

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM PRÁTICAS DE BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS**

LUIZ FERNANDO GASPARELLI CAMATA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

SILVIA DALLAVALLE
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos à Universidade de São Paulo.

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM PRÁTICAS DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente as iniciativas de *Business Process Management* (BPM), ou de Gerenciamento de Processos, buscam estabelecer controle e estabilidade e se preocupam em identificar e solucionar problemas que ocorrem ao longo das sequências de atividades e eventos nas organizações (Badakhshan et al., 2019). BPM é uma abordagem de gestão que visa a inovação de processos e foca no gerenciamento e na melhoria contínua dos resultados dos processos, além de propor uma lógica de gestão que se concentra em um entendimento horizontal das organizações baseada em processos (Schmiedel et al., 2020; Van Looy, 2021).

Para que as mudanças necessárias sejam efetivas, não basta que somente profissionais de BPM se envolvam no processo, pois as equipes serão afetadas e precisam “comprar” as ideias de inovação e reformulação dos métodos de trabalho e dos processos, algo que afeta a cultura de uma organização. O sucesso de BPM depende da agilidade e de repensar, redesenhar e inovar processos (Badakhshan et al., 2019). As pesquisas atuais geralmente se concentram em métodos de BPM e menos atenção tem sido dada ao impacto da cultura de uma organização sobre o sucesso de BPM (Kregel et al., 2022). Há um consenso entre os profissionais e acadêmicos de que a cultura é um fator crítico capaz de determinar o sucesso ou o fracasso das iniciativas de BPM (Schmiedel et al., 2015). Uma das principais razões para aplicações malsucedidas de métodos BPM tem sido relacionada ao fator cultura, com o argumento típico de que os valores culturais e crenças que são opostas às crenças que sustentam BPM e não podem fornecer um terreno fértil no qual os métodos podem efetivamente ser usados e produzir os resultados esperados (Schmiedel et al., 2020).

Apesar da complexidade da mensuração do impacto da cultura no gerenciamento de processos, um número significativo de autores reconhece cada vez mais a cultura como fator central e fonte de fracasso ou sucesso das iniciativas de BPM (Gu et al., 2017). Algo comum nesses estudos é o reconhecimento da cultura como um agente para a efetiva prática de BPM. Algumas descobertas indicam que a cultura desempenha, de fato, um papel de suporte para as atividades de BPM dentro de uma organização, e que a necessidade de uma cultura propícia é crítica para a melhoria contínua dos processos (Gu et al., 2017). O foco nos aspectos metodológicos e tecnológicos de BPM parece ser tão natural na prática de BPM quanto o reconhecimento de que a cultura é muitas vezes a razão do fracasso de um projeto (Schmiedel et al., 2015). Ainda que alguns autores já considerem a cultura organizacional como algo relevante para o sucesso de iniciativas de BPM, os autores deste estudo identificam que existem lacunas a serem investigadas na interseção entre esses dois campos, já que a concentração dos estudos tende a mostra-se mais ligada às práticas de BPM.

Neste estudo, os autores visam responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a cultura tem sido abordada na literatura de BPM e quais são as tendências e lacunas de pesquisa neste campo? O objetivo deste estudo é investigar a cultura organizacional no contexto de BPM, utilizando uma análise bibliométrica para mapear a literatura existente e identificar tendências e lacunas de pesquisa. O método de análise bibliométrica pode contribuir para a compreensão da complexidade da literatura em BPM e analisar um grande volume de dados (Donthu et al., 2021), apresentando o panorama geral e as dimensões estruturais, bem como proporcionar um avanço teórico da área (Dabić et al., 2020).

Os objetivos específicos que visam apoiar a resposta para a pergunta de pesquisa são:
(1) Quais são os principais temas e subtemas na interseção entre Business Process Management

(BPM) e cultura organizacional identificados na literatura acadêmica?; (2) Quais tendências emergentes podem ser identificadas na pesquisa sobre BPM e cultura organizacional nos últimos dez anos?; (3) Quais países possuem pesquisas mais recentes na interseção entre BPM e cultura organizacional?

