

## **Transição do modelo de estrutura funcional para uma visão por processos: uma revisão sistemática da literatura**

### **Transition from the functional structure model to a process vision: a systematic literature review**

DOI:10.34117/bjdv8n3-345

Recebimento dos originais: 27/01/2022

Aceitação para publicação: 25/02/2022

#### **Karina de Jesus Pinto Aganette**

Mestre em Arquitetura e Organização do Conhecimento (UFMG)

Endereço: Rua Peçanha 161, apto 403, bl05, Carlos Prates. Belo Horizonte

E-mail: Karinaaganette@gmail.com

#### **Elisângela Cristina Aganette**

Doutora em Ciência da Informação (UFMG)

Instituição: UFMG

Endereço: Rua Peçanha 161, apto 403, bl05, Carlos Prates. Belo Horizonte

E-mail: Elisangelaaganette@gmail.com

#### **RESUMO**

Foi no início do século XX que se encerrou o período em que as organizações eram compostas por estruturas departamentalizadas e profissionais com funções específicas. O dinâmico mercado do século XX tornou o modelo rígido, fragmentado e focado em soluções especializadas insuficiente para a resolução dos problemas organizacionais. Nesse cenário, tem-se a possibilidade de uma gestão orientada a processos em detrimento da visão funcional. Trata-se de buscar pelo objetivo final, um olhar horizontalizado visando o produto final, independentemente dos atores e funções envolvidos. Assim, este artigo tem por objetivos elucidar os marcos e as etapas de transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos, especificar as características das estruturas funcionais e orientadas a gestão de e por processos e analisar a influência dessa transição sob a gestão da informação que permeiam os processos de negócio. Trata-se de uma pesquisa básica de natureza exploratória que se utiliza de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conduzida no portal de periódicos CAPES, e facilitada pelo uso do software de referências Zotero. O resultado selecionou 04 artigos para análise do documento completo. Foram identificadas as fases aplicadas para implementação da visão por processos em empresas tradicionalmente funcionais, as motivações que conduziram a adoção do projeto e os impactos e barreiras enfrentados. Os resultados subsidiaram a definição de 13 etapas necessárias para implementação da visão por processos em ambientes empresariais, além de contribuir para discussões sobre a falta da abordagem da informação e dos fluxos informacionais durante a implementação de projetos de gerenciamento de processos.

**Palavras-chave:** transição organizacional. estruturas funcionais. visão por processos. BPM.

#### **ABSTRACT**

It was at the beginning of the 20th century that the period when organizations were composed of departmentalized and professional structures with specific functions ended. The dynamic market of the 20th century made the model rigid, fragmented and focused on specialized solutions, insufficient to solve organizational problems. In this scenario, there is the possibility of process-oriented management at the expense of the functional view. It is about looking for the final objective, a horizontal look aiming at the final product, regardless of the actors and functions involved. Thus, this article aims to elucidate the milestones and the stages of transition from a

functional structure to a process view, specify the characteristics of the functional and process-oriented structures and analyze the influence of this transition under the information management that permeate business processes. It is a basic research of exploratory nature that uses a Systematic Literature Review (RSL), conducted on the portal of CAPES journals, and facilitated by the use of the Zotero reference software. The result selected 04 articles for analysis of the complete document. They were identified as applied phases for the implementation of the vision by processes in traditional companies, as motivations that led to the adoption of the project and the impacts and barriers faced. The results supported the definition of 13 stages necessary for the implementation of the vision by processes in business environments, in addition to contributing to discussions about the lack of approach to information and information flows during the implementation of process management projects.

**Keywords:** Organizational transition. Functional Structures. Vision by Processes. BPM.

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura da área evidencia que o contexto do surgimento da Gestão de Processos de Negócios (BPM) é marcado por uma característica multidisciplinar, uma vez que teve suas raízes na Ciência da Computação e na Administração. Surgiu no contexto pós-Revolução Industrial, no qual houve aumento das inovações tecnológicas e melhorias na organização do trabalho (Van Der Aalst, 2003). Autores como Santos et al. (2011, p. 501), afirmam que a BPM é responsável pela “análise, desenho, implementação, execução e melhoria contínua dos processos de uma organização” e começou a despertar o interesse de profissionais e pesquisadores a partir da década de 1990 (Sentanin, Santos, & Jabbour, 2008). Trata-se de profissionais e pesquisadores que segundo Bandara et al. (2007) buscam auxiliar suas empresas a se manterem altamente competitivas e consequentemente aumentar a agilidade e eficiência dos seus processos de negócio.

A gestão de processos surge no contexto das denominadas organizações funcionais, departamentais, ou ainda, como são também conhecidas, organizações tradicionais, em que os funcionários são direcionados a realizarem tarefas específicas e não possuem a visão do processo de modo abrangente. O que segundo Hammer (2013, p. 8) acaba sendo uma contradição, uma vez que para o referido autor “não é possível impor os processos de alto desempenho em uma organização funcional”. Se as organizações tradicionais quiserem ser bem-sucedidas devem buscar o alinhamento entre o negócio, as tecnologias e as pessoas por meio da visão orientada a processos (Hammer, 2013).

Diante de tal cenário, verifica-se que desde o início da década de 1990, as empresas estão gradualmente adotando modelos estruturais orientados pela lógica de execução de seus processos, e não mais por sua estrutura funcional. Esta é uma transição que envolve profundas mudanças organizacionais, isso porque, mesmo que não se adote

uma postura tão radical como a da Reengenharia proposta por Hammer e Champy (1994) e Davenport (1994), a implementação da visão por processos envolve a quebra de paradigmas metodológicos e culturais já enraizados nos modelos gerenciais (Seffrin & Malanovicz, 2009). E embora algumas empresas adotem a orientação por processo como meio de conquistar uma certa estabilidade no mercado, é importante compreender que o próprio mercado não é estável. Sendo assim, é necessário que após a implementação de um modelo orientado por processos seja realizado o acompanhamento e controle contínuo dos processos de modo que sempre que identificado uma nova oportunidade ou necessidade a empresa se encontre preparada para as adaptações necessárias.

