



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

NATHÁLIA DE MELO SANTOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A GESTÃO ORIENTADA PARA PROCESSOS E OS IMPACTOS DOS
CONSTRUTOS CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2012

NATHÁLIA DE MELO SANTOS

**A GESTÃO ORIENTADA PARA PROCESSOS E OS IMPACTOS DOS
CONSTRUTOS CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração da Faculdade de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Minas
Gerais, como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Cadeia de
Suprimentos e Operações

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira
Coorientador: Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de
Oliveira

Belo Horizonte

2012

Ficha catalográfica

S237g
2012 Santos, Nathália de Melo, 1985-
A gestão orientada para processos e os impactos dos construtos cultura organizacional, estrutura organizacional e a gestão de pessoas no desempenho organizacional / Nathália de Melo Santos. - 2012.
104 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Marcelo Bronzo Ladeira.
Coorientador: Marcos Paulo Valadares de Oliveira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 92-99), apêndice e anexo.

1. Cultura organizacional – Teses. 2. Administração de pessoal – Teses. 3. Administração de empresas – Teses.
I. Ladeira, Marcelo Bronzo. II. Oliveira, Marcos Paulo Valadares de. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
IV. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **NATHÁLIA DE MELO SANTOS**, REGISTRO N° 490/2012. No dia 27 de abril de 2012, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de março de 2012, para julgar o trabalho final intitulado "A Gestão Orientada para Processos e os Impactos dos Construtos Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas no Desempenho Organizacional", requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, área de concentração: Administração. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de abril de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Noel Torres Júnior.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias.....
(FUMEC/MG)

“Aos meus familiares que me auxiliaram e me incentivaram nos momentos de apreensão e ansiedade.”

AGRADECIMENTOS

Em especial, ao prof. Dr. Marcelo Bronzo Ladeira, meu orientador, pela paciência e pela confiança em mim depositada para a elaboração deste trabalho. Muitas foram as tardes de conversa e de orientações substanciais, que me guiaram para a consecução do objetivo maior: o crescimento pessoal e profissional. Ainda, por compartilhar desapeadamente parte do seu conhecimento acumulado em anos de dedicação e estudo e por dispensar horas valiosas para me acompanhar em meu desenvolvimento.

Ao prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira, meu coorientador, pela paciência e pelos ricos momentos de reflexão sobre as diversas frentes que permeiam este trabalho. Também, por dedicar horas preciosas de descanso para me orientar e esclarecer dúvidas que não me deixavam avançar.

Aos meus familiares, por me apoiarem nas minhas decisões e por me incentivarem nos momentos críticos. Ainda, pela preocupação e carinho que sempre dispensaram a mim. Vocês foram essenciais nesta caminhada, que está apenas começando.

A todos os professores da FACE com quem tive o prazer de conviver durante esses dois anos, os quais contribuíram significativamente para minha formação.

Ao prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga, por me auxiliar nos momentos em que as dúvidas estatísticas me anuviavam o caminho.

Ao prof. Dr. Noel Torres Júnior, por me apoiar no momento do estágio docente, oferecendo sua experiência e seus livros para que eu pudesse concretizar esta etapa.

À colega Kamila Torres Madureira, por dedicar várias horas a me auxiliar a decifrar as análises estatísticas necessárias para a conclusão do trabalho e pelas inúmeras horas de discussão teórica sobre diversos modelos e critérios da estatística multivariada. Ainda, pela amizade e carinho com que me premiou durante nossa convivência.

A todos os colegas do CEPEAD, com quem compartilhei horas de discussões teóricas, aflições e ansiedades acerca do mestrado. Em especial, às colegas Rebecca

Impelizeri Moura da Silveira e Luciana de Paula Reis, que possibilitaram o enriquecimento de diferentes discussões sobre temas diversos.

Ainda a todos os funcionários técnico-administrativos que contribuíram, mesmo que indiretamente, para que mais esta meta fosse alcançada.

“Responsabilidade é saber que cada um de meus atos vai me construindo, vai me definindo, vai me inventando. Ao escolher o que quero fazer, vou me transformando pouco a pouco”.

Fernando Savater

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever a natureza da associação entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*, considerando-se os pressupostos do BPO, e identificar a relação entre eles e o construto *desempenho organizacional*, considerando as quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. Para a consecução deste objetivo, foram acenados e tratados dados secundários extraídos de uma amostra de 368 empresas brasileiras de médio e grande portes – do setor industrial e de serviços – localizadas em diferentes estados da federação. Foram testadas hipóteses para associação e efeitos entre os construtos do modelo nomotético da pesquisa, tendo sido empregadas, nos testes, estatísticas uni e multivariadas. Por meio do teste do modelo nomotético proposto e da modelagem de equações estruturais, foi possível identificar a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre os construtos investigados à exceção da relação entre o construto estrutura organizacional e desempenho organizacional. Tais resultados ampliam a área em estudo e possibilitam novas interpretações acerca do tema, além de proporcionar o estabelecimento de novas ideias de pesquisa que busquem generalizar e corroborar os achados aqui apresentados.

Palavras chaves: Gestão por processos. Gestão de pessoas. Estrutura organizacional. Cultura organizacional. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to describe the nature of the association between the constructs *organizational structure*, *organizational culture* and *human resource management*, considering the assumptions of the BPO, and identify the relationship between them and the construct *organizational performance*, considering the four critical areas of the BSC: financial, customer/market, processes/skills and learning/growth. To achieve this goal, were treated secondary data extracted from a sample of 368 brazilian companies of medium and large size - industry and service organizations - located in different states. Hypotheses were tested for association and effects between the constructs of the nomothetic research model, having been employed in the tests, univariate and multivariate statistics. Through the testing of the nomothetic model proposed and structural equation modeling, it was possible to identify the existence of positive and statistically significant associations between the constructs investigated, except for the relationship between *organizational structure* and *organizational performance*. These results extend the study area and allow new interpretations of the theme, besides providing for the establishment of new research ideas that seek to generalize and to corroborate the findings presented here.

Key words: Business process management. Human resource management. Organizational structure. Organizational culture. Organizational performance.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desvio-padrão dos principais construtos do modelo - teste-piloto para a estimacão de tamanho da amostra	55
Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis em análise, por construto	62
Tabela 3 – D ² de Mahalanobis.....	64
Tabela 4 – Teste de normalidade dos dados	66
Tabela 5 – Matriz de correlacão das variáveis do construto estrutura organizacional ...	69
Tabela 6 – Soluçã fatorial do construto estrutura organizacional	69
Tabela 7 – Matriz de correlacão do construto gestã de pessoas	70
Tabela 8 – Soluçã fatorial do construto gestã de pessoas.....	71
Tabela 9 – Matriz de correlacão das variáveis do construto cultura organizacional	72
Tabela 10 – Soluçã fatorial do construto cultura organizacional	72
Tabela 11 – Análise da confiabilidade e qualidade da mensuracão dos construtos.	75
Tabela 12 – Confiabilidade dos indicadores (<i>Indicator reliability/ outer loadings</i>).....	76
Tabela 13 – Validade discriminante dos construtos – método Fornell e Lacker (1981)	76
Tabela 14 – Validade discriminante das variáveis – <i>cross loadings</i>	77
Tabela 15 – Pesos das variáveis na formaçã dos construtos	78
Tabela 16 – Multicolinearidade – tolerância e VIF	79
Tabela 17 – Significância das relações dos modelos de mensuracão.....	80
Tabela 18 – R ² das variáveis latentes endógenas do modelo	81
Tabela 19 – Coeficientes de caminho e a significância das relações do modelo estrutural	82
Tabela 20 – Correlaçã entre os construtos exógenos.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Regras, definições e características do BPM.....	26
Quadro 2 – Mudanças que ocorrem em uma empresa funcional quando da implementação da orientação para processos.....	30
Quadro 3 – Construtos e variáveis manifestas	49
Quadro 4 – Construtos e indicadores do modelo.....	51
Quadro 5 – Hipóteses de pesquisa.....	52
Quadro 6 - Classificação dos modelos de mensuração da pesquisa.....	53
Quadro 7 – Critérios para a adequação da solução fatorial encontrada.....	68
Quadro 8 – Variáveis do construto estrutura organizacional	69
Quadro 9 - Variáveis do construto gestão de pessoas	70
Quadro 10 - Variáveis do construto cultura organizacional	71
Quadro 11 – Critérios de avaliação de modelos reflexivos de mensuração	74
Quadro 12 – Critérios para avaliação de modelos formativos de mensuração.....	77
Quadro 13 – Avaliação do modelo estrutural.....	81
Quadro 14 – Conclusão sobre as hipóteses 1, 2 e 3.....	85
Quadro 15 – Conclusão sobre a hipótese H4.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de negócio	23
Figura 2 – Diamante dos negócios	31
Figura 3 – Três diferentes estruturas organizacionais	35
Figura 4 – As quatro áreas do BSC	44
Figura 5 – Modelo hipotético relacional dos construtos estrutura organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas e desempenho organizacional	48
Figura 6 - Modelo hipotético relacional e os indicadores	52
Figura 7 – Modelo teórico-relacional: resultado da análise	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Setor de atuação.....	58
Gráfico 2 – Segmento econômico de atuação das empresas	59
Gráfico 3 – Mercado de atuação.....	60
Gráfico 4 – Volume de vendas por ano	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2. OBJETIVOS	18
1.2.1. Objetivo geral.....	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. JUSTIFICATIVA	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	22
2.2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	24
2.2.1. Business process orientation	28
2.2.2. Estrutura organizacional.....	32
2.2.3. Cultura organizacional	36
2.2.4. Gestão de pessoas.....	38
2.3. SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL 41	
2.3.1. Balanced Scorecard.....	43
2.4. MODELO CONCEITUAL E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS 47	
3. METODOLOGIA	54
3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA.....	54
3.2. IDENTIFICAÇÃO DA ORIGEM DOS DADOS: AMOSTRAGEM E PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	54
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA BASE DE DADOS.....	58

4.2. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS	61
4.2.1. Análise descritiva dos dados amostrais	61
4.2.2. Análise dos dados ausentes e dos <i>outliers</i>	63
4.2.3. Análise da normalidade	65
4.2.4. Análise de linearidade	66
4.3. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DA PERTINÊNCIA DO CONSTRUTO ..	67
4.4. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	72
4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICE A - Matriz de correlação de Spearman das variáveis.....	100
ANEXO A – Questionário parcial de pesquisa aplicado por Bronzo et al. (2011)	102

1. INTRODUÇÃO

A competição a que estão submetidas em nível global e o aumento das expectativas de seus clientes exigem que as empresas alcancem níveis superiores de eficiência e qualidade, assim como flexibilidade, para se ajustarem às mudanças que ocorrem no ambiente. Isso requer a simplificação das operações empresariais e a integração dos processos de negócio, nos contextos intra e interorganizacionais (SIDOROVA; ISIK, 2010; WILLAERT et al., 2007; BITITCI et al., 1999; LOVE et al., 1998).

Neste cenário é que se insere a necessidade de um novo entendimento sobre o conceito de cadeias de suprimentos, o que implica duas mudanças significativas. A primeira refere-se à orientação por processo envolvendo as atividades de trabalho das organizações em suas cadeias de suprimentos, reduzindo a ênfase de estruturas funcionais em favor de estruturas decisivamente orientadas para processos de valor, na percepção dos clientes. A segunda refere-se à própria amplificação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management* – SCM) como sendo mais que apenas a gestão de processos logísticos. A SCM, nesse sentido, pode ser observada hoje como uma efetiva gestão coordenada de vários processos de negócio, integrando efetivamente os fluxos físicos, de informação e de pagamento entre diferentes agentes e elos de uma rede (COOPER et al., 1997; 1998).

Nessa perspectiva, entende-se que a percepção e a gestão dos processos de negócios não podem ser restringidas pelos limites funcionais da estrutura de uma empresa e nem circunscrita à organização. Ao contrário, devem ser gerenciadas buscando-se a integração dos fluxos intra e interorganizacionais, sendo, na maior parte das vezes, tipicamente multifuncionais (COOPER et al., 1997; 1998; HAMMER, 2001; SIDOROVA; ISIK, 2010).

Surge como uma solução gerencial atrativa para diversos problemas organizacionais a gestão dos processos de negócio (*business process management* – BPM), apoiada no conceito de orientação para processos de negócio (*business process orientation* - BPO). O BPM pode ser definido como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos automatizados ou não, a fim de alcançar resultados alvo alinhados de forma consistente com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009). O BPO é definido como “uma orientação organizacional que enfatiza, em todos os sentidos, os processos em detrimento da hierarquia, com especial

enfoque nos resultados e na satisfação dos clientes” (McCORMACK et al., 2003, p. 15). Uma organização orientada para processos aplica, de forma abrangente, o conceito de BPM (KOHLBACHER, 2010) e uma que busca gerenciar seus processos, conseqüentemente, desenvolve a orientação para processos. Ou seja, ambas as definições estão interligadas e se influenciam mutuamente, fazendo com que grande parte da literatura refira-se à BPO e à BPM de forma intercambiável e sinônima.¹

Está claro que a mudança dos hábitos mais profundos de uma organização baseada em uma gestão funcional para uma gestão orientada para processos exigirá conhecimentos e competências em diversos domínios. Esta área possui, portanto, um caráter multidisciplinar. A literatura refere-se a isso como uma visão holística em BPM, uma vez que envolve partes relacionadas a gestão de mudanças, gestão de tecnologia da informação (TI) e gestão de projetos, além de envolver diferentes *stakeholders*, como fornecedores, clientes, funcionários e acionistas. À medida que acumulam esforços para melhorar seus processos, as empresas ganham experiência e desenvolvem uma visão orientada para processos (WILLAERT et al., 2007; CAKAR et al., 2003; HAMMER, 2001). Entende-se que a efetiva mudança organizacional voltada para a orientação para processos deve considerar uma série de variáveis contextuais, que incluem: a) a integração das estruturas e processos organizacionais; b) as dimensões técnicas dos processos; e c) as dimensões sociais dos processos (LOVE et al., 1998). Corroborando as afirmações anteriores, Rentzhog (1996) alega que a implementação da gestão por processos inclui mudanças organizacionais relacionadas à estrutura e à cultura.

Torna-se evidente que a implementação da orientação para processos exerce impacto considerável nas pessoas dentro da organização. Todo esse processo de reorientação irá influenciar tanto o relacionamento lógico dos processos de negócio como os funcionários, que precisam assumir a responsabilidade pelos resultados dos processos aos quais estejam vinculados, direta ou indiretamente. Novos e diferentes papéis serão delegados aos funcionários, e a mudança nas responsabilidades impactará a estrutura organizacional. Uma organização orientada para processos tenta ordenar as responsabilidades, tanto quanto possível, horizontalmente, rompendo os limites da estrutura hierárquica vertical mais tradicional. Tarefas ou responsabilidades de processos que originalmente eram fragmentadas e gerenciadas por diferentes gerentes funcionais agora estão sendo reorganizadas em um novo papel: o do gestor de processos, que assume a postura de um gestor multifuncional orientado

¹ Assim como na literatura consultada, no presente trabalho será feita a definição dos dois termos, porém eles serão tratados de forma intercambiável.

pelo desempenho do processo. É importante destacar as evidências encontradas na literatura de que a tentativa de implementar uma estrutura organizacional orientada para processos resultará infrutífera ou não terá nenhum efeito se a mentalidade das pessoas acerca da organização e de seu próprio trabalho não acompanhar essa mudança (WILLAERT et al., 2007; LOVE et al., 1998; ZUCCHI; EDWARDS, 1999).

Uma mentalidade centrada em processos é refletida no fato de que os funcionários passam a trabalhar com pessoas de outros departamentos, de forma proativa. Compartilhar informações e aprender mais com o conhecimento interfuncional, assim como formar equipes são características de tal mentalidade. Comportamentos de evasão com relação às responsabilidades das tarefas e outros hábitos disfuncionais (os quais são falhas típicas em organizações especializadas em funcionalidades) precisam ser evitados e substituídos por uma cultura de cooperação e orientação para o cliente (WILLAERT et al., 2007). Tudo isso engendra um processo de mudança organizacional, em que os funcionários deixam de lado a filosofia do trabalho individual/funcional e passam a se orientar em torno de equipes multifuncionais de trabalho (HAMMER, 2001). Este novo desenho possibilita a integração dinâmica total das diferentes unidades internas organizacionais, por meio de suas interfaces, objetivando promover resultados compartilhados por toda a organização (SIDOROVA; ISIK, 2010).

Apesar de a literatura especializada apresentar os temas que serão estudados – a “Estrutura organizacional”, “Cultura, crenças e valores” e “Gestão de pessoas” – de forma interdependente e considerar, de forma intuitiva, esse relacionamento como real, com base na revisão de literatura é possível perceber que há uma lacuna quando se procuram indícios empíricos de tal relação no contexto da gestão orientada para processos de negócio. De acordo com diversos autores (LOVE et al., 1998; COOPER et al., 1997; DAVENPORT, 1993; ZUCCHI; EDWARDS, 1999), pode-se inferir a existência de tal relacionamento, porém ainda faltam resultados empíricos que possam clarificá-lo e evidenciá-lo.

Investigar a influência desses construtos no desempenho organizacional torna-se relevante, uma vez que se entende que as mudanças aí incorridas podem levar a diferentes efeitos nos resultados produzidos pela organização. Nesse sentido, supõe-se que a adoção de uma visão holística que considere os aspectos sociotécnicos da gestão por processos no momento da sua concepção, implementação e operacionalização levará a um desempenho organizacional superior.

Entre várias ferramentas úteis para mensurar o desempenho organizacional, o *balanced scorecard* (BSC) tem-se destacado, por buscar equilibrar métricas internas e

externas, métricas financeiras e não financeiras e métricas de curto e longo prazo, todas distribuídas em quatro áreas ou perspectivas: financeira, cliente/mercado, processos internos/capacidades e aprendizado/crescimento. Assim como faltam estudos empíricos que evidenciem o relacionamento entre os construtos citados, faltam também evidências empíricas sobre o relacionamento entre eles e o desempenho organizacional. Acredita-se, então, que, a partir de uma maior orientação para processos e da promoção de mudanças nas características da estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas, é possível relacionar estes construtos a um superior desempenho organizacional.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da possível relação entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* e a influência destes no desempenho organizacional – aqui representado pelas quatro dimensões críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos e capacidades, e aprendizado e crescimento – apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

No contexto do BPO/BPM, quais são as relações existentes entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*, e qual é a influência entre estes construtos e o desempenho organizacional?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

A partir do problema de pesquisa proposto, este trabalho tem como objetivo geral:

Identificar a existência e a natureza das relações entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*, considerando-se os pressupostos do BPO, e identificar a influência entre estes construtos e o desempenho organizacional, considerando as quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento.

1.2.2. Objetivos específicos

Tem-se, assim, o desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

- a) Sumarizar os escores dos diferentes construtos;
- b) Avaliar estatisticamente as associações entre os construtos de *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*;
- c) Avaliar estatisticamente o relacionamento entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* e as quatro dimensões críticas do *balanced scorecard*: financeira, clientes/mercado, processos internos e capacidades, aprendizado e crescimento;
- d) Descrever estatisticamente o modelo de mensuração e o modelo estrutural da pesquisa por meio da modelagem de equações estruturais, buscando-se validar o modelo de pesquisa.

1.3. JUSTIFICATIVA

Um processo bem desenhado deve abranger aspectos sociais e técnicos, bem como sua infraestrutura e arquitetura de apoio. Em outras palavras, devem-se buscar o alinhamento e a ressonância entre a dimensão técnica dos processos e sua dimensão social. Ambas devem ser congruentes, para que um processo seja eficiente. Nesse sentido, a orientação para processos deve levar em consideração todos os elementos interdependentes da organização que apoiam sua implementação, a saber: atividades organizacionais, estrutura, pessoas (cultura/comportamento) e tecnologia (LOVE et al., 1998). Corroborando essa perspectiva, Davenport (1993) explica que a maioria das inovações em processos é habilitada pela combinação entre tecnologia da informação e mudanças nos recursos organizacionais e humanos – especificamente, a estrutura e as políticas de recursos humanos. Estes últimos, para serem eficazes como habilitadores da mudança, devem ser inteiramente novos.

Willaert et al. (2007) destacam a necessidade de se ter uma visão holística sobre a orientação para processos, de forma a abranger a orientação para o cliente, a visão do processo, a estrutura organizacional, o desempenho do processo, a cultura, os valores e as crenças, a gestão de pessoas, a tecnologia da informação e a perspectiva do fornecedor. McCormack et al. (2007) afirmam que os principais componentes da orientação por processos

são: a visão de processos, as atribuições, as estruturas, as medidas e sistemas de gerenciamento e os valores e crenças embudados nos processos. Palmberg (2010) ressalta que ainda há poucos artigos de base empírica que tratam de temas relacionados a problemas organizacionais da implementação do BPM, a como lidar com a relação entre a organização funcional e a perspectiva de processos e aos papéis dos gerentes, das equipes e dos indivíduos nessa nova orientação.

Apesar da alusão contínua à importância da gestão da mudança e do próprio comprometimento do funcionário nas iniciativas em BPO/BPM, estudos científicos nesta área têm falhado em analisar como são, exatamente, as percepções reais dos funcionários sobre tais iniciativas (MERTENS et al., 2010). Dado o conhecimento sobre a influência do BPO/BPM nas tarefas e nos próprios funcionários, é importante que os gerentes que estão gerindo os processos de mudança ou liderando pessoas que trabalham focadas em processos estejam alertas a esse impacto e a suas consequências. Negligenciar os aspectos humanos da mudança é uma das causas do fracasso na implementação de iniciativas de BPM (MERTENS et al., 2010; DAVENPORT, 1993). Zucchi e Edwards (1999) ressaltam que uma das principais dificuldades encontradas para a implementação bem-sucedida do BPM é a aparente lacuna relacionada aos aspectos humanos, encontrada tanto na literatura corrente quanto em empresas que estão tentando implementar o BPM.

Willaert et al. (2007) demonstraram, com base em uma pesquisa quantitativa, que a cultura, os valores e as crenças em uma organização não possuíam influência na determinação do nível de BPO organizacional, diferentemente de aspectos da estrutura organizacional e da gestão de pessoas, que se mostraram significativamente relacionados ao nível de BPO organizacional. Apesar do resultado obtido neste estudo, em muitos sentidos contraintuitivo, a literatura especializada incita a pressuposição de que as três dimensões estejam interligadas e se influenciam mutuamente. Por isso, este estudo parte do pressuposto de que existe dentro do contexto do BPO/BPM uma relação entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*.

Este estudo parte, ainda, do entendimento de que existe alguma associação entre os construtos citados e o desempenho organizacional, este baseado nas quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. Tal inferência se faz a partir de diferentes textos consultados, a exemplo de Bititci et al. (2006) que, apoiados em uma breve revisão bibliográfica, afirmam que há poucos estudos empíricos que buscaram entender, especificamente, a interação entre as variáveis “mensuração de desempenho”, “cultura organizacional” e “tipo de gestão”. Além disso, acredita-se que uma

maior orientação para processos, com especial enfoque nesses três construtos, poderia produzir efeitos significativos no desempenho organizacional de diferentes empresas.

Este trabalho de pesquisa procura oferecer uma contribuição aos estudos sobre BPM/BPO e destacar a importância de focar em aspectos humanos e estruturais quando da implementação de projetos e iniciativas orientados para processos. Comprovar que os construtos do modelo de pesquisa estão – ou não – inter-relacionados tem por objetivo contribuir para a tomada de decisão dos gestores no momento de estruturar os processos de mudança organizacional focados em BPO/BPM. Além disso, se constatada uma associação significativa entre esses construtos e o desempenho organizacional, a importância deles para o contexto da organização focada em BPO/BPM será ressaltada.

Tem-se, então, o propósito de ampliar o foco desta área de estudos, ainda em desenvolvimento e maturação, de forma a adensar o conhecimento acumulado até o momento. Pretende-se indicar e destacar o papel da dimensão social não em detrimento dos aspectos técnicos, mas, sim, em complementaridade a estes. Destaca-se foi analisando apenas o aspecto intraorganizacional dos temas e não almeja estender tais argumentos no âmbito interorganizacional.