Como contribuição, a análise bibliométrica deste estudo pode fornecer um mapeamento científico e aumentar a visibilidade das pesquisas na área de BPM, especialmente levando em consideração a variável “cultura organizacional”, ajudando tanto os pesquisadores quanto os gestores a compreenderem a evolução desse campo, as tendências e as lacunas de pesquisa que podem ser úteis para gerar insights para pesquisas futuras (Zupic & Čater, 2015). Essa abordagem permite não apenas mapear a pesquisa existente, mas também identificar áreas que requerem mais investigação, oferecendo um panorama completo da interseção entre esses dois campos.

Este é um estudo inovador e fornece uma adição oportuna à literatura, uma vez que explora BPM em interseção a cultura organizacional, uma variável que vem sendo citada por autores desse campo como sendo de forte impacto. Os autores encontraram na literatura análises bibliométricas sobre BPM, porém nenhuma delas analisada por essa perspectiva da cultura organizacional, tema que atrai a atenção de grandes organizações na atualidade por estar ligada diretamente às pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma mensagem principal na literatura de processos diz respeito ao desenvolvimento de processos que, para serem relevantes, devem contribuir diretamente com o objetivo principal do negócio e ter um propósito definido. Em vez de tratar os processos como ilhas desconexas, uma organização também depende de como seus processos interagem e são gerenciados (Christiansson & Rentzhog, 2019). Hoje, tanto as organizações do setor privado quanto do setor público devem pensar demais em seus processos em um ritmo cada vez mais rápido, considerar necessidades e expectativas continuamente crescentes do cliente, criar novas propostas de valor baseadas em processos e engajar-se na inovação para permanecerem bem-sucedidas (Beerepoot et al., 2023).

BPM, por exemplo, é uma abordagem bem conhecida para melhorar a performance organizacional por meio da melhoria do desempenho dos processos (Suša Vugec et al., 2020). Tal disciplina de gestão, como é amplamente entendido o BPM, se preocupa com a análise de negócios e melhoria contínua dos processos nas organizações, e o objetivo do BPM é estabelecer maneiras eficientes e eficazes para as organizações criarem valor para seus clientes (Badakhshan et al., 2019).

A importância e a influência da cultura sobre BPM já têm sido reconhecidas por parte da comunidade de pesquisa (Kregel et al., 2022). Aspectos relacionados à cultura podem dificultar ou apoiar iniciativas de BPM e são reconhecidos como um impulsionador chave em BPM (Beerepoot et al., 2023). Até agora, os poucos acadêmicos que estudaram sistematicamente a relação entre BPM e cultura organizacional sugerem que a cultura tem uma influência significativa sobre BPM (Kregel et al., 2022). Os pesquisadores têm procurado determinar como a cultura se encaixa no BPM e como essa dinâmica muda com as diferentes estruturas organizacionais (Gu et al., 2017).

A noção de que as pessoas, que representam o maior recurso de uma organização, podem ser gerenciadas pelas "pistas sutis de uma cultura" e influenciadas por essa mesma cultura organizacional para aumentar seu desempenho é algo que tem sido discutido e pesquisado minuciosamente (Gu et al., 2017). Estudar a cultura organizacional, e particularmente a cultura BPM, como um mediador pode permitir obter *insights* sobre o que remodela a cultura em direção a uma cultura BPM, e quais são as consequências dessa reformulação (Schmiedel et al.,

2020). Pesquisas sobre empresas do setor privado mostram que a cultura organizacional pode impactar o BPM da organização e essa cultura é muitas vezes referida como cultura BPM (Kregel et al., 2022).

