprofundamento do debate acadêmico e oferece subsídios conceituais relevantes para gestores que buscam superar modelos fragmentados de gestão e responder às crescentes exigências de eficiência, transparência e sustentabilidade no cenário organizacional contemporâneo. Como contribuição teórica, o estudo reforça a compreensão de que a maturidade organizacional e a governança não constituem dimensões isoladas, mas processos

interdependentes sustentados pela gestão por processos, consolidando-se como elementos centrais para o fortalecimento institucional e para a melhoria contínua do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Karla Ariane da Silva et al. **Avaliação da maturidade da gestão por processos no setor público: uma análise em um órgão de planejamento de uma instituição de ensino superior.** 2024.

BORGES, Gerlyson Girão et al. Governança em Instituições de Ensino Superior: um estudo de inspiração bibliométrica. **Anais dos Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária**, 2023.

BUENO, Claudia Oliveira et al. Transformação digital nas PMEs: uma revisão de literatura sobre inovação e eficiência na gestão. **Revista DCS**, v. 22, n. 81, p. e3111-e3111, 2025.

CARDOSO, Fabiana Ferreira; MOREIRA, Kleyton Matos; PARENTE, Ronaldo Vasconcelos. Governança digital: uma estratégia para o sucesso da transformação digital na educação pública federal. **Revista Sítio Novo**, v. 9, p. e1795-e1795, 2025.

FLAUSINO, Vinícius Silva; CORRÊA, Hamilton Luiz. A relação entre estrutura, composição e processos dos conselhos superiores eo desempenho das instituições públicas federais de ensino superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 29, p. e024015, 2024.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária e relacionamento com os stakeholders: A visão dos gestores. **Education Policy Analysis Archives**, v. 30, p. (162)-(162), 2022.

GESSER, Grazielle Alano et al. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 26, p. 5-23, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HURTADO, Angelo Borralho; BENINI, Elcio Gustavo; FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho. O processo de institucionalização do levantamento integrado de governança organizacional pública no Brasil. 2020.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. Governança corporativa: reflexões sobre educação e ensino em instituições de ensino superior (ies). **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 6, n. 4, p. e646326-e646326, 2025.

MACHADO, Daiane Pias; QUIRAQUE, Elcídio Henriques. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 28, p. e023002, 2023.

MACHADO, Tamiris Viana et al. Análise dos processos de governança nos núcleos de inovação tecnológica do Brasil. **Peer Review**, v. 5, n. 21, p. 727-749, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Pauliane Venessa da Silva Braga et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, v. 18, n. 2, p. 164-196, 2020.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Modeling Notation (BPMN). Business Process Maturity Model (BPMM)**. Version 1.0. Needham, MA: OMG, 2008.

OLIVEIRA, Regiane da Silva; FONSECA, Platini Gomes. Governança pública em uma instituição federal de ensino superior: uma análise à luz do mecanismo estratégia do modelo de governança do TCU. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 30, p. e025019, 2025.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RODRIGUES, Rubens Carlos; OLIVEIRA, Oderlene Vieira. Nexos dos conselhos superiores com a governança em Instituições de Ensino Superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 19, p. 82, 2024.

SILVA, José Henrique Ferreira et al. Relação entre gestão de processos e desempenho organizacional em instituições públicas de ensino: revisão sistemática de literatura. **Revista Contemporânea**, v. 5, n. 8, p. e8954-e8954, 2025.

SILVA, Karina et al. Conceitos de governança aplicados na governança universitária: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 4, p. 6113-6131, 2023.

SILVEIRA, Jucilene Santana et al. Controle interno e gestão de riscos: a percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 24, p. 1-19, 2025.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TARHAN, Ayca; TURETKEN, Oktay; REIJERS, Hajo A. Business process maturity models: a systematic literature review. **Information and Software Technology**, v. 75, p. 122–134, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.01.010>.