Em relação à sua estrutura, este trabalho subdivide-se em cinco seções, incluindo esta Introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, discutindo-se as bases teóricas para os conceitos de processos de negócio, BPM/BPO, estrutura organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas, todos sob a ótica da gestão por processos, desempenho organizacional e modelo conceitual e definição operacional das variáveis. Na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados nesta pesquisa. Na seção 4 são apresentadas as análises estatísticas realizadas nesta pesquisa e a discussão dos resultados encontrados. A seção 5 apresenta as considerações finais, juntamente com as limitações da pesquisa e as sugestões de trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PROCESSOS DE NEGÓCIO

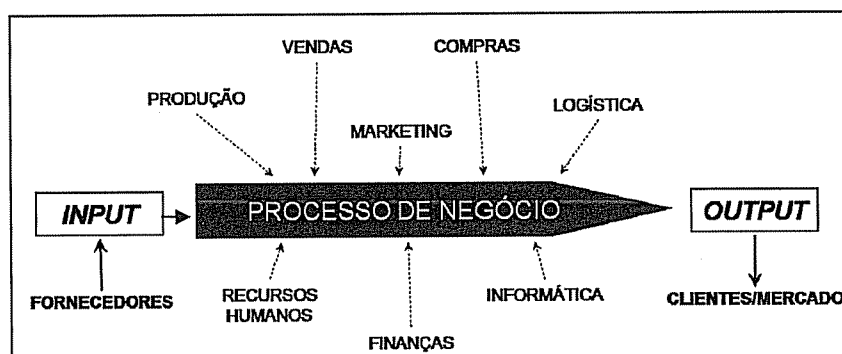
As organizações funcionam como uma rede de organismos vivos, na qual se relacionam de montante a jusante diferentes entidades – fornecedores, funcionários, produtos/serviços e clientes – e funções básicas – operacionais e gerenciais – que integram a cadeia de valor das empresas, contribuindo para seu sucesso ou fracasso (MORGAN, 2002; CAMPOS, 2004; CHOPRA; MEINDL, 2003; CHRISTOPHER, 2007). O desenvolvimento dos fluxos horizontais e verticais de tais funções ocorre por meio de múltiplos processos de negócio, os quais possibilitam a concretização dos resultados organizacionais. Isto é, os processos de negócio definem como as empresas desempenham seu trabalho para entregar valor aos seus clientes. A gestão intencional desses processos implica a criação de práticas de negócio mais fortes, que levam a processos mais efetivos, com maior eficiência e agilidade, e maior retorno aos investimentos feitos pelos *stakeholders* (ABPMP, 2009)

Cabe, então, definir os principais conceitos envolvidos. O termo *negócio* refere-se aos indivíduos que interagem a fim de desempenhar um grupo de atividades para entregar valor ao cliente e prover retornos aos investimentos feitos pelos *stakeholders*. O termo *processo* é definido como um grupo de atividades ou comportamentos desempenhados pelas pessoas a fim de alcançar um ou mais objetivos. Compreende uma coleção de tarefas ou atividades inter-relacionadas que buscam solucionar determinado problema. Esses processos são desencadeados por eventos específicos e possuem uma ou mais saídas, que podem resultar no fim do processo ou na transferência dessa saída para outro processo em sequência. No contexto do BPM, um processo de negócio pode ser definido como um trabalho ponta a ponta que entrega valor aos clientes (ABPMP, 2009).

A definição apresentada pela ABPMP corrobora com a de Davenport (1993), que afirma que processos de negócio podem ser definidos como um grupo de atividades estruturadas e mensuradas com resultados específicos para um cliente ou mercado em particular. Em outras palavras, processo de negócio é a maneira como a organização realiza o seu trabalho, representado por um conjunto de atividades estruturadas e interligadas, as quais são executadas a partir de *inputs*, a fim de atingir um objetivo específico do mercado ou de determinado cliente (*outputs*), seja ele interno e/ou externo à organização (DAVENPORT,

1993, 2005; BRONZO; OLIVEIRA, 2008; HAMMER, 2001; ARMISTEAD; MACHIN, 1997; ANUPINDI et al., 2006; ZAIRI, 1997; McCORMACK; JOHNSON, 2001; WESKE, 2007), conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – Processo de negócio



Fonte: SANTOS et al., 2010, p.2.

Zairi (1997) afirma que os processos representam uma maneira pela qual todos os recursos de uma organização são combinados e usados de forma confiável, repetível e consistente para alcançar os objetivos traçados. Com base nas definições apresentadas, pode-se afirmar que existem quatro características chaves de qualquer processo (Bulletpoint, 1996; apud ZAIRI, 1997): entradas previsíveis e definíveis; sequencia ou fluxo linear e lógico; grupo de atividades ou tarefas claramente definíveis; e resultado ou saída previsível e desejada. Assim, o desenho dos processos de negócio envolve a identificação e o sequenciamento das atividades de trabalho, das tarefas, dos recursos, das decisões e das responsabilidades. Uma vez que os processos devem ser rastreáveis – mediante o uso de medidas de custo, tempo, qualidade do resultado e satisfação – as empresas precisam, então, monitorar, rever, alterar e alinhar os processos continuamente, de forma a manterem-se competitivas no mercado em que atuam (McCORMACK; JOHNSON, 2001).

De acordo com Bronzo e Oliveira (2008), os processos são os verdadeiros criadores de valor para o cliente e o gerenciamento dos processos de negócio ao longo da cadeia de suprimentos pode fornecer, em termos de preferência do cliente, uma posição de duradoura superioridade em relação aos concorrentes (CHRISTOPHER, 2007). Clientes mais comprometidos são resultado de processos bem definidos, que possibilitam grande valorização não apenas na cadeia interna de valor da empresa, mas também por toda a cadeia de suprimentos da indústria (McCORMACK et al., 2003).

Muitas são as razões encontradas pelas empresas para adotar abordagens focadas na gestão por processos. Citam-se como as principais: a) permitem crescente flexibilidade nas organizações de forma a atender às mudanças nas demandas externas; b) abordam a velocidade para o mercado de novos produtos e serviços e a responsividade para atender às demandas dos clientes; c) facilitam a redução de custos; d) facilitam o aumento das entregas confiáveis; e e) auxiliam a lidar com a qualidade dos produtos e serviços em termos de sua consistência e capacidade (ARMISTEAD; MACHIN, 1997).

Os processos de negócio demandam modelos de gestão que estejam orientados para a mensuração de resultados e a execução de ações permanentes de melhoria contínua (BRONZO; OLIVEIRA, 2008), de modo que o valor ofertado aos clientes em termos de redução dos *lead times* de pedidos, consistência dos prazos de entrega e eficiência nos custos logísticos da cadeia sejam sempre ampliados (OLIVEIRA, 2006). Nesse sentido, os processos de negócio podem ser tomados como a base para modelar, coordenar e nortear as ações de toda a organização, tendo como objetivo final agregar valor aos seus clientes.

No próximo tópico, busca-se, a partir do entendimento dos processos de negócio e das principais motivações encontradas pelas organizações para a adoção de abordagens focadas nesses processos, esclarecer as características relevantes concernentes à orientação e gestão por processos. Além disso, abordam-se os aspectos positivos e as mudanças que ocorrem quando da implementação de tal orientação nas organizações.

2.2. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

A gestão de processos de negócio, ou *business process management* (BPM) pode ser definida como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos automatizados ou não, a fim de alcançar resultados alvo alinhados de forma consistente aos objetivos estratégicos da organização. Envolve cada vez mais definição tecnológica deliberada e colaborativa, melhoria, inovação e gestão de processos ponta a ponta que impulsionam os resultados da empresa, criam valor e permitem à organização atender a seus objetivos de negócio com mais agilidade (ABPMP, 2009). Zairi (1997) define a gestão de processos de negócios como uma abordagem estruturada para analisar e melhorar continuamente as atividades fundamentais, como fabricação, marketing e comunicação, e outros elementos importantes da operação da empresa.

Enquanto a abordagem tradicional funcional muitas vezes é associada a uma visão míope das atividades empresariais, o paradigma do processo enfatiza a visualização das organizações com base nos processos que desempenham, e não nas unidades funcionais, divisões ou departamentos em que são divididas (COOPER et al., 1997; TRKMAN et al., 2007). A abordagem de processos amplia o foco da organização, uma vez que a interação entre as funções pode criar valor quando da busca pela satisfação das necessidades dos clientes (CHEN et al., 2009).

De acordo com o BPM CBOOK (ABPMP, 2009), a atual tendência em BPM foca na organização como um todo e nos processos interfuncionais que adicionam valor aos clientes, sendo eles internos ou externos. Os processos de negócio definem como as empresas desempenham seu trabalho para entregar valor aos seus clientes. Nesse sentido, entende-se que o BPM compreende o conjunto de componentes que não devem ser implementados de uma só vez, e, sim, ao longo do tempo, evoluindo a estrutura organizacional (DAVIS, 2010).

Assim, a orientação da empresa para seus processos pode ter um impacto significativo na formulação de suas estratégias, práticas de gestão e implementação da SCM, podendo ser definida como a ênfase estratégica de uma empresa na gestão sistêmica de suas atividades, por meio de processos de negócio relevantes. Com uma forte orientação para processos, uma empresa tem maior probabilidade de se concentrar, simultaneamente, na gestão de vários processos de negócios para atender melhor a seus clientes (HARRINGTON, 1991 apud ZAIRI, 1997). Em outras palavras, as empresas orientadas para processos tendem a ter uma estrutura horizontalizada (HAMMER; STANTON, 1999; LAMBERT et al., 1998). Para isso, o BPM deve ser governado pelas regras e definições resumidas no quadro 1, o que auxilia na criação de uma cultura voltada para a gestão por processos (ZAIRI, 1997; ABPMP, 2009).

Quadro 1 – Regras, definições e características do BPM

- É uma disciplina gerencial em conjunto com um grupo de tecnologias habilitadoras.
- Adereça trabalho ponta a ponta e distingue grupos de subprocessos, tarefas, atividades e funções.
- É a forma como as atividades-chaves são gerenciadas e continuamente melhoradas para garantir a habilidade consistente de entregar produtos e serviços com altos padrões de qualidade.
- Inclui modelagem, análise, design e mensuração dos processos de negócio de uma organização.
- Demanda comprometimento organizacional significativo, sempre introduzindo novos papéis, responsabilidades e estruturas às organizações tradicionais orientadas para funções.
- É uma abordagem habilitada por ferramentas para modelagem visual, simulação, automação, integração, controle e monitoramento dos processos de negócios e de sistemas de informação os quais apoiam esses sistemas.
- As principais atividades devem ser apropriadamente mapeadas e documentadas.
- Cria-se um foco no cliente por meio das conexões horizontais entre as atividades-chave.
- Necessita de sistemas e procedimentos documentados para assegurar a disciplina, consistência e repetibilidade da qualidade do desempenho.
- Baseia-se na mensuração das atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente e estabelece alvos e entrega resultados que podem satisfazer os objetivos da organização.
- Abordagem para mudança cultural, não sendo resultado, apenas, da posse de bons sistemas de informação e a estrutura correta.
- Os processos de negócio são críticos e abrangem diferentes atividades de desenho, manufatura, marketing, inovação, vendas e outras as quais entregam qualidade para os consumidores finais.
- Refere-se à forma como as empresas constantemente se esforçam pela excelência e como elas estimulam a inovação e a criatividade para melhoria e otimização de processos.
- Inclui atividades as quais se referem à gestão da qualidade do fornecedor.
- É conduzida por meio de medidas de desempenho para alvos de melhoria estabelecidos e também para a mensuração da capacidade do produto/serviço, capacidade do processo, capacidade e eficiência do fornecedor e eficácia/eficiência em termos de tempo de ciclo, padrões de qualidade e custos, dentre outros.
- Determina, por meio da mensuração e da melhoria contínuas, a eficiência de um desenho de processo com relação à racionalização e à simplificação, o que garante a introdução das melhores práticas pelas informações de *benchmarking* e baseia-se nas entradas providas pelos clientes.
- Busca fortalecer continuamente todas as atividades, pela introdução das melhores práticas, para assegurar que padrões internos de desempenho sejam competitivamente aceitáveis.
- Fundamenta-se em uma metodologia sistemática apoiada por um princípio de resolução de problemas para fortalecer novos desenhos de processos, de forma a reforçar as conexões entre as diferentes funções que garantem que o desempenho ótimo seja alcançado.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Zairi (1997) e ABPMP (2009).

A abordagem orientada para os processos de negócio também implica forte ênfase na melhoria da forma como o trabalho é feito. Uma organização com tal enfoque realiza investimentos tanto em processos quanto em produtos, uma vez que a definição e a estruturação dos próprios processos os levam a medições e melhorias nas entradas e resultados. A partir daí, é possível determinar e mensurar fatores como consistência, variabilidade e não defeito, o que favorece o enfoque e um processo de retroalimentação, que facilitam a melhoria (McCORMACK; JOHNSON, 2001; DAVENPORT, 1993).

Segundo Davis (2010), o BPM tem por objetivo propiciar a visão geral de um “grande” processo, de modo a incitar o foco em subprocessos e a tomar uma abordagem

compreensiva da mudança destes. Dessa forma, o autor apresenta dois conceitos que devem ser entendidos e diferenciados pelas organizações:

- *BPM transformation*: relacionado à transformação da empresa de forma a ser focada em processos, estabelecendo os princípios do BPM, organização, governança, ferramentas e habilidades necessárias para empreender a transformação de processos e sustentar benefícios. Ou seja, refere-se à gestão empresarial por meio do gerenciamento dos seus processos.
- *Process transformation*: relacionado à transformação dos processos, para entregar excelência aos negócios, visando melhorar e redesenhar processos, com base nos princípios, ferramentas e técnicas BPM, e entregar as melhorias para os negócios por meio de um programa de mudança gerencial e implementação de TI. Em outras palavras, alcança-se a excelência organizacional como consequência da excelência em processos.

Segundo Davis (2010), é preciso fazer tanto o *BPM transformation* quanto o *process transformation* para agregar valor ao cliente. Nesse sentido, o caminho para a implementação completa do BPM é de longo prazo, podendo ser percorrido de diferentes formas, em diferentes tempos e com diferentes benefícios, particulares a cada organização. As melhorias obtidas em processos são medidas de curto prazo que provêm diferentes benefícios, que também são, muitas vezes, de curto prazo. A partir dessa análise, a não implementação do BPM pode levar ao retrabalho, caracterizado pelo uso isolado de diferentes técnicas de mudança de processos, tais como *6Sigma* e *lean production*. Entende-se que o BPM busca, concomitantemente, proporcionar uma visão de longo prazo, um plano para alcançar as metas e para promover iniciativas para a transformação dos processos (DAVIS, 2010).

Corroborando as afirmativas de Davis (2010), Jeston e Nelis (2010) afirmam que os esforços organizacionais em prol do BPM são de longo prazo. Por isso, as empresas devem manter um foco constante para a sua total implementação. Os processos de negócio representam o principal suporte da organização e convertem as demandas dos clientes em entregas de serviços e produtos desejados, demandando que organização, para ser mais ágil, tenha disciplina e mantenha a documentação completa dos processos.

A prática gerencial do BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas de gestão de processos, que incluem: planejamento, análise, design e modelagem, implementação, monitoramento e controle, e refinamento. À medida que se movem ao longo do ciclo de vida, os processos são habilitados ou constrangidos por uma

variedade de fatores, que abrange quatro elementos primários: liderança, valores, cultura e crenças (ABPMP, 2009).

Está claro que o BPM é uma abordagem que engloba diversos aspectos e é dependente de diferentes elementos estratégicos, operacionais, do uso de ferramentas e técnicas modernas, do envolvimento das pessoas e da entrega das necessidades dos clientes de forma ótima e satisfatória (ZAIRI, 1997). Em verdade, a maioria das inovações em processos é habilitada pela combinação de elementos da tecnologia da informação (TI), informação (palavras, números, imagens e vozes que conferem significado e informam o consumidor da informação) (p. 71) e mudanças nos recursos organizacionais e humanos – ou seja, estrutura e políticas de recursos humanos (DAVENPORT, 1993).

Nesse contexto, entende-se que a orientação para processos é fundamental para uma gestão eficiente e eficaz dos processos de negócio, bem como os aspectos humanos, que englobam a estrutura, a cultura e a gestão dos recursos humanos organizacionais. Todos esses elementos são essenciais para a implementação exitosa da orientação para processos. Por estarem interligados, influenciam-se mutuamente.

2.2.1. Business process orientation

McCormack e Johnson (2001) e McCormack et al. (2003, p. 15) definem *business process orientation* (BPO) como “uma orientação organizacional que enfatiza, em todos os sentidos, os processos em detrimento da hierarquia, com especial enfoque nos resultados e na satisfação dos clientes”. De acordo com os estudos citados, a abordagem BPO representa uma nova maneira de pensar ou de ver uma organização – ou seja, um amplo arcabouço que visa organizar fluxos de trabalho e informação, os quais, basicamente, ajudarão a organização a construir e ofertar um nível mais elevado de valor ao cliente.

O pensamento focado em processos é descrito como interfuncional e orientado para resultados, além de ser direcionado para a satisfação do cliente, o aumento da qualidade, a flexibilidade dos processos, a velocidade e os serviços providos. Nessa abordagem, uma empresa é definida não por seus produtos e serviços, mas por seus processos. Dessa forma, gerenciar uma empresa significa gerenciar seus processos. Estes são classificados de acordo com a capacidade que possuem de agregar valor, habilitar outros processos, criar ativos e/ou organizá-los (McCORMACK; JOHNSON, 2001).

A partir deste conceito, entende-se que as empresas podem maximizar seu desempenho global com base em uma visão estratégica focada em processos de negócio que

agreguem valor ao cliente - os quais são foco de trabalho do BPO – já que o desenvolvimento de uma perspectiva focada em processos irá lidar com resultados positivos, tanto na esfera interna quanto na externa (OLIVEIRA, 2006; WILLAERT et al., 2007). Além disso, a literatura afirma que o BPO reduz conflitos interfuncionais e aumenta a conectividade e a integração interdepartamental, o que gera impactos no desempenho organizacional tanto no longo quanto no curto prazo (McCORMACK; JOHNSON, 2001; McCORMACK et al., 2003; WILLAERT et al., 2007).

Segundo Willaert et al. (2007), a migração de uma estrutura funcional para uma focada em processos demanda da organização conhecimento e uma série de habilidades em diferentes áreas, o que requer uma visão multidisciplinar. Nesse sentido, os processos de negócio devem apoiar toda a estratégia organizacional. Para isso, faz-se necessária a introdução de uma ferramenta de mensuração do desempenho desses processos, de forma a alinhá-los, juntamente com as atividades, à estratégia traçada pela organização. Os processos podem, assim, ser decompostos em subprocessos e atividades, o que permite a mensuração do desempenho de maneira mais detalhada (CHAN; QI, 2003).

Melan (1985) afirma que a gestão por processos denota o estabelecimento de pontos de controle, a mensuração de parâmetros adequados que descrevem o processo e a implantação de ações corretivas quando da ocorrência de desvios nos processos. O autor define seis atividades básicas da gestão orientada para processos: estabelecer a propriedade do processo; estabelecer limites dos fluxos de trabalho; definir os processos; estabelecer pontos de controle; implementar medidas; e tomar ação corretiva. O autor destaca ainda que a implementação de uma gestão focada em processos possui o potencial de favorecer melhorias operacionais (MELAN, 1985).

Corroborando a afirmativa de Melan (1985), McCormack e Johnson (2001) e McCormack et al. (2003) ressaltam que há três elementos chaves da orientação para processos:

- a) Gestão e mensuração de processos – incluem métricas e indicadores referentes a aspectos do processo, tais como qualidade dos resultados, tempo de ciclo, custo e variabilidade;
- b) Processos de trabalho – focam no processo, e não em funções, e possuem responsabilidades interfuncionais (por exemplo, “proprietário do processo de desenvolvimento de produto” no lugar de “gerente de pesquisa”);
- c) Visão de processos – “fotografia” horizontal e interfuncional de uma empresa, envolvendo elementos de estrutura, foco, mensuração, propriedade e clientes.

A orientação para processos auxilia, então, a empresa a projetar suas atividades e tarefas. Criar valor de alto nível por meio da orientação para processos demanda uma abordagem disciplinada, que se inicia pelo alinhamento dos processos chaves com a proposta de valor da empresa (McCORMACK; JOHNSON, 2001).

Na literatura técnica, assim como na prática empresarial, há crescentes evidências de que níveis superiores de orientação para processos, desenvolvidos a partir do alinhamento das diretrizes dos processos intraorganizacionais e interorganizacionais na cadeia de suprimentos, ocasionam expressivo aumento da capacidade de resposta da organização, em termos tanto da elasticidade quantitativa das demandas quanto da dinamicidade em atender aos padrões de especificações de produtos e serviços exigidos pelos mercados nos quais atuam (CROXTON et al., 2001). Nesta perspectiva, as empresas vão “amadurecer” seus processos de acordo com a intensidade e a amplitude em que usam o BPO – ou seja, os estágios pelos quais a organização avança em seu uso, objetivando a completa orientação por processos (McCORMACK et al., 2003), com o intuito de gerar um pacote de valor adequado às exigências interpostas por seus clientes intermediários e finais (CROXTON et al., 2001).

Hammer e Champy (2003) e Hammer (1990) afirmam que no momento da implantação de um modelo orientado para processos em uma organização anteriormente focada na excelência funcional ocorrem diferentes mudanças, resumidas no quadro 2.

Quadro 2 – Mudanças que ocorrem em uma empresa funcional quando da implementação da orientação para processos

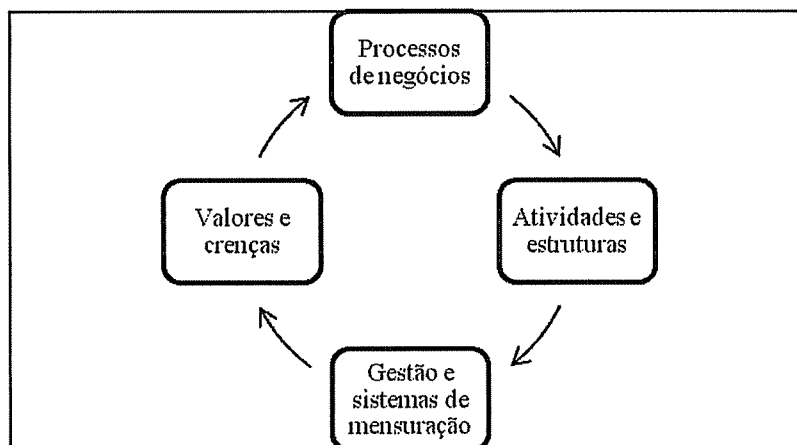
- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) Os processos de negócio são simplificados. b) A descrição do trabalho se expande e se torna multidimensional – pessoas desempenham maior variedade de tarefas. c) As pessoas dentro da organização são <i>empowered</i>, ao invés de serem controladas. d) A ênfase muda do individual e se orienta aos resultados alcançados pela equipe. e) A estrutura organizacional é transformada para um arranjo horizontal em detrimento da hierarquia. f) Os profissionais tornam-se os pontos chaves da organização, e não os gerentes. g) A organização alinha seus processos de ponta a ponta mais do que com departamentos. h) A base para a mensuração do desempenho é direcionada para resultados e não para atividades. i) O papel e propósito do gerente muda de supervisor para treinador. j) As pessoas não mais se preocupam em agradar ao chefe – elas focam em agradar o cliente. k) O sistema de valor da organização se transforma e foca na produtividade, em lugar do enfoque protetor/preventivo. |
|---|

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Hammer e Champy (2003) e Hammer (1990).

Cabe ainda apresentar o “Diamante dos Negócios”, proposto por Hammer em seu livro *Reengineering the Corporation* e depois rerepresentado em 1996, que expressa o fato de que toda organização pode ser descrita em termos de quatro pontos principais: processos de

negócio, atividades e estrutura organizacional, gestão e sistemas de mensuração, e valores e crenças de seus funcionários. Tais elementos são evidenciados na figura 2.

Figura 2 – Diamante dos negócios



Fonte: Adaptado de Hammer (1996, p. 214).

Por meio da interpretação da figura apresentada por Hammer (1996), entende-se que cada um dos fatores apresentados possui papel importante na descrição de uma organização. Seguindo o ciclo colocado pelo autor, tem-se que, a partir do delineamento dos processos de negócios, determinam-se a natureza das funções organizacionais e a forma como elas devem ser desempenhadas. Essa definição determina tanto o tipo de gestão quanto os sistemas e métricas de mensuração de desempenho a serem adotados pela empresa. A gestão adotada e os sistemas de mensuração refletem, modelam e perpetuam os valores e as crenças dos funcionários, que, por sua vez, apoiam os processos de negócio da empresa (HAMMER, 1996). Percebe-se, assim, que os elementos apresentados são interdependentes e se influenciam mutuamente, deixando claro o caráter sistêmico dessas relações.

A partir da análise dos conceitos de BPO e BPM, é possível perceber que ambos possuem objetivos comuns e convergentes. A compreensão desses conceitos e de suas dimensões permite evidenciar que se trata de uma área de estudo complexa e multidisciplinar, que envolve diferentes aspectos organizacionais e esferas de pesquisa. Nesse sentido, é importante que os gestores tenham em mente tais pontos e considerem a maior parte dos aspectos envolvidos na mudança, para que a busca por níveis superiores de maturidade em processos seja bem sucedida.

Com base na literatura especializada, os tópicos a seguir irão apresentar aspectos da orientação por processos ainda pouco tratados pela literatura de gestão por processos: estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos. É importante

ressaltar que não há pretensão de esgotar os temas aqui tratados nem separá-los de forma estrita, dado que a própria literatura consultada faz menção a eles de forma interligada e sobreposta.

2.2.2. Estrutura organizacional

De maneira simples, a estrutura organizacional pode ser definida como o desenho por meio do qual a empresa é administrada (CHANDLER; 1962). Possui três funções básicas: realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; minimizar ou regulamentar a influência das variações dos indivíduos na organização (indivíduos devem se conformar às exigências das organizações); e representar o contexto em que o poder é exercido, decisões são tomadas e atividades são executadas (HALL, 1984).