3 MÉTODO

O método adotado foi uma análise bibliométrica para explorar as possíveis conexões entre termos relacionados à BPM, Gerenciamento de Processos e Cultura. As abordagens bibliométricas são usadas para diversos fins, incluindo análise de desempenho e mapeamento científico (Cobo et al., 2011). A análise de desempenho é usada para avaliar o desempenho individual e institucional de pesquisas e publicações. O mapeamento científico é uma abordagem genérica de análise e visualização de um domínio, podendo ser uma disciplina científica, um campo de pesquisa ou áreas temáticas relacionadas a tópicos de pesquisa específicos. Em outras palavras, o mapeamento científico é uma unidade de análise de uma área de conhecimento científico expressada através de uma coleção de contribuições intelectuais de membros de uma comunidade científica ou de uma especialidade mais claramente definida (Chen et al., 2017).

A análise bibliométrica é uma técnica quantitativa de avaliação da estrutura intelectual de uma área científica de estudo, podendo apresentar dados sobre o volume e o impacto da pesquisa usando uma ampla gama de técnicas, incluindo análise de frequência de palavras, análise de citações, análise de cocitação, acoplamento bibliográfico e coautores. Também pode contar publicações por unidade de análise como autoria, país e afiliação. O mapeamento científico incorpora bibliometria para desenvolver uma representação espacial da relação entre áreas de estudo, autores e outras categorias para avaliar a influência e outros critérios de relacionamento (Zupic & Čater, 2015).

A base de dados Scopus foi selecionada para busca de documentos revisados por pares, uma vez que está entre as bases de dados científicas mais utilizadas com a maior cobertura em vários campos, como ciências da vida, ciências físicas, ciências da saúde e ciências sociais e humanas. Abrange mais de 77 milhões de registros (documentos revisados por pares) de mais de 23.452 periódicos revisados por pares. De acordo com (Ghani et al., 2022), a base de dados Scopus possui ampla cobertura de assuntos e apresenta documentos revisados por pares de qualidade, sendo reconhecido como a maior citação e banco de dados abstrato.

A *string* utilizada na estratégia de busca avançada foi: (("Business Process* Management" OR "BPM" OR "Process* Management" OR "Business Process*" OR "Management of Process*" OR "Process Improvement" OR "Performance Improvement") W/6 ("Culture*" OR "BPM Culture*" OR "Organizational Culture*")). Após aplicar a *string* de pesquisa, o banco de dados retornou inicialmente 2.691 inscrições. O recorte dos últimos dez anos, objetivo deste estudo, filtrou 1.813 documentos, sendo destes 1.156 no formato de artigos científicos os quais foram utilizados para realizar a revisão bibliométrica (Tabela 1).

O processo de criação da *string* de pesquisa levou alguns meses, entre testes e execuções de diferentes *strings* de pesquisa diversas vezes, adicionando ou excluindo termos para que o conjunto de artigos encontrados fosse o mais preciso frente ao que se almejava nos objetivos deste estudo.

TABELA 1 - String de pesquisa.

Base de Dados	String de Pesquisa	Número Inicial de Documentos	Documentos nos últimos 10 anos	Artigos
Scopus	((("Business Process* Management" OR "BPM" OR "Process* Management" OR "Business Process*" OR "Management of Process*" OR "Process Improvement" OR "Performance Improvement") W/6 ("Culture*" OR "BPM Culture*" OR "Organisational Culture*"))	2.691 documentos	1.813 documentos	1.156 documentos

Fonte: elaborado pelos autores.

A *string* de busca foi elaborada em três blocos de termos. Por conta da variedade inerente de tópicos que poderiam surgir da combinação de “BPM” e “Cultural Organizacional”, decidiu-se buscar termos bem específicos, visando reunir artigos que abordassem com precisão o objetivo deste estudo. Assim, a primeira parte da *string* de pesquisa abrange termos ligados a BPM (“business process management”, “business process” etc.). A segunda, por sua vez, traz termos ligados a “processos” (“process management”, “process improvement” etc.) Por fim, o terceiro bloco traz termos ligados a “cultura organizacional” (“culture”, “organisational culture” etc.).

