



PROPOSTAS DE REDESENHO DE PROCESSOS E O PAPEL DAS EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA À LUZ DA BIBLIOMETRIA

Autoria

Errol Fernando Zepka Pereira Junior

Curso de Graduação em Administração/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

André Andrade Longaray

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Paulo Roberto da Silva Munhoz

Instituto de Ciências Humanas e da Informação - ICHI/Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo caracterizar a produção científica no que tange à temática do papel desempenhado pelas equipes organizacionais em programas de redesenho de processos. Metodologicamente o estudo enquadra-se como de natureza exploratória, adotando-se a revisão bibliográfica dos artigos publicados nas bases de dados Science Direct, Scopus, Web of Science e Google Scholar. O período de análise foi o compreendido entre os anos de 2006 a 2016. A técnica da bibliometria foi empregada para o exame dos artigos selecionados. Foram realizados os estudos de produção, autoria, conteúdo e referências dos artigos da amostra. Como alguns dos resultados, constatou-se a quantidade limitada de artigos publicados sobre o relacionamento dos projetos de redesenho de processos com suas equipes organizacionais, assim como a identificação de novas possibilidades de pesquisa no âmbito dessa temática.



GESTÃO DE PESSOAS

PROPOSTAS DE REDESENHO DE PROCESSOS E O PAPEL DAS EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA À LUZ DA BIBLIOMETRIA



Resumo: O presente trabalho tem como objetivo caracterizar a produção científica no que tange à temática do papel desempenhado pelas equipes organizacionais em programas de redesenho de processos. Metodologicamente o estudo enquadra-se como de natureza exploratória, adotando-se a revisão bibliográfica dos artigos publicados nas bases de dados *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. O período de análise foi o compreendido entre os anos de 2006 a 2016. A técnica da bibliometria foi empregada para o exame dos artigos selecionados. Foram realizados os estudos de produção, autoria, conteúdo e referências dos artigos da amostra. Como alguns dos resultados, constatou-se a quantidade limitada de artigos publicados sobre o relacionamento dos projetos de redesenho de processos com suas equipes organizacionais, assim como a identificação de novas possibilidades de pesquisa no âmbito dessa temática.

Palavras-chave: Equipes, Redesenho de processos, Bibliometria.

Abstract: *The present work aims to characterize the scientific production referring to the organizational teams from the point of view of the redesign of processes through the analysis of articles available in an online database. Methodologically, the study is an exploratory one, adopting the bibliographic review of articles in the databases Science Direct, Scopus, Web of Science and Google Scholar. The period of analysis was between 2006 and 2016. The bibliometrics technique was used to examine the selected articles. The studies of production, authorship, content and references of the articles of the sample were carried out. As some of the results, the limited amount of published articles on the relationship of the process redesign projects with their organizational teams was verified, as well as the identification of new research possibilities within the scope of this theme.*

Keywords: *Teams, Business Process Redesign, Bibliometrics.*



1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos negócios e a competitividade tem representado desafios para as organizações. O mundo vem enfrentando mudanças em todos os cenários (Youssef et al 2010). Ellwanger (2011) apresenta algumas dessas mudanças como a necessidade de inovação, o acirramento da competição entre as organizações e a busca pela competitividade para a sustentação e sobrevivência a longo prazo. Nesse sentido, para Youssef et al (2010) torna-se necessário a capacidade de adaptação à esses cenários e respostas eficazes para esses novos desafios. Para os autores, o Brasil é um país cujas mudanças sociais e econômicas tem trazido desafios que alteram sua estrutura, sendo necessárias novas soluções criativas para superar esses obstáculos.

Nesse cenário, a organização precisa ser entendida como um sistema aberto, onde tanto planejamento quanto estratégias e processos organizacionais precisam estar integrados para contribuir com a entrega de produtos e serviços que respondam às necessidades e exigências impostas pelo mercado (ELLWANGER, 2011). Analisando as organizações, a FUNENSEG (Escola Nacional de Seguros) apresentou em 2009 um estudo comparativo entre as 60 primeiras empresas da revista *Fortune*. Os resultados apresentaram que as 30 primeiras empresas tinham um lucro 60% maior que os das 30 empresas seguintes, na lista. A análise mostrou que as diferenças em lucratividade não estavam ligadas à fatores externos das organizações, mas internos. Os trabalhadores perdiam tempo com tarefas de baixo valor agregado, como: ler *e-mails* não produtivos, receber caixas de voz, participar de reuniões. Esse tempo perdido era realizado 2 dias por semana, representando 30% do investimento da empresa em salários. A pesquisa fecha dizendo que a maior parte das oportunidades de gestão estão ligadas à parte interna das empresas, especificamente na forma como elas se organizam.