Blau (1974) apud Hall (1984) define a estrutura organizacional como a forma de distribuição dos indivíduos entre posições sociais que influenciam as relações de papel entre as pessoas. Como consequência dessa definição, tem-se a atribuição de tarefas ou trabalhos diferentes dentro da organização, bem como diferentes categorias hierárquicas, que representam as posições que as pessoas ocupam com suas normas e regulamentos que especificam como os indivíduos que as ocupam devem proceder. Ranson, Hinings e Greenwood (1980) definem a estrutura como uma forma complexa de controle que é produzida e recriada em contínua interação e que acaba por modelar a estrutura em um processo cíclico, o que a caracteriza como sendo constituída e constitutiva ao mesmo tempo. Tal ponto de vista considera a estrutura como algo mutável, que tanto modela o que ocorre na organização quanto é modelada pelo que ali acontece, concomitantemente.

A estrutura, tanto formal quanto informalmente definida, possui dois aspectos: as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes escritórios administrativos e seus funcionários; e os dados e as informações que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade. Tais linhas e dados são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, avaliação e planejamento necessários para a realização dos objetivos básicos e das políticas, entrelaçando os recursos do negócio em sua totalidade. Esses recursos incluem: capital financeiro; equipamentos físicos, como plantas, maquinário, escritórios e armazéns; recursos de marketing e meios de comercialização; fontes de matérias-primas; pesquisa e laboratórios de engenharia; e, mais importante de todos, habilidades técnicas, de marketing e administrativas dos funcionários (CHANDLER; 1962). Completando a definição apresentada por Chandler, Mintzberg (2008, p. 12) afirma que a estrutura organizacional pode ser definida

de diferentes formas, por meio das quais “o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

A partir do entendimento dos conceitos básicos de estrutura organizacional, é possível caracterizar a estrutura tradicional, vista como uma aplicação da divisão do trabalho de Adam Smith (HAMMER, 2001). O estabelecimento da estrutura tradicional piramidal levou à racionalização e ao desenvolvimento das hierarquias, tarefas em linha, métodos específicos de avaliação das tarefas e um conjunto de abordagens organizacionais focadas na ideia de atividades individuais (LOVE et al., 1998). Uma vez que é gerenciada hierarquicamente, fez-se necessária uma cadeia de comando em que a informação flui da alta gerência para os gerentes funcionais. Estes é que avaliam os dados, tomam decisões, implementam políticas e fazem a comunicação com os outros níveis. Por isso, problemas interfuncionais raramente são resolvidos efetivamente. Conseqüentemente, o desempenho organizacional é subotimizado e a satisfação do cliente é ignorada (DeTORO; MCCABE, 1997; McCORMACK et al., 2003; MINTZBERG, 2008).

Nesse sentido, percebe-se que o alinhamento tradicional em linhas departamentais – gestão por funções como estoque, serviço ao cliente, compras, etc. – encobre os verdadeiros provedores de valor aos clientes: os processos ponta a ponta. Ou seja, não são os departamentos que satisfazem as necessidades dos clientes, mas, sim, os processos que ultrapassam os limites departamentais. Funcionários condicionados e limitados a trabalhar focados nos resultados de seus silos funcionais buscam resultados positivos para aquela função, mesmo que em prejuízo para outras funções e para a organização como um todo. Por isso, a estrutura funcional é posicionada de forma que *hand-offs*² entre funções sejam inerentes e frequentemente não coordenados. Uma vez que há a divisão de responsabilidades por departamento e função, não existe uma pessoa designada para gerenciar o processo como um todo, mas diferentes pessoas gerenciando partes dele. Tal estrutura organizacional torna-se cara, consome tempo, leva à perda de qualidade e não atende bem ao cliente (DAVENPORT, 1993; McCORMACK; JOHNSON, 2001; McCORMACK et al., 2003; GONÇALVES, 2000a)

Como forma de solucionar tais impasses, a literatura propõe a necessidade de se estabelecer uma visão horizontal da organização, em que os *hand-offs* entre as unidades funcionais sejam minimizados ou eliminados, de forma que os fluxos sequenciais sejam viabilizados e efetivados perpassando as funções, e haja amplo e rápido intercâmbio de

² O termo *hand off* é utilizado para identificar os momentos em que as atividades e/ou tarefas dos processos são passadas a outro setor ou departamento da organização para continuar a sua realização.

informações. Ver a organização sob a perspectiva de seus processos inevitavelmente implica mudanças interfuncionais e interorganizacionais. Apenas a identificação e a definição desses processos já podem levar a formas inovadoras de se estruturar o trabalho. A estrutura organizacional é uma forma de auxiliar a gerência a atingir seus objetivos. Uma vez que esses objetivos são derivados de uma estratégia geral organizacional, fica claro que a estratégia e a estrutura estão intimamente relacionadas (DAVENPORT; 1993; McCORMACK; JOHNSON, 2001; McCORMACK et al., 2003; GONÇALVES, 2000b; LOVE et al., 1998).

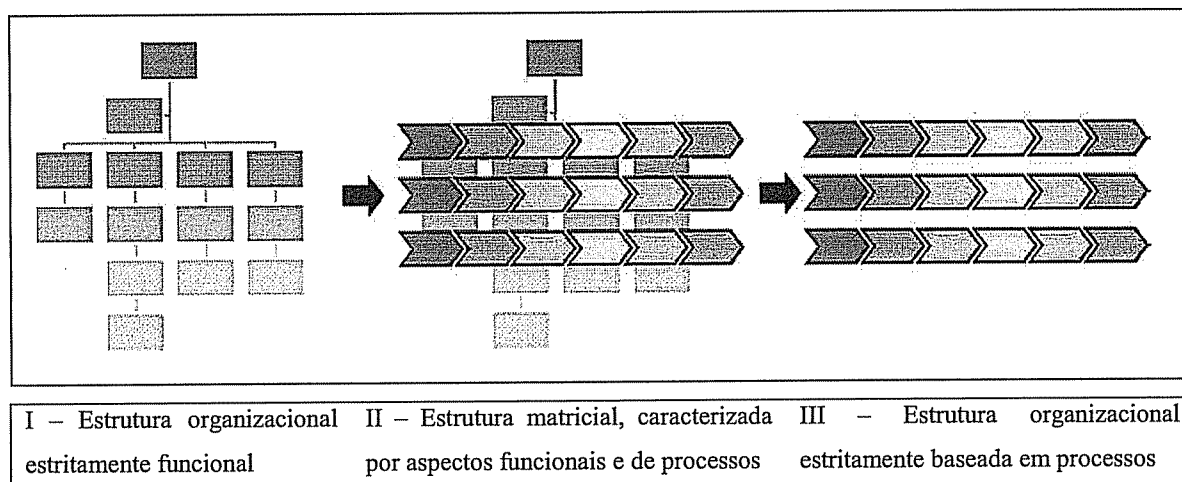
O BPO/BPM aparece, então, como uma abordagem gerencial que reestrutura e revê a organização em prol de seus processos, equipes e resultados, tendo como cerne a gestão coordenada das atividades realizadas pela empresa – em especial, aquelas que devem ser desenvolvidas por diversas equipes de diferentes departamentos. Nessa perspectiva, a organização é vista como uma série de processos funcionais interligados, em que as políticas e o direcionamento são definidos pela alta gerência, mas a autoridade para examinar, desafiar e mudar os métodos de trabalho é delegada às equipes de trabalho interfuncionais. Com isso, a gestão por processos acaba dissolvendo muitos dos problemas de subotimização gerados pelas estruturas tradicionais ao focar no cliente, gerenciar os *hand-offs* existentes e evitar aquela mentalidade restrita à área de atuação. Tal perspectiva demanda e implementa mudanças nas políticas de recursos humanos, fazendo com que os funcionários passem a ter maior participação no resultado final (DeTORO; MCCABE, 1997; GONÇALVES, 2000b).

Tal estrutura apresenta uma visão dinâmica das conexões organizacionais e ordena os processos de negócio de forma a prover valor superior aos clientes, uma vez que possibilita a melhoria dos resultados por meio da mensuração de fatores relacionados ao seu desempenho, tais como custo, tempo, qualidade e medidas de satisfação do cliente. Dessa forma, quando se reduzem os custos ou aumentam os níveis de satisfação do cliente, tem-se a melhoria do próprio processo. Isso justifica a necessidade de adotar um ponto de vista do cliente que deve ser prioritário na mensuração do desempenho (DAVENPORT, 1993; McCORMACK; JOHNSON, 2001). Zucchi e Edwards (1999) afirmam, ainda, que, uma vez que a estrutura organizacional influi fortemente na efetividade dos funcionários, a maior dificuldade está em identificar uma estrutura organizacional que permita à empresa trabalhar em torno dos processos, e não de suas funções.

A gestão por processos leva à eliminação da hierarquia e das fronteiras funcionais. É sugerido pela literatura que uma organização orientada para processos deveria ter três ou quatro camadas de gerência, entre o presidente e os funcionários, em um processo em particular. Os próprios gerentes deveriam possuir competências múltiplas mais do que alocar

recursos e assegurar a coordenação dos processos e programas (BYRNE, 1993; McCORMACK; JOHNSON, 2001; McCORMACK et al., 2003).

Figura 3 – Três diferentes estruturas organizacionais



Fonte: Palmberg (2010, p. 99)

A estrutura organizacional de uma empresa orientada para processos pode ser semelhante àquela da estrutura funcional, com áreas e departamentos funcionais definidos, porém com processos sendo executados de maneira horizontal. Ou seja, ser orientada para processos não significa ser completamente estruturada horizontalmente. A maioria das organizações focadas em processos está aplicando algum tipo de modelo de gestão matricial, combinando a estrutura horizontal com a vertical. Podem estar presentes relações de dupla subordinação quando as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente ou, mesmo, papéis múltiplos de gestão. Isso acontece quando um indivíduo pode ser responsável por gerir, por exemplo, tanto a manufatura quanto o processo de ponta a ponta. Isto é, alguns gerentes continuam a ser responsabilizados por grupos departamentais ou funcionais, como vendas, marketing e manufatura, e pelo desenvolvimento de novos produtos, enquanto outros gerentes são responsáveis pelas cadeias de valor ou processos de larga escala. O balanceamento perfeito ainda não foi encontrado, e a forma como os processos e os gerentes departamentais se relacionam é algo que pode variar de empresa para empresa (WILLAERT et al., 2007; McCORMACK et al., 2003; DAVENPORT, 1993; GONÇALVES, 2000b; KUNG; HAGEN, 2007; PALMBERG, 2010).

Proprietários de processos³ claramente definidos também são posicionados como uma dimensão crítica do novo modelo. Tal propriedade é discutida como uma dimensão adicional ou alternativa da estrutura formal de controle da organização. A dificuldade para a apropriação do processo está na legitimação do poder e da autoridade, por meio das fronteiras interfuncionais. Por isso, durante períodos de mudança radical, a propriedade dos processos deve ter prioridade garantida pela alta direção, por exemplo. À medida que os proprietários dos processos assumem a responsabilidade pelos projetos, estruturação e operação dos processos de negócio organizacionais, os chefes departamentais passam a focar no treinamento e na capacitação do pessoal da equipe (DAVENPORT, 1993; McCORMACK; JOHNSON, 2001; WILLAERT et al., 2007; GONÇALVES, 2000b).

2.2.3. Cultura organizacional

A palavra *cultura* deriva, metaforicamente, da ideia de “ação, efeito, arte ou maneira de cultivar a terra ou certas plantas” (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2010; MORGAN, 2002). Cultura refere-se, ainda, ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 2002, p. 115), bem como “sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma determinada sociedade” (DICIONÁRIO MICHAELIS, 2010).

A partir da definição geral, Morgan (2002) apresenta o conceito de cultura organizacional e alega que as organizações podem ser vistas como minissociedades que possuem os seus próprios padrões de cultura e subcultura. Martin (1992) afirma que a cultura organizacional é constituída por diversos elementos, que incluem normas informais, histórias que pessoas contam sobre o que está acontecendo, procedimentos e normas formais da organização, seus códigos de comportamento informal, rituais, tarefas, sistemas de pagamento e jargões entendidos apenas por aqueles que estão dentro da organização, dentre outros. Esse conjunto de elementos representa algumas das muitas manifestações da cultura organizacional e constitui a cultura os padrões ou configurações das interpretações, bem como as formas como elas são cumpridas.

Corroborando a visão apresentada por Martin (1992), Morgan (2002) afirma que a cultura é vista como um grupo de variáveis distintas que forma um todo cultural, englobando

³ A subseção 2.2.4 tratará mais detalhadamente as características do proprietário do processo.

crenças, histórias, normas e rituais, além de outros elementos, assim como a estrutura organizacional. A cultura organizacional baseia-se, então,

[...] em capacidades características e incapacidades que, como um resultado da evolução da cultura, se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados (MORGAN, 2002, p. 144).

Percebe-se que as organizações, em geral, baseiam-se tanto na cultura organizacional como na organização formal, adotando organogramas e normas de procedimentos que devem ser seguidos pelos funcionários.

Amparados por várias normas operacionais e rituais, os padrões das crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados podem influenciar de forma decisiva a aptidão total da organização em lidar com os desafios que enfrenta (MORGAN, 2002). Dessa forma, no contexto da orientação para processos, McCormack e Johnson (2001) afirmam que os gestores devem guiar a criação de uma cultura organizacional que possua características que valorizem aspectos da integração interfuncional e da orientação para o cliente, juntamente com o pensamento sistêmico e de processos.

Apesar de ser extremamente importante para a criação de uma cultura baseada em BPM, focar apenas na estrutura organizacional não é suficiente para induzir uma cultura efetiva em processos (ZAIRI, 1997). A orientação para processos deve fazer parte da cultura organizacional, e aspectos dessa orientação, a exemplo do foco no cliente, poderiam estar refletidos nas crenças, valores e princípios com os quais a organização está comprometida publicamente (WILLAERT et al., 2007). Segundo Davenport (1993), tudo isso está relacionado à equipe, à cultura inovadora e à consciência da missão e dos valores da empresa, dentre outros aspectos. O comprometimento com a melhoria dos processos – principal componente dessa cultura – beneficia diretamente o consumidor e os sistemas de informação orientados para processos de negócios (McCORMACK; JOHNSON, 2001).

Valorizar o trabalho em equipe e aumentar o poder concebido aos funcionários são elementos decisivos para a prática da orientação para processos. É necessário, então, desenvolver uma cultura de equipe em que os indivíduos foquem no valor para o cliente e na melhoria de processos relativos a resultados e processos. Mecanismos integradores, tais como formação de equipes e sistemas de recompensa, são também elementos chaves direcionadores da orientação para processos. Ou seja, é necessária a disseminação de um pensamento

interfuncional e orientado para os resultados dos processos em toda a organização (McCORMACK; JOHNSON, 2001).

A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social (MORGAN, 2002). Por isso, um importante aspecto da orientação para processos com implicações culturais é a presença de uma liderança inspiradora e do apoio executivo. É responsabilidade da alta administração direcionar a organização em torno da orientação para processos. Estimular comportamentos interdepartamentais e proativos é a chave para a introdução da orientação para processos (TENNER; DeTORO, 2000).

2.2.4. Gestão de pessoas

As pessoas formam a empresa e são a base tanto para seu funcionamento quanto para os processos de melhoria e inovação organizacionais (WILLAERT et al., 2007). Buscando clarificar o papel do indivíduo na gestão por processos, estudos vêm evidenciando que aspectos relacionados à gestão de pessoas – “treinamento e aprendizado pelo fazer” e “gestão da resistência à mudança” – são considerados fatores chaves de sucesso para uma implementação bem-sucedida do BPM (BALZAROVA et al., 2004). Mertens et al. (2010) ressaltam a necessidade de estarem presentes, no momento da mudança organizacional uma forte liderança, juntamente com a orientação executiva, e a prática reflexiva, de forma a incentivar o ajuste do comportamento dos funcionários na direção desejada pela organização. Tal adaptação ocorre por meio da adoção por parte dos funcionários de novos modelos mentais, atitudes e valores diferenciados, que serão estimulados pela própria organização. As organizações devem, portanto, adotar modelos alternativos de gestão de RH, diferentes daqueles utilizados nas empresas de estrutura tradicional (GONÇALVES, 2000a).

Acredita-se que cargos orientados para processos sejam caracterizados por maior envolvimento, liberdade, confiança, propriedade, trabalho em equipe, transparência em todos os níveis, maior foco no desempenho e no cliente e novas habilidades e conhecimento. Por outro lado, têm-se, frequentemente: insegurança no trabalho, aumento das responsabilidades e a impossibilidade de se esconder atrás de indicadores de desempenho irrelevantes ou inconvenientes (MERTENS et al., 2010; HAMMER, 1996).

Com base no fato de que o BPM é considerado tanto um grupo de ferramentas e técnicas para melhoria de processos quanto um método de integração de toda a organização, é imprescindível que seja entendido por todos os funcionários (LEE; DALE, 1998). Por isso,

gerir as empresas sob o prisma do BPO/BPM torna-se um dos grandes desafios da gestão eficaz dos recursos humanos (RH) organizacionais, demandando, para superá-lo, amplo entendimento sobre o efeito da mudança em processos nos funcionários (GONÇALVES, 2000a; BALZAROVA et al., 2004).

A forma como as competências das pessoas são medidas e desenvolvidas contribuem para que elas trabalhem focadas em processos (HAMMER, 2001). Ou seja, as pessoas deverão ser identificadas, avaliadas e recompensadas com base em suas competências em entender e melhorar os processos nos quais trabalham (WILLAERT et al., 2007). Byrne (1992) ressalta que os funcionários devem ser recompensados não pelo desempenho individual, mas, sim, pelo desenvolvimento de suas habilidades e o desempenho da equipe da qual participa. Além disso, o autor destaca que os objetivos de desempenho deveriam ser conectados à satisfação do cliente mais do que à lucratividade e à entrega de valor para os *shareholders*.

Para isso, é essencial que as pessoas sejam treinadas e informadas para melhorar os processos e para pensar em termos de processos (WILLAERT et al., 2007). Trata-se de uma abordagem de caráter colaborativo, em que o trabalho deve ser desenvolvido em equipe, com foco no cliente e englobando todas as atividades, de ponta a ponta. Nesse contexto, o CEO possui um importante papel: estimular o comportamento colaborativo entre os funcionários e as equipes, ensinando as pessoas a agir e a adotar essa nova perspectiva. Tal processo de aprendizado se faz necessário devido ao estreito enfoque proporcionado pelas organizações tradicionais, em que as tarefas são definidas com foco limitado e se refletem no estrito compartilhamento de informações sobre os processos ponta a ponta e a elaboração de sistemas de mensuração de desempenho e recompensa focados em funções. Uma forma de institucionalizar a orientação para processos consiste na criação de sistemas de mensuração baseados em processos que sejam conectados aos sistemas de gestão de recompensas (HAMMER, 2001), como colocado por Byrne (1992) e Willaert et al. (2007).

A adoção de uma perspectiva organizacional baseada em BPO/BPM desenvolve e destaca os papéis relacionados aos processos, ressaltando aspectos ligados à liderança de equipe, ao relacionamento entre pessoas, à facilitação dos mecanismos grupais, ao desenvolvimento de conhecimento, à gestão das agendas de compromissos e ao suporte ao funcionamento das equipes (GRAHAM; LeBARON, 1994). Dado que as medidas da estrutura de processos básicas representam equipes multifuncionais e a integração de processos, faz-se necessária a presença de uma autoridade interfuncional sobre as equipes. Ou seja, as pessoas envolvidas devem trabalhar como um grupo integrado e com autoridade partilhada para tomar

decisões e efetivar ações (McCORMACK et al., 2003). Dessa forma, a habilidade e a vontade de fazerem parte de uma equipe e de se tornarem contribuintes do processo ponta a ponta são muito importantes (WILLAERT et al., 2007).

As equipes são, então, responsabilizadas pela satisfação das necessidades dos clientes, por meio da busca contínua pela redução do tempo de ciclo e custos, e pelas melhorias na consistência de seus resultados (DeTORO; McCABE, 1992). Além disso, a orientação para processos não é dependente de um líder carismático, mas, fundamentalmente, da dinâmica organizacional. Tal orientação não mudará no caso de os líderes deixarem a empresa, como frequentemente acontece quando da adoção de outras abordagens e/ou técnicas de gestão (McCORMACK; JOHNSON, 2001) mais convencionais ou menos comprometidas com a maturidade dos processos da organização.

Dessa forma, as organizações, para darem continuidade à implementação de uma orientação para seus processos de negócio, criaram uma função: os proprietários de processos (*process owners*). Este novo cargo é considerado um elemento chave em qualquer projeto de melhoria de processos, sendo responsável por todos os resultados do processo para o qual foi designado. Ou seja, os *process owners* possuem a responsabilidade pelo processo de ponta a ponta (KOHLBACHER, 2010). Além disso, eles possuem ampla autoridade para aprovar mudanças em processos, tais como (DeTORO; McCABE, 1997):

- a) Selecionar os funcionários certos para cada equipe;
- b) Estabelecer agendas e aprovação de mandatos para mudança;
- c) Coordenar esforços das equipes de melhoria em processos;
- d) Responsabilizar as equipes pelos cronogramas e resultados;
- e) Assegurar que um projeto de melhoria está bem fundamentado e coordenado;
- f) Inspeccionar o progresso e conceder aprovação para a continuidade dos trabalhos da equipe;
- g) Prover apoio, direcionamento, e recursos para a equipe;
- h) Gerenciar conflitos entre equipes e resolver disputas interdepartamentais.

O proprietário do processo deve, ainda, atuar em suas equipes para otimizar a eficiência dos processos chaves, o que inclui maximizar o desempenho da organização pela redução dos tempos de ciclo, minimizar os custos, reduzir a variação dos resultados, racionalizar os procedimentos, redesenhar as etapas do trabalho e automatizar as atividades. Além disso, a otimização da eficácia dos processos é responsabilidade do proprietário do processo, o que inclui garantir que as necessidades dos clientes externos estejam sendo

satisfeitas pelos produtos dos processos que estão sob seu controle (DeTORO; McCABE, 1997).

A orientação para processos pode contribuir também para o desempenho geral da organização, por meio da redução do conflito e da melhoria da cooperação interdepartamental, além da habilidade em melhorar o *esprit de corps*.⁴ Ou seja, empresas estruturadas em amplas equipes de processo em detrimento a departamentos funcionais limitados devem ter menos conflitos internos e espírito de equipe mais forte (McCORMACK; JOHNSON, 2001). Em todos os casos, o objetivo da corporação horizontal é mudar a mentalidade estreita dos especialistas das empresas que passaram suas carreiras escalando uma hierarquia vertical para o topo de uma determinada função (BYRNE, 1992).

2.3. SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O aumento persistente da competição na economia global demanda mais e mais esforços dos atores econômicos. Para serem hábeis a satisfazer a essas demandas, as empresas devem, continuamente, melhorar suas atividades, incluindo a gestão de operações. Uma das condições dessa melhoria é a habilidade de medir a contribuição dos vários processos e os efeitos das ações desses no desempenho global da empresa (CHIKÁN; DEMETER, 2010). Nesse sentido, para alcançar o sucesso sustentável do negócio no exigente mercado mundial, a empresa deve utilizar medidas de desempenho relevantes que a ajudem a definir metas e expectativas de desempenho (NEELY et al., 2000). Nos últimos anos, a área de mensuração de desempenho tem sido objeto de pesquisas importantes e passa por desenvolvimento significativo, resultando na geração de vários modelos, estruturas e metodologias pelos profissionais, consultores e acadêmicos interessados nessa área de conhecimento (BITITCI et al., 2006).

Como é evidenciado por autores de visão tradicional, as medidas de desempenho são um elemento integrante do planejamento e controle de ciclo, pois proporcionam um meio de capturar dados de desempenho que podem ser usados para auxiliar na tomada de decisão

⁴ Segundo McCormack e Johnson (2001, p. 25), *esprit de corps* é definido como o conjunto de sentimentos, crenças e valores entusiásticos compartilhados sobre afiliação ao grupo e seu desempenho. *Esprit de corps* manifesta um forte desejo pelo alcance de um objetivo comum mesmo em situações hostis. Pode ser um mecanismo poderoso de alinhamento para fortalecer qualquer organização.

(NEELY et al., 1997). Há, certamente, muitas histórias de sucesso, mas estão aumentando estudos direcionados para as dificuldades de implementação de sistemas de mensuração de desempenho (McCUNN, 1998). Nesse sentido, Bourne et al. (2002) apresentam as principais razões para o sucesso e o fracasso do processo de desenvolvimento e de implementação dos sistemas de mensuração de desempenho tratados na literatura até o momento, que podem ser categorizadas em três aspectos chaves:

a) Aspectos contextuais: necessidade de um sistema de informação altamente desenvolvido (BIERBUSSE; SIESFELD, 1997); tempo e investimento financeiro requerido (BIERBUSSE; SIESFELD, 1997; MCCUNN, 1998); e falta de liderança e resistência à mudança (HACKER; BROHTERTON, 1998; MEEKINGS, 1995);

b) Aspectos processuais: visão e estratégia não acionáveis (KAPLAN; NORTON, 1996), dadas as dificuldades em avaliar a importância relativa das medidas e dos problemas na identificação dos verdadeiros direcionadores (BIERBUSSE; SIESFELD, 1997; SCHNEIDERMAN, 1999); alocação de recursos independente da elaboração da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1996; MEEKINGS, 1995); metas negociadas ao invés de serem baseadas nas necessidades dos *stakeholders* (SCHNEIDERMAN, 1999); não incorporação dos avanços em métodos de melhoria (SCHNEIDERMAN, 1999); e esforço pela perfeição que prejudica o sucesso (MCCUNN, 1998; SCHNEIDERMAN, 1999);

c) Aspectos de conteúdo: estratégia desalinhada dos objetivos do departamento, da equipe e dos indivíduos (KAPLAN; NORTON, 1996; BIERBUSSE; SIESFELD, 1997; SCHNEIDERMAN, 1999); impacto total diluído pelo grande número de medidas (BIERBUSSE; SIESFELD, 1997); métricas pouco definidas (SCHNEIDERMAN, 1999); e necessidade de quantificar os resultados em áreas que são mais qualitativas por natureza (BIERBUSSE; SIESFELD, 1997).