As etapas envolvidas na análise bibliométrica foram as seguintes:

- (1) **Extração de Dados:** utilização da base de dados Scopus para busca de documentos revisados por pares;
- (2) **Recorte por Data:** separação dos artigos científicos publicados nos últimos dez anos, objeto deste estudo;
- (3) **Análise de Dados:** utilização do software VOSviewer para análise de co-ocorrência de palavras, cocitação e construção de mapas de redes temáticas;
- (4) **Temas:** observação dos principais temas e subtemas na interseção entre Business Process Management (BPM) e cultura organizacional;
- (5) **Tendências:** identificação de tendências emergentes nos últimos dez anos;
- (6) **Países:** publicações mais recentes por países.

TABELA 2 - Conjuntos de pesquisas em BPM e Cultura Organizacional.

Cluster	Sub-Cluster
Vermelho - gerenciamento de processos e BPM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Business Process Management 2. BPM 3. Estrutura organizacional 4. Melhoria de processos 5. Melhoria da qualidade
Verde - gestão do conhecimento e gestão da qualidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão do conhecimento 2. Desempenho organizacional 3. Aprendizagem corporativa 4. Liderança transformacional 5. Gestão da qualidade 6. Performance do colaborador
Azul - cultura organizacional e desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional 2. Desempenho 3. Resultado financeiro 4. Transformação digital 5. Cultura nacional
Amarelo - inovação e cultura corporativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovação 2. Liderança 3. Inteligência artificial 4. Cultura corporativa
Roxo - cultura organizacional e vantagem competitiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura organizacional 2. Compartilhamento de conhecimento 3. Transferência de conhecimento 4. Vantagem competitiva
Azul Claro - cultura e sucesso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão de processos 2. Fatores críticos de sucesso 3. Cultura

Fonte: elaborado pelos autores.

O cluster vermelho é o maior em número de termos (11 nós) e reporta principalmente sobre BPM, estrutura organizacional e melhoria de processos. Bader et al. (2024) discorreram sobre por quais razões os projetos de melhoria de processos falham nas organizações, apresentando uma revisão e uma agenda de pesquisa futura. Vanichchinchai (2023) investigou as relações entre liderança e cultura, recursos humanos e melhoria de processos, especificamente no setor da saúde. Abeygunasekera et al. (2022) propuseram como institucionalizar iniciativas de melhoria de processos. Chi3n et al. (2019) investigaram o impacto da cultura organizacional, estrutura organizacional e infraestrutura tecnol3gica na melhoria de processos tendo como mediador o compartilhamento de conhecimento. Jia-Xing Wang et al. (2021) apresentam um estudo sobre melhoria dos processos em serviç3os com base em BPM, propondo um m3todo para melhorar automaticamente um processo de atendimento, reduzindo o custo de execuç3o e garantindo o tempo de espera/processo dos consumidores.

Zhang et al. (2016) explicam a relaç3o entre processos e estrutura organizacional em um sistema de informaç3o militar. Distel et al. (2023) avaliam quantitativamente como a cultura BPM apoia a inovaç3o digital. Brzeziński & Bitkowska (2022) questionam de BPM nas empresas contemporâneas é um desafio ou uma necessidade, apresentando a utilidade da

construção do conceito de gestão integrada de processos, baseada na tríade: processos, projetos e conhecimento nas empresas modernas. Raczyńska & Krukowski (2019) apontam a cultura organizacional como determinante em práticas de BPM nos escritórios comunitários na Polônia.