O presente artigo é resultado das primeiras inferências da pesquisa de mestrado em Gestão e Organização do Conhecimento, em andamento, na Escola de Ciência da Informação (ECI) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e tem por objetivos: i) elucidar os marcos e as etapas de transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos, ii) evidenciar as principais diferenças entre uma instituição que pretende implementar a gestão de processos daquelas que procuram estruturar-se com base nos processos executados.

As demais seções do artigo estão organizadas da seguinte maneira: a seção dois apresenta conceitos relacionados às estruturas organizacionais, incluindo princípios e fundamentos. De modo similar, as seções três e quatro, apresentam respectivamente conceitos relativos ao que são os processos e a gestão de e por processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. A seção cinco apresenta a revisão sistemática de literatura, método utilizado no presente estudo. A seção seis inclui a apresentação e discussão dos resultados obtidos e a seção sete apresenta as considerações finais e perspectivas para trabalhos futuros.

## **2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**

A estabilidade empresarial está vinculada a capacidade de adaptação das empresas frente às demandas e necessidades do mercado. Essa necessidade de adaptação que vem sendo potencializadas devido a mundialização dos negócios, as transformações socioculturais e o avanço tecnológico que fazem com as empresas tenham que se antecipar e se organizar de forma cada vez mais ágil para detectar e suprir as expectativas do mercado (Emery & Trist, 1965; Lesca, 1989; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). A transformação interna se torna determinante, visto que as mudanças ocorridas no mercado tornam os arranjos técnicos, econômicos e organizacionais obsoletos

(Gonçalves, 1998), o que pode interferir na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, e conseqüentemente na percepção de valor dos clientes.

O processo de adaptação na concepção de Gonçalves (1998) pode ocorrer devido a recomendações ou por medidas de segurança. Podendo ser pela intenção da empresa de recuperar o tempo perdido resultante da demora para se ajustar, atender novas necessidades ou corrigir aspectos incorretos adotados em modelos convencionais (Gonçalves, 1998). Assim como as estratégias e ações traçadas pelos gestores para promoverem as reformas necessárias refletem na forma como as empresas se estruturam, o modelo de estrutural implementado internamente tem a capacidade de promover ou dificultar que as ações planejadas sejam implementadas com sucesso.

A estrutura organizacional, é definida por Hemsley e Vasconcelos “... como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais...” (Hemsley & Vasconcelos, 1989, p. 3)

Para os autores Chandler (1962) e Hall (1984) a estrutura organizacional é o desenho pelo qual uma empresa é administrada de forma a atingir metas estipuladas, controlar as influências, representar o formato pelo qual o poder é exercido e as atividades coordenadas, além de exemplificar como as decisões são tomadas internamente. Dessa forma, pode-se considerar por estrutura organizacional o modelo que abrange as funções, setores, responsabilidades e autoridades, bem como os aspectos tecnológicos, financeiros e humanos de uma empresa tendo em vista a construção de uma gestão que melhore o desenvolvimento e o funcionamento empresarial.

O modelo funcional tradicionalmente adotado desde antes da Segunda Guerra, tem uma visão estática e verticalizada da empresa, sendo caracterizada pelo funcionalismo onde a gestão é focada nos departamentos e suas funções, tendo estruturas fechadas, divididas por responsabilidades e níveis de subordinação (Brodbeck, Bobsin, & Hoppen, 2011; Davenport, 1994). Logo após a Revolução Industrial, com a influência das teorias existentes, como as de Henry Ford e Frederick Taylor (isto é, Fordismo e Taylorismo), utilizou-se uma abordagem orientada para as atividades cotidianas da organização, em que os indivíduos se concentravam apenas em uma tarefa específica (Hammer & Champy, 1993). No entanto, à medida que o campo de negócios começou a evoluir dinamicamente,

as fraquezas dessa perspectiva começaram a impedir a organização de agir competitivamente.

Em resposta às armadilhas da superespecialização funcional e falta de controle geral do processo, Hammer e Champy (1993) propuseram o conceito de “*Business Process Re-Engineering*” (BPR), que foi reforçado por outras práticas contemporâneas como 'Inovação de Processos' de Davenport (1994), Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management*), *Six Sigma*, *Lean Management*, Gerenciamento Baseado no Tempo (*Time Based Management*) e medições de desempenho baseadas em valor (*value based performance measurements*). A base dessas práticas é ter uma visão "orientada a processos", em vez de uma visão orientada às funções (Bandara et al., 2007, pp. 1241-1242, tradução nossa).

Além da estrutura funcional a literatura discute outras formas de estruturação denominadas: (I) estruturas divisionais, (II) híbridas, (III) matriciais e (IV) orientadas para processos. A partir dos estudos de Lagoa (1994) que avalia o desempenho de organizações com estruturas divisionais e o estudo de Silva e Pinheiro (2003, p.17) sobre o mapeando estruturas organizacionais em categorias de *workflow* foram extraídas e apresentadas no Quadro 1 as características dos tipos de estruturação identificados nos respectivos estudos:

Quadro 1  
Tipos de Estruturação Organizacional

TIPO DE ESTRUTURA	DEFINIÇÃO
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atividades agrupadas por similaridades e coordenadas pelo mesmo comando da hierarquia;</li> <li>● A vantagem competitiva é advinda da especialização das tarefas que reduzem as escalas de trabalho e minimizam o desperdício causado pela duplicação de esforços;</li> <li>● Gera conflitos entre as camadas funcionais devido a falta de responsabilização global dos resultados;</li> <li>● Este tipo de estrutura é mais voltado para empresas que atuam em ambientes seguros e caracterizados pela falta de mudanças tecnológicas;</li> <li>● Economiza o volume de recursos humanos necessários para as tarefas;</li> </ul> <p>Gera respostas lentas para as mudanças ambientais e não favorece a inovação.</p>
<b>Divisional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atividades agrupadas por serem relativas a um mesmo produto e coordenadas pelo mesmo comando da hierarquia;</li> <li>● Possui unidades autônomas dentro da empresa;</li> <li>● Geralmente organizadas de forma funcional;</li> </ul>