Greiner (1996) destaca, ainda, como fatores inibidores os elementos institucionais, pragmáticos, técnicos e financeiros. Vários autores (tais como Scott, 1995 e Pettigrew e Whipp, 1991) também afirmam que a natureza política das organizações demandam maior consideração, dado que diversos fatores demonstram o impacto que a cultura organizacional pode ter na mudança evolucionária. A aceitação da mensuração por toda a organização foi identificada como um pré-requisito chave da evolução, que estava ligada à importância dada à manutenção de sistemas de mensuração eficazes e eficientes, incluindo o benefício derivado das atividades de mensuração em relação ao esforço demandado. Em cada caso, estabelecer as medidas de desempenho como um valor importante para a empresa é crucial para gerir o negócio (KENNERLEY; NEELY, 2002).

Neely et al. (2000) afirmam que existem crescentes evidências incidentais de que o processo de concepção do sistema de medição não é a tarefa mais difícil. Os verdadeiros desafios para os gestores surgem após o desenvolvimento do sistema de medição robusto; ou seja, no momento de implantar tais medidas. Encontram-se fatores como o medo, a política e a subversão, uma vez que os indivíduos começam a se preocupar em como as medidas podem expor suas deficiências. Diferentes pessoas procuram minar a credibilidade das medidas de diferentes maneiras. Algumas procuram o jogo do sistema, ao passo que outros tentam impedir que ele seja implementado.

Brewer e Speh (2000) e Chen, Mattioda e Daugherty (2007) argumentam que as medidas de desempenho da cadeia de suprimentos poderiam tomar uma perspectiva de processos, o que requer uma visão mais holística do que a ênfase tradicional nas funções individuais. Ao estruturar as medidas de desempenho, as empresas devem evitar a adoção de um foco estreito e unidimensional que enfraqueça o sistema de mensuração (NEELY et al., 2000), focando sempre em indicadores que sejam mais robustos e que avaliem diferentes perspectivas do negócio.

Nesse sentido, é importante entender e avaliar previamente os diferentes fatores envolvidos que influenciam tanto o design das métricas e sistemas de mensuração de performance quanto a sua implementação efetiva na organização. Além disso, destaca-se a importância e a necessidade de promover o alinhamento entre as métricas, o sistema de mensuração utilizado e as estratégias e objetivos organizacionais para a implementação bem sucedida.

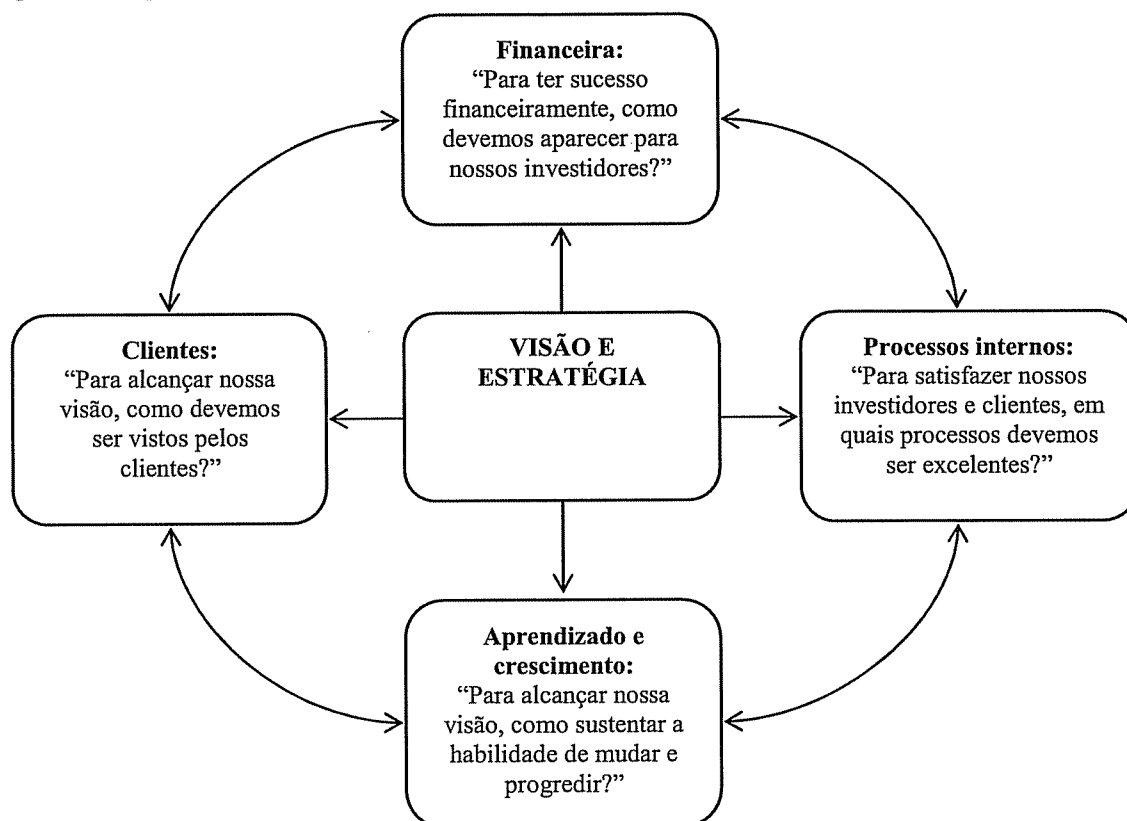
2.3.1. **Balanced Scorecard**

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), o BSC é uma ferramenta que complementa a mensuração financeira do desempenho passado com medidas de orientação para o desempenho futuro. O BSC é amplamente utilizado pelas empresas como uma ferramenta para avaliar e gerenciar o desempenho organizacional (BRAAM; NIJSSEN, 2004).

Os objetivos e as medidas do *scorecard* são derivadas de uma visão organizacional. Sua estratégia enfatiza que medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação para os empregados em todos os níveis da organização. Tal derivação colabora para o alcance de níveis superiores de benefícios. O modelo do BSC integra, assim, medidas para as estratégias de negócio em pelo menos quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos e conhecimento e crescimento. Essas quatro perspectivas provêm uma

estrutura para o BSC, por meio da qual é possível traduzir a estratégia em termos operacionais (KAPLAN; NORTON, 1996b). A figura 4 apresenta as quatro dimensões do BSC:

Figura 4 – As quatro áreas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b, p. 9.

Os objetivos e as métricas utilizados são derivados de um processo *top-down*, com base na missão e na estratégia da unidade de negócio, buscando traduzi-los em medidas tangíveis para toda a organização. As métricas representam um balanceamento entre medidas externas (para os *shareholders* e clientes) e medidas internas (processos de negócio críticos, inovação e aprendizado e crescimento). As medidas são balanceadas entre medidas de resultado – resultados de esforços passados – e medidas que dirigem o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1996b). As quatro áreas críticas do BSC são caracterizadas, sucintamente, a seguir (NIVEN, 2006; KAPLAN; NORTON, 1996b; KAPLAN; NORTON, 2001):

a) Perspectiva do cliente – para escolher as medidas representativas desta área, a empresa deve identificar seu cliente-alvo/segmentos de mercado, sua proposição de valor para servi-los e suas demandas e expectativas com relação à empresa. Ou seja, elaborar

uma estratégia de forma a criar valor e diferenciação na perspectiva do cliente. Dessa forma, a empresa deve desenvolver direcionadores de desempenho que irão lidar com a melhoria desses indicadores e com o alinhamento das expectativas de ambos os lados. Normalmente, serão escolhidas medidas que incluem, por exemplo, satisfação do consumidor, lealdade desse consumidor, fatia de mercado (*market share*), taxas de retenção e entrada de novos clientes.

b) Perspectiva dos processos internos – são identificados os processos chaves que a empresa deve executar com excelência, de forma a continuar agregando valor para os clientes e, conseqüentemente, para seus acionistas. Ou seja, é importante definir as prioridades estratégicas para os vários processos internos, de forma a satisfazer tanto o cliente quanto o *shareholder*. As informações obtidas na perspectiva anterior irão possibilitar a identificação e o delineamento dos processos chaves para satisfazer às necessidades do cliente, bem como o desenvolvimento das melhores medidas e objetivos que levem à melhoria desses processos ou, até mesmo, à implementação de novos. Podem estar representados nesta perspectiva fatores como desenvolvimento de produto, produção, manufatura, entrega e serviço postal.

c) Perspectiva aprendizagem e crescimento – as medidas dessa perspectiva são as habilitadoras para as outras três perspectivas. Por isso, representam a base sobre a qual o BSC está construído. Faz-se necessária a definição de elementos que criem um clima que apoie a mudança, a inovação e o crescimento organizacional. Aqui, são identificadas as medidas que auxiliam a empresa a solucionar problemas relacionados aos capitais humano, informacional e organizacional. Entre essas medidas, poderiam estar elencadas as habilidades dos funcionários, a satisfação dos funcionários, a disponibilidade de informação e o alinhamento.

d) Perspectiva financeira – representa um componente crítico no BSC, uma vez que deve-se delinear a estratégia para o crescimento, a lucratividade e os riscos sob a perspectiva do *shareholder*. Os objetivos e as métricas escolhidos devem revelar se a execução da estratégia traçada está levando a melhorias nos resultados financeiros da organização. Além disso, essa perspectiva serve como foco para os objetivos e as medidas em todas as outras perspectivas. Podem estar incluídas aqui métricas relacionadas a lucratividade, crescimento da receita, aumento da produtividade e melhoria no uso de ativos.

Nesse sentido, o BSC é mais que um sistema tático ou operacional de mensuração: ele pode ser utilizado como um sistema de gerenciamento estratégico, gerenciando as

estratégias organizacionais no longo prazo. As empresas podem utilizá-lo para: clarificar e traduzir a visão e estratégia; comunicar e vincular objetivos estratégicos e medidas; planejar, especificar alvos e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar *feedback* estratégico e o aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1996b). Em suma, pode-se dizer que o BSC pode ser usado, basicamente, em três funções: como uma ferramenta de comunicação e como um sistema de mensuração (NIVEN, 2006).

Resumidamente, este referencial teórico buscou apresentar os principais conceitos referentes aos temas discutidos no trabalho. Iniciou-se pelo delineamento dos processos de negócio, definidos pelo trabalho ponta a ponta que provê valor aos clientes (ABPMP, 2009). Em seguida, a abordagem da gestão por processos (BPM/BPO) foi tratada de forma a esclarecer seus principais pontos, apresentando discussões na literatura corrente sobre o tema. Além disso, buscou-se evidenciar as relações entre a gestão por processos e os três construtos que serão investigados no modelo hipotético relacional da pesquisa: *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*.

A estrutura organizacional pode ser definida como a forma como o trabalho dentro da organização é dividido e coordenado (MINTZBERG, 2008). Esta definição, juntamente com o conteúdo apresentado na seção 2.2.2, explicita o teor encontrado nas questões elaboradas e utilizadas na pesquisa de Bronzo et al. (2011), que serão utilizadas neste trabalho. Assuntos relacionados à integração do fluxo de atividades dos diferentes departamentos e áreas funcionais, à existência de equipes multifuncionais e a presença formal de profissionais responsáveis pela gestão dos processos e pela proposição de melhorias foram amplamente discutidos nessa seção.

A gestão de pessoas é outro tema de grande importância para a implementação da abordagem BPM/BPO, uma vez que as pessoas formam a empresa e são a base tanto para seu funcionamento quanto para os processos de melhoria e inovação organizacionais (WILLAERT et al., 2007). Buscou-se, então, por meio do conteúdo apresentado na seção 2.2.4, explicitar temas relacionados ao conhecimento do funcionário sobre a gestão por processos, à informação e treinamento do funcionário quanto a mudanças nos processos, aos métodos de mensuração de desempenho adotados e à delegação de poder (*empowerment*) ao funcionário.

Características da cultura organizacional foram discutidas na seção 2.2.3. Aspectos culturais referem-se a crenças, histórias, normas e rituais presentes na organização e que influenciam a forma como as pessoas percebem seu trabalho e o realizam. Buscou-se

evidenciar pontos relativos à apresentação e discussão de temas relacionados à gestão por processos e à excelência no desempenho pela gerência; à compreensão por parte do funcionário da organização formada por processos interligados; à capacidade de gerenciar conflitos entre funções e ao entendimento da necessidade de se pensar sistemicamente, alinhando essas diferentes áreas.

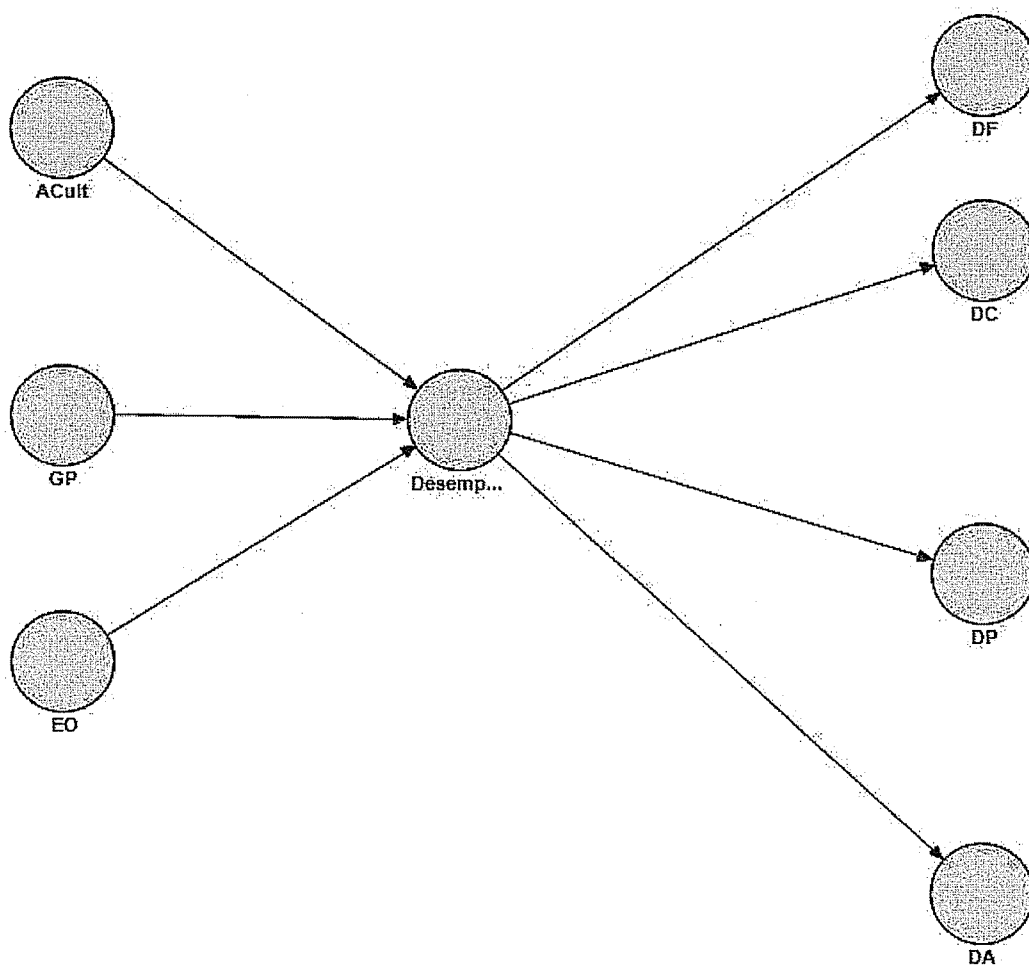
Na seção 2.3, buscou-se apresentar aspectos relacionados aos sistemas de mensuração de desempenho em geral. Em seguida, foram descritas as quatro áreas críticas do BSC, a partir do qual foram elaboradas as questões e extraídas as variáveis referentes ao desempenho utilizadas no trabalho relativas ao desempenho organizacional nas áreas financeira, cliente/mercado, processos e capacidades, e aprendizado e crescimento.

Portanto, entende-se que os principais conceitos levantados e utilizados neste estudo foram discutidos no referencial teórico, fornecendo, assim, a base teórico-conceitual necessária para a elaboração e proposição do modelo hipotético-relacional.

2.4 MODELO CONCEITUAL E DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Com base na literatura apresentada, este estudo se propõe a avaliar o modelo nomotético apresentado na figura 5, que é composto pelos seguintes construtos: gestão de pessoas, cultura organizacional, estrutura organizacional e desempenho organizacional. Será conduzida uma análise conjunta dos construtos, evidenciando as associações existentes entre eles.

Figura 5 – Modelo hipotético relacional dos construtos estrutura organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas e desempenho organizacional



Legenda: ACult – cultura organizacional; GP – gestão de pessoas; EO – estrutura organizacional; Desemp... – desempenho organizacional; DF – desempenho financeiro; DC – desempenho em cliente e mercado; DP – desempenho em processos internos e capacidades; DA – desempenho em aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborada pela autora

No quadro 3, apresentam-se os construtos que foram investigados nesta pesquisa, juntamente com as respectivas variáveis utilizadas para análise. Estas foram selecionadas a partir da base de dados da pesquisa conduzida por Bronzo et al. (2011). Juntamente com o nome dos construtos, foi acrescentado, entre parênteses, a sigla utilizada na representação do modelo. O mesmo ocorre com as variáveis, sendo, primeiro, apresentado o número da questão no instrumento da pesquisa, seguido pela sigla.

Quadro 3 – Construtos e variáveis manifestas⁵

Construto	Variáveis
<p align="center">Estrutura organizacional (EO)</p>	<p>1.4.1. (EO1) A estrutura organizacional da empresa facilita a integração do fluxo de atividades entre áreas/departamentos da organização?</p> <p>1.4.2. (EO2) Na estrutura organizacional da empresa existem times ou equipes de profissionais responsáveis por coordenar projetos ou processos interdepartamentais?</p> <p>1.4.3. (EO3) Existem na empresa profissionais responsáveis pela gerência de processos e que se encontram formalmente representados no organograma da empresa?</p> <p>1.4.4. (EO4) Há na estrutura organizacional da empresa uma área ou uma gerência responsável pela proposição de melhorias nos processos do negócio?</p>
<p align="center">Gestão de pessoas (GP)</p>	<p>1.5.1. (GP1) Funcionários da empresa participam periodicamente de cursos e treinamentos que valorizem conhecimentos em gestão de processos?</p> <p>1.5.2. (GP2) Quando há uma mudança em um processo ou quando há a implementação de um novo processo na organização os funcionários envolvidos são suficientemente treinados antes de começarem a executar as suas atividades neste novo processo?</p> <p>1.5.3. (GP3) Parte da remuneração dos funcionários da empresa está atrelada de alguma forma ao desempenho dos processos da organização nos quais atuam esses funcionários?</p> <p>1.5.4. (GP4) Em sua maior parte, as tarefas são executadas valorizando-se a autonomia do funcionário e conferindo-lhe a responsabilidade para tomar certos tipos de decisões na execução de suas tarefas diárias?</p>
<p align="center">Cultura organizacional (ACult)</p>	<p>1.6.1. (AC1) Conceitos como gestão orientada para processos e excelência no desempenho de processos são discutidos pela gerência da empresa em suas reuniões periódicas?</p> <p>1.6.2. (AC2) No geral, os funcionários da empresa compreendem a natureza do negócio como uma série de processos interligados?</p> <p>1.6.3. (AC3) A empresa é capaz de gerenciar adequadamente conflitos entre funções (ou entre departamentos) e minimizar resistência a mudanças nos processos, se necessário?</p> <p>1.6.4. (AC4) Existe na empresa alinhamento entre os objetivos estratégicos de suas áreas funcionais (marketing, vendas, produção e finanças, entre outras)?</p> <p>1.6.5. (AC5) Gerentes da organização realizam reuniões com o objetivo de aprimorarem a integração dos fluxos de atividades afins às várias áreas funcionais do negócio (marketing, vendas, produção, finanças, outras)?</p>
<p align="center">Desempenho organizacional As quatro áreas críticas do BSC</p>	<p>3.1. Financeiro (DF)</p> <p>3.1.1. (DF1) Do ponto de vista da lucratividade e do aumento de receita, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem às metas do planejamento estratégico da empresa?</p> <p>3.1.2. (DF2) Do ponto de vista da eficiência na redução de custos, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem as metas do planejamento estratégico da empresa?</p> <p>3.2. Cliente/Mercado (DC)</p> <p>3.2.1. (DC1) A empresa tem a fidelização da maior parte de seus clientes?</p> <p>3.2.2. (DC2) A empresa consegue atrair novos clientes?</p> <p>3.2.3. (DC3) A empresa é competitiva em termos de vendas e de participação (<i>market share</i>) nos mercados em que atua?</p> <p>3.2.4. (DC4) A empresa consegue manter os níveis de satisfação de seus clientes nos vários mercados em que atua?</p> <p align="right">Continua</p>

⁵ Foi utilizada escala Likert 5 pontos, com os extremos “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5).

	<p>Conclusão do quadro 3.</p> <p>3.3. Processos e capacidades (DP)</p> <p>3.3.1. (DP1) A empresa é consistente no atendimento de pedido dos seus clientes, isto é, consegue entregar o que foi prometido dentro dos prazos acordados com os seus clientes?</p> <p>3.3.2. (DP2) A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de atendimento dos pedidos de seus clientes?</p> <p>3.3.3. (DP3) A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>3.3.4. (DP4) A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com fornecedores?</p> <p>3.3.5. (DP5) A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com clientes?</p> <p>3.3.6. (DP6) As capacidades humanas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas o planejamento do negócio?</p> <p>3.3.7. (DP7) As capacidades tecnológicas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas do planejamento do negócio?</p> <p>3.4. Aprendizado e crescimento (DA)</p> <p>3.4.1. (DA1) A empresa possui hoje em seu quadro funcionários com elevada capacidade ou potencial de crescimento profissional em suas respectivas áreas de competência?</p> <p>3.4.2. (DA2) É elevado o nível de comprometimento da maior parte dos funcionários para com as metas de desempenho da empresa?</p> <p>3.4.3. (DA3) A empresa procura continuamente gerar conhecimento a partir da execução de seus processos?</p> <p>3.4.4. (DA4) As habilidades e as competências do quadro de funcionários da empresa são adequadas para o atendimento das metas estratégicas da organização?</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora com base nas variáveis disponíveis em Bronzo et al. (2011)

É importante mencionar que as variáveis delineadas e utilizadas nesta pesquisa possuem um viés voltado para a gestão orientada por processos, o que limita a interpretação delas e direciona a análise dos resultados. Ou seja, as respostas buscadas pelas questões indicarão se a organização respondente possui ou não uma alta orientação para processos de negócios interfuncionais. Dessa forma, entende-se que as questões propostas no questionário e os dados coletados pela pesquisa de Bronzo et al. (2011) são suficientes e adequados para a proposta atual.

O quadro 4 é apresentado de forma a esclarecer o que cada questão do questionário, em conjunto com o construto explorado, busca avaliar.

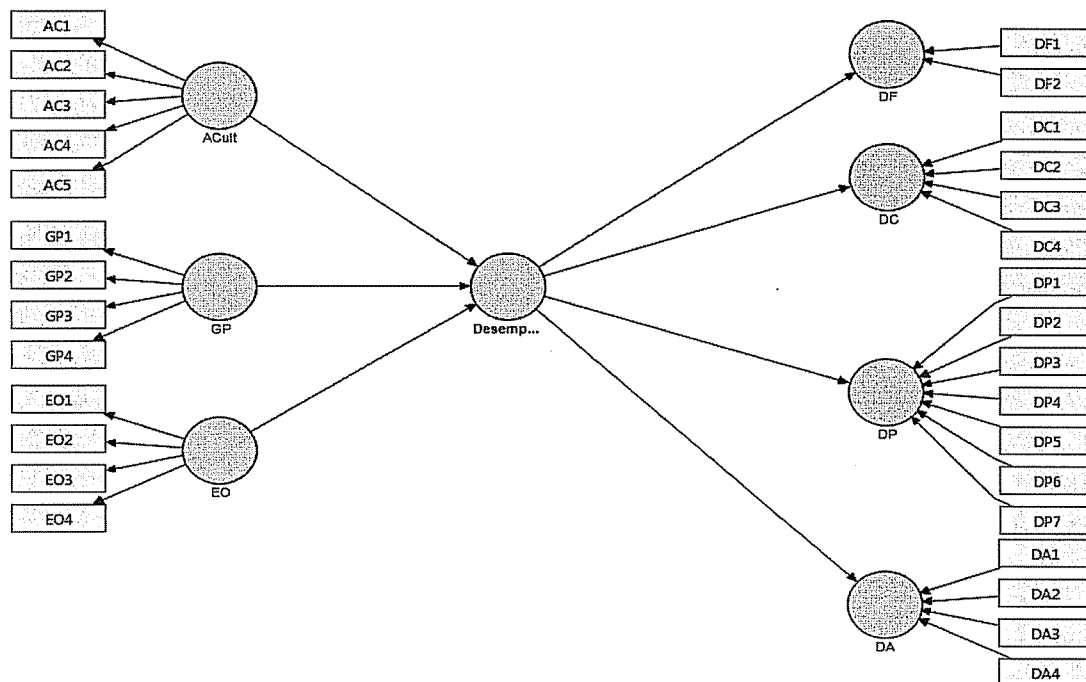
Quadro 4 – Construtos e indicadores do modelo

Construto	Items/ indicadores
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de integração dos fluxos físicos e de informação entre departamentos; - Nível de ênfase na coordenação de atividades interdepartamentais; - Presença formal no organograma da empresa do gestor (“dono”) de processos.
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento em gestão de processos (frequência, avaliação e coerência na orientação dos programas de treinamento); - Remuneração vinculada ao desempenho dos processos; - Grau de autonomia e responsabilidade para decisões.
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização da cultura de processos na organização; - Alinhamento de metas de processos entre as áreas funcionais; - Gestão de conflitos interdepartamentais.
Desempenho organizacional	<p>Perspectiva financeira</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultado financeiro: lucratividade e aumento de receita nos últimos anos; - Resultado financeiro: redução de custos nos últimos dois anos. <p>Perspectiva cliente/mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiência na fidelização de clientes; - Eficiência na atração de novos clientes; - Evolução do market share da empresa; - Nível de satisfação de clientes; <p>Perspectiva capacidade em processos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consistência nos prazos de entrega prometidos; - Redução do tempo para atendimento de pedidos; - Redução do tempo para o desenvolvimento de novos produtos; - Eficiência na gestão de processos interorganizacionais com fornecedores; - Eficiência na gestão de processos interorganizacionais com clientes; - Capacidades humanas alinhadas às metas do negócio; - Capacidades tecnológicas alinhadas às metas do negócio. <p>Perspectiva aprendizagem e crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quadro de funcionários com potencialidade de crescimento de competências em gerenciamento de processos; - Níveis de comprometimento da força de trabalho para com metas de desempenho em processos; - Nível de avanços na gestão do conhecimento em processos; - Competências da força de trabalho em gerenciamento de processos.

Fonte: Adaptado de Bronzo et al. (2011)

As variáveis são medidas por meio da escala Likert de 5 pontos e o escore de cada caso foi obtido por meio da soma das pontuações em cada uma delas. A figura 6 apresenta o modelo de pesquisa completo.

Figura 6 - Modelo hipotético relacional e os indicadores



Fonte: elaborado pela autora.

Como forma de orientar o estudo e de guiar a concepção de uma estrutura metodológica para a resolução do problema de pesquisa e alcançar os objetivos colocados, foram propostas as seguintes hipóteses, resumidas no quadro 5:

Quadro 5 – Hipóteses de pesquisa

Hipótese	Descrição
H1	Existem relações positivas entre os construtos <i>estrutura organizacional</i> e <i>cultura organizacional</i> .
H2	Existem relações positivas entre os construtos <i>cultura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> .
H3	Existem relações positivas entre os construtos <i>estrutura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> .
H4	Os construtos <i>estrutura organizacional</i> , <i>cultura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> influenciam positivamente os resultados de desempenho das empresas da amostra.

Fonte: Elaborado pela autora

Para testar o ajuste do modelo hipotético-relacional proposto aos dados disponíveis, foi utilizada a técnica estatística multivariada de modelagem de equações estruturais. Foram necessários, antes disso, diferentes procedimentos estatísticos para assegurar que seja feita a análise acurada desses dados.

Para esclarecer quais construtos foram considerados reflexivos e quais deles formativos, o quadro 6 apresenta a classificação atribuída a cada um dos modelos de mensuração trabalhados na pesquisa. A seção 4.4 se encarregará de discutir o tema mais detalhadamente.

Quadro 6 - Classificação dos modelos de mensuração da pesquisa

Construto	Classificação do modelo de mensuração
Estrutura organizacional (EO)	Reflexivo
Gestão de pessoas (GP)	Reflexivo
Cultura organizacional (ACult)	Reflexivo
Desempenho financeiro (DF)	Formativo
Desempenho em cliente / mercado (DC)	Formativo
Desempenho em processos e capacidades (DP)	Formativo
Desempenho em aprendizado e crescimento (DA)	Formativo

A próxima seção se dedicará a explicitar as características metodológicas do estudo e os procedimentos utilizados.

3. METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar o percurso e os instrumentos metodológico-científicos escolhidos para possibilitar a consecução dos objetivos da pesquisa.

3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa conclusivo-descritiva, baseada em dados primários. Com o intuito de fornecer fundamentação teórica, inicialmente, procedeu-se à realização de uma pesquisa bibliográfica e ao estudo de trabalhos recentes publicados sobre as teorias afins a esta proposta, bem como revisões bibliográficas de publicações internacionais e nacionais relevantes para a construção do referencial teórico-conceitual do trabalho. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador englobar uma ampla gama de fenômenos, maior que aquela em que poderia pesquisar diretamente, propiciando a análise de diversas posições acerca de um problema específico (GIL, 2002).

A pesquisa conclusivo-descritiva tem por objetivo auxiliar a determinação, avaliação e seleção das melhores ações, tendo como base a descrição de características de grupos relevantes, estimativas de porcentagens da população estudada e a previsão de fatores específicos (MALHOTRA, 2006). Corroborando a assertiva de Malhotra (2006), Gil (2002) afirma que uma das características significativas das pesquisas descritivas é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o uso de questionários. Leite (2008) ressalta que este tipo de pesquisa caracteriza-se por buscar descrever e explicar o fenômeno sob análise.

Estabelecidas as características gerais da pesquisa, é possível definir as etapas que serão desenvolvidas ao longo da investigação, conforme apresentado a seguir.

3.2. IDENTIFICAÇÃO DA ORIGEM DOS DADOS: AMOSTRAGEM E PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Os dados necessários para a consecução deste trabalho foram obtidos a partir da pesquisa “Processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo”, cujo objetivo foi “identificar e descrever a natureza do relacionamento entre os construtos de orientação para processos de negócio (BPO), indicadores analíticos e dimensões competitivas críticas de desempenho do *Balanced Scorecard* (BSC) de uma amostra constituída por organizações de médio e grande portes dos setores industrial e de serviços com operações no Estado de Minas Gerais e em outros estados da federação” (BRONZO; OLIVEIRA, 2009). Tal pesquisa foi realizada pelo Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão em Logística (NIPE-LOG) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE) da UFMG, em conjunto com a Fundação Dom Cabral (FDC) (BRONZO et al., 2010; 2011).

Buscando assegurar a condução efetiva dos testes multivariados na fase de análise dos dados, realizou-se uma análise prévia sobre qual seria o tamanho da amostra, que foi definida pelo critério de acessibilidade e extraída de um conjunto de empresas vinculadas à base de dados da FDC (BRONZO et al., 2011). Foi realizado um pré-teste com 35 empresas e, a partir da análise do desvio-padrão de índices obtidos por meio da soma dos indicadores de cada um dos três construtos do modelo – BPO, indicadores analíticos e desempenho –, tomou-se para o cálculo final da amostra o valor de desvio daquele construto que apresentou a maior variância, como evidenciado na tabela 1 (BRONZO et al., 2011).

Tabela 1 - Desvio-padrão dos principais construtos do modelo - teste-piloto para a estimação de tamanho da amostra

Estatística descritiva de amostra do teste-piloto						
Construto	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
BPO	35	178	67	245	167,63	34,791
Indicadores Analíticos	35	64	16	80	53,48	12,858
Desempenho	35	66	19	85	62,19	11,502

Fonte: Bronzo et al. (2011)

Como pode ser observado na tabela 1, o construto que apresentou a maior variância e o correspondente maior desvio-padrão foi BPO, o que levou à consideração do valor de 34,791 como referência para fins de cálculo do tamanho final desejado da amostra. Esse cálculo utilizou um intervalo de confiança de 95% ($z = 1,64$) e um erro (E) de 3, equivalente a 1,7 da amplitude para esse construto (178) (BRONZO et al., 2011). Assim, o tamanho recomendado para amostra foi determinado utilizando-se a fórmula a seguir (ANDERSON et al., 2002):

$$N = \frac{Z^2 \times \sigma^2}{E^2}$$

Em que:

N = Número de casos da amostra

Z = Número de desvios-padrão (e correspondente intervalo de confiança)

σ = Desvio-padrão

E = Erro

A utilização da fórmula em Anderson et al. (2002) oferece a amostra final desejada para o nível de confiança e a estimativa de erro especificados na pesquisa, sendo ela de 364 casos:

$$N = \frac{1,64^2 \times 34,791^2}{3^2} = 363,86 \cong 364 \text{ casos}$$

Os dados da pesquisa de Bronzo et al. (2011) foram coletados por meio de um *survey* eletrônico realizado entre outubro e dezembro de 2010. Para a consecução dos objetivos de pesquisa, foi elaborado um questionário com 89 variáveis, divididas em três diferentes construtos e informações relativas às características da empresa (porte, setor, volume de vendas anual, número de funcionários, localização da empresa, mercado de atuação). Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5) (BRONZO et al., 2011).

Adotou-se, como estratégia para a coleta de dados, a internet, por meio da qual foram enviados questionários em formato eletrônico a duas mil empresas, constituintes da base de contatos da FDC. A utilização do recurso de coleta de dados online teve por objetivo acessar o maior número possível de empresas dos segmentos industrial e de serviços da economia mineira e da brasileira, preferencialmente empresas de médio e grande porte (BRONZO et al., 2011).

Após o encaminhamento inicial dos convites e do subsequente endereçamento do questionário da pesquisa às empresas daquela lista, durante os três meses de coleta dos dados, foram necessários procedimentos de controle para se assegurar a participação do maior número possível de organizações. Após os três meses de coleta dos dados, chegou-se a uma base de 368 empresas, considerada então como a base amostral para a pesquisa, superando a quantidade prevista no planejamento amostral (364 casos) (BRONZO et al., 2011).

Os respondentes foram, preferencialmente, profissionais de setores relacionados às áreas de operações e logística, marketing, vendas, desenvolvimento de produto, finanças e qualidade, direcionando o questionário a atores atuantes em nível de gerência intermediária ou da alta gerência.

A partir dos dados obtidos na pesquisa conduzida por Bronzo et al. (2011), foram selecionados os construtos e as variáveis a serem utilizados neste estudo, a saber: *estrutura organizacional*, *cultura organizacional*, *gestão de pessoas* e *desempenho organizacional*. Cabe destacar que foram trabalhados aspectos diferentes, porém complementares, àqueles analisados na pesquisa citada. O presente estudo procura esclarecer e melhor enquadrar as complexas mediações aqui apresentadas e que não foram exauridas. Além disso, ressalta-se que os dados utilizados foram coletados com a intenção de analisar a gestão por processos (assim como outros itens já abordados) e possui objetivos e natureza similares, o que reforça a adequação de seu uso na presente pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi efetivada visando testar as hipóteses de pesquisa definidas na seção 2.4. Foi dividida em dois grandes blocos. No primeiro, buscou-se efetuar a análise exploratória dos dados, preparando o banco de dados para o uso das estatísticas multivariadas. Para tal análise, foi utilizado o software SPSS 19®. No segundo, foi conduzida a análise multivariada, focando na técnica de modelagem de equações estruturais (SEM). Para tal, foi utilizado o software SmartPLS 2.0 M3®, juntamente com planilhas do Microsoft Excel®. Optou-se por manter neste capítulo apenas as principais tabelas e análises, relatando as análises secundárias nos apêndices do trabalho.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA BASE DE DADOS

Nesta seção, foi conduzida a caracterização das empresas da base de dados, evidenciando suas principais características relacionadas aos setores econômicos de atuação, à área geográfica e ao volume de vendas anuais das empresas sob análise. Faz-se necessário recordar que 368 empresas participaram da pesquisa.

O gráfico 1 evidencia o setor de atuação das empresas participantes da pesquisa: 45% são de serviço e 55% são voltadas para a indústria.

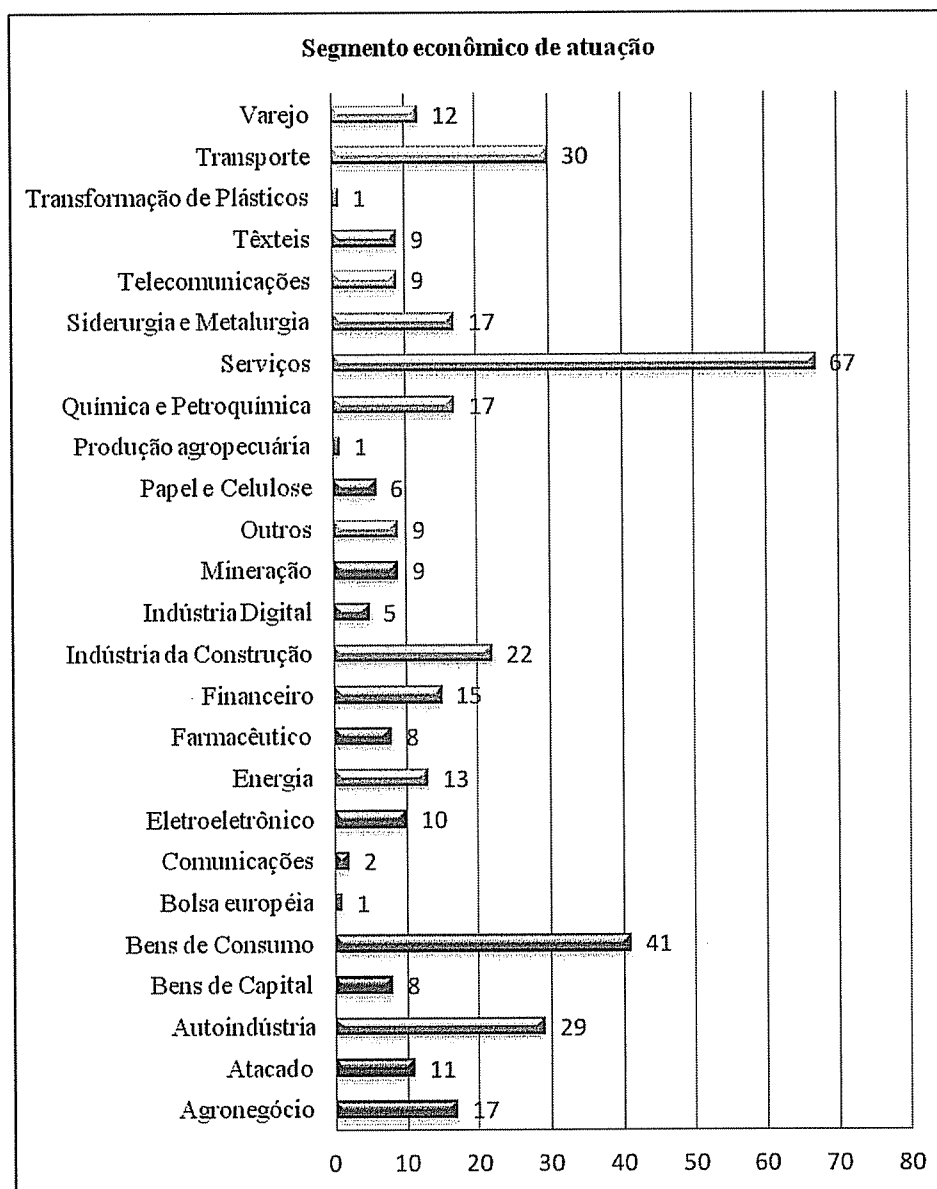
Gráfico 1 – Setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível, ainda, discriminar os diferentes segmentos econômicos em que as empresas atuam, citando-se entre eles: serviços diversos⁶, indústria de bens de consumo, empresas relacionadas ao transporte e autoindústrias. O gráfico 2 explicita tal informação.

Gráfico 2 – Segmento econômico de atuação das empresas

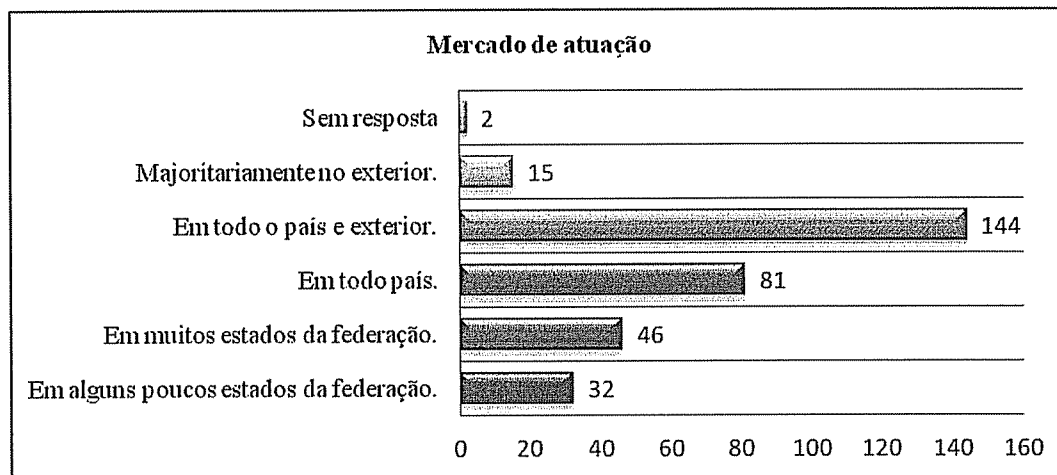


Fonte: dados da pesquisa.

⁶ Segundo Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) mercadorias diferem dos serviços uma vez que mercadorias são definidas como artigos de comercialização, bens tangíveis, enquanto os serviços podem ser definidos como o sistema organizado para suprir algum estabelecimento e atividades exigidas pelo público ou o desempenho de qualquer atividade ou o trabalho para o outro. Não se leva para casa o serviço e sim o efeito do serviço e, quase todas as aquisições de produtos envolvem aquisições de serviços.

O gráfico 3 evidencia a abrangência geográfica em que as diferentes empresas participantes da pesquisa atuam: 144 empresas (39%) atuam no país e no exterior; 81 (22%) em todo o país; e 15 empresas (4%) atuam apenas no exterior.

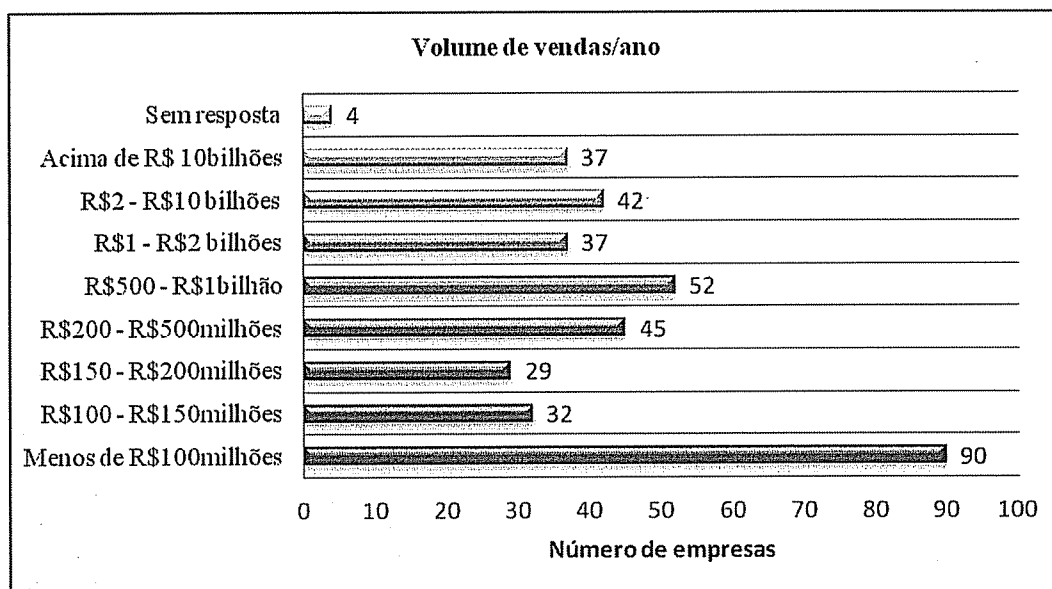
Gráfico 3 – Mercado de atuação



Fonte: Dados da pesquisa.

O questionário permitiu que fossem apuradas informações relativas ao volume de vendas por ano das empresas, apurando-se que 90 (24,5%) acumulam um volume inferior a R\$100 milhões por ano; 52 (14%) entre R\$500 milhões e R\$1 bilhão, e 37 (10%) acima de R\$10 bilhões. O gráfico 4 resume tais informações.

Gráfico 4 – Volume de vendas por ano



Fonte: Dados da pesquisa

Após a caracterização da amostra, foi conduzida a análise descritiva dos dados amostrais.

4.2. ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Esta seção dedica-se a efetuar a análise exploratória dos dados, que deve ser conduzida antes da execução das análises multivariadas. A consideração desta etapa consome tempo e, algumas vezes, mostra-se tediosa, porém o levantamento dos possíveis problemas e de sua resolução se mostra fundamental para aumentar a integridade das análises e da confiabilidade dos resultados da pesquisa (TABBACHNICK; FIDELL, 2007). Hair et al. (2009) ressaltam que a análise multivariada demanda um exame rigoroso dos dados pois nesta técnica a presença de dados ausentes e de *outliers* e violações das suposições das análises multivariadas pode provocar efeitos indesejados e vieses sobre os resultados.

Uma primeira questão está relacionada à confiabilidade da tabulação dos dados e às considerações sobre fatores que poderiam produzir correlações distorcidas – ou seja, examinar se estão presentes falhas de tabulação que possam levar a resultados estatísticos equivocados. Em seguida, são avaliados os dados ausentes e como estes serão tratados, bem como os *outliers* e, finalmente, as correlações perfeitas ou quase perfeitas entre as variáveis que podem atrapalhar a análise multivariada (TABBACHNICK; FIDELL, 2007).

As técnicas multivariadas viabilizam a criação do conhecimento pelas organizações sobre diversos temas, possibilitando a elas uma melhor tomada de decisão. Tais técnicas possibilitam análises múltiplas simultâneas acerca dos objetos sob investigação; ou seja, análises concomitantes que envolvam múltiplas variáveis independentes (VI) e múltiplas variáveis dependentes (VD), todas correlacionadas umas com as outras em diferentes graus (HAIR et al., 2009; TABBACHNICK; FIDELL, 2007). Nesse sentido, justifica-se o uso da técnica multivariada neste estudo, uma vez que serão avaliadas as possíveis associações entre diferentes construtos do modelo.

4.2.1. Análise descritiva dos dados amostrais

Esta seção tem por objetivo propiciar a análise estatística descritiva dos dados amostrais. Na tabela 2, apresentam-se as informações relativas aos valores mínimos e máximos alcançados por cada variável, bem como sua média e desvio padrão, relacionadas aos seus construtos.

Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis em análise, por construto

Construto	Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Estrutura organizacional	EO1	368	1.00	5.00	3.4891	1.07480
	EO2	368	1.00	5.00	3.4565	1.15230
	EO3	368	1.00	5.00	3.3342	1.34902
	EO4	368	1.00	5.00	3.1984	1.31489
Gestão de pessoas	GP1	368	1.00	5.00	3.1766	1.17364
	GP2	368	1.00	5.00	3.1060	1.08854
	GP3	368	1.00	5.00	2.9620	1.30756
	GP4	368	1.00	5.00	3.2663	1.03600
Cultura organizacional	AC1	368	1.00	5.00	3.3342	1.14826
	AC2	368	1.00	5.00	3.3125	1.03490
	AC3	368	1.00	5.00	3.2418	1.06400
	AC4	368	1.00	5.00	3.3668	1.14062
	AC5	368	1.00	5.00	3.2663	1.19707
Desempenho financeiro	DF1	368	1.00	5.00	3.7120	1.14776
	DF2	368	1.00	5.00	3.5652	1.11521
Desempenho cliente/mercado	DC1	368	1.00	5.00	3.8125	1.00145
	DC2	368	1.00	5.00	3.8995	1.00581
	DC3	368	1.00	5.00	3.9212	1.01315
	DC4	368	1.00	5.00	3.8913	.88839
Desempenho processos e capacidades	DP1	368	1.00	5.00	3.7473	.98420
	DP2	368	1.00	5.00	3.5245	.98182
	DP3	368	1.00	5.00	3.2065	1.04439
	DP4	368	1.00	5.00	3.3723	.97377
	DP5	368	1.00	5.00	3.5326	.93028
	DP6	368	1.00	5.00	3.5245	.89165
	DP7	368	1.00	5.00	3.6576	.99160
Desempenho aprendido e crescimento	DA1	368	1.00	5.00	3.7908	.94377
	DA2	368	1.00	5.00	3.7853	.95974
	DA3	368	1.00	5.00	3.6033	1.00146
	DA4	368	1.00	5.00	3.6440	.93431

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da análise da tabela 2, é possível perceber que os valores mínimos e máximos obtidos para as variáveis que pretendem mensurar os diferentes construtos foram exatamente os extremos inferiores e superiores da escala utilizada. As médias ficaram bem próximas, oscilando entre 3,1 e 3,9. Os valores do desvio-padrão também se mostraram próximos, variando de 0,8 a 1,3.

4.2.2. Análise dos dados ausentes e dos *outliers*

A análise dos dados ausentes é importante, visto que pode influenciar os resultados obtidos. Os dados ausentes são originários, normalmente, de eventos sistemáticos externos ao respondente (por exemplo, erros de entrada dos dados) ou de alguma ação provinda do próprio respondente (por exemplo, recusa em responder). Entender os motivos da falta desses dados auxilia na tomada de decisão relativa ao método mais apropriado a ser utilizado (HAIR et al., 2009, p. 58). A tabela 2 revela que não há dados ausentes, uma vez que o número casos é 368.

Passou-se, assim, à análise dos *outliers*. Um *outlier* é um caso que possui um valor extremo em uma variável específica (*outlier* univariado) ou uma estranha combinação de escores em duas ou mais variáveis (*outlier* multivariado). Parece estar “desconectado” do restante da distribuição (TABBACHNICK; FIDELL, 2007). Em outras palavras, *outliers* são observações que possuem um conjunto de características consideravelmente diferentes das outras observações sob análise, apresentando-se como um valor incomum em uma variável por ser baixo ou alto ou uma combinação particular de valores dentro de diferentes variáveis, tornando a observação marginal em relação às outras (HAIR et. al., 2009, p. 77).

Os *outliers* levam tanto ao erro tipo I quanto ao erro tipo II⁷, frequentemente sem indicação de qual efeito é provocado por eles na análise (TABBACHNICK; FIDELL, 2007). Hair et al. (2009) destacam que eles podem provocar efeitos notáveis sobre qualquer tipo de análise empírica, devendo ser observada a representatividade do caso na população em estudo.

Como métodos para detectar *outliers*, podem ser utilizadas as perspectivas (HAIR et al., 2009):

a) Univariada – exame de observações para cada variável e seleção dos casos que estão nos extremos dos intervalos da distribuição. Para amostras maiores que 80 observações são definidos como casos que possuem escore padrão acima de 4;

b) Bivariada – avaliação de pares de dados por meio do diagrama de dispersão. Indica-se a concentração da análise em casos de variáveis dependente *versus* independente;

⁷ Segundo Hair et al. (2009, p. 27), podem ser definidos: (a) erro tipo I ou alfa (α): probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando ela é verdadeira; (b) erro tipo II ou beta (β): probabilidade de aceitar incorretamente a hipótese nula.

c) Multivariada – mensura a posição multidimensional de cada observação relativamente a algum ponto comum, por meio da medida D^2 de Mahalanobis⁸: valores maiores de D^2 retratam observações muito distantes da distribuição geral de observações neste espaço multidimensional. Assim, os níveis de referência para as medidas D^2/df devem ser conservadoras ($p < 0,005$ ou $p < 0,001$), resultando em valores entre 3 e 4 para amostras maiores (HAIR et al., 2009, p. 78-79; TABBACHNICK; FIDELL, 2007, p. 75 - 74).

Neste trabalho, foram utilizadas as análises de *outliers* univariados e multivariados. Por meio do critério dos escores padronizado e com base no valor de Z de 4, dado o tamanho elevado da amostra (TABBACHNICK; FIDELL, 2007), não foram encontradas variáveis com valores que se caracterizam como *outliers* univariados. A medida D^2 de Mahalanobis foi utilizada como técnica para o levantamento dos *outliers* multivariados.

A tabela 3, que apresenta os valores encontrados pelas estatísticas, evidencia a existência de 1 *outlier* multivariado.

Tabela 3 – D^2 de Mahalanobis

Outlier Statistics ^a				
c	Caso	Estatística	D^2/gl	
Distância de Mahalanobis	1	1	132.362	4,4121
	2	2	86.585	2,8862
	3	3	86.448	2,8816
	4	4	74.766	2,4922
	5	5	70.561	2,3520
	6	6	69.010	2,3003
	7	7	66.567	2,2189
	8	8	62.905	2,0968
	9	9	60.869	2,0290
	10	10	59.637	1,9879

a. Dependent Variable: EO1

Nota: $Gl = 30$

Fonte: Dados da pesquisa.

Hair et al. (2009) ressaltam que os *outliers* multivariados são únicos somente na combinação das variáveis. Uma vez que foi apenas um caso identificado, as informações inseridas no banco de dados estão corretas e a análise de *outliers* univariados não se mostrou crítica para a variável, optou-se por mantê-la nas análises seguintes.

⁸ A medida de Mahalanobis é a distância de um caso do centroide dos casos remanescentes, em que o centroide é o ponto criado na interseção entre as médias de todas as variáveis (TABBACHNICK; FIDELL, 2007, p. 74).

4.2.3. Análise da normalidade

Antes de iniciar a análise multivariada, é importante testar os dados em relação à conformidade com as suposições estatísticas inerentes às técnicas multivariadas. Violações dos dados podem levar a distorções significativas dos resultados, ainda que não inviabilizem a análise (HAIR et. al., 2009).

A suposição da normalidade refere-se ao pressuposto de que cada variável e todas as combinações lineares das variáveis são normalmente distribuídas. Ou seja, a normalidade refere-se à forma da distribuição dos dados amostrais de uma variável métrica individual e sua simetria com a distribuição normal. Caso a variação relativa à distribuição normal seja suficientemente grande, os testes estatísticos resultantes são inválidos, dada a necessidade de se ter presente a normalidade para a aplicação dos testes F e t (TABBACHNICK; FIDELL, 2007; HAIR et al., 2009). Nesse sentido, a adequação ou não dos dados a esse pressuposto pode indicar cursos de ação diferentes.

Para verificar se os dados da pesquisa seguem ou não uma distribuição normal, foram empregados os testes estatísticos de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov. Ambos calculam o nível de significância para as diferenças relativas a uma distribuição normal.

Tabela 4 – Teste de normalidade dos dados

Variável	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
EO1	.218	368	.000	.900	368	.000
EO2	.203	368	.000	.901	368	.000
EO3	.189	368	.000	.886	368	.000
EO4	.156	368	.000	.901	368	.000
GP1	.185	368	.000	.913	368	.000
GP2	.169	368	.000	.916	368	.000
GP3	.175	368	.000	.902	368	.000
GP4	.195	368	.000	.908	368	.000
AC1	.192	368	.000	.909	368	.000
AC2	.187	368	.000	.909	368	.000
AC3	.197	368	.000	.907	368	.000
AC4	.205	368	.000	.905	368	.000
AC5	.192	368	.000	.909	368	.000
DGF1	.227	368	.000	.871	368	.000
DGF2	.198	368	.000	.895	368	.000
DGC1	.251	368	.000	.864	368	.000
DGC2	.252	368	.000	.852	368	.000
DGC3	.238	368	.000	.850	368	.000
DGC4	.277	368	.000	.849	368	.000
DGP1	.292	368	.000	.848	368	.000
DGP2	.221	368	.000	.896	368	.000
DGP3	.189	368	.000	.910	368	.000
DGP4	.213	368	.000	.900	368	.000
DGP5	.266	368	.000	.880	368	.000
DGP6	.263	368	.000	.875	368	.000
DGP7	.257	368	.000	.879	368	.000
DGA1	.270	368	.000	.864	368	.000
DGA2	.249	368	.000	.870	368	.000
DGA3	.238	368	.000	.888	368	.000
DGA4	.268	368	.000	.877	368	.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na análise dos testes retratados na tabela 4, constata-se a não normalidade nos dados, visto que os testes possuem significância ao nível de 0,05 para todas as variáveis. Ou seja, tal resultado evidencia uma diferença estatisticamente significativa da curva normal esperada. Cabe ressaltar ainda que a utilização da escala Likert no instrumento de pesquisa dificulta assegurar o pressuposto de normalidade da distribuição dos dados.

4.2.4. Análise de linearidade

O pressuposto de linearidade assume que existe uma relação em linha reta entre duas variáveis (em que uma ou ambas podem ser combinações de diversas variáveis). É sempre

importante realizar a análise de todas as relações, para identificar desvios de linearidade que possam afetar a correlação que será efetuada na técnica de análise multivariada a ser utilizada (TABBACHNICK; FIDELL, 2007; HAIR et al., 2009).

Uma das formas de se verificar a linearidade dos dados é por meio de correlações das variáveis par a par (MALHOTRA, 2006). Dessa forma, para testar a linearidade entre os indicadores, calculou-se a correlação linear entre os indicadores de um mesmo construto. Uma vez que os dados da pesquisa são não paramétricos, utilizou-se a correlação de spearman. Todas as correlações encontradas foram significativas ao nível de 5% bicaudal. A matriz de correlações é apresentada no apêndice 1.

4.3. ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DA PERTINÊNCIA DO CONSTRUTO

A dimensionalidade é obtida com a homogeneidade dos itens. Ou seja, basicamente, o instrumento que é considerado unidimensional possui propriedades estatísticas demonstrando que seus itens estão sob um único fator ou construto. Quando a medida é multidimensional, os itens “participam” de mais de um fator ou dimensão. A unidimensionalidade é considerada um pré-requisito para confiabilidade e validade, tornando a sua avaliação de grande importância. Um diferente número de procedimentos tem sido aplicados para checar a dimensionalidade de uma escala, como a análise fatorial exploratória (AFEx) (NETEMEYER, BEARDEN, SHARMA, 2003), utilizada nesta pesquisa.

A AFEx foi calculada para cada construto separadamente, uma vez que o objetivo é verificar a pertinência de cada variável a um fator específico. É importante ressaltar que a AFEx é válida apenas para os modelos de mensuração reflexivos, enquanto os modelos de mensuração formativos devem ser avaliados por meio da análise fatorial confirmatória (AFC), além de outras técnicas estatísticas. A próxima seção se encarregará de fazer as devidas considerações a respeito do tema.

Dois são os testes que indicam o ajuste dos dados para a estrutura apresentada. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma medida estatística que revela a proporção da variância nas variáveis que podem ser causadas por um fator comum. Tal índice varia de 0,000 a 1,000, sendo que altos valores, próximos de 1,0, geralmente indicam que a análise fatorial pode ser útil com os dados. Se o valor é menor que 0,50, os resultados da análise fatorial provavelmente não serão muito úteis.

O teste de esfericidade de Bartlett (BTS) avalia a hipótese de que a matriz de correlação populacional é uma matriz identidade, que poderá indicar que as variáveis não estão relacionadas e, portanto, são inadequadas para a detecção de uma estrutura. Pequenos valores no nível de significância (menos que 0,05) indicam que uma análise fatorial poderá apresentar bons resultados com a base de dados.

Além dessas duas medidas, é importante que a solução fatorial seja de qualidade, sendo, portanto, necessária a avaliação das medidas de variância explicada (VE), comunalidade e da carga fatorial (CF).

A variância explicada indica que parcela a redução de dados consegue explicar da variação existente, sendo que soluções fatoriais que apresentem percentuais superiores a 60% são de qualidade. Já a comunalidade reflete a quantidade total de variância que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise. Em modelos de mensuração reflexivos interpreta-se tal medida como a média da variação dos indicadores que é explicada pelo fator latente (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009, p. 299)

Por fim, a carga fatorial permite interpretar o papel que cada variável tem na definição do fator e representa a correlação de cada variável com o fator. Variáveis com cargas muito semelhantes em mais de um fator se mostram inadequadas (HAIR et al., 2006).

A confiabilidade e a consistência interna podem ser estimadas por diferentes coeficientes, dentre eles o alfa de Cronbach, que avalia a consistência da escala por inteiro. Seu valor varia de 0 a 1, sendo o limite inferior geralmente aceito, é de 0,70, podendo chegar a 0,60 em pesquisas exploratórias. É importante destacar que o aumento no número de itens leva ao aumento da confiabilidade. Por isso, deve-se estar atento a escalas com muitos itens. Quando o construto possui alta confiabilidade interna, entende-se que há consistência interna; ou seja, que os indicadores representam o construto que devem medir (HAIR et al., 2009). O quadro 7 resume as informações sobre os critérios de verificação da AFEx.

Quadro 7 – Critérios para a adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Correlação	>0,300
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)	>0,500
Bartlett's Test of Sphericity (BTS)	p<0,05
Comunalidade	>0,500
Carga fatorial (CF)	>0,400
Variância Explicada (VE)	>60%
Alfa de Cronbach	>0,70

Fonte: elaborado pela autora com base em Hair et al.(2009) e Tabbachnick e Fidell (2007)

Na sequência, foi realizada a interpretação dos resultados da AFEx de todos os modelos de mensuração reflexivos trabalhados nesta pesquisa, a iniciar-se pelo construto *estrutura organizacional*. Os modelos de mensuração formativos serão avaliados por meio de outras técnicas estatísticas, apropriadas para suas características particulares. O quadro 8 resgata as variáveis presentes neste construto.

Quadro 8 – Variáveis do construto estrutura organizacional

Construto	Variáveis
Estrutura organizacional (EO)	1.4.1. (EO1) A estrutura organizacional da empresa facilita a integração do fluxo de atividades entre áreas/departamentos da organização?
	1.4.2. (EO2) Na estrutura organizacional da empresa existem times ou equipes de profissionais responsáveis por coordenar projetos ou processos interdepartamentais?
	1.4.3. (EO3) Existem na empresa profissionais responsáveis pela gerência de processos e que se encontram formalmente representados no organograma da empresa?
	1.4.4. (EO4) Há na estrutura organizacional da empresa uma área ou uma gerência responsável pela proposição de melhorias nos processos do negócio?

Fonte: Elaborado pela autora com base nas variáveis disponíveis em Bronzo et al. (2011)

A tabela 5 apresenta a matriz de correlação das variáveis.

Tabela 5 – Matriz de correlação das variáveis do construto estrutura organizacional

Variável		EO1	EO2	EO3	EO4
Correlação	EO1	1.000			
	EO2	.455	1.000		
	EO3	.353	.631	1.000	
	EO4	.311	.492	.640	1.000

a. Determinante = .272

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as correlações apresentam valores superiores a 0,3, o KMO resultante foi de 0,733 e a significância foi inferior a 0,05 para o BTS. Tais resultados revelam que é adequada a utilização da AFEx para esse construto.

Tabela 6 – Solução fatorial do construto estrutura organizacional

Fator	Variável	Comunalidade	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Estrutura organizacional	EO1	.403	.635	0,789	61.57%
	EO2	.696	.834		
	EO3	.738	.859		
	EO4	.626	.791		

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das comunalidades revela que a variável EO1 possui valor abaixo de 0,5, porém seus valores de correlação são superiores à 0,3 (como descrito na tabela 4) e sua carga fatorial é superior a 0,6. Optou-se, então, por manter a variável nas análises seguintes. É interessante notar, ainda, que o construto consegue explicar 61,57% da variância de seus indicadores, conforme explicitado na tabela 6.

O quadro 9 resgata as variáveis presentes no construto *gestão de pessoas*.

Quadro 9 - Variáveis do construto gestão de pessoas

Construto	Variáveis
Gestão de pessoas (GP)	1.5.1. (GP1) Funcionários da empresa participam periodicamente de cursos e treinamentos que valorizem conhecimentos em gestão de processos?
	1.5.2. (GP2) Quando há uma mudança em um processo ou quando há a implementação de um novo processo na organização os funcionários envolvidos são suficientemente treinados antes de começarem a executar as suas atividades neste novo processo?
	1.5.3. (GP3) Parte da remuneração dos funcionários da empresa está atrelada de alguma forma ao desempenho dos processos da organização nos quais atuam esses funcionários?
	1.5.4. (GP4) Em sua maior parte, as tarefas são executadas valorizando-se a autonomia do funcionário e conferindo-lhe a responsabilidade para tomar certos tipos de decisões na execução de suas tarefas diárias?

Fonte: Elaborado pela autora com base nas variáveis disponíveis em Bronzo et al. (2011)

A tabela 7 exibe o resultado da AFEx para o construto *gestão de pessoas*. A matriz de correlação do construto apresenta valores superiores a 0,3.

Tabela 7 – Matriz de correlação do construto gestão de pessoas

Variável	GP1	GP2	GP3	GP4
Correlação GP1	1.000			
GP2	.659	1.000		
GP3	.375	.355	1.000	
GP4	.443	.560	.438	1.000

a. Determinante = .293

Fonte: Dados da pesquisa

Para este construto, os testes KMO e BTS também apresentam resultados satisfatórios: 0,718 e significância inferior a 0,05 para o BTS. Tais resultados revelam que é adequada a utilização da AFEx neste construto.

Tabela 8 – Solução fatorial do construto gestão de pessoas

Fator	Variável	Comunalidade	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Gestão de pessoas	GP1	.654	.809	0,773	60.71%
	GP2	.716	.846		
	GP3	.441	.664		
	GP4	.618	.786		

Fonte: dados da pesquisa.

A análise das comunalidades revela que apenas a variável GP3 apresenta valor inferior a 0,5, conforme evidenciado na tabela 8. Uma vez que a variável apresenta carga fatorial superior a 0,6 e valores superiores a 0,3 na matriz de correlações, optou-se por mantê-la nas análises seguintes. Cumpre notar que o construto *gestão de pessoas* consegue explicar 60,71% da variância das variáveis.

O quadro 10 resgata as variáveis presentes no construto *cultura organizacional*.

Quadro 10 - Variáveis do construto cultura organizacional

Construto	Variáveis
Cultura organizacional (ACult)	<p>1.6.1. (AC1) Conceitos como gestão orientada para processos e excelência no desempenho de processos são discutidos pela gerência da empresa em suas reuniões periódicas?</p> <p>1.6.2. (AC2) No geral, os funcionários da empresa compreendem a natureza do negócio como uma série de processos interligados?</p> <p>1.6.3. (AC3) A empresa é capaz de gerenciar adequadamente conflitos entre funções (ou entre departamentos) e minimizar resistência a mudanças nos processos, se necessário?</p> <p>1.6.4. (AC4) Existe na empresa alinhamento entre os objetivos estratégicos de suas áreas funcionais (marketing, vendas, produção e finanças, entre outras)?</p> <p>1.6.5. (AC5) Gerentes da organização realizam reuniões com o objetivo de aprimorarem a integração dos fluxos de atividades afins às várias áreas funcionais do negócio (marketing, vendas, produção, finanças, outras)?</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nas variáveis disponíveis em Bronzo et al. (2011)

A tabela 9 exibe o resultado da AFEx para o construto *cultura organizacional*. A matriz de correlação do construto apresenta valores superiores a 0,5.

Tabela 9 – Matriz de correlação das variáveis do construto cultura organizacional

Variável	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5
Correlação AC1	1.000				
AC2	.515	1.000			
AC3	.529	.617	1.000		
AC4	.576	.549	.623	1.000	
AC5	.587	.531	.610	.687	1.000

a. Determinante = .092

Fonte: Dados da pesquisa

Os testes KMO e BTS estão com valores aceitáveis: 0,865 para o KMO e significância inferior a 0,05 para o BTS. Tais resultados revelam que é adequada a utilização da AFEx neste construto.

Tabela 10 – Solução fatorial do construto cultura organizacional

Fator	Variável	Comunalidade	Carga Fatorial	Alfa de Cronbach	Variância Explicada
Cultura organizacional	AC1	.610	.781	0,874	66.65%
	AC2	.612	.782		
	AC3	.688	.830		
	AC4	.715	.846		
	AC5	.707	.841		

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as comunalidades apresentam valores superiores a 0,6, o que indica forte relação entre as variáveis do construto. A matriz de componentes evidencia forte relação entre as variáveis do construto, todas com valores superiores a 0,78. A tabela 10 mostra que o construto explica 66,65% da variância das variáveis.

Uma vez que constituem modelos de mensuração formativos, os demais construtos foram avaliados por meio da modelagem de equações estruturais, realizada na próxima seção.

4.4. MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Segundo Tabachnick e Fidell (2007, p. 26), a modelagem de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) combina as técnicas estatísticas de análise fatorial, correlação canônica e regressão múltipla. Como na análise fatorial, algumas das variáveis podem ser latentes, enquanto outras são diretamente observadas. Como na correlação

canônica, pode haver muitas variáveis independentes (Vis) e muitas variáveis dependentes (VDs). E, como na regressão múltipla, o objetivo pode ser estudar as relações entre as diferentes variáveis.

Um dos aspectos a se considerar é a existência de dois tipos de modelos de mensuração distintos: modelos reflexivos e modelos formativos. É necessário discriminar corretamente os modelos, de forma a não efetuar análises equivocadas. A teoria reflexiva de mensuração baseia-se na concepção de que os construtos latentes são refletidos nas variáveis medidas e que o erro resulta de uma incapacidade de explicar por completo essas medidas. Dessa forma, as setas são esboçadas de construtos latentes para variáveis medidas. Já a teoria formativa de mensuração é baseada no pressuposto de que os indicadores são refletidos no construto (HAIR et al., 2009, p. 598–601).

Para definir quais construtos do modelo seriam formativos e quais seriam reflexivos, procedeu-se a uma análise criteriosa do conteúdo das questões (indicadores) em comparação com os construtos e as definições englobadas. Dessa forma, entende-se que os construtos *cultura organizacional*, *estrutura organizacional* e *gestão de pessoas* são reflexivos. De outro lado, o construto *desempenho organizacional* teve seus componentes definidos como modelos de mensuração formativos (desempenho financeiro, desempenho em aprendizado e crescimento, desempenho em cliente/mercado, desempenho em processos e capacidades).

Esta etapa de modelagem de equações estruturais foi operacionalizada utilizando o algoritmo *partial least squares* (PLS), por meio do software SmartPLS® (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Ela teve por objetivo testar o modelo hipotético apresentado e avaliar a influência dos construtos *cultura organizacional*, *gestão de pessoas* e *estrutura organizacional* no desempenho competitivo das empresas da amostra. O PLS, enquanto método de estimação dos parâmetros da equação, possui algumas vantagens que o tornam mais adequado a diversos trabalhos da área de ciências sociais, por não exigir que os dados atendam a uma distribuição normal; por permitir a utilização de escalas métricas ou ordinais; e por favorecer a análise de modelos de mensuração formativos (HAIR; SARSTEDT; RINGLE, 2011). Além disso o PLS possui função preditiva, o que favorece os objetivos traçados para este trabalho.

O PLS *Path Model* não provê nenhum critério de adequabilidade global. Em consequência, Chin (1998) apresenta uma lista de critérios para avaliar as estruturas dos modelos. Sua aplicação é um processo de dois passos, abrangendo: a avaliação do modelo externo (*outer model*), ou modelo de mensuração; e a avaliação do modelo interno (*inner model*), ou modelo estrutural (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

No início do processo de duas etapas, a avaliação do modelo foca no modelo de mensuração. Uma avaliação sistêmica das estimativas do PLS revela a confiança e a validade de acordo com certos critérios que são associados com modelos formativos ou reflexivos. Só faz sentido avaliar as estimativas do modelo interno quando os escores calculados da variável latente mostrarem evidências para confiabilidade e validade suficientes (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Nesse contexto, os autores apresentam um quadro em que resume a primeira etapa da análise, focando na avaliação dos modelos de mensuração reflexivos, complementado pelo trabalho de Hair, Sarstedt e Ringle (2011), conforme apresentado no quadro 11:

Quadro 11 – Critérios de avaliação de modelos reflexivos de mensuração

Avaliação dos modelos reflexivos de mensuração	
Critério	Descrição
Confiabilidade composta (ρ_c) (<i>Composite reliability</i>)	$\rho_c = (\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum Var(\varepsilon_i)]$ em que λ_i é o peso externo (outer loading) de um indicador, e $Var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ no caso de indicadores padronizados. A validade composta é uma medida de consistência interna e não deve ser menor que 0,6.
Confiabilidade do indicador (<i>Indicator reliability</i>)	Pesos externos (<i>outer loadings</i>) padronizados devem ser maiores que 0,7.
Average Variance Extracted (<i>AVE</i>)	$AVE = (\sum \lambda_i^2) / [\sum \lambda_i^2 + \sum Var(\varepsilon_i)]$, em que λ_i é o peso do componente de um indicador e $Var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ no caso de indicadores padronizados. A AVE deve ser maior que 0,5.
Fornell – Larcker (1981)	De forma a assegurar a validade discriminante, a AVE de cada variável latente deve ser maior que a sua correlação ao quadrado com todas as outras variáveis latentes. Além disso, cada variável latente compartilha mais variância com seu próprio bloco de indicadores do que com outra variável latente representando outro bloco de indicadores.
Cross-loadings	O <i>cross-loadings</i> oferece outra forma de checar a validade discriminante. Se um indicador possui correlação maior com outra variável latente que não sua respectiva variável latente, o modelo deve ser reconsiderado.

Fonte: Adaptado de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, p. 302 - 303); Hair, Sarstedt e Ringle (2011)

Para a análise dos dados, optou-se pelo uso da abordagem de componentes hierárquicos, proposta originalmente por Wold (1982). Também conhecida como a “abordagem da repetição dos indicadores” (LOHMÖLER, 1989; WOLD, 1982; apud WILSON; HENSELER, 2004) ou “abordagem do superbloco” (TENEHAUS; ESPOSITO VINZI; CHATELIN; LAURO, 2005; apud WILSON; HENSELER, 2004), é mais conhecida para estimar construtos de ordens superiores no PLS (WILSON; HENSELER, 2004).