Para Ellwanger (2011), os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo. Nesse sentido, adotar a prática de gestão por processos passa a ser uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados, o que justifica a incorporação desse tema no ambiente das organizações (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000). Quanto à gestão por processos, o termo pode ser entendido como a abordagem de desenvolvimento organizacional cujo objetivo é alcançar melhorias qualitativas de desempenho através dos processos, onde se toma uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos, que integrados, auxiliam no cumprimento dos objetivos do negócio (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

Para cumprir a estratégia organizacional precisa-se das atividades diárias que são realizadas através de processos organizacionais. Nesse sentido, a gestão por processos seria o instrumento que conecta tudo o que se faz na organização, visando alcançar essa estratégia. Para Kaplan e Norton (2000), a adoção da gestão por processos traz benefícios, dentre eles, satisfação do cliente, redução de custos e preço dos produtos e serviços, inovação dos produtos, aumento da receita, melhoria da lucratividade, e aumento percentual da participação de mercado.

Sobre a gestão de processos, Pradella (2012), expõe que a relação entre a tecnologia da informação e os processos é dinâmica e essencial. Todavia, os processos são a essência. É necessário que a tecnologia da informação se adapte aos processos, e não o contrário. Portanto, primeiro precisa-se entender os processos, depois mapeá-los e só então definir qual tecnologia poderá ser usada como ferramenta. Para a autora, esse modelo de gestão ainda precisa ser bem



difundido e praticado, no Brasil, para alcançar maior aceitação da gestão de processos na cultura organizacional brasileira.

No entanto, Pradella (2012) defende que a mudança de uma organização para processos passa por mudanças não só em tecnologia, mas também na área de pessoas, porque as pessoas precisam aprender a pensar de uma maneira nova, revigorada e sistêmica, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe.

Dentro dessa perspectiva, um levantamento da produção científica sobre as equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos é relevante para o atual momento das empresas, além de proporcionar à área informações que possam demonstrar aos gestores das organizações as práticas identificadas para a gestão das equipes.

O objetivo do presente artigo é caracterizar a produção científica sobre as equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos, através de uma análise bibliométrica de artigos publicados no período compreendido entre os anos 2006 e 2016. Para atingir o objetivo geral, este estudo teve como direcionadores os seguintes objetivos específicos: (i) Levantar o número de artigos publicados por ano; (ii) Destacar o número de autores por artigo; (iii) Listar os autores mais produtivos; (iv) Revelar a participação das instituições; (v) Elencar os temas mais abordados pelos artigos; (vi) Exibir as palavras-chave mais utilizadas; (vii) Arrolar as obras de maior repercussão entre os artigos; e (viii) Divulgar os artigos e livros de maior relevância.

O presente artigo está dividido em cinco seções. Após a introdução, a seção 2 apresenta o referencial teórico referente às equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos. A seção 3 demonstra a metodologia da pesquisa, fundamentando a análise bibliométrica. A seção 4 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa. Por último, a seção 5 apresenta as considerações finais do trabalho, assim como as limitações encontradas e sugestões para futuros estudos.

2 REDESENHO DE PROCESSOS E EQUIPES ORGANIZACIONAIS

A ciência da administração nasceu da necessidade de adequação de tarefas aos métodos e processos de trabalho. Essa busca por eficiência através das melhores maneiras de fazer o trabalho modelaram a administração das primeiras décadas do século vinte. A busca pela racionalização do trabalho no nível operacional levou Taylor a ser o pioneiro em assumir uma atitude metódica de analisar e organizar o trabalho da base até o topo da organização (SCHACHTER, 2010). As críticas à teoria clássica da administração são fundamentais à discussão, todavia o princípio deixado por Taylor delineia a ciência administrativa ainda um século depois: como alcançar objetivos pelo trabalho por intermédio de pessoas e recursos organizacionais disponíveis (CERTO, 1994).