TIPO DE ESTRUTURA	DEFINIÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gera um aumento de de custo por demandas duplicação de esforços e recursos pelas divisões;</li> <li>• Normalmente aplicável para empresas que operam em ambiente de média ou alta instabilidade;</li> </ul> Possui fácil adaptação para novos produtos e demandas do ambiente de atuação.
<b>Híbrida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente adotada por empresas de grande porte;</li> <li>• Possui unidade funcionais e divisionais;</li> <li>• Mais utilizadas em ambientes instáveis, embora possa ser aplicada em contextos estáveis;</li> <li>• Gera conflitos entre as divisões e os departamentos funcionais;</li> </ul> Permite maior adaptação e coordenação de produtos.
<b>Matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura onde coexistem “duas cadeias de comando: a hierarquia normal "funcional" articula-se com uma forma de influência lateral legitimada (grupo de projecto, produto)” (Lagoa, 1994, pp. 13-14)</li> <li>• Gera tensões resultantes da convergência e ambiguidade das autoridades e responsabilidades internas;</li> <li>• Implementada em ambientes altamente instáveis;</li> <li>• Cada demanda é tratada por um processo moldado para seu atendimento;</li> <li>• Possui flexibilidade dos recursos humanos;</li> <li>• Demanda grande habilidade para lidar com pessoas;</li> </ul> Gera uma dupla autoridade o que pode ser frustrante para os indivíduos.

Fonte: Adaptado de Lagoa (1994) e Silva e Pinheiro (2003)

A partir das descrições apresentadas no quadro 1 é possível concluir que todos os tipos de estruturas organizacionais possuem vantagens e desvantagens que variam conforme o contexto e as características de cada empresa. Podendo ser utilizadas em conjunto ou de maneira isolada, possibilitando que a transição de uma forma de estruturação para a outra não precise acontecer de sem o devido planejamento ou sem atender aos contextos e necessidades específicas de cada empresa.

### 3 PROCESSOS, O QUE SÃO?

Um processo corresponde a um conjunto de atividades que possuem relações lógicas entre si de forma a criar e transformar entradas (inputs) para construção de produtos ou serviços que serão entregues (saídas ou outputs) a seus clientes finais (Cruz, 2002; Davenport, 1994; Hammer & Champy, 1994; Oliveira, 2006). Cada processo é resultante de uma cooperação de atividades executadas com diferentes recursos, mas que possuem um objetivo comum a estabilidade empresarial (; Paim, Cardoso, Caulliraux, & Clemente, 2009; Salerno, 1999).

Os processos ocorrem em todas as camadas hierárquicas de uma organização, desde os níveis “operacionais, como acompanhamento de um pedido de clientes, até aqueles de natureza estratégica, como efetivação de aquisições e parcerias” (Sousa & Medeiros, 2008, p. 2). Considerando sua abrangência dentro da estrutura organizacional, um processo pode ser classificado como funcional ou interfuncional. Os processos funcionais são aqueles realizados por apenas um setor, isto é, podem envolver diversas pessoas e níveis hierárquicos funcionais, mas é realizado em apenas um único setor ou departamento. Já os processos interfuncionais envolvem mais de um setor para sua execução (Harrington, 1993) e podem ser considerados mais complexos e morosos por envolver diferentes níveis hierárquicos funcionais e departamentais.

Tendo como base suas características e objetivos, os processos ainda podem ser classificados em:

QUADRO 1  
Tipos de Processos

<b>Tipo de Processo</b>	<b>Definição</b>
<b>Processos Primários ou de negócio</b>	processos interfuncionais que agregam valor (produtos e serviços) direto para o cliente final.
<b>Processos de Suporte ou de apoio</b>	possuem entregas diretamente vinculadas a outros processos, não entregam valor direto para o cliente final, no entanto são capazes de otimizar a capacidade dos processos primários;
<b>Processos Gerenciais ou de gestão</b>	não geram valor direto para o cliente mas são responsáveis por garantir que os objetivos das empresas sejam alcançados, isto é, controlam, medem, monitoram e acompanham o planejamento dos processos primários e de suporte

Fonte: Rummler e Brache (1994), Gonçalves (2000) e BPM CBOK (2013)

O processo, portanto, é um conjunto de atividades (ações) conduzidas pelas estratégias e objetivos organizacionais que utiliza os recursos disponíveis - funcionários, informações, sistemas e parceiros de negócio, (SMITH & FINGAR, 2003) para produzirem, suportarem e gerenciarem a efetividade, adaptabilidade e sobrevivência empresarial.

#### **4 GESTÃO DE & POR PROCESSOS NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

A gestão de processos é um tipo de visão organizacional que permite às empresas funcionarem de acordo com o nível de desempenho que são capazes de oferecer. Gerenciar processos as permitem monitorar quando as necessidades dos clientes não estão

sendo satisfeitas, e substituir esses processos ultrapassados (Hammer, 2013). Müller (2003) considera que a gestão *de* processos envolve as atividades de mapeamento, análise, redesenho, implantação, acompanhamento e avaliação de um processo “independente de origem” (Baldam, 2008, p. 28). Tem-se ainda, a gestão de processos, que se atém ao gerenciamento de um ou mais processos - primários, secundários e de gerenciamento, em que o foco e os objetivos são específicos e selecionados de acordo com cada processo. A gestão *por* processos refere-se a uma metodologia de gestão da organização a partir da visão dos processos (Müller, 2003). Trata-se de gerenciar a empresa como um todo a partir da visão dos processos, em que a estratégia adotada é voltada “aos objetivos dos produtos a serem entregues e os processos necessários para que isso ocorra” (Baldam, 2008, p. 28)

Neste sentido, pode-se considerar que a gestão *por* processos consiste numa abordagem em que a gestão e estruturação organizacional da empresa é centrada nos processos de negócio (primários) desempenhados. Ou seja, dentro da empresa pode ocorrer a gestão DE processos específicos (primários, secundários ou de gerenciamento) mediante a identificação de algumas oportunidade ou necessidade de melhoria, no entanto essas iniciativas não deverão ocorrer de forma isolada devendo, portanto, respeitar as metas e objetivos estratégicos dos processos de negócio (primários) que sustentarão a gestão organizacional da empresa.