Esta etapa da análise consiste em verificar tais critérios, o que a caracteriza como confirmatória. Inicialmente, observou-se a qualidade geral da mensuração, conforme explicitado na tabela 11.

Tabela 11 – Análise da confiabilidade e qualidade da mensuração dos construtos.

Construtos	Itens ¹	AVE ²	AC ³	CR ⁴
Cultura organizacional (Acult)	5	0,666	0,874	0,909
Estrutura organizacional (EO)	4	0,611	0,787	0,862
Gestão de pessoas (GP)	4	0,606	0,781	0,859

Notas: 1) indica o número de itens nas escalas finais; 2) AVE indica o valor da variância média extraída (*average variance extracted*); 3) indica a estimativa de confiabilidade do Alpha de Cronbach; e 4) indica o valor da confiabilidade composta (*composite reliability*) na AFC. Os dados foram avaliados de acordo com o quadro 11.

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 11 evidencia que os indicadores utilizados no estudo obtiveram níveis adequados de confiabilidade e de qualidade de mensuração. Em relação à variância média extraída, todos os construtos apresentaram valores superiores ao patamar sugerido, de 0,50, o que indica ser um instrumento de medição adequado. Quanto à confiabilidade composta, os valores de todos os construtos foram superiores a 0,6. Dessa forma, entende-se que os valores são adequados para a análise proposta.

Após esta etapa, faz-se necessário avaliar a validade do construto segundo o grau de congruência entre o atributo mensurado e os atributos que se pretendia medir (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Em outras palavras, a validade do construto pode ser definida como o grau em que um conjunto de variáveis mensuradas realmente reflete o construto que devem medir (HAIR et al., 2009, p. 591). De acordo com o quadro 11, esta forma de validade pode ser avaliada por diferentes formas, como apresentadas a seguir. A tabela 12 sumariza os valores relativos à validade dos indicadores. Os valores padronizados devem ser maiores que 0,7. Hair et al. (2011) afirmam que valores até 0,40 são aceitáveis. Nesse sentido, todas as variáveis encontram-se dentro dos patamares estipulados por estes autores.

Tabela 12 – Confiabilidade dos indicadores (*Indicator reliability/ outer loadings*)

Origem	Destino	Amostra ¹	Pop. ²	Desv.Pad. ³	Erro Pad. ⁴
ACult	AC1	0,775	0,772	0,049	0,049
ACult	AC2	0,783	0,779	0,048	0,048
ACult	AC3	0,832	0,833	0,035	0,035
ACult	AC4	0,852	0,850	0,028	0,028
ACult	AC5	0,836	0,836	0,028	0,027
EO	EO1	0,713	0,714	0,072	0,072
EO	EO2	0,823	0,814	0,047	0,047
EO	EO3	0,823	0,812	0,047	0,048
EO	EO4	0,765	0,761	0,059	0,059
GP	GP1	0,803	0,800	0,039	0,039
GP	GP2	0,845	0,837	0,038	0,038
GP	GP3	0,646	0,641	0,081	0,081
GP	GP4	0,804	0,801	0,039	0,039

Notas: 1) Amostra é o peso padronizado obtido para a amostra completa; 2) Pop. É o peso médio obtido na população; 3) Desv. Pad. é o desvio padrão da estimativa; 4) Erro Pad é o erro estimado da estimativa.
Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 13 apresenta os resultados do teste de Fornell e Lacker (1981), para averiguar a validade discriminante. Uma vez que os valores da AVE são superiores àqueles do quadrado da correlação com qualquer outro construto, a validade discriminante é confirmada.

Tabela 13 – Validade discriminante dos construtos – método Fornell e Lacker (1981)

Construto	ACult	EO	GP
ACult	67%		
EO	41%	61%	
GP	52%	36%	61%

Nota: Os valores na diagonal principal correspondem à variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no Smart PLS®.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 14 apresenta os pesos de cada variável em relação aos construtos aqui analisados. Estão em destaque aqueles que possuem valores superiores aos apresentados em outros construtos, evidenciando a validade discriminante.

Tabela 14 – Validade discriminante das variáveis – *cross loadings*

Construto		ACult	EO	GP
Cultura organizacional (ACult)	AC1	0,775629	0,5898	0,597578
	AC2	0,783319	0,49126	0,552279
	AC3	0,831663	0,519644	0,587329
	AC4	0,851664	0,53506	0,612468
	AC5	0,836647	0,497984	0,58866
Estrutura organizacional (EO)	EO1	0,560891	0,712758	0,533383
	EO2	0,54653	0,821768	0,507234
	EO3	0,456649	0,821229	0,423936
	EO4	0,42013	0,765183	0,385967
Gestão de pessoas (GP)	GP1	0,56135	0,480575	0,80352
	GP2	0,639467	0,517237	0,845731
	GP3	0,414315	0,365451	0,646525
	GP4	0,599332	0,492423	0,804477

Fonte: Dados da pesquisa

Após a avaliação dos modelos reflexivos de mensuração, serão analisados os modelos formativos, de acordo com os critérios explicitados no quadro 12.

Quadro 12 – Critérios para avaliação de modelos formativos de mensuração

Avaliação dos modelos formativos de mensuração	
Critério	Descrição
Validade nomológica	A relação entre os índices de formação e outros construtos no modelo de caminho, os quais são suficientemente bem conhecidos por pesquisas anteriores, devem ser fortes e significativas.
Significância dos pesos	Os pesos estimados dos modelos de mensuração formativos devem ser significantes.
Multicolinearidade	Variáveis manifestas em um bloco formativo deveriam ser testados para a multicolinearidade. O fator da variância inflacionada (VIF) pode ser usado por tais testes. Como uma regra de ouro, um VIF maior que 10 indica a presença de colinearidade prejudicial. De toda forma, qualquer VIF substancialmente maior que 1 indica multicolinearidade. Ideal que sejam valores < 5. Além disso, a multicolinearidade pode ser avaliada por meio da 'tolerância', que deve ser > 0,20.

Fonte: Adaptado de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009, p. 302 - 303); Hair, Sarstedt e Ringle (2011).

Por meio da análise do referencial teórico, que corrobora as relações estatísticas testadas, é possível chegar à validade nomológica dos modelos de mensuração formativos. Já a validade externa pode ser comprovada por meio da análise dos valores explicados dos construtos por seus indicadores, conforme explicitado na tabela 15.

Tabela 15 – Pesos das variáveis na formação dos construtos

Construto	R ²	Indicadores	Pesos das variáveis na formação dos construtos (<i>outer weights</i>)			
			DA	DC	DF	DP
DA	0,715218	DA1	0,101811			
		DA2	0,25748			
		DA3	0,452879			
		DA4	0,359539			
DC	0,716942	DC1		0,226656		
		DC2		0,399763		
		DC3		0,182523		
		DC4		0,383732		
DF	0,491816	DF1			0,364306	
		DF2			0,725535	
DP	0,868654	DP1				0,186595
		DP2				0,140825
		DP3				0,130979
		DP4				0,22146
		DP5				0,188779
		DP6				0,288817
		DP7				0,193618

Fonte: Dados da pesquisa

A multicolinearidade foi calculada a partir do VIF e da tolerância, como sugerem Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Hair, Sarstedt e Ringle (2011). Conforme os resultados encontrados, percebe-se a presença de multicolinearidade em valores não prejudiciais (VIF < 5 e tolerância > 0,20), como apresentado na tabela 16.

Tabela 16 – Multicolinearidade – tolerância e VIF

Modelo	Collinearity Statistics	
	Tolerância	VIF
1 (Constant)		
DGF2	.610	1.638
DGC1	.499	2.003
DGC2	.401	2.491
DGC3	.419	2.386
DGC4	.429	2.328
DGP1	.463	2.161
DGP2	.443	2.259
DGP3	.528	1.894
DGP4	.443	2.257
DGP5	.407	2.455
DGP6	.441	2.270
DGP7	.638	1.567
DGA1	.475	2.104
DGA2	.450	2.222
DGA3	.386	2.590
DGA4	.414	2.413

Fonte: Dados da pesquisa

Concluídas as análises iniciais dos modelos de mensuração, procedeu-se à verificação do nível de significância das relações entre as variáveis latentes e seus indicadores por meio do método de *bootstrapping*. Como resultado da estatística t, evidenciou-se que todas as relações entre as variáveis manifestas e seus respectivos construtos se mostraram válidas a um nível de significância da estatística T a nível de 0,01 e 0,05, porém se mostrou significativa a nível de 0,1, conforme apresentado na tabela 17.

Tabela 17 – Significância das relações dos modelos de mensuração

Origem	Destino	Cargas da amostra original	Média das cargas da amostra - Bootstrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Estatística T
Acult	AC1	0,221	0,221	0,012	0,012	18,122
Acult	AC2	0,237	0,237	0,011	0,011	20,769
Acult	AC3	0,253	0,253	0,012	0,012	21,454
Acult	AC4	0,271	0,271	0,011	0,011	24,155
ACult	AC5t	0,239	0,239	0,010	0,010	23,801
EO	EO1	0,368	0,369	0,037	0,037	9,790
EO	EO2	0,316	0,315	0,026	0,026	11,726
EO	EO3	0,293	0,292	0,023	0,023	12,220
EO	EO4	0,309	0,308	0,025	0,025	11,980
GP	GP1	0,323	0,323	0,016	0,016	19,907
GP	GP2	0,342	0,341	0,017	0,017	19,801
GP	GP3	0,244	0,244	0,022	0,022	10,937
GP	GP4	0,363	0,363	0,018	0,0182	19,883
DA1	DA	0,101	0,106	0,057	0,057	1,771
DA2	DA	0,257	0,258	0,057	0,057	4,507
DA3	DA	0,452	0,450	0,055	0,055	8,106
DA4	DA	0,359	0,355	0,063	0,063	5,663
DC1	DC	0,226	0,227	0,050	0,050	4,521
DC2	DC	0,399	0,399	0,053	0,053	7,428
DC3	DC	0,182	0,182	0,048	0,048	3,725
DC4	DC	0,383	0,383	0,042	0,042	9,042
DF1	DF	0,364	0,364	0,082	0,082	4,393
DF2	DF	0,725	0,723	0,073	0,073	9,859
DP1	DP	0,186	0,185	0,033	0,033	5,608
DP2	DP	0,140	0,141	0,034	0,034	4,118
DP3	DP	0,130	0,129	0,031	0,031	4,187
DP4	DP	0,221	0,221	0,034	0,034	6,352
DP5	DP	0,188	0,188	0,031	0,031	5,999
DP6	DP	0,288	0,288	0,032	0,032	8,8496
DP7	DP	0,193	0,193	0,032	0,032	6,031

Notas: foi utilizado o *outer weights* obtido pelo *bootstrapping* (individual sign changes; n. bootstrap samples = 5000; n. bootstrap cases = 368). Foram considerados os seguintes valores de corte para o teste T, a nível de: 0,01 = 2,589; 0,05 = 1,966; 0,1 = 1,649.

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da validação dos modelos de mensuração, passou-se à análise do modelo estrutural da pesquisa, ou seja, as relações entre os construtos do modelo. O quadro 13

evidencia os critérios de avaliação de tal modelo, segundo Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).

Quadro 13 – Avaliação do modelo estrutural

Avaliação do modelo estrutural	
Critério	Descrição
R² das variáveis latentes endógenas	Valores de R ² de 0,67, 0,33 e 0,19 para variáveis latentes endógenas no modelo de caminho interno são descritos como substancial, moderado ou fraco por Chin (1998, p. 323) apud Henseler, Ringle e Sinkovics (2009).
Estimativas dos coeficientes de caminho	Os valores estimados para os relacionamentos de caminho no modelo estrutural poderiam ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (o último via <i>bootstrapping</i>).

Fonte: adaptado de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009); Hair, Sarstedt e Ringle (2011).

A tabela 18 apresenta os R² das variáveis latentes do modelo estrutural. É possível perceber que os valores de R² variaram conforme o construto: DA, DC e DP apresentaram valores considerados substanciais, enquanto DF e Desempenho apresentaram valores considerados moderados.

Tabela 18 – R² das variáveis latentes endógenas do modelo

	R ²
DA	0,715
DC	0,717
DF	0,492
DP	0,868
Desempenho	0,536

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 19 explicita os coeficientes de caminho encontrados e o p-valor das relações.

Tabela 19 – Coeficientes de caminho e a significância das relações do modelo estrutural

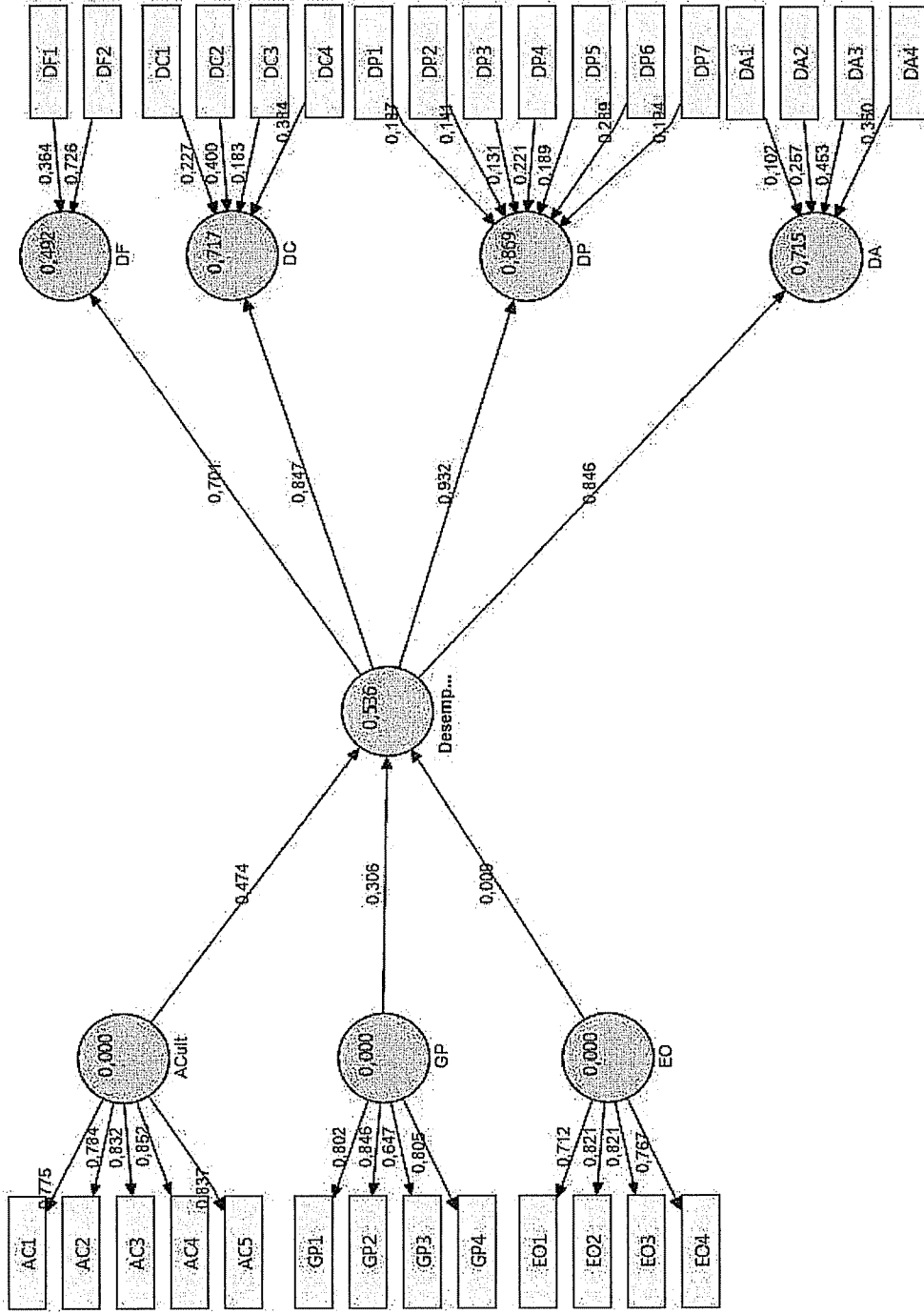
Relação	Coeficiente de caminho	Média das cargas da amostra - Bóostrapping	Desvio Padrão	Erro Padrão	Estatística T
ACult -> Desempenho	0,473	0,470	0,063	0,063	7,416
EO -> Desempenho	0,009	0,041	0,031	0,031	0,298
GP -> Desempenho	0,306	0,307	0,059	0,059	5,164
Desempenho -> DA	0,845	0,847	0,017	0,017	47,636
Desempenho -> DC	0,846	0,847	0,016	0,016	50,633
Desempenho -> DF	0,701	0,702	0,029	0,029	23,536
Desempenho -> DP	0,932	0,933	0,007	0,007	123,825

Foram considerados os seguintes valores de corte para o teste T, a nível de: 0,01 = 2,589; 0,05 = 1,966; 0,1 = 1,649.

Fonte: Dados da pesquisa

A interpretação da tabela 19 revela que o construto *estrutura organizacional* não possui impacto significativo no *desempenho organizacional*. A figura 7 apresenta o modelo final analisado, juntamente com os resultados do algoritmo PLS.

Figura 7 – Modelo teórico-relacional: resultado da análise



Fonte: Dados da pesquisa.

A última etapa da modelagem de equações estruturais foi justamente o cálculo dos coeficientes do modelo estrutural. Ao se avaliarem as relações entre os construtos *gestão de pessoas*, *cultura organizacional*, *estrutura organizacional* e o *desempenho organizacional*, observa-se a seguinte equação de regressão:

$$\text{Desempenho} = 0.474 * \text{Acult} + 0.306 * \text{GP} + 0.009 * \text{EO} + \epsilon. \text{ em que } \epsilon \text{ representa o erro.}$$

Juntos, os três construtos explicaram 53,6% da variação do desempenho das empresas da amostra, apesar de já ter sido constatado que o construto EO não possui estatisticamente significante no mesmo.

4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O problema central desta pesquisa foi identificar a existência e a natureza das associações entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*, considerando-se os pressupostos do BPO, e identificar a relação entre estes construtos e o desempenho organizacional, considerando as quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. A partir do problema, foram delineadas quatro hipóteses de pesquisa, que são rerepresentadas no quadro 5. A última coluna do quadro explicita as conclusões acerca do teste de hipóteses. Estas conclusões puderam ser obtidas por meio das análises estatísticas realizadas.

Por meio da análise fatorial exploratória – para os modelos de mensuração reflexivos – e a SEM – para os modelos de mensuração formativos - realizadas foi possível perceber que as variáveis utilizadas e atribuídas a cada um dos construtos obtiveram resultados positivos. Todas apresentaram significância estatística.

Ao retomar os resultados da SEM referentes aos modelos de mensuração *gestão de pessoas*, *cultura organizacional* e *estrutura organizacional* é possível confirmar a teoria vigente até o momento e que foi explicitada no referencial teórico deste trabalho: os três construtos estão inter relacionados. Ou seja, as três esferas se mostraram correlacionadas, evidenciando a necessidade de observá-las paralelamente no momento da implementação da gestão por processos nas organizações.

A fim de explicitar tal relação, a tabela 20 apresenta as correlações entre os construtos da pesquisa por elas apontados. Por meio da sua interpretação, é possível perceber que os construtos possuem correlação significativa, superando o valor de 0,6.

Tabela 20 – Correlação entre os construtos exógenos

Construto	ACult	EO	GP
ACult	1		
EO	0,643	1	
GP	0,719	0,600	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, H1, H2 e H3 são aceitas, conforme mostra o quadro 14.

Quadro 14 – Conclusão sobre as hipóteses 1, 2 e 3

Hipótese	Descrição	Conclusão
H1	Existem correlações positivas entre os construtos <i>estrutura organizacional</i> e <i>cultura organizacional</i> .	Aceita
H2	Existem correlações positivas entre os construtos <i>cultura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> .	Aceita
H3	Existem correlações positivas entre os construtos <i>estrutura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> .	Aceita

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 19 evidencia os coeficientes de caminho e a significância do modelo estrutural. A partir dela é possível perceber que os construtos *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* estão relacionados de forma significativa ao construto *desempenho organizacional*. Confirma-se, portanto, a perspectiva inicial traçada de que ambos construtos possuíam impacto positivo no desempenho das organizações pesquisadas. Tal resultado enfatiza a necessidade de, no momento de efetivar a mudança focada na gestão por processos, a organização concentrar esforços para tais aspectos do BPO/BPM conjuntamente.

Porém, não foi possível encontrar uma relação significativa entre o construto *estrutura organizacional* e o *desempenho organizacional*, o que não confirma a hipótese 4. Dessa forma, H4 é rejeitada, dando lugar a uma nova afirmativa: os construtos *gestão de pessoas* e *cultura organizacional* afetam positivamente os resultados de desempenho competitivo das empresas da amostra.

Quadro 15 – Conclusão sobre a hipótese H4

Hipótese	Descrição	Conclusão
H4	Os construtos <i>estrutura organizacional</i> , <i>cultura organizacional</i> e <i>gestão de pessoas</i> afetam positivamente os resultados de desempenho competitivo das empresas da amostra.	Rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 19 deixa clara a relação não significativa entre os construtos *estrutura organizacional* e *desempenho organizacional*. Tal resultado vai contra as expectativas traçadas inicialmente para o presente estudo, mas aponta novos caminhos e oportunidades de pesquisa na área. A partir da interpretação desse resultado, pode-se pensar a estrutura organizacional não como um fator diretamente relacionado ao desempenho organizacional – como considerado no trabalho – mas, sim, como um elemento coadjuvante – mas necessário – para alcançar um desempenho superior dentro do contexto do BPO/BPM. Tal suposição origina-se, principalmente, do relacionamento constatado entre o construto e os construtos *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou comprovar a existência e a natureza da associação entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas*, considerando-se os pressupostos do BPO, e identificar a relação entre esses construtos e o construto *desempenho organizacional*, considerando as quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. Foram utilizados dados secundários, coletados em estudo prévio elaborado por Bronzo et al. (2011), contemplando como amostra empresas nacionais de médio e de grande porte de diferentes segmentos de atuação, englobando aquelas de serviço, indústria e setor público.

Os objetivos específicos traçados para esta pesquisa foram alcançados. Os escores foram sumarizados pela análise descritiva. A associação estatística entre os construtos *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* foi testada por meio da correlação de Spearman. Tal resultado corrobora as experiências e os relatos encontrados na literatura atual, discutida no marco teórico do trabalho. Confirma-se, portanto, que tais construtos estão correlacionados de maneira significativa, indicando uma estreita ligação entre eles.

Por meio da modelagem de equações estruturais, foi possível especificar as relações entre os construtos citados e o construto de segunda ordem *desempenho organizacional*, representado pelas quatro dimensões críticas do BSC. Percebe-se que os construtos *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* possuem relação significativa com *desempenho organizacional*, porém não foi possível identificá-la entre *estrutura organizacional* e *desempenho organizacional* na perspectiva da gestão por processos. Tal resultado incita discussões no âmbito dos estudos organizacionais e acaba por demandar novos trabalhos, com foco direcionado para tal investigação, com ênfase na perspectiva da gestão por processos. Portanto, as variáveis aqui utilizadas para mensurar *estrutura organizacional*, bem como a amostra utilizada, não explicitaram a significância de tal relacionamento.

A partir dos resultados da análise estatística multivariada realizada, foi possível apresentar os coeficientes de caminho do modelo em estudo.

Este trabalho assumiu, portanto, sua natureza descritiva ao caracterizar as relações entre os construtos pesquisados e explicitar os efeitos diretos aí presentes. Além disso, o

estudo fornece subsídios para a aplicação prática dos achados, assumindo implicações gerenciais relevantes para o incremento do desempenho competitivo organizacional.

Entende-se que é de grande importância a disseminação de uma cultura voltada para os processos interfuncionais e interorganizacionais, apresentando os conceitos referentes à gestão orientada por processos e a excelência nos processos, com foco na satisfação dos clientes. Os funcionários devem estar cientes de que a organização é um conjunto de processos interligados e de que o trabalho por eles desenvolvido faz parte desse conjunto, revelando-se importante para a consecução dos patamares de qualidade almejados.

Torna-se necessária também a conscientização das diversas gerências envolvidas, já que elas deverão guiar as ações de seus subordinados para o desenvolvimento de competências específicas que favoreçam a gestão orientada por processos. A partir desse ponto, as ações gerenciais e as discussões e reuniões devem permear os princípios apresentados pela gestão por processos e buscar o alinhamento das metas e dos objetivos estratégicos organizacionais, em harmonia com os pressupostos do BPM e do BPO.

Cabe ainda ressaltar a importância da integração intraorganizacional, com foco nos fluxos de atividades afins às diferentes áreas funcionais do negócio. Uma forma de proporcionar tal integração consiste no mapeamento detalhado dos processos e macroprocessos e em sua documentação, de forma que os diversos funcionários dos diversos departamentos possam entender o todo e perceber, explicitamente, onde suas contribuições são inseridas. Isso permite a visualização das interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos nos processos.