Historicamente, a ênfase nos processos empresariais em resposta à busca pela melhoria do desempenho organizacional origina-se na década de 70, quando os modelos japoneses de qualidade começam a serem adotados pelo resto do mundo (Moreno e Santos, 2012). Em resposta à necessidade de mudanças radicais exigidos pela gestão da qualidade total, as metodologias de redesenho de processos de negócio (Business Process Redesign – BPR) passam a apresentarem-se como modelos de sucesso (Baldan et al. 2007).



Hammer (1990) aponta que as empresas tem tentado desenvolver uma visão cada vez mais holística de seus processos, sistemas, estruturas e competências a fim de permitir que a resposta às demandas do ambiente externo sejam cada vez mais rápidas e efetivas. A busca por novas ferramentas e tecnologias gerenciais, tem exposto as organizações à uma necessidade constante de adaptação e flexibilização de suas estruturas e processos de trabalho. Nesse sentido, Longaray (1997, p. 76) considera o redesenho de processos como:

(...) uma nova forma de execução do trabalho organizacional, orientada pelo redesenho dos fluxos de atividades da empresa, e que possui como principal objetivo o aumento significativo dos resultados operacionais, proporcionado pela melhor performance dos processos organizacionais.

Entre as várias abordagens de metodologias de redesenho de processos de negócio que surgiram no início década de 90, El Sawy (2001) aponta as que ganharam destaque como sendo as que condicionavam o desenho dos processos à estratégias organizacionais. Para o autor, a partir de 1995, com o advento da popularização do uso da internet como ferramenta gerencial, abordagens mais específicas começaram a surgir, a fim de integrar a empresa em seus elos na sua cadeia de suprimentos. Recentemente, utilizando-se a tecnologia da informação como ferramenta de suporte a fim de integrar os processos do negócio, as pessoas e o conhecimento mais efetivo nos processos da organização, surge o Business Process Management – BPM (Moreno e Santos, 2012).

El Sawy (2001) defende que a essência de um projeto de redesenho de processos é a mudança quanto a regras e funcionamentos desatualizados que ainda possam estar orientando as operações de uma empresa. Nesse sentido, Hammer (1990), destaca que qualidade, inovação e serviço são mais importantes que custos e controles financeiros, sendo assim, a integração entre os processos operacionais é fundamental para o sucesso empresarial da organização.

Para Gonçalves (2000), a transição de uma administração mais funcional para uma administração por processos implica em definir responsabilidades pelo andamento do processo, procurar a minimização das transferências, e a maximização do agrupamento de atividades, tendo como resultado menores gastos com energia. Nesse sentido, o autor entende os processos empresariais como “atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologias”. Para o autor, uma das mais importantes características dos processos, a interfuncionalidade, explica que embora os processos sejam realizados dentro das unidades funcionais, a maioria deles atravessa as fronteiras das áreas funcionais por meio das equipes interfuncionais.

Davenport e Short (1990), por sua vez, expandem a tecnologia da informação de uma simples ferramenta de automatização e mecanização dos procedimentos para um dos componentes imprescindíveis para essa reestruturação estratégica dos processos do negócio. Gonçalves (2000) defende que a visão orientada para processos avança de simples atividades executadas dentro de um único departamento para a integração do fluxo de produtos, serviços e informações entre as áreas funcionais da empresa. Para o autor, sob essa perspectiva, as atividades de negócio deixam de ser consideradas de forma isolada e passam a ser vistas como elementos integrados dos processos do negócio de um fluxo de trabalho.

Para Pradella (2013), mudar a organização para uma administração por processos é uma mudança pragmática. Nas palavras da autora (p.98), a gestão por processos “deve ser incorporada pela cultura organizacional, e essa cultura se constrói de forma gradativa, o que pode gerar conflito com as visões de curto prazo dos gestores.” A natural consequência dessa mudança na organização é os funcionários passarem a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização.

Hammer (1998), em seu estudo, aponta que há uma certa dificuldade ao se executar essa transição de uma organização tradicional para a gestão por processos, pois os indivíduos precisam aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, a fim de expandir sua compreensão sobre o negócio, e assumir assim, mais responsabilidades, trabalhando em equipe. Kozlowski e Bell (2003) definem equipes como grupos coletivos formados para a realização das tarefas relevantes na organização, que compartilham objetivos comuns, interagem socialmente e desenvolvem as tarefas de forma interdependente. Pesquisa exposta por Killumets et. al. (2015) mostra uma relação positiva entre os processos e o desempenho das equipes interfuncionais em vários tipos de organizações.