O cluster verde é o segundo em número de termos (10 nós) e traz aspectos importantes relacionados a gestão do conhecimento e gestão da qualidade. Chung & Espinoza (2023) investigam como a liderança transformacional impacta a gestão do conhecimento, com foco especial no efeito moderador da cultura organizacional. Khakpour & Hasani (2021) exploram o impacto dos processos de gestão do conhecimento organizacional no desempenho de empresas empreendedoras. Chang & Lin (2019) exploram a relação entre cultura organizacional e cultura de gestão do conhecimento. Tubigi & Alshawi (2015) avaliam os processos de gestão do conhecimento e investigam seu impacto no desempenho organizacional no contexto da indústria aeronáutica. (Coffie et al., 2023) apresentam a influência moderadora do estilo de liderança na conexão entre a gestão do conhecimento e os estudos de desempenho organizacional. Patyal & Koilakuntla (2018) examinam empiricamente a cultura organizacional da estrutura de valores concorrentes nas práticas de gestão da qualidade.

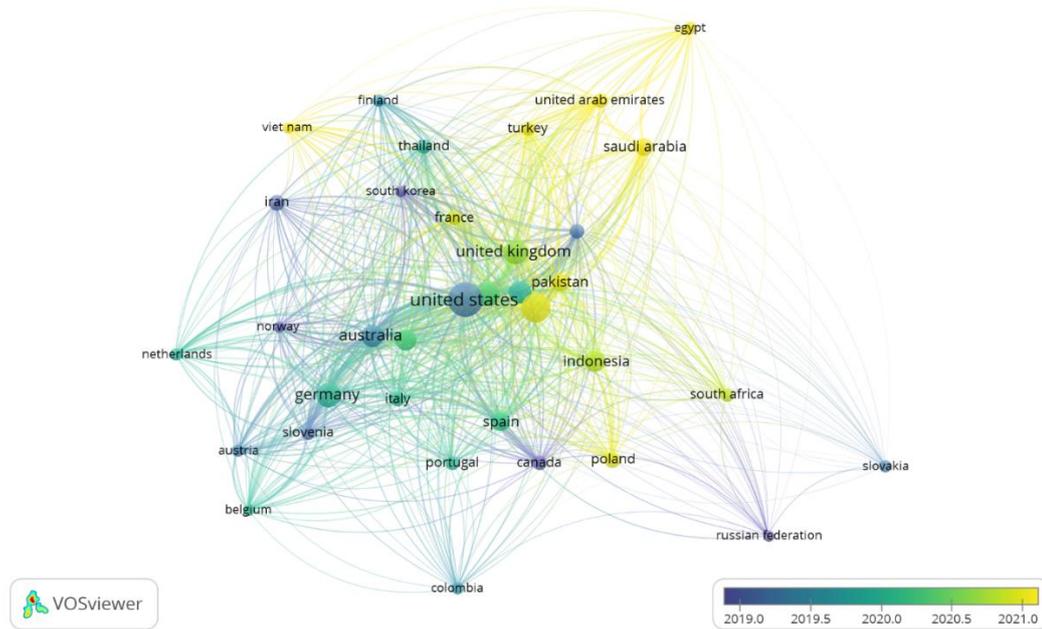
Tratando especialmente de cultura organizacional e desempenho, o cluster azul é o terceiro em número de termos (9 nós). J. Zhang et al. (2024) investigam se a cultura organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a inovação organizacional ajudam a alcançar vantagem competitiva que leva ao desempenho da empresa. Ahmad et al. (2024) tratam sobre a intersecção entre BPM e gestão de recursos humanos impactando no desempenho de processos. Ghafoori et al. (2024) apresentam duas estruturas complementares de cultura organizacional para examinar a relação delas com a transformação digital baseada em dados, além de investigarem a ligação entre a transformação digital baseada em dados e o desempenho operacional num contexto de produção. Baiyere et al. (2020) explanam sobre a transformação digital e as novas lógicas de BPM.