No contexto da Ciência da Informação a relação existente entre os processos, a informação e os fluxos informacionais é discutida, por exemplo, pelos autores Moresi (2000), Jannuzzi e Tálamo (2004), Valentim (2010) e Aganette (2020). Baseado nesses autores é possível afirmar que a relação dos processos e a informação se dá pela presença da informação como entrada ou saída dos processos, ou como suporte e orientação para a execução das atividades e tomadas de decisão estratégica que serão adotadas pelos processos. Cascaes (2017) representa em seu estudo a mudança do papel exercido pela informação ao longo do processo de contratação de serviço nas empresas, segundo o autor a informação, por exemplo uma minuta contratual, pode ser usada como meio de padronização ou guia na execução de um processo de contratação, e ao decorrer do processo a mesma pode se tornar o resultado do processo, passando a ter valor legal e se tornando o contrato que servirá de controle entre as partes que assinaram o documento.

Contudo, mesmo a informação exercendo distintos papéis ao longo dos processos e sabendo-se da sua importância, tanto nos processos decisórios quanto operacionais das organizações, ainda se tem projetos de gerenciamento de processos que não as



contemplam, ignoram os fluxos informacionais ou apenas apontam a informação como um artefato presente nas atividades que compõem os processos (Aganette, Maculan, & Lima, 2018). Verifica-se que durante os projetos de mapeamento dos processos a identificação e a conexão deste processo com o registro informacional é, quase sempre, ignorada ou simplesmente identificado como um “artefato”, fato este que reflete sobre a diferença latente entre fluxo de documentos e fluxo de processos de negócio. O conceito de “registro informacional” será considerado como quaisquer dados, informação ou conteúdo gerado, recebido ou compartilhado durante a ocorrência de um processo de negócio, e ainda, como algo que qualifica, e cria evidência de ocorrência de um processo de negócio e sua(s) respectiva(s) atividade(s) e tarefa(s) (Aganette, 2020, p.190).

Com base nas discussões apresentadas pode-se inferir que a informação está, portanto, subsidiando, definindo e sendo aplicada para melhoria dos processos em todos os níveis hierárquicos de uma empresa embora nem sempre seja mencionada ao longo dos projetos de BPM. Desse modo, considerando que a informação está presente em todos os processos de negócio, suporte ou de gestão. O estudo do processo e da visão por processo dentro das empresas sob a ótica da Ciência da Informação, caracterizada por Novellino (1996, p. 37) como sendo a “disciplina voltada para o estudo de fenômenos subjacentes à produção, circulação e uso da informação”, se justifica pela necessidade de se mapear e analisar não apenas o processos, sua sequência de atividades e seus entregáveis, mas também, a informação e o fluxo pelo qual a informação relativa aos processos percorre e são armazenados e disponibilizados.

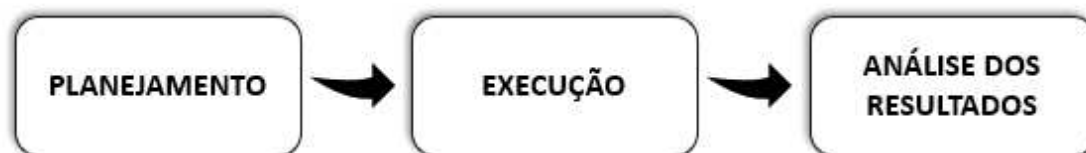
## **5 MÉTODO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Trata-se de um estudo bibliográfico de caráter exploratório, qualitativo e descritivo (Gil, 2002). Busca aprimorar o que se sabe a respeito da transição de uma estrutura organizacional adotada pelas empresas para uma gestão orientada *por* processos tendo como método a realização de uma revisão sistemática da literatura (RSL).

A RSL, com seu caráter metodológico rigoroso, tem o objetivo de responder uma questão de pesquisa a partir de buscas e análises exaustivas na literatura. Consiste em reunir, avaliar e criar uma síntese das informações referentes à questão definida (Biolchini, Mian, Natali, & Travassos, 2005; Kitchenham, 2004; Lima, Soares, & Bacaltchukc, 2000). Por resumir os resultados de em volume significativo de estudos disponíveis na literatura, a RSL é considerada como evidências confiáveis (Donato & Donato, 2019), que oferecem além da compilação dos resultados, a inovação de hipóteses

e constatações tendo por referência o conhecimento do que já foi estudado e testado sobre o tema pesquisado (Marconi & Lakatos, 2017). Segundo Biolchini et al. (2005), trata-se de uma metodologia aplicada na área de Engenharia de Software, e é estabelecida em três etapas: (I) planejamento, (II) execução; e (III) análise dos resultados, conforme Figura 1.

Figura 1. Etapas da RSL



Fonte: Adaptado de Biolchini et al. (2005)

A RSL definida neste estudo considerou a necessidade e objetivo da revisão; o escopo e a amplitude da revisão; a estratégia de busca; e os critérios de inclusão e exclusão dos estudos recuperados. Assim, a presente RSL busca responder à seguinte questão: quais as etapas de transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos? E tem como objetivos elucidar os marcos e as etapas de transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos e evidenciar as principais diferenças de estrutura organizacional de uma instituição que pretende implementar a gestão de processos daquelas que procuram estruturar-se com base nos processos executados.

Quanto ao **escopo e amplitude** desta RSL, foram considerados apenas estudos que abordam a transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos. Estudos esses que foram devidamente revisados por pares e que abordem especificamente a transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos. No quesito de **aplicação**, ou seja, dos beneficiados com os resultados desta RSL, tem-se os profissionais da gestão de informação e de processos. Assim, espera-se que os resultados possam elucidar os marcos, etapas de transição e diferenças consideradas por instituições que pretendem migrar de uma estrutura funcional para uma estrutura horizontalizada, a partir da visão por processos.

Para a **estratégia de busca**, considerou estudos publicados em duas línguas inglês e português, independente do período de publicação. As palavras-chave foram definidas a partir dos objetivos e da questão de pesquisa: “visão por processos”, “estrutura funcional”, “estrutura hierárquica”, “estrutura horizontal”, “transição”, “Gestão Por Processos” e “BPM”. E ainda considerou no momento da busca a utilização do operador

booleano “AND” e “OR”, que auxiliou combinação dos termos de busca em inglês e português: (“visão por processos” OR “*Process view*” OR “estrutura funcional” OR “*functional structure*” OR “estrutura hierárquica” OR “*hierarchical structure*” OR “estrutura horizontal” OR “*horizontal structure*”) AND (“transição” OR “*transition*”) AND (“BPM” OR “*Process Management*” OR “Gestão Por Processos” OR “*Business process Management*”)

Os **critérios de inclusão** foram estudos (I) publicados em inglês ou português; (II) revisados por pares; (III) estudos de caso aplicados que abordem especificamente a transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos e (IV) possuam os termos de busca “estruturas hierárquicas”, “estruturas funcionais”, “estruturas horizontais” no título, resumo ou palavra-chave. E os **critérios exclusão** foram: estudos que não estejam (I) publicados em inglês ou português; (II) não sejam revisados por pares; (III) que não discutem estudos de caso que abordem especificamente a transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos; (IV) não possuam os termos de busca “estruturas hierárquicas”, “estruturas funcionais”, “estruturas horizontais” no título, resumo ou palavra-chave e (V) sejam duplicatas.

## 6 RESULTADO E DISCUSSÃO

Ao aplicar a string de busca no portal da Capes, em 11 de dezembro de 2020, teve-se um retorno total de 426 estudos. Em seguida, aplicou-se os critérios de filtro de idioma (inglês e português) e data, considerando estudos que foram publicados até 2019, uma vez que o período de publicação das revistas para o ano de 2020 não havia sido concluído. Critérios esses que retornaram 383 estudos, que foram exportados para o Zotero.

No entanto, mesmo com a redução do número de estudos, ainda se tratava de um número representativo. As autoras realizaram uma leitura dinâmica nos títulos e resumos de alguns dos 383 estudos recuperados, o que as levou a constatar que vários desses estudos não se referiam à temática tratada neste artigo. Assim, considerando que esta revisão, se ateu à análise de estudos que discutem as mudanças na forma de estruturação organizacional das empresas durante a implementação da visão por processos, foi necessário definir um novo critério de busca.

Critério este que foi aplicado, de modo sistemático, em todos os 383 estudos exportados para o Zotero. Tal critério consistiu em identificar no título, resumo ou palavras-chave, os termos referentes aos tipos de estruturas organizacionais, sendo eles: “estruturas hierárquicas”, “estruturas funcionais”, “estruturas horizontais”, nos idiomas

inglês e português. Com a aplicação destes critérios foram selecionados apenas 04 estudos, o que representou uma redução de 99% do volume inicialmente recuperado. Destes estudos, três apresentaram o termo “*hierarchical structure*” e um, o termo “*functional structure*”. Outros 14 estudos apresentavam o termo “*organizational structures*” no título, resumo ou palavras-chave. Assim como meio de ampliar o volume de estudos para análise, estes estudos também compuseram a amostra. Totalizando, portanto, 18 estudos que representou 5% do volume inicial de 383 estudos recuperados.

Assim, a partir da leitura do título, resumo e palavras-chave dos 18 estudos pré-selecionados, com o intuito de identificar apenas aqueles que evidenciaram mudanças na forma de estruturação das organizações durante a implementação de uma visão por processos e que se até na realização ou análise de estudos de caso relatando a implementação da visão por processos.

Desconsiderou-se neste momento, estudos que se referiam à análise de culturas organizacionais, implantação de sistemas específicos, efeitos da terceirização nas empresas, entre outros estudos, que não abordavam especificamente aspectos que evidenciaram mudanças na estrutura organizacional, bem como estudos não caracterizados como estudos de caso. Por fim, restaram 04 estudos para fase de extração e sumarização dos dados.

Para a extração e sumarização dos dados dos 04 estudos, foram consideradas as informações de título, autor (es), bases de dados e periódico de publicação, conforme Quadro 3. Nota-se que destes, 03 estudos foram recuperados na base de dados *Emerald Springer*, e 01 na *Wiley Online Library*.

Quadro 3  
Extração dos Dados dos Estudos Finais

ID	TÍTULO	AUTOR (ES)	ANO	PAÍS DE PUBLICAÇÃO	BASE DE DADOS	PERIÓDICO
A01	Business process reengineering in a British company: a case study	A. Gunasekaran, Walter WC Chung, K. Kan	2000	Reino Unido	Emerald Springer	Logistics Information Management
A02	Experiences of implementing process	Klara Palmberg	2010	Reino Unido	Emerald Springer	Business Process Management Journal
A03	Navigating through institutional complexity: adoption of a process view	Anastasiya Henk, Terje Fallmyr	2019	Reino Unido	Emerald Springer	Business Process Management Journal
A04	process-based organizations	Vanhaverbeke, Huub Torremans	1999	Reino Unido	Wiley Online Library	Knowledge and Process Management

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando os objetivos, métodos e os critérios que conduziram a RSL, apresentados na seção 5 deste artigo, a análise do conteúdo dos 04 estudos apresentados no Quadro 1, foi realizada a partir da leitura de todas as suas seções. Leitura exaustiva e detalhada que culminou com as seguintes análises e sínteses, que subsidiaram as discussões e considerações finais desta RSL.

**A01 - *Business process reengineering in a British company: a case study*:** trata-se de um estudo de caso de implementação da reengenharia de processos de negócio (BPR) em uma empresa manufatureira. Empresa esta, que possui uma gestão orientada por uma estrutura hierárquica funcional. O foco do estudo está em não implementar a reengenharia em todos os processos da empresa de uma única vez. Segundo os autores tal opção seria muito mais arriscado. Assim se propõe que se faça considerando um número menor de processos. Salienta-se que embora a reengenharia de processos proposta não tenha sido aderida pela empresa, de modo completo, o estudo apresenta um conjunto de oito etapas para implementação da reengenharia, sendo elas: 1) Introduzir, ensinar e subsidiar o conhecimento sobre o BPM para os funcionários da empresa; ii) Definir a equipe que irá compor o projeto de implementação; iii) Identificar os processos atuais da organização; analisar como esses processos são executados para propor melhorias e elaborar uma lista de prioridade dos processos de acordo com critérios pré-estabelecidos; iv) Definir medidas para controle do processo; v) Redesenhar os processos com as melhorias identificadas; vi) Treinar a equipe que implementou o redesenho do processo; vii) Realizar a simulação do processo redesenhado e; viii) Implementar o processo redesenhado juntamente com um conjunto de estratégias e métodos de planejamento e controle do processo e suas atividades.

**A02 - *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*:** trata-se de uma discussão a partir de um estudo de caso múltiplo, realizado em três empresas, em busca de respostas para seguinte questão: quais as implicações organizacionais derivadas da implementação do gerenciamento de processos em organizações funcionais? Para responder a pergunta o estudo realizou um levantamento de como se deu a implementação do gerenciamento de processos nas organizações a partir de três etapas, sendo elas: (I) seleção da equipe usada como informantes da implementação; (II) coleta de informações por meio da observação e entrevistas; e (III) análise dos dados coletados. A partir das informações coletadas os autores concluem que após a implementação do gerenciamento de processos novos cargos e responsabilidades foram criados, e que as três empresas adotaram um modelo de estrutura matricial, em que

a estrutura funcional foi mantida e o BPM foi adotado como uma estratégia, fora das funções tradicionais tanto para melhoria de processos únicos como uma possibilidade de gestão de toda a organização.

**A03- *Navigating through institutional complexity: adoption of a process view in functional organizations:*** estudo de caso em uma empresa de navegação, tratou de evidenciar como se dá o processo de adaptação das empresas durante a implementação de uma visão por processos. O levantamento de informações sobre os processos foi realizado a partir de documentos e entrevistas com gerentes e equipes de operação. Baseado nas análises realizadas, o estudo apontou que a empresa não possuía uma estrutura clara. Foi caracterizada como uma empresa de estrutura mutável. A empresa analisada utilizava do gerenciamento de processos apenas para padronizar e documentar os processos vinculados às questões regulatórias, sendo que, quando algum desvio nos processos era identificado a empresa adotava uma postura hierárquica para tomada de decisões. No entanto, em momentos de crise a empresa se transformava em uma “organização de processos”, que através de seus processos claramente descritos e documentados em sistemas de suporte criava uma equipe de especialistas interdepartamentais que atenderia as necessidades e supria os problemas identificados nos respectivos processos.

**A04 - *Organizational structure in process-based organizations:*** este estudo trata da análise de múltiplos estudos de caso, a partir da tratativa que as empresas não podem ser gerenciadas apenas com base em seus processos ou que a gestão de processos possa ser apenas imposta como uma estruturação adicional das organizações funcionais e orientadas a produtos. O estudo conclui que os processos não devem se tornar a única base para a estruturação das empresas, isso porque, além de argumentarem sobre a existência de atividades que não podem ser alinhadas ao longo dos processos, uma vez que perpassam mais de um processo, reconhecem como de grande importância, as habilidades funcionais e o gerenciamento de produtos. De acordo com o estudo, para estabelecer empresas estruturadas por processos é recomendado que: i) realize-se o levantamento e distinção dos diferentes tipos de processos; ii) reestruture a empresa em unidades organizacionais centradas nos processos principais e iii) adicione outros tipos de processos para suportar a execução das unidades (processos principais).

A partir das análises apresentadas dos 04 estudos foram identificados os seguintes tipos de estruturação organizacional e suas respectivas características, apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4  
Características dos Tipos de Estruturação Organizacional

TIPO DE ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS APONTADAS PELOS ESTUDOS
<b>Estrutura Hierárquica Tradicional ou Estrutura Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada departamento tem seu próprio espaço de trabalho, e as interações geralmente ocorrem intra-departamentais.</li><li>• Grande parte do trabalho executado não agrega valor;</li><li>• A maioria das tarefas são realizadas por fazer parte de um procedimento padrão e não por necessidade;</li><li>• Existência de muitas transferências e assinaturas de consentimento;</li><li>• Comunicação lenta e limitada;</li><li>• Organizada conforme a especialização do trabalho executado em cada camada funcional.</li></ul>
<b>Estrutura Matricial</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utiliza partes da antiga estrutura funcional e adiciona novas sobreposições por processos;</li><li>• Separa o controle sobre o trabalho da gestão das pessoas que realizam as atividades;</li><li>• Torna a cooperação inevitável.</li></ul>
<b>Estrutura por processos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientada pelos processos principais (de negócio);</li><li>• Possui tarefas mais complexas e desafiadoras;</li><li>• Os funcionários precisam ser capacitados;</li><li>• O trabalho é mais autogerido;</li><li>• As equipes de processo se tornam centros de aprendizagem;</li><li>• Funções de média e alta gerência são alteradas drasticamente em relação a estruturação funcional.</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por meio dos 04 estudos, foi possível ainda, identificar um conjunto de características que permeiam a adoção da visão por processos pela organização, de acordo com que as autoras deste artigo definiram como motivação e impactos, conforme detalhados a seguir:

- (I) **Motivação para se adotar uma estrutura organizacional orientada a visão por processos:** os estudos apontaram como impulsionadores, objetivos e estratégias a serem alcançadas a partir da visão por processos: remoção de barreiras entre grupos funcionais; controle e melhoria dos processos; aumento da qualidade dos produtos e serviços; busca por oportunidades de terceirização e uso de tecnologia para apoiar no desenvolvimento da empresa; estimular a aprendizagem coletiva; alinhamento dos processos e estratégias; melhoria da capacidade de compreensão das necessidades e expectativas dos clientes e funcionários; padronização do trabalho e redução do tempo de execução e retrabalho.

(II) **Impactos e barreiras na implementação:** no âmbito de dificuldades encontradas durante a implementação da visão por processos, os estudos apontam: falta de atenção das empresas quanto às questões pessoais de seus funcionários e envolvidos no projeto; falta de procedimentos estruturados e a descentralização de informações sobre os processos executados; excesso de expectativas quanto ao resultado do projeto; dificuldade de entendimento dos processos; falta de apoio da alta administração; e detenção de informações importantes sobre os processos.

Embora durante a discussão conceitual tenha sido abordado a importância e a presença da informação para o contexto do gerenciamento de processos, ressalta-se que nenhum dos estudos selecionados pela RSL, apresentou e discutiu o papel da informação, ou a importante relação dos fluxos dos registros informacionais com os respectivos processos, durante a implementação do gerenciamento de processos ou da visão por processos nas empresas. Apenas os sistemas de informação são mencionados como ferramenta aplicada na automação, automatização e melhoria dos processos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta RSL permitiu compreender, a partir do questionamento que suscita a aplicação da técnica, que a melhor prática para a transição de uma organização funcional para uma com a visão por processo se dá de modo gradual, isto é, primeiro deve-se selecionar um conjunto de processos considerados críticos ou prioritários para aplicação da gestão de processos e conforme tais processos forem melhorados ou reestruturados novos processos poderão ser imputados no contexto do projeto de gerenciamento.

Ao se definir os processos que passaram para a visão por processos de forma gradual, o ideal é que se dê prioridade aos dos processos primários, ou seja, aos processos de negócio, por serem estes os processos que agregam mais valor direto ao cliente final, só então deve-se incluir os processos secundários, ou como são conhecidos, processos internos, dão suporte aos processos de negócio. E por fim deve-se incluir no projeto de reestruturação organizacional os processos de gerenciamento, considerando novas métricas e padrões de controle e qualidade. Estes sustentarão o novo modelo de estruturação e de gerenciamento dos processos, que ao final do projeto de implementação da visão por processos será a visão que sustentará a empresa como um todo.



O primeiro objetivo deste estudo, que buscou elucidar os marcos e as etapas de transição de uma estrutura funcional para uma visão por processos, pode ser alcançado integralmente por meio da RSL, pois o conteúdo recuperado apresentou elementos essenciais que subsidiaram a definição de 13 etapas necessárias à implementação da visão por processos em ambientes empresariais, que compreende as ações de (i) definir os objetivos iniciais almejados com a mudança e implementação da visão por processos; (ii) introduzir os funcionários da empresa no contexto do que se trata a visão por e de processos e quais os objetivos pretendidos de modo que os funcionários não se sintam deslocados e inseguros com as mudanças implementadas; (iii) definir e treinar a equipe envolvida tanto na implementação do projeto, quanto nas etapas de levantamento e detalhamento dos processos; (iv) identificar junto a empresa quais seus processos primários, de suporte e planejamento; (v) levantar por meio de entrevistas, observações ou coleta de documentos, não apenas as informações que detalham como os processos são executados no momento atual, mas também as melhores práticas e as expectativas de melhorias almejadas pelos envolvidos nos processos; (vi) definir junto a empresa a matriz de priorização dos processos críticos e prioritários para aplicação da gestão de processos; (vii) propor as melhorias com base nas informações levantadas e assim redesenhar o processo; (viii) identificar medidas para controle e qualidade dos processos redesenhados; (ix) realizar sempre que possível uma simulação do processo redesenhado para verificação de possíveis ajustes; (x) treinar a equipe que fará a implementação e o controle da execução e do processo reestruturado; (xi) implementar o processo redesenhado; (xii) implementar as estratégias e métricas de acompanhamento para controle e qualidade de maneira contínua; (xiii) realizar uma avaliação tanto do processo quanto dos envolvidos após implementação.

O segundo objetivo deste estudo consistiu em evidenciar as principais diferenças entre uma instituição que pretende implementar a gestão de processos daquelas que procuram estruturar-se com base nos processos executados. A grande diferença identificada, por meio da RSL, é que quando as empresas procuram se estruturarem com base em seus processos, adotando, por conseguinte a visão por processos, todos os setores da empresa sofrerão drásticas modificações no que tange sua estrutura, estratégias, divisão de trabalho, cargos e responsabilidades. Em contrapartida, quando é mantida sua forma de estruturação e é adotado o gerenciamento de processos, este é visto internamente como uma nova vertente de gerenciamento, a parte da empresa, como uma espécie de

nova estratégia que é implementada apenas em processos específicos definidos pela própria gerência, departamentos ou setores funcionais.

Além de responder aos objetivos pretendidos, acredita-se que este estudo pode contribuir com os pesquisadores, no que se refere aos procedimentos metodológicos utilizados, tanto na área de Ciência da Informação quanto em demais áreas do conhecimento que buscam por métodos de pesquisa replicáveis, simples e sistemáticos. E ainda no âmbito das contribuições para a área de Ciência da Informação, o estudo corrobora com a discussão apresentada na seção sobre o estudo da gestão *de e por* processos na Ciência da Informação, em que Aganette (2020) aborda a carência de estudos e de discussão que evidencie a relação da informação e os processos, e sua importância em projetos de BPM. Assim como enfatizado pelas autoras, os estudos apontaram a informação como um artefato a ser coletado para o mapeamento e compreensão do processo e para a necessidade de adesão de sistemas de informação. No entanto, não aprofundam no assunto, uma vez que nem ao menos especifica quais as informações que se referem, quais os fluxos informacionais ou quais os papéis exercidos pela informação, durante a implementação do gerenciamento de processos ou da visão por processos analisada nos artigos.