Muitos dos pontos discutidos aqui coincidem quando se trata da gestão de pessoas, visto que estão estreitamente relacionados. Porém, cabe ainda destacar a importância da elaboração de programas de treinamento e capacitação para os profissionais, com vista a atender aos princípios do BPM/BPO, de forma a aprimorar seus conhecimentos e habilidades nos campos teórico e prático. É importante que os funcionários sejam não apenas capacitados, mas também informados e conscientizados sobre as peculiaridades desta forma de gestão, demonstrando a eles que tais conhecimentos são valorizados pela organização. Desta forma sugere-se a elaboração de programas de gestão de competências para processos.

Nesse sentido, mudanças que poderão ocorrer em um processo em especial ou, mesmo, a implementação de novos processos contarão com o apoio e o envolvimento dos funcionários, com foco na melhoria contínua e no aprimoramento das atividades desenvolvidas pela organização em sentido sistêmico. Prover uma visão sistêmica possibilita

tal entendimento, efetivando o compartilhamento de percepções e a busca conjunta por níveis mais elevados de maturidade em processos.

Para ressaltar a importância dos pressupostos da gestão por processos, as políticas de gestão de pessoas podem, ainda, vincular parte da remuneração dos funcionários ao desempenho dos processos da organização nos quais atuam. Isso poderá promover índices de comprometimento mais elevados e maior participação efetiva daqueles, uma vez que o sucesso da organização incidirá diretamente em sua receita. Outra questão a ser tratada é a do *empowerment*. É importante que a organização conceda a seus funcionários determinada margem de autonomia, de forma que possam, por eles mesmos, buscar soluções apropriadas para problemas encontrados no cotidiano e para outras questões que poderiam ser por eles facilmente resolvidas sem demandar a intervenção de gerentes ou profissionais em níveis hierárquicos superiores.

Uma importante condição para que essas possibilidades aqui apontadas sejam efetivadas é a ocorrência de comprometimento da alta gerência. A partir das diretrizes por ela elaboradas, os funcionários terão material para embasar suas ações e atitudes dentro da organização, focando a melhoria contínua dos processos de negócio. O cliente dos processos também deve ser foco de discussões contínuas, buscando satisfazer as necessidades colocadas por ele e alinhá-las às estratégias da organização.

Cabe ainda discutir a questão da não significância do relacionamento direto entre *estrutura organizacional* e o *desempenho organizacional*. Talvez seja o momento de pensar estrutura como um “coadjuvante” na formação da cultura e das políticas de gestão de pessoas, com foco na orientação para processos, ao invés de uma relação direta com *desempenho organizacional*. Como foi visto no referencial teórico e na análise estatística, os três construtos possuem uma relação estreita, o que pode justificar tal hipótese.

Em suma, tem-se que os resultados desta investigação aportam evidências claras de associações relevantes entre os construtos estudados no modelo de pesquisa, bem como relações não tão significativas. Apesar das limitações apresentadas a seguir, entende-se que o trabalho avança no sentido de identificar novos caminhos para o incremento do desempenho organizacional na perspectiva das dimensões críticas do BSC.

- **Limitações da pesquisa**

O uso de dados secundários para a consecução dos objetivos desta pesquisa pode representar uma limitação do estudo, visto que foram coletados por outra pesquisa que tinha

delineados objetivos diferentes. Talvez a elaboração de um novo questionário, em que os aspectos do construto *estrutura organizacional* fossem mensurados por outras variáveis, possa trazer resultados diferentes daqueles encontrados neste estudo.

Outro ponto a ser apresentado é a não possibilidade de generalização dos resultados. Apesar de a pesquisa ter contado com um número significativo de empresas participantes, tal quantidade ainda se mostra reduzida para permitir conclusões definitivas e gerais. É preciso que mais estudos sejam realizados envolvendo maior número de empresas, o que possibilitaria corroborar os resultados aqui encontrados ou a refutação deles.

Outra limitação encontrada foi o reduzido material encontrado na literatura que trata sobre os temas aqui estudados com o foco em BPO/BPM. Por se tratar de um tema pouco explorado e apesar de ter sido realizada uma extensa busca nas bases de dados, não foram encontrados muitos trabalhos em fontes bibliográficas de livros e periódicos nacionais e internacionais.

• **Sugestões para trabalhos futuros**

- Averiguar, utilizando o modelo de pesquisa aqui empregado, as possíveis diferenças entre pequenas, médias e grandes empresas.
- Averiguar, utilizando o modelo de pesquisa aqui empregado, as diferenças entre empresas do segmento de serviço e empresas do segmento indústria.
- Traçar novas variáveis que possam mensurar a estrutura organizacional, de forma a averiguar se tal construto continua sem impacto significativo no desempenho organizacional, utilizando-se as quatro áreas críticas do BSC.
- Averiguar dificuldades relativas à gestão de pessoas inerentes à gestão por processos e formas de saná-las.
- Tratar a estrutura organizacional como construto moderador;
- Investigar a relação entre BPO e maturidade de processos, tratando o desempenho nas diferentes áreas do BSC como variável dependente;
- Realizar estudos qualitativos para se explorar em profundidade - com metodologias como estudo de caso e pesquisa ação – as relações entre os construtos trabalhados.

• **Contribuições da pesquisa**

- a) Para a academia

Este trabalho também cumpre a função de buscar novas interpretações e fronteiras para a área de estudo em questão, na medida em que possibilita novas maneiras de perceber o tema e o estado da arte da teoria até o presente momento desenvolvida.. Proporciona, portanto, mais material para o melhor entendimento sobre a influência de aspectos da cultura organizacional, da estrutura e da gestão de pessoas no desempenho das organizações.

b) Para as empresas

A partir dos resultados encontrados as empresas podem nortear seus programas e políticas de gestão de pessoas, uma vez que este construto mostrou significativa contribuição para o desempenho organizacional. Além disso, a alta gerência deve estar comprometida com a elaboração de objetivos organizacionais direcionados para a excelência em processos, de forma que também seja estabelecida uma cultura focada nas diretrizes do BPO/PBM.

c) Para a realização de futuros estudos

Dado o reduzido número de trabalhos presentes na literatura sobre os temas aqui abordados com foco em BPO/BPM, entende-se que a busca realizada e a aglutinação das informações possam servir de base para estudos futuros na área. Os resultados encontrados também poderão favorecer e incentivar estudos sobre o tema, buscando adensar o conhecimento nesta importante e estratégica área de interesses (academia/ científica) da gestão de operações.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. **Essentials of statistics for business and economics**. Belmont, CA: Thomson Learning, 2002.
- ANUPINDI, R., CHOPRA, S., DESHMUKH, S. D., MIEGHEM, J. A. Van, ZEMEL, E. **Managing Business Process Flows**. New Jersey: Pearson/Prentice Hall, 2006
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPM. **Guide to the BPM common body of knowledge**, 2009.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management** v.17, n. 9, pp. 886-898, 1997.
- BALZAROVA, M.A.; BAMBER, C.J.; MCCAMBRIDGE, S. & SHARP, J.M. Key Success factors in implementation of process-based management. **Business Process Management Journal**, v.10, n.4, p.387-399, 2004.
- BENTLER, P. M. **EQS: Structural Equations Program Manual**. Encino, CA: Multivariate Software, Inc., 1995.
- BIERBUSSE, P.; SIESFELD, T. Measures that matter. **Journal of Strategic Performance Measurement** vol. 1, n. 2, pp. 6- 11,1997.
- BITITCI, U.; TURNER, T.J.; BALL, P.D. The viable business structure for managing agility. **International Journal of Agile Management Systems** v.1, n.3, pp. 190-199, 1999.
- BITITCI, U. S.; MENDIBIL, K.; NUDURUPATI, S.; GARENGO, P. Dynamics of performance measurement and organizational culture. **International Journal of Operations & Production Management** vol.26, n. 12, pp. 1325 – 1350, 2006.
- BLAU, P. M. **On the nature of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1974.
- BOURNE, M., NEELY, A., PLATTS, K. & MILLS, J. The success and failure of performance measurement initiatives. **International Journal of Operations & Production Management**, 22, 11, 2002.
- BRAAM, G. J.M.; NIJSSEN, E. J. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. **Long Range Planning** vol. 37, pp. 335-349, 2004.
- BREWER, P. C.; SPEH, T. W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business Logistics** v.21, n. 1, 2000.
- BRONZO, M.; OLIVEIRA, M.P.V. **Processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo: um estudo em empresas mineiras produtoras de bens e serviços**. Projeto de pesquisa. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, 2009.

BRONZO, M.; RESENDE, P. T. V.; McCORMACK, K.; FERREIRA, R.; OLIVEIRA, M. P. V.; SOUZA, P.R.. **Direcionadores da performance organizacional: orientação para processos e indicadores analíticos**. Dom (Fundação Dom Cabral) v. 12, p. 73-79, 2010.

BRONZO, M.L.; RESENDE, P.; OLIVEIRA, M.P.V.; SOUZA, P.R.; FERREIRA, R.L. **Processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo: um estudo em médias e grandes empresas produtoras de bens e serviços**. Relatório Final do Projeto de Pesquisa. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, 2011.

BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P.V. **A logística integrada e o desempenho de processos nos ciclos de suprimento, produção e distribuição: um estudo multisetorial das empresas industriais do Estado de Minas Gerais**. Relatório Final do Projeto de Pesquisa. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – FAPEMIG, 2008.

BULLETPPOINT. Creating a change culture – not about structures, but winning hearts and minds, **Sample issue**, pp. 12-13, 1996.

BYRNE, J.A. The Horizontal Corporation. **Business Week**, 20 December, 1993. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/archives/1993/b335157.arc.htm>>. Acesso em: 10/11/2010.

CAKAR, F.; BITITCI, U.S.; MACBRYDE, J. A business process approach to human resource management. **Business Process Management Journal** v.9, n.2, pp.190 – 207, 2003.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHAN, F. T. S.; QI, H. J. An innovative performance measurement method for supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, vol 8, n.3, pp. 209-223, 2003.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHATMAN, J.; JEHN, K. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? **Academy of Management Journal** vol.37, n. 3, pp. 522-53, 1994.

CHEN, H., MATTIODA, D. D.; DAUGHERTY, P. J. Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management** v. 18, n. 2, p. 255-273, 2007.

CHEN, H.; TIAN, Y.; DAUGHERTY, P.J. Measuring Process Orientation. **The International Journal of Logistics Management** v.20, n.2, pp. 213-227, 2009.

CHIKÁN, A.V.; DEMETER, K. Contribution of Operations Management to Business Competitiveness. 17th EurOMA Conference. In: 17th EurOMA Conference. 2010, 2010, Porto. **Proceedings...**, 2010.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 308 p.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management** v.8, n.1, 1997.

CROXTON, K.L.; GARCÍA-DASTUGUE, S.J.; LAMBERT, D.M. & ROGERS, D.S. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management** v.12, n.2, p.13-36, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: Reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

DAVENPORT, T. H. The Coming Commoditization of Processes. **Harvard Business Review** vol. 83, n. 6, p. 100-108, jun. 2005.

DAVENPORT, T. H.; BEERS, M. C. Managing Information about Processes. **Journal of Management Information Systems** vol. 12, n. 1, p. 57-80, 1995.

DAVENPORT, T.H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, January, p.1-11, 2006.

DAVENPORT, T.H.; HARRIS, J. **Competing on analytics**. Boston: Harvard Business School, 2007.

DAVENPORT, T.H.; HARRIS, J.; CRAIG, E. ; MILLEY, A. MORISON, B; BEVINS, T.; CARRILLO, L.; GALINS, M., MARTIN, M.; RENNELLA, M. Managing Business Processes Analytically. **Global Report of BSG Concours**, EUA, 2007.

DAVIS, R. **What organizations need is a BPM roadmap with clear benefits**. Disponível em: <<http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-10-COL-Processes%20in%20Practice-Roadmap-Davis-final.pdf>>. Acesso em: 19/09/2010

DEAL, T.F.; KENNEDY, A.A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison – Wesley, 1982.

DeTORO, I.; MCCABE, T. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress** v. 30, March, pp. 55–60, 1997

DICIONÁRIO MICHAELLIS ON LINE. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 23 de Novembro de 2010.

DORFMAN, M.; THAYER, R. H. **The capability maturity model for software**. Software Engineering. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press, p. 427-438, 1997.

FORNELL, C., LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research** v.18, n. 1, 1981.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. **Proceedings of IEEE International Engineering Management Conference**, Cambridge, UK, p. 244 - 249, ago 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. Atlas: São Paulo, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de empresas**, v.40, n.4, p. 8-19, 2000b.

GRAHAM, M.; LeBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GREINER, J. Positioning performance measurement for the twenty-first century in Halachmi, A. & bouckaert, G. (Eds.), **Organizational Performance and Measurements in the Public Sector**. London: Quorum Books, pp. 11-50, 1996.

HACKER, M.E.; BROHTERTON, P.A. Designing and installing effective performance measurement systems. **IIIE Solutions** vol. 30, n. 8, pp. 18 – 23, 1998.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, june 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/t502155t60nv8005>>. Acesso em: 07/02/2012.

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

HAMMER, M. **Beyond Reengineering: how the process-centered organization is changing our lives**. New York: Harper Business, 1996.

HAMMER, Michael. Processed Change. **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 6, p. 11-15, 2001

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation - a manifesto for business revolution**. USA: Harper Business Essentials, 2003

HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, pp. 108-18, 1999.

HARMON, P. What can enterprise process work accomplish? **Business process trends**, 2010. Disponível em: <[HTTP://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20100713.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/advisor20100713.pdf)>. Acesso em: 19/09/2010.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing** v. 20, pp. 277–319, 2009.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business agility requires business processes as its basis**. Disponível em: <<http://www.bptrends.com/publicationfiles/SEVEN%2007-10-COL-DownUnder-BusAgilityandBPM-Jeston-Nelis.pdf>>. Acesso em: 19/09/2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review** January/ February, pp. 75 – 85, 1996 (a).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Harvard College: USA, 1996 (b).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School Publishing Corporation: USA, 2001.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management** v. 22, n. 11, p. 1222-1245, 2002.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, vol. 16, n. 1, pp. 135-152, 2010

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

KÜNG, P.; HAGEN, K. The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank, **Business Process Management Journal** v. 13, n. 4, p.477 – 487, 2007.

LAHTI, A. H.; SHAMSUZZOHA, P. H. **Developing a maturity model for supply chain management**. *International Journal of Logistics Systems and Management*, Vol. 5, n. 6, p. 654-678, 2009.

LAMBERT, D.M., COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management** v. 9, n. 2, pp. 1-19, 1998.

LEE, R.G. DALE, B.G. Business process management: a review and evaluation, **Business Process Management Journal** v. 4, n. 3, p.214 – 225, 2004.

LOCKAMY, A.; CHILDERHOUSE, P.; DISNEY, S. M.; TOWILL, D. R.; McCORMACK, K. The impact of process maturity and uncertainty on supply chain performance: an empirical study. **Int. J. Manufacturing Technology and Management**, Vol. 15, n. 1, p. 12-27, 2008.

LOCKAMY, A.; McCORMACK K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal** v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

LOHMÖLER, J. B. **Latent variable Path Modeling with Partial Least Squares**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1989.

LOVE, P. E. D.; GUNASEKARAN, A.; LI, H. Putting an engine into re-engineering: toward a process-oriented organization. **International Journal of Operations & Production Management** v. 18, n. 9/10, pp. 937 – 949, 1998.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARR, B.; GUPTA, O.; PIKE, S.; ROOS, G. Intellectual capital and knowledge management effectiveness. **Management Decision** v.41, n.8, pp. 771 – 781, 2003.

MARTIN, J. **Cultures in organizations : three perspectives**. New York: 1992.

McCORMACK, K.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M.P.V. Supply chain management maturity in Brazil. In: McCORMACK, K. (org.) **Business process maturity: theory and application**. DRK Consulting , EUA, 2007.

McCORMACK, K.; JOHNSON, W. **Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage**. Boca Raton: CRC Press LLC, 2001. p. 209.

McCORMACK, K.; JOHNSON, W.; WALKER, W. **Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices**. APICS series on resource management. CRC Press LLC. Boca Raton, Florida, 2003.

MCCUNN, P. The balanced scorecard: the eleventh commandment. **Management Accounting**, December, pp. 34-6, 1998.

MEEKINGS, A. Unlocking the potential of performance measurement: a guide to practical implementation. **Public Money & Management**, October – December, pp. 1-8, 1995.

MELAN, E. H. Process management in service and administrative operations. **Quality Progress**, pp. 52–59, 1985.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; RICHARDS, H.; GREGORY, M.; BOURNE, M.; KENNERLEY, M. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management** v. 20, n. 10, p. 1.119-45, 2000.

NEELY, A., RICHARDS, J. M., PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management** v.17, n.11, p.1131-1152, 1997.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. SAGE, 2003.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. 2 ed. John Wiley & Sons: New Jersey, 2006.

OLIVEIRA, M.P.V. **Análise estrutural de construtos e relações entre maturidade e desempenho logístico.** 2006. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

OLIVEIRA, M.P.V. **Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos: precedências e os pontos-chave de transição.** 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study, **Business Process Management Journal** v. 16, n. 1, p.93 – 113, 2010.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success.** Oxford: Blackwell, 1991.

POIRIER, C. C.; QUINN F. J. A survey of supply chain progress. **Supply Chain Management Review** vol. 7, n. 5, p. 40-48, 2003.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly** vol. 25, n. 1, pp. 1-17, 1980.

REIJERS, H.A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal** vol. 12, n.4, 2006, PP. 389-409.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3**, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 16/02/2012.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Understanding Service Operation**, In.: SASSER, W. Earl; OLSEN, R. Paul; WYCKOFF, D. Daryl; **Management of Service Operations: Text, Cases and Readings.** Boston: Allyn and Bacon Inc., p.8-21, 1978.

SCHNEIDERMAN, A. Why balanced scorecards fail. **Journal of Strategic Performance Measurement**, Special Edition, pp. 6-11, 1999.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: theory and research.** London: Sage Publications, 1995.

SIDOROVA, A.; ISIK, O. Business process research: a cross-disciplinary review. **Business Process Management Journal** v. 16, n. 4, pp. 566-597, 2010.

SMITH, R. **Business process management and the Balanced Scorecard: using processes as strategic drivers.** New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics.** 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.

TENEHAUS, M.; ESPOSITO VINZI, V.; CHATELIN, Y. M.; LAURO, C. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis** v.48, n. 1, 159 – 205, 2005.

TENNER, A. R.; DeTORO, I. J., **Process Redesign: The Implementation Guide for Managers**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TRKMAN, P., ŠTEMBERGER, M.I., JAKLIC, J.; GROZNIK, A. Process approach to supply chain integration. **Supply Chain Management: An International Journal** vol. 12 No. 2, pp. 116-28, 2007.

ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In: TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Education, pp. 676-780, 2007.

WESKE, M. **Business Process Management: concepts, languages, architectures**. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2007.

WILLAERT, P.; BERGH, J., WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. The process-oriented organisation: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In: **International BPM Conference**, 5th, Brisbane, 2007. p. 24-7.

WILSON, B; HENSELER, J. Modelig Reflective Higher-Order Constructs using Three Approaches with PLS Path Modeling: A Monte Carlo Comparison. **Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC) Conference**, 791 – 800, 2004.

WOLD, H. Soft modelin. The basic design and some extensions. In: Jöreskog, K. G.; Wold, H. (Eds.), **Systems under indirect observation**. Causality, structure, prediction. Part I, 1 – 54. North-Holland: Amsterdam, 1982.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal** Vol. 3 (2), 1997.

	EO1	EO2	EO3	EO4	GP1	GP2	GP3	GP4	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	DF1	DF2	DC1	DC2	DC3	DC4	DP1	DP2	DP3	DP4	DP5	DP6	DP7	DA1	DA2	DA3	DA4
DP7	,277	,245	,200	,309	,249	,346	,244	,352	,241	,322	,375	,369	,352	,352	,400	,298	,370	,312	,384	,329	,289	,355	,392	,372	,503	1,000				
DA1	,329	,316	,290	,332	,397	,387	,296	,364	,280	,337	,326	,389	,332	,347	,395	,338	,370	,275	,312	,287	,245	,260	,415	,366	,528	1,000				
DA2	,357	,270	,209	,275	,345	,413	,293	,479	,367	,441	,464	,441	,392	,387	,489	,377	,450	,408	,360	,359	,366	,367	,381	,378	,486	,365	1,000			
DA3	,405	,375	,332	,341	,459	,514	,368	,525	,424	,511	,539	,538	,526	,332	,467	,380	,500	,390	,449	,404	,432	,477	,541	,469	,565	,558	,638	1,000		
DA4	,311	,336	,317	,320	,346	,383	,281	,399	,369	,365	,397	,477	,390	,361	,437	,340	,409	,349	,384	,371	,392	,403	,479	,446	,629	,454	,581	,638	1,000	

Fonte: dados da pesquisa.

ANEXO A – Questionário parcial de pesquisa aplicado por Bronzo et al. (2011)

PARTE 1 – Gestão e orientação para processos

1.4 Estrutura organizacional

1.4.1 A estrutura organizacional da empresa facilita a integração do fluxo de atividades entre áreas/departamentos da organização? 1 2 3 4 5

1.4.2 Na estrutura organizacional da empresa, existem times ou equipes de profissionais responsáveis por coordenar projetos ou processos interdepartamentais? 1 2 3 4 5

1.4.3 Existem, na empresa profissionais responsáveis pela gerência de processos e que se encontram formalmente representados no organograma da empresa? 1 2 3 4 5

1.4.4 Há, na estrutura organizacional da empresa, uma área ou uma gerência responsável pela proposição de melhorias nos processos do negócio? 1 2 3 4 5

1.5 Gestão de pessoas

1.5.1 Funcionários da empresa participam periodicamente de cursos e treinamentos que valorizem conhecimentos em gestão de processos? 1 2 3 4 5

1.5.2 Quando há uma mudança em um processo ou quando há a implementação de um novo processo na organização os funcionários envolvidos são suficientemente treinados antes de começarem a executar as suas atividades neste novo processo? 1 2 3 4 5

1.5.3 Parte da remuneração dos funcionários da empresa está atrelada, de alguma forma, ao desempenho dos processos da organização nos quais atuam esses funcionários? 1 2 3 4 5

1.5.4 Em sua maior parte, as tarefas são executadas valorizando-se a autonomia do funcionário e conferindo-lhe a responsabilidade para tomar certos tipos de decisões na execução de suas tarefas diárias? 1 2 3 4 5

1.6 Aspectos da cultura e valores da organização

1.6.1 Conceitos como gestão orientada para processos e excelência no desempenho de processos são discutidos pela gerência da empresa em suas reuniões periódicas? 1 2 3 4 5

1.6.2 No geral, os funcionários da empresa compreendem a natureza do negócio como uma série de processos interligados? 1 2 3 4 5

1.6.3 A empresa é capaz de gerenciar adequadamente conflitos entre funções (ou entre departamentos) e minimizar a resistência a mudanças nos processos, se necessário? 1 2 3 4 5

1.6.4 Existe, na empresa, alinhamento entre os objetivos estratégicos de suas 1 2 3 4 5

áreas funcionais (marketing, vendas, produção, finanças, outras)?

1.6.5 Gerentes da organização realizam reuniões com o objetivo de aprimorarem a integração dos fluxos de atividades afins às várias áreas funcionais do negócio (marketing, vendas, produção, finanças, outras)? 1 2 3 4 5

PARTE 3 - DESEMPENHO GLOBAL

3.1 Financeiro

3.1.1 Do ponto de vista da lucratividade e do aumento de receita, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem as metas do planejamento estratégico da empresa? 1 2 3 4 5

3.1.2 Do ponto de vista da eficiência na redução de custos, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem as metas do planejamento estratégico da empresa? 1 2 3 4 5

3.2 Cliente/Mercado

3.2.1 A empresa tem a fidelização da maior parte de seus clientes? 1 2 3 4 5

3.2.2 A empresa consegue atrair novos clientes? 1 2 3 4 5

3.2.3 A empresa é competitiva, em termos de vendas e de participação (*market share*), nos mercados em que atua? 1 2 3 4 5

3.2.4 A empresa consegue manter os níveis de satisfação de seus clientes, nos vários mercados em que atua? 1 2 3 4 5

3.3 Processos e capacidades

3.3.1 A empresa é consistente no atendimento de pedido dos seus clientes, isto é, consegue entregar o que foi prometido dentro dos prazos acordados com os seus clientes? 1 2 3 4 5

3.3.2 A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de atendimento dos pedidos de seus clientes? 1 2 3 4 5

3.3.3 A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos? 1 2 3 4 5

3.3.4 A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com fornecedores? 1 2 3 4 5

3.3.5 A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com clientes? 1 2 3 4 5

3.3.6 As capacidades humanas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas do planejamento do negócio? 1 2 3 4 5

3.3.7 As capacidades tecnológicas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas do planejamento do negócio? 1 2 3 4 5

3.4 Aprendizado e crescimento

3.4.1 A empresa possui hoje, em seu quadro, funcionários com elevada capacidade ou potencial de crescimento profissional em suas respectivas áreas de competência? 1 2 3 4 5

3.4.2 É elevado o nível de comprometimento da maior parte dos funcionários para com as metas de desempenho da empresa? 1 2 3 4 5

3.4.3 A empresa procura continuamente gerar conhecimento a partir da execução de seus processos? 1 2 3 4 5

3.4.4 As habilidades e as competências do quadro de funcionários da empresa são adequadas para o atendimento das metas estratégicas da organização? 1 2 3 4 5