

FUCAPE FUNDAÇÃO DE PESQUISA E ENSINO

ROSANE FERREIRA DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE AO
IMPLEMENTO DA CULTURA DE BPM**

**VITÓRIA
2020**

ROSANE FERREIRA DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE AO
IMPLEMENTO DA CULTURA DE BPM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Poliano Bastos da Cruz

**VITÓRIA
2020**

ROSANE FERREIRA DOS SANTOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ANTECEDENTE AO
IMPLEMENTO DA CULTURA DE BPM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Administração.

Aprovada em 21 de fevereiro de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. POLIANO BASTOS DA CRUZ
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES
Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino

AGRADECIMENTOS

A Deus, por toda proteção.

A meu parceiro de vida Delmo, minha filha Sophie, com quem divido esta vitória, pelo apoio e compreensão em todos os momentos desta caminhada.

Aos meus irmãos Rute e Ronaldo, e a amiga Amélia pelo tempo desprendido durante esta jornada, no cuidado e zelo com Sophie, quando preciso.

Aos docentes que ministraram as aulas no curso de Mestrado em Administração da FUCAPE, pelo convívio e crescimento tanto na vida acadêmica, quando para a vida pessoal.

Ao Professor Dr. Poliano pelas valiosas contribuições e tempo dedicado na elaboração desta dissertação.

Não repita as táticas que o fizeram vencer,
deixe que seus métodos sejam regulados pela
infinita variedade de circunstância
(Sun Tzu)

RESUMO

Este estudo objetiva identificar se empresas com uma cultura organizacional baseada em *Business Process Management* (COBBPM), demonstram maior continuidade em projetos de BPM (*Business Process Management* – Gestão de Processos de Negócio). Para atingir a este objetivo a COBBPM será mensurada a partir dos valores centrais de cultura, definidos como valores CERT (orientação ao cliente (C), excelência (E), responsabilidade (R) e trabalho em equipe (T)) por Schmiedel, vomBrocke, & Recker (2013). Em consonância com o proposto, pretende-se responder se o diagnóstico atual (como ela é) da cultura organizacional, deve ser um antecedente ao implemento de um projeto de BPM bem sucedido. Para este fim, aplicou-se um questionário composto por perguntas demográficas adaptado de Schmiedelet al. (2015) constituído por 16 escalas validadas por Schmiedelet al. (2014, 2019) que possibilitam avaliar a cultura organizacional a contento do BPM (ApêndiceB). É importante destacar que não foi encontrado na literatura nacional em BPM pesquisas empíricas que mensurem a COBBPM de modo similar ao proposto por Schmiedel, et al. (2015, 2019). Para operacionalizar a aplicação deste questionário (ApêndiceB) no Brasil, foi realizada a tradução e adaptação para o português. Em seguida iniciou-se o processo de coleta de dados, seguido da estimação do modelo proposto por meio de modelagem de equações estruturais. O estudo revelou que uma cultura em BPM, ou seja, apoiada pelos valores centrais (CERT), tendem a ter maior continuidade das ações em BPM, alcançado um nível de maturidade elevado na gestão. Adicionalmente a pesquisa revelou que gerir a performance dos processos poderá ser fator relevante de BPM bem sucedido.

Palavras-chave: BPM; Cultura Organizacional; Cultura de BPM; Gestão de Processos de Negócio, valores CERT, Performance.

ABSTRACT

This study aims to identify if companies with an organizational culture based on Business Process Management (COBBPM), demonstrate greater continuity in Business Process Management (BPM) projects. To achieve this goal, COBBPM will be measured from core culture values, defined as CERT (customer orientation (C), excellence (E), responsibility (R) and teamwork (T)) values by Schmiedel, vomBrocke & Recker (2013). In line with the proposed one, we intend to answer if the current diagnosis (as it is) of the organizational culture should be an antecedent to the implementation of a successful BPM project. To this end, a questionnaire consisting of demographic questions adapted from Schmiedel et al. (2015) consisting of 13 scales validated by Schmiedel et al. (2014) that make it possible to evaluate the organizational culture to the satisfaction of BPM (attached to B). It is important to highlight that empirical research that measures COBBPM in a similar way to that proposed by Schmiedel, et al. (2015). To operationalize the application of this questionnaire (attached to B) in Brazil, a translation and adaptation to Portuguese was performed. Then began the process of data collection, followed by the estimation of the proposed model by modeling structural equations. The study revealed that a culture at BPM, that is, it is supported by central values (CERT), has a higher incidence of actions at BPM, reaches a level of management maturity. Additionally, research has revealed that process performance can be a relevant factor in successful BPM.