O quarto cluster em número de termos (6 nós) é o cluster amarelo, que aborda inovação e cultura corporativa. Sunyoto et al. (2023) alertam sobre a capacidade da inovação em mediar a relação entre a orientação para o empreendedorismo, a cultura organizacional e a gestão do conhecimento no desempenho das pequenas e médias empresas. Barjak & Heimsch (2023) visam compreender a relação entre cultura organizacional e inovação aberta *inbound*. Mikalef & Gupta (2021) desenvolvem um instrumento para capturar a aptidão empresas para uso de Inteligência Artificial (IA) e examinam a relação entre a aptidão para IA, a criatividade organizacional e o desempenho.

O cluster roxo (6 nós) agrupa especialmente temas de cultura organizacional e vantagem competitiva. Tomic et al. (2017) descrevem as dimensões da cultura organizacional que afetam o uso de ferramentas e metodologias de melhoria da qualidade e como ambas afetam o desempenho da empresa na cadeia de suprimentos. Raziq et al. (2024) realizaram uma pesquisa multinacional sobre a intersecção dente cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento e desempenho organizacional. Azeem et al. (2021) investigam empiricamente a relação entre cultura organizacional, compartilhamento de conhecimento, inovação organizacional e vantagem competitiva.

Por fim, o cluster azul claro (4 nós) abrange cultura e sucesso. Ozkan et al. (2023) abordam a influência da implementação das práticas de BPM numa organização orientada por processos, por meio de um estudo de caso de um provedor de serviços financeiros. Buh et al. (2015) identificam os fatores críticos de sucesso em diferentes estágios de adoção de BPM, por meio de um estudo de caso em uma empresa pública, fornecendo insights empíricos sobre tais fatores em estágios individuais de adoção de BPM.

FIGURA 3 – Pesquisas mais recentes por países – BPM e Cultura Organizacional.



Fonte: elaborado pelos autores via software VOSviewer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo explorou a interseção entre BPM e cultura organizacional por meio de uma análise bibliométrica abrangente. A partir das descobertas e discussões realizadas, algumas considerações podem ser destacadas. A análise revelou que a cultura organizacional pode desempenhar um papel crucial no sucesso das iniciativas de BPM. A influência da cultura pode ser tanto um facilitador quanto um obstáculo para a implementação eficaz de práticas de BPM, impactando diretamente na inovação, na melhoria contínua dos processos e na capacidade de adaptação organizacional. Identificaram-se seis principais clusters temáticos na interseção entre BPM e cultura organizacional. Estes incluem gestão de processos e melhoria contínua, gestão do conhecimento e qualidade, inovação e cultura corporativa, entre outros. Cada cluster representa áreas de pesquisa ativa e emergente que buscam entender como diferentes aspectos da cultura organizacional influenciam ou são influenciados pelas práticas de BPM.

As tendências emergentes nos últimos anos destacam temas como vantagem competitiva, inteligência artificial, sustentabilidade e transferência de conhecimento. Esses temas refletem uma evolução nas preocupações e abordagens dentro do campo de estudo, sugerindo novas direções para futuras pesquisas e práticas organizacionais.

A análise bibliométrica não apenas mapeou o estado atual da pesquisa, mas também ofereceu insights valiosos para acadêmicos e profissionais interessados em BPM e cultura organizacional. Em termos de implicações práticas, os autores acreditam que vários tipos de organizações (empresas, instituições de ensino superior, ONGs, governos, comunidades, etc.) poderiam usar as conclusões para refletir sobre o impacto da cultura organizacional em práticas de BPM. Os dados deste estudo podem ser aplicados para apoiar a implementação de BPM nessas diversas organizações, destacando a importância de alinhar estratégias de gestão de processos com a cultura organizacional específica de cada contexto.

Apesar dos avanços, algumas lacunas de pesquisa foram identificadas, como a necessidade de estudos mais aprofundados sobre a adaptação cultural em contextos específicos

e a avaliação longitudinal dos impactos das mudanças culturais nas iniciativas de BPM. Futuras pesquisas podem explorar essas áreas para enriquecer ainda mais o entendimento sobre a dinâmica entre BPM e cultura organizacional. Em resumo, este estudo reforça a ideia de que uma compreensão sólida da cultura organizacional é essencial para o sucesso de iniciativas de BPM.

A análise bibliométrica proporcionou uma visão abrangente e estruturada do campo, destacando caminhos promissores para investigações futuras e oferecendo orientações práticas para gestores que buscam implementar melhorias nos processos organizacionais. Esta pesquisa também tem limitações, um exemplo disso é que os autores acreditam que uma revisão sistemática da literatura combinada com uma técnica de ponderação (isto é, número de citações ou fator de impacto dos periódicos que publicam esses artigos) poderia indicar a magnitude de quais desses cluster e subclusters encontrados seriam os mais promissores.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abeygunasekera, A. W. J. C., Bandara, W., Wynn, M. T., & Yigitbasioglu, O. (2022). How to make it stick? Institutionalising process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 28(3), 807–833. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0170>
- Ahmad, T., Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2024). Business Process Performance. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00820-z>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Badakhshan, P., Conboy, K., Grisold, T., & vom Brocke, J. (2019). Agile business process management. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1505–1523. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2018-0347>
- Bader, M., Antony, J., Jayaraman, R., Swarnakar, V., Goonetilleke, R. S., Maalouf, M., Garza-Reyes, J. A., & Linderman, K. (2024). Why do process improvement projects fail in organizations? A review and future research agenda. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 664–690. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2023-0126>
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>
- Barjak, F., & Heimsch, F. (2023). Understanding the relationship between organizational culture and inbound open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 773–797. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0139>
- Beerepoot, I., Di Ciccio, C., Reijers, H. A., Rinderle-Ma, S., Bandara, W., Burattin, A., Calvanese, D., Chen, T., Cohen, I., Depaire, B., Di Federico, G., Dumas, M., van Dun, C., Fehrer, T., Fischer, D. A., Gal, A., Indulska, M., Isahagian, V., Klinkmüller, C., ...

- Zerbato, F. (2023). The biggest business process management problems to solve before we die. *Computers in Industry*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103837>
- Brzeziński, S., & Bitkowska, A. (2022). Integrated Business Process Management in Contemporary Enterprises - a Challenge or a Necessity? *Contemporary Economics*, 16(4), 374–386. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.488>
- Buh, B., Kovačič, A., & Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 243–258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
- Chang, C. L. hsing, & Lin, T. ching. (2019). The relationship between organisational culture and knowledge management culture. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 11(2), 128. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2019.104621>
- Chen, P., Chavez, O., Ong, D. C., & Gunderson, B. (2017). Strategic Resource Use for Learning: A Self-Administered Intervention That Guides Self-Reflection on Effective Resource Use Enhances Academic Performance. *Psychological Science*, 28(6), 774–785. <https://doi.org/10.1177/0956797617696456>
- Chión, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2019). The impact of organisational culture, organisational structure and technological infrastructure on process improvement through knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443–1472. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2018-0279>
- Christiansson, M.-T., & Rentzhog, O. (2019). Lessons from the “BPO journey” in a public housing company: toward a strategy for BPO. *Business Process Management Journal*, 26(2), 373–404. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0091>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2023). Relationship between transformational leadership and knowledge management: The moderating effect of organizational culture. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 138–149. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.11](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.11)
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382–1402. <https://doi.org/10.1002/asi.21525>
- Coffie, R. B., Boateng, K. A., & Alhassan, A. U. (2023). Knowledge Management Practices for Enhanced Organisational Performance: Can Leadership Style be a Moderator? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 21(1), 13–28. <https://doi.org/10.34190/ejkm.21.1.2771>

- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, *113*, 25–38. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.013>
- Distel, B., Plattfaut, R., & Kregel, I. (2023). How business process management culture supports digital innovation: a quantitative assessment. *Business Process Management Journal*, *29*(5), 1352–1385. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-12-2022-0637>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *133*, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., & Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*, *271*, 109205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>
- Ghani, N. A., Teo, P.-C., Ho, T. C. F., Choo, L. S., Kelana, B. W. Y., Adam, S., & Ramliy, M. K. (2022). Bibliometric Analysis of Global Research Trends on Higher Education Internationalization Using Scopus Database: Towards Sustainability of Higher Education Institutions. *Sustainability*, *14*(14), 8810. <https://doi.org/10.3390/su14148810>
- Gu, H., Stevens, K., & Stevens, K. (2017). *Organisation Culture and Business Process Management Success*. <https://aisel.aisnet.org/acis2017/60>
- Jia-Xing Wang, J.-X. W., Jia-Xing Wang, S.-B. G., Si-Bin Gao, C.-E. Y., Cong-Er Yuan, D.-P. T., & Da-Peng Tan, J. F. (2021). Service Process Improvement Based on Business Process Management. *網際網路技術學刊*, *22*(5), 1117–1128. <https://doi.org/10.53106/160792642021092205015>
- Khakpour, A., & Hasani, S. M. (2021). The impact of organisational knowledge management on competitive performance of entrepreneurial firms. *International Journal of Knowledge Management Studies*, *12*(1), 55. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2021.112218>
- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business & Information Systems Engineering*, *64*(2), 201–221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, *58*(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Ozkan, B., Koops, M., Türetken, O., & Reijers, H. A. (2023). The Influence of Business Process Management System Implementation on an Organization's Process Orientation: A Case Study of a Financial Service Provider. *Information Systems Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2286980>

- Patyal, V. S., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management practices: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1406–1428. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0191>
- Raczyńska, M., & Krukowski, K. (2019). Organisational Culture as a Determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland. *Administrative Sciences*, 9(4), 96. <https://doi.org/10.3390/admsci9040096>
- Raziq, M. M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M. D., & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. *Business Process Management Journal*, 30(2), 586–611. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549>
- Schmiedel, T., Recker, J., & vom Brocke, J. (2020). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information and Management*, 57(2). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2015). Culture in Business Process Management: How Cultural Values Determine BPM Success. In *Handbook on Business Process Management 2* (p. 649–663). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_27
- Sunyoto, Pratikto, H., Sudarmiatin, & Sopiah. (2023). Innovation ability in mediates on the relationship of entrepreneurship orientation, organizational culture and knowledge management on MSME performance. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 16(2), 355–366. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v16i2.1001>
- Suša Vugec, D., Bosilj Vukšić, V., Pejić Bach, M., Jaklič, J., & Indihar Štemberger, M. (2020). Business intelligence and organizational performance. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1709–1730. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2019-0342>
- Tomic, B., Spasojević Brkić, V., Karapetrovic, S., Pokrajac, S., Milanović, D. D., Babić, B., & Djurdjevic, T. (2017). Organizational culture, quality improvement tools and methodologies, and business performance of a supply chain. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 231(13), 2430–2442. <https://doi.org/10.1177/0954405416629100>
- Tubigi, M., & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(2), 167–185. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003>
- Van Looy, A. (2021). A quantitative and qualitative study of the link between business process management and digital innovation. *Information & Management*, 58(2), 103413. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103413>

- Vanichchinchai, A. (2023). Relationships between leadership and culture, human resources and process improvement in lean healthcare. *Business Process Management Journal*, 29(2), 430–446. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2022-0328>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2024). Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Organizational Culture, Organizational Innovation, and Knowledge Sharing. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>
- Zhang, M., Chen, H., & Liu, J. (2016). Business Process Study of Change in Organizational Structure: Using Complex Network Controllability. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 13(1), 607–614. <https://doi.org/10.1166/jctn.2016.4848>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>