## REFERÊNCIAS

- Aganette, E. C. (2020). Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 25, 187-201. Recuperado de: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/4304>. doi: 10.1590/1981-5344/4304
- Aganette, E. C., Maculan, B. C. M. S., & Lima, G. Â. (2018). BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, 13(1), 44-65. Recuperado de: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pcbib/article/view/39607/20359>
- Baldam, R. (2008). *Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico: proposta de estrutura para implantação* (Tese de doutorado) Universidade federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de: <https://docplayer.com.br/17422360-Gerenciamento-de-processos-de-negocios-no-setor-siderurgico-proposta-de-estrutura-para-implantacao-roquemar-de-lima-baldam.html>
- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., & Sadiq, S. (2007, October). Major issues in business process management: an expert perspective. *European Conference on Information Systems*, St Gallen, Switzerland, 15, p. 1240-1251.
- Biolchini, J., Mian, P. G., Natali, A. C. C., & Travassos, G. H. (2005). *Systematic review in software engineering*, Technical Report, Rio de Janeiro, RJ: COPPE/UFRJ, 679/05. Recuperado de: <https://www.cos.ufrj.br/uploadfile/es67905.pdf>
- BPM CBOK. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento* (1a ed.). ABPMP Brasil. Recuperado de: [http://c.ycdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ycdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)
- Brodbeck, A. F., Bobsin, D., & Hoppen, N. (2011, maio). Configuração de uma Metodologia de Implementação de Gestão por Processos em Estruturas Organizacionais Tradicionais Verticalizadas. *Anais do Encontro de Administração da Informação*, Porto Alegre, RS, Brasil, 3. Recuperado de: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI26.pdf>
- Cascaes, A. C. (2017). Análise Econômica do Contrato Incompleto. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 2, 163-196. Recuperado de: [http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/1/2017\\_01\\_0163\\_0196.pdf](http://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2017/1/2017_01_0163_0196.pdf)
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cruz, T. (2002). *Sistemas, Organizações & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for Undertaking a Systematic Review. *Acta Médica Portuguesa*, 32(3), 227-235. Recuperado de: <https://www.actamedicaportuguesa.com/revista/index.php/amp/article/view/11923>. doi: 10.20344/amp.11923

Emery, F., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organisational environments. *Human Relations*, 18, 21-32. doi: 10.1177/001872676501800103

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos, *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6-9. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>. doi: 10.1590/S0034-75902000000100002

Gonçalves, J. E. L. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 38(2), 6-17.

Hall, R. H. (1984). *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Hammer, M. (2013). O que é gestão de processos de negócios? In Brocke, J. V., & Rosemann, M. *Manual de BPM: gestão de processo de negócio* (1a ed., Cap. 1. Porto Alegre: Bookman.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência* (29a ed.). Campus: Rio de Janeiro.

Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books.

Hemsley, J. R., & Vasconcelos, E. (1989). *Estrutura das organizações* (2a ed.). São Paulo: Livraria Pioneira.

Jannuzzi, C. A. S. C., & Talamo, M. F. G. M. (2004). A empresa e os sistemas humanos de informação: uma abordagem conceitual para a gestão da informação. *Transinformação*, 16(2), 171-187. doi: 10.1590/S0103-37862004000200005.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*, Technical Report, Keele, UK: Keele University, 33. Recuperado de: <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>

Lagoa, R. J. F. (1998). *Avaliação do desempenho em organizações com estrutura divisional* (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto, Portugal.

Lesca, H. (1989). *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris: Ed. Masson.

Lima, M. S., Soares, B. G., & Bacaltchuk, J. (2000). Psiquiatria baseada em evidências. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 22(3), 142-146. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbp/v22n3/v22n3at.pdf>. doi: 10.1590/S1516-44462000000300010.

Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review* 3(3), p.546-562. doi: 10.5465/amr.1978.4305755

Moresi, E. A. D. (2000). Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, 29(1), 14-24. Recuperado de : <https://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>. doi: 10.1590/S0100-19652000000100002

Müller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)* (Tese de doutorado). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Novellino, M. S. F. (1996). Instrumentos e metodologias de representação da informação. *Informação & Informação*, 1(2), 37-45. Recuperado de: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1603>. doi: 10.5433/1981-8920.1996v1n2p37

Oliveira, D. de P. R. (2006). *Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Editora Atlas.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas* (2a ed.). São Paulo: Makron Books.

Salerno, M. (1999). *Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação*. São Paulo: Atlas.

Santos, H. M., Santana, A. F. L., Valença, G., & Alves, C. F. (2011). Um estudo exploratório sobre adoção de BPM em organizações públicas. *Anais do Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*, Salvador, Bahia 7.

Seffrin, V., & Malanovicz, A. V. (2009, outubro). Fatores críticos de sucesso no Gerenciamento de processos de negócio: uma revisão de estudos de caso na literatura. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, BA, Brasil, ABEPRO, 29.

Sentanin, O. F., Santos, F. C. A., & Jabbour, C. J. C. (2008). Business process management in a Brazilian public research centre. *Business Process Management Journal*, 14(4), 483-496. doi: 10.1108/14637150810888037

Silva, L. P., & Pinheiro, F. A. C. (2004). Mapeando Estruturas Organizacionais em Categorias de Workflow. *Informática Pública*, 6 (1), 11-31.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave* (1a ed.), Tampa: Meghan-Kiffer Press.

Sousa, M. V., Neto, & Medeiros, J. V., Jr. (2008). Afinal, o que é business process management (bpm)? um novo conceito para um novo contexto. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 7(2), 1-19. Recuperado de: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/53>.doi:10.5329/RESI.2008.0702009

Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo: Cultura Acadêmica.

Van Der Aalst, W. M. P., Van Dongen, B.F., Herbst, J., Maruster, L., Schimm, G., & Weijters A.J.M.M.. Workflow Mining: A Survey of Issues and Approaches. *Data and Knowledge Engineering*, 47(2), 237-267. doi: 10.1016/S0169-023X(03)00066-1