Nesse sentido, Robbins (2014), expõe que, para que as mudanças ocorram de forma efetiva dentro das organizações, somente informar as pessoas dos benefícios que a mudança proporcionará, não isentará da resistência à mudança. Para o autor, as pessoas tem um sentimento negativo em relação às mudanças, pois as entendem como ameaças. Esse sentimento leva à absenteísmo, e rotatividade de pessoal. Em estudo, Audia e Brion (2007) mostram que, ainda que haja uma exposição de dados indicativos dos benefícios que uma mudança pode trazer, quando as pessoas não estão comprometidas, elas irão atrás de quaisquer dados que possibilitem se resguardar das mudanças.

Assuntos como as equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos podem ser estudados sob uma perspectiva do que se tem exposto na produção científica. Nesse sentido, a realização de uma revisão sistemática da literatura sobre equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos adquire relevância.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos deste artigo apresentam-se descritos quanto ao seu propósito, caráter, delineamento e técnicas de coleta e análise dos dados.

Quanto ao propósito, a pesquisa está classificada como pesquisa-diagnóstica. Para Roesch (2010), a pesquisa diagnóstica pretende explorar o ambiente organizacional e de mercado, levantar e definir problemas. Nesse trabalho, a pesquisa objetivou explorar a produção científica referente as equipes de trabalho sob a ótica de processos através de uma análise bibliométrica dos trabalhos publicados entre 2006 e 2016.

Quanto ao caráter, a pesquisa é classificada como quantitativa, pois transformou as informações dos artigos selecionados em dados estatísticos para análise. O delineamento adotado para esta pesquisa é a pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população. Podendo ser elaborada também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. A população desta



pesquisa é composta pelos artigos que tratem da temática processos e equipes organizacionais encontrados nas bases de dados online.

Com relação à coleta de dados o método utilizado foi o da pesquisa bibliográfica, caracterizando-se como a fonte secundária de dados da pesquisa. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica se desenvolve baseada em material já publicado. Tradicionalmente, esta técnica de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Na etapa de análise dos dados foi realizada a análise bibliométrica, onde foram retiradas as informações necessárias para a elaboração desta pesquisa.

4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Essa pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. Na primeira delas, foi realizada uma análise bibliométrica que destinou-se a coleta dos dados relacionados ao objetivo de pesquisa. A segunda etapa propôs-se a apresentar os resultados atingidos a partir dessa análise.

4.1 Coleta de dados

A coleta de dados deu-se pela busca em artigos disponíveis na internet disponibilizados pelo Portal de Periódicos da Capes, a escolha baseou-se no retorno obtido ao pesquisar os termos no *Google Scholar*. A busca foi feita em três bases de dados, sendo elas: *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*.

Procurou-se fazer um levantamento da produção científica relacionada à equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos. Foram feitas três pesquisas em cada base de dados, sendo elas: *MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS*; *INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS*, *TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS*.

Na base de dados *Google Scholar*, foi procurado no título, resumo e palavras-chave (*article, title, abstract, keyboard*) (Tabela 1).

Tabela 1 – Pesquisas realizadas na base de dados Google Scholar

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	18.200 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	16.600 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS</i> .	17.600 artigos

Fonte: dados da pesquisa

Na base de dados *Scopus*, foi procurado no título, resumo e palavras-chave (*article, title, abstract, keyboard*), dentro da área de ciências sociais e humanidades (*social sciences & humanities*) (Tabela 2).

Tabela 2 – Pesquisas realizadas na base de dados Scopus

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	36 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	138 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS</i> .	783 artigos

Fonte: dados da pesquisa

Na base de dados *Web of Science*, foi procurado nos tópicos (*topic*), dentro da área de ciências sociais (*social sciences citation index*) (Tabela 3).



Tabela 3 – Pesquisas realizadas na base de dados Web of Science

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	17 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	17 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS.</i>	194 artigos

Fonte: dados da pesquisa

Na base de dados *Science Direct*, foi procurado nos resumos, títulos e palavras chaves (*abstract, title, keyword*) dentro da área de ciências sociais (*social science*) (Tabela 4).

Tabela 4 – Pesquisas realizadas na base de dados Science Direct

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	7 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	33 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS.</i>	327 artigos

Fonte: dados da pesquisa

A primeira análise de dados feita, ao mesclarem-se as bases de dados, foram os artigos repetidos e os que não estivessem dentro do período de 2006 e 2016 (Tabela 5).

Tabela 5 – Análise: Período e Repetições

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	53 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	143 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS.</i>	989 artigos

Fonte: dados da pesquisa

Na segunda análise retiraram-se os artigos que não possuíam ligação com a proposta da pesquisa, através da análise individual de cada abstract. A primeira etapa, de coletas de dados, finalizou com uma população de 30 artigos (tabela 6).

Tabela 6 – Análise: Artigos de acordo com a proposta de pesquisa

Pesquisa	Termos procurados	Resultados
1	<i>MULTIFUNCTIONAL TEAM and PROCESS</i>	3 artigos
2	<i>INTERNAL GROUP DYNAMICS and PROCESS</i>	3 artigos
3	<i>TEAM EFFECTIVENESS and PROCESS.</i>	24 artigos

Fonte: dados da pesquisa

5. RESULTADOS

Para analisar os resultados obtidos na primeira fase, dividiu-se o resultado em categorias, sendo elas: o estudo da produção e autoria, o estudo do conteúdo, e o estudo das referências bibliográficas.

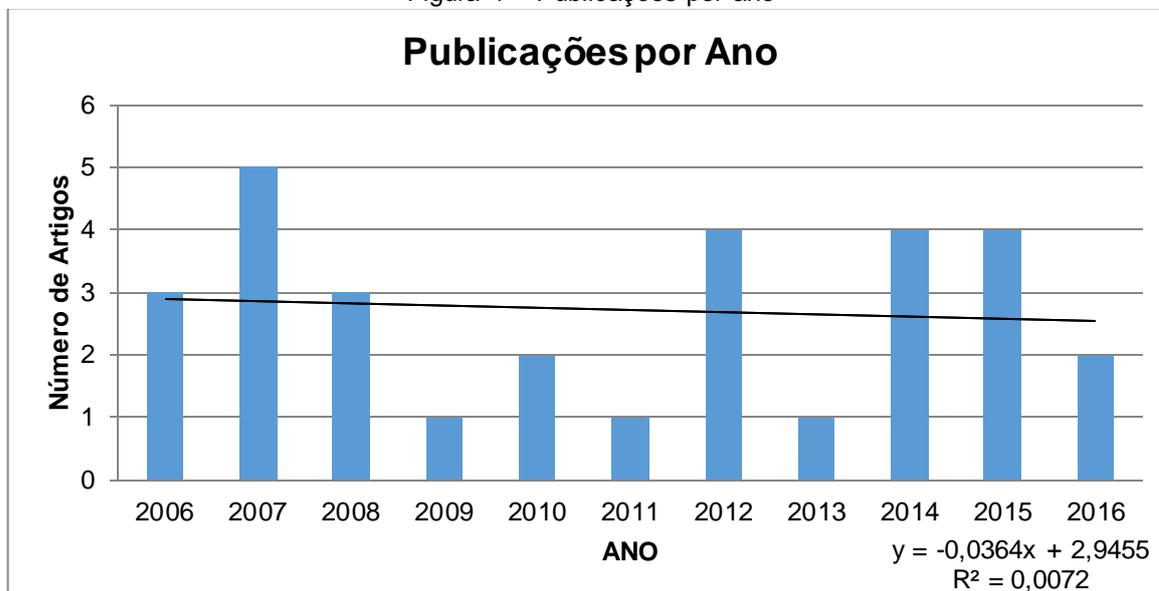
5.1 Estudo da produção e autoria

Ao estudar-se a produção e autoria, o objetivo foi levantar o número de publicações por ano e considerar os artigos através do número de autores dos artigos. Além disso, buscou-se identificar os autores mais produtivos no assunto.

Objetivando mensurar o progresso de produção científica da amostra analisada com relação às equipes de trabalho sobre a ótica de processos, construiu-se um histograma de acordo com o número de publicações identificadas por ano,

assim como, sua respectiva linha de tendência linear, exposta na Figura 1. Adotou-se a curva de melhor ajuste usando como critério o maior valor de R^2 . Nesse escopo, o valor de R^2 aponta o percentual de variação da variável dependente (número de artigos) que é explicada pela variável independente (ano).

Figura 1 – Publicações por ano



Fonte: dados da pesquisa

Constata-se que a produção da amostra, no período analisado, apresenta um coeficiente de determinação de 0,0072. Além disso, classificando a amostra com relação ao número de autores por artigo, verificou-se que, artigos com apenas um autor representam 6,66%, a maioria dos artigos são realizados por dois ou três autores (60%) e a menor parte dos artigos analisados são realizados entre quatro ou cinco autores (30%), todavia, há de se considerar um desses artigos (3,33%) um *outlier*, com vinte autores. Dados apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 – Número de autores por artigo

Número de autores	Artigos	Percentual de artigos
1 autor	2 artigos	6,66%
2 autores	10 artigos	33,33%
3 autores	8 artigos	26,66%
4 autores	5 artigos	16,66%
5 autores	4 artigos	13,33%
20 autores	1 artigo	3,33%

Fonte: dados da pesquisa

A fim de identificar os autores mais produtivos no assunto estudado, elencaram-se os autores com mais participações na amostra de artigos, dessa forma a Tabela 8 demonstra aqueles autores em que apareceram mais de uma vez e sua respectiva porcentagem do total de autores levantados. Destacam-se como autores mais produtivos: Bossche, P. V. D.; Day, D. V. Gabelica, C.; Gijsselaers, W.; Gilson, L. L.; Mathieu, J. E.; Maynard, M. T.; e Segers, M., com dois artigos publicados por cada autor.



Tabela 8 – Autores com mais participações na amostra

Autor	Número de artigos	Percentual de artigos
Bossche, P. V. D.	2 artigos	1,85%
Day, D. V.	2 artigos	1,85%
Gabelica, C.	2 artigos	1,85%
Gijsselaers, W.	2 artigos	1,85%
Gilson, L. L.	2 artigos	1,85%
Mathieu, J. E.	2 artigos	1,85%
Maynard, M. T.	2 artigos	1,85%
Segers, M.	2 artigos	1,85%

Fonte: dados da pesquisa

Ao finalizar o estudo sobre a autoria, levantaram-se as universidades mais produtivas da amostra na produção científica do assunto (Tabela 9), analisando-se as universidades onde os autores dos artigos encontravam-se vinculados. No total foram levantadas 47 instituições à nível mundial. Dentre elas, três instituições tiveram mais de um trabalho publicados, sendo elas: Maastricht University (Netherlands), University of Antwerp (Belgium) e University of Connecticut (USA), cada uma delas com 2 artigos cada.

Tabela 9 – Instituições mais produtivas

Instituição	País	Número de artigos	Percentual de artigos
Maastricht University	Netherlands	2 artigos	4%
University of Antwerp	Belgium	2 artigos	4%
University of Connecticut	USA	2 artigos	4%

Fonte: dados da pesquisa

5.2 Estudo do conteúdo

Ao analisar o conteúdo dos artigos, verificou-se quais são os temas mais recorrentes no período entre 2006 e 2016. Verificou-se também as palavras-chave que apareceram com maior frequência nos artigos. No final, verificou-se as metodologias mais utilizadas nas pesquisas.

A efetividade das equipes de processo foi o tema mais frequente, com um total de 8 artigos (26,66%), seguidos de equipes de processo para gestão do conhecimento, modelo de otimização da comunicação e equipes virtuais de processos, com 5 artigos cada um (16,66%). A importância da figura do líder nas equipes de processo e a importância do planejamento nas equipes de processo aparecem no fim, com 4 (13,33%) e 3 (10%) artigos respectivamente. Estas análises podem ser observadas na Tabela 10.

Tabela 10 - Resumo dos temas abordados nos artigos selecionados

Temas	Número de artigos	Percentual de artigos
Efetividade das equipes de processo	8 artigos	26,66%
Equipes de processo para gestão do conhecimento	5 artigos	16,66%
Modelo de otimização da comunicação	5 artigos	16,66%
Equipes virtuais de processos	5 artigos	16,66%
Importância da figura do líder nas equipes de processo	4 artigos	13,33%
Importância do planejamento nas equipes de processo	3 artigos	10%

Fonte: dados da pesquisa

Depois de feita a análise dos temas abordados nos artigos, foram analisadas as palavras-chave mais recorrentes nos artigos. As palavras-chave mais recorrentes mostram direta relação com as expressões que foram utilizadas na coleta de dados. A palavra que apareceu em maior frequência foi “*team*”, com um total de 29 vezes, representando 8,95% do total. Logo após, aparece “*process*”, com um total de 18 vezes, representando 5,55%. Na sequência, aparece “*performance*”, com 10 vezes, representando 3,08%. Os termos “*process*” e “*business*” aparecem com 9 vezes cada (2,77%). “*goal*”, “*organization*”, “*product*”, e “*strategie*” aparecem com 6 vezes cada (1,85%). Com 5 vezes cada (1,54%), aparecem “*effectiveness*”, “*group-performance*” e “*virtual team*”. Esses resultados podem ser observados na Tabela 11, onde se resume os termos que apareceram no mínimo 5 vezes. Ao todo foram identificados 324 palavras-chave.

Tabela 11 – Resumo das palavras-chave identificadas nos artigos

Palavras-chave	Número de recorrências	Percentual
Team	29	8.95%
Process	18	5.55%
Performance	10	3.08%
Business	9	2.77%
Work	9	2.77%
Goal	6	1.85%
Organization	6	1.85%
Product	6	1.85%
Strategie	6	1.85%
Effectiveness	5	1.54%
Group-performance	5	1.54%
Virtual team	5	1.54%

Fonte: dados da pesquisa

4.2.3 Estudo das referências bibliográficas

Na etapa de análise das referências bibliográficas dos 30 artigos, objetivou-se identificar quais as obras de mais relevância. Para cumprir esse objetivo, foram analisadas as 1262 referências dos artigos relacionadas à pessoas físicas. A Tabela 12 caracteriza as obras de maior repercussão, que foram encontradas mais de duas vezes, colocando em evidencia a quantidade de vezes em que são citadas, os autores, o título da obra e o tipo da mesma.

Tabela 12 - Obras de maior repercussão entre os artigos selecionados

Autores	Título	Tipo	Citações
Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D.	<i>Teams in organizations: From input process output models to IMOI models.</i>	Artigo	5
Bliese, P. D.	<i>Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analyses.</i>	Artigo	4
Hackman, Richard J.	<i>The Design of Work Teams.</i>	Artigo	4
Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J.	<i>A temporally based framework and taxonomy of team processes.</i>	Artigo	4



Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L.	<i>Team effectiveness 1997 – 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future.</i>	Artigo	4
Barsade, S. G.	<i>The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior.</i>	Artigo	3
Bass, B. M.	<i>Leadership and performance beyond expectations.</i>	Livro	3
Chan, D.	<i>Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models.</i>	Artigo	3
Fornell, C. and Larcker, D.F.	<i>Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.</i>	Artigo	3
Gladstein, D. L.	<i>Groups in context: A model of task group effectiveness.</i>	Artigo	3
Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S.	<i>Work groups and teams in organizations.</i>	Artigo	3
LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R.	<i>A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria.</i>	Artigo	3
McGrath, J. E.	<i>Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. Small Group Research.</i>	Artigo	3
Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S.	<i>Hierarchical linear models.</i>	Livro	3
Senge, P.	<i>The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.</i>	Livro	3

Fonte: dados da pesquisa

Depois de verificar as obras de maior repercussão que foram utilizadas como referência nos artigos selecionados, finaliza-se o estudo bibliométrico analisando os artigos de maior relevância. Nesse sentido, analisou-se o somatório de dois indicadores: (i) o número de vezes que o artigo foi citado na base de dados *Google Scholar*; (ii) o número de vezes em que o artigo foi citado nas próprias referências dos artigos selecionados.

A base de dados *Google Scholar* informa, para cada artigo pesquisado, a quantidade de vezes que esse foi citado em outros documentos. Utilizando-se desse recurso, os 30 artigos foram pesquisados dia 12 de novembro de 2016 para a constituição do primeiro indicador. O segundo indicador compõe-se por meio da contagem das citações dos artigos selecionados nas 1262 referências utilizadas para a determinação das obras de maior repercussão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo a caracterização da produção científica sobre as equipes organizacionais sob a ótica do redesenho de processos publicada no período entre 2006 e 2016 por meio de uma análise de artigos disponíveis em



bases de dados online. Para isso, adotou-se a técnica da bibliometria na realização do estudo da produção, da autoria, do conteúdo e das referências bibliográficas dos artigos selecionados.

Entre os principais resultados encontrados na análise bibliométrica constatou-se que o tema mais abordado nos artigos foi a efetividade das equipes de processo. A maioria dos artigos analisados foram escritos por 2 ou 3 autores. Quanto aos autores mais produtivos pode-se destacar: Bossche, P. V. D.; Day, D. V.; Gabelica, C.; Gijsselaers, W.; Gilson, L. L.; Mathieu, J. E.; Maynard, M. T.; e Segers, M. Já as universidades que mais se destacaram em termos de produção científica sobre o tema foram: Maastricht University (Netherlands), University of Antwerp (Belgium) e University of Connecticut (USA).

Após a revisão sistemática da literatura por meio de uma bibliometria, identificou-se como lacuna, para futuras pesquisas, o número limitado de estudos que versem sobre a temática do gerenciamento de processos e o papel das equipes organizacionais nesse contexto.

Entre as limitações para a pesquisa pode-se destacar a quantidade restrita de artigos analisados devido utilizar-se como critério de seleção os artigos publicados em um período definido.

Como sugestão, novas pesquisas podem ser desenvolvidas ainda na mesma temática, todavia, abrangendo um número maior de bases de dados. Por fim, outra possibilidade é o estudo dos artigos que compõem as referências bibliográficas dos artigos selecionados, demonstrando aqueles de maior relevância.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e gestão de processo em organização pública**. Congresso Internacional del Clad. Anais... Santo Domingo: CLAD, 2000.

AUDIA, P. G; BRION, S. **Reluctant to change: Self-enhancing responses to diverging performance measures**. Organizational behavior and human decision processes 102 (2007), p. 244-269.

BALDAN, R. L. et al. **O Ciclo do gerenciamento de processos de negócio: proposta prática**. In: Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CERTO, S. C. **Modern Management: diversity, quality, ethics, and the global environment**. Boston: Allyn and Bacon, 1994.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign**. Sloan Management Review, Summer, 1990.

EL SAWY, O. A. **Redesigning enterprise processes for e-business**. Nova York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.

ELLWANGER, M. C. **Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior**. Dissertação



de mestrado. Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2011.

FUNENSEG; Escola Nacional de Seguros. **Certificação técnica seguradoras: seguros, vida, previdência e capitalização: controles internos.** Supervisão e coordenação metodológica da Diretoria de Ensino e Produtos. 3. Ed. – Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, Jan./Mar. 2000

HAMMER, Michael. **Reengineering work: don't automate, obliterate.** Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990

HAMMER, Michael. **Empresa voltada para processos.** HSM Management, n.9, ano 2, jul/ago, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KILLUMETS, E., et al. **A Multilevel Examination of the Impact of Team Interpersonal Processes.**" Small Group Research, 2015.

KOZLOWSKI, S. W. J., & Bell, B. S. **Work groups and teams in organizations.** In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of psychology. Vol. 12: Industrial and organizational psychology. New York, NY: Wiley-Blackwell, 2003.

LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

LONGARAY, A. A. **Reengenharia de processos: os casos da Tintas Renner S.A. e do Grupo Gerdau.** Dissertação de Mestrado. Curso de pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada.** Perspect. ciênc. inf., Mar 2012, vol.17, no.1, p.203-230. ISSN 1413-9936, 2012.

PRADELLA, S. **Gestão de processos: da teoria à prática.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRADELLA, S. **Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013



ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. – 6ª reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

SCHACHTER, H. L. **The role played by Frederick Taylor in the rise of the academic management fields**. New Jersey Institute of Technology, Newark, New Jersey, USA. *Journal of Management History*. Vol. 16 No. 4, 2010pp. 437-448.

YOUSSEF, Y. A.; SANTOS, N. D.,; GUERRA, J. B. S. A. **Gestão do conhecimento estratégico em instituições de ensino superior**. Globadvantage: Center of Research in International Business & Strategy. Working paper nº 65/2010. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/11/working_paper_65_globadvantage.pdf. Acesso em 15 set. 2016.