Keywords: BPM; Organizational culture; BPM culture; Business Process Management, values CERT, Performance.

SUMÁRIO

Capítulo 1	9
1. INTRODUÇÃO	9
Capítulo 2	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 MODELOS DE GESTÃO: FUNCIONAL E ORIENTADA A PROCESSOS.....	13
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM).....	15
2.3 MIGRAÇÃO DO GERENCIAMENTO FUNCIONAL PARA O GERENCIAMENTO ORIENTADO AO PROCESSO.....	18
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EM BPM.....	21
2.4.1 Orientação ao Cliente e Cultura em BPM.....	26
2.4.2 Excelência e Cultura em BPM.....	27
2.4.3 Responsabilidade e Cultura em BPM.....	28
2.4.4 Trabalho em Equipe e Cultura em BPM.....	29
2.4.5 Continuidade e Cultura em BPM.....	29
2.4.6 Cultura em BPM e a Maturidade da Gestão dos Processos.....	30
2.4.7 Cultura em BPM e a Performance dos Processos.....	30
2.4.8 Performance e BPM Continua.....	31
2.4.9 Performance e Maturidade da Gestão dos Processos.....	32
2.5 MODELO PROPOSTO.....	32
Capítulo 3	35
3.METODOLOGIA	35
Capítulo 4	39
4.ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	39
4.1 VALIDACAO DO MODELO ESTRUTURAL.....	39
4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	46
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES.....	50
Capítulo 5	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE A: CONSTRUTOS	62
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO	64

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é identificar se empresas com uma cultura organizacional baseada em *Business Process Management* (COBBPM), demonstram maior continuidade e maturidade em projetos de BPM (*Business Process Management – Gestão de Processos de Negócio*). O argumento central dessa pesquisa é de que para uma organização implementar de forma eficiente esta abordagem gerencial, é condição necessária à promoção de uma cultura em BPM (Zairi, 1997; Schmiedel, et al. 2013). Nesse sentido, McCormack et al. (2009), destacam que a partir da gestão por processo, a organização obtém melhores resultados, por apresentar maior eficiência de escopo e custo, o que possibilita tanto o alcance de metas estabelecidas, como a obtenção de melhorias na capacidade da administração em propor inovações.

Desse modo, fica claro que as ações de BPM devem necessariamente impactar na performance da organização. Essa interdependência fica ainda mais clara quando observa-se que a prática de gestão fundamentada em BPM também tem sido disseminada entre as organizações, por contribuir com o aprimoramento do processo decisório a níveis operacionais e táticos (Bandara, Alibabaei, & Aghdasi, 2009; Bach, Vukšić, & Vugec, 2017; Neubauer, 2009).

Entretanto, é importante destacar que uma cultura em BPM, está associada ao alinhamento dos objetivos corporativos e da união de esforços de todos os membros da organização para com o propósito de adicionar valor ao cliente (Paim, Caulliraux, & Clemente, 2009). Devido a isso, incorporar uma gestão do dia a dia, mais ágil não

é um implemento simples, por exigir aprimoramento dos processos organizacionais, eo desenvolvimento de uma visão holística para além da mera execução de tarefas (McCormack et al. 2009; Neubauer, 2009; Paim et al., 2009; Rosemann & vomBrocke, 2015; Schmiedel, vomBrocke & Recker, 2015; vomBrocke & Sinnl, 2011). Se por um lado, o modelo de migração do gerenciamento funcional para o gerenciamento orientado ao processo, resulta em melhorias no desempenho do processo, por outro lado, esse modelo promove um aumento na complexidade do gerenciamento (McCormack et al., 2009; Silva, Martins, & Pádua, 2012). Desse modo, alcançar o nível de maturidade em BPM que permite implementar uma gestão baseada em processos, implica em remodelar o atual modelo de gestão, podendo, assim, tornar o processo de transição lento, devido ao surgimento de barreiras existentes a tais mudanças (Silva et al., 2012).

As principais barreiras relacionadas ao processo de implantação do BPM estão referenciadas na literatura como sendo, resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios BPM, falta de consistência da abordagem BPM na organização, e dificuldade em desenvolver uma organização orientada para o processo, tendo como cerne principal a dificuldade de alinhamento com a cultura organizacional (Armistead & Machin, 1997; Pritchard & Armistead, 1999; Rainer & Hall, 2002). Apesar dessas barreiras estarem associadas a desalinhamentos na cultura organizacional, nem todas as organizações buscam construir uma cultura em BPM antes de empregar suas técnicas (Rosemann & vomBrocke, 2015; Schmiedel, vomBrocke & Recker, 2014). Devido a isso, a literatura em BPM tem apontado a cultura como fator central que afeta e é afetada pelo BPM, sendo determinante do fracasso ou sucesso em iniciativas de BPM (Bandara et al., 2009; Bach et al., 2017). Contudo, mesmo diante da relevância do tema, identificou-se que há poucos estudos

que investiguem o impacto da cultura no sucesso da adoção e no nível de maturidade em BPM (Hammer, 1990; Llewellyn & Armistead, 2000; Paim et al., 2008; Schmiedelet al. 2015; vomBrocke & Sinnl, 2011).

No Brasil, as pesquisas permeiam assuntos de investigação dos valores culturais como facilitadores e barreiras em organizações públicas (Gonçalves, 2000), modelagem de processos (Jacoski, & Grzebieluchas, 2011), redenho de processos (Pradella, 2013), análise exploratória de como melhorar os processos organizacionais por meio da proatividade na autogestão (Costa, 2017), e análise gerencial dos processos trazendo conceitos de resiliência dos processos (Sincorá, Oliveira, Zanquetto-Filho, & Ladeira, 2018). É importante destacar que não foi encontrado na literatura nacional em BPM pesquisas empíricas que mensurem a COBBPM de modo similar ao proposto por Schmiedel, et al. (2015; 2019).

Diante do exposto, para atingir o objetivo desta pesquisa, a COBBPM foi mensurada por meio de um modelo estrutural hierárquico acompanhando os trabalhos de Schemiedelet al. (2014; 2019). No modelo proposto, a COBBPM é mensurada a partir dos valores centrais de cultura, definidos como valores CERT (orientação ao cliente (C), excelência (E), responsabilidade (R) e trabalho em equipe (T)) por Schmiedel, vomBrocke e Recker (2013). Em consonância com o proposto, pretende-se responder se o diagnóstico atual (como ela é) da cultura organizacional, é antecedente a continuidade e maturidade de um projeto de BPM.

Isso posto, a presente pesquisa contribui tanto para profissionais quanto para acadêmicos, identificando, no Brasil, se culturas organizacionais apoiadas nos valores CERT promove continuidade das iniciativas de BPM e aumenta o nível de maturidade dessas ações nas organizações (Silva et al., 2012; Hribar & Mendling, 2014; Schemiedelet al., 2013; 2014; 2015; 2019). No campo da pesquisa,

este estudo contribui com campo teórico em BPM, fornecendo evidências para a relevância dos valores CERT, defendidos por Schmiedel ET al. (2013). Os achados desse estudo abordaram a lacuna, onde não se identificou no Brasil estudo que confirmassem esta relevância, e mostrou evidências que os valores CERT contribuem para uma cultura BPM bem sucedida provendo a continuidade e maturidade desta. Ressalta-se que nosso estudo evidenciou relevância significativa ao valor responsabilidade, diferente dos achados de Schmiedel et al. (2013) e confirmou o foco específico para excelência. Isso posto, confirma-se que os valores CERT são complementares da cultura em BPM bem sucedida, e esta descoberta no Brasil não foi proposta antes.

Nosso estudo fornece aplicações práticas para gestores, consultores e acadêmicos apresentando *insights* importantes para implantação de gestão por processos nas organizações, indicando que identificar evidências dos valores CERT na cultura organizacional antes do implemento de iniciativa em BPM é fator relevantes para continuidade da iniciativa, bem como apresenta evidências que uma cultura BPM possui efeito positivo na busca pela eficiência e eficácia dos processos.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELOS DE GESTÃO: FUNCIONAL E ORIENTADA A PROCESSOS

Lee e Dale (1998) argumentam que uma gestão baseada em processos, pode ser definida como uma técnica e uma ferramenta com a qual os funcionários buscam melhorar seus processos para atingir seus objetivos principais. Contudo, no processo de aprimoramento da gestão organizacional fundamenta nas influências da Gestão de Processos de Negócio, uma mesma organização poderá ter processos gerenciados tanto em uma abordagem funcional, como por processo interfuncional ou ainda por processos com abordagem horizontal (Silva et al., 2012; Paim et al., 2008), conforme representado na Figura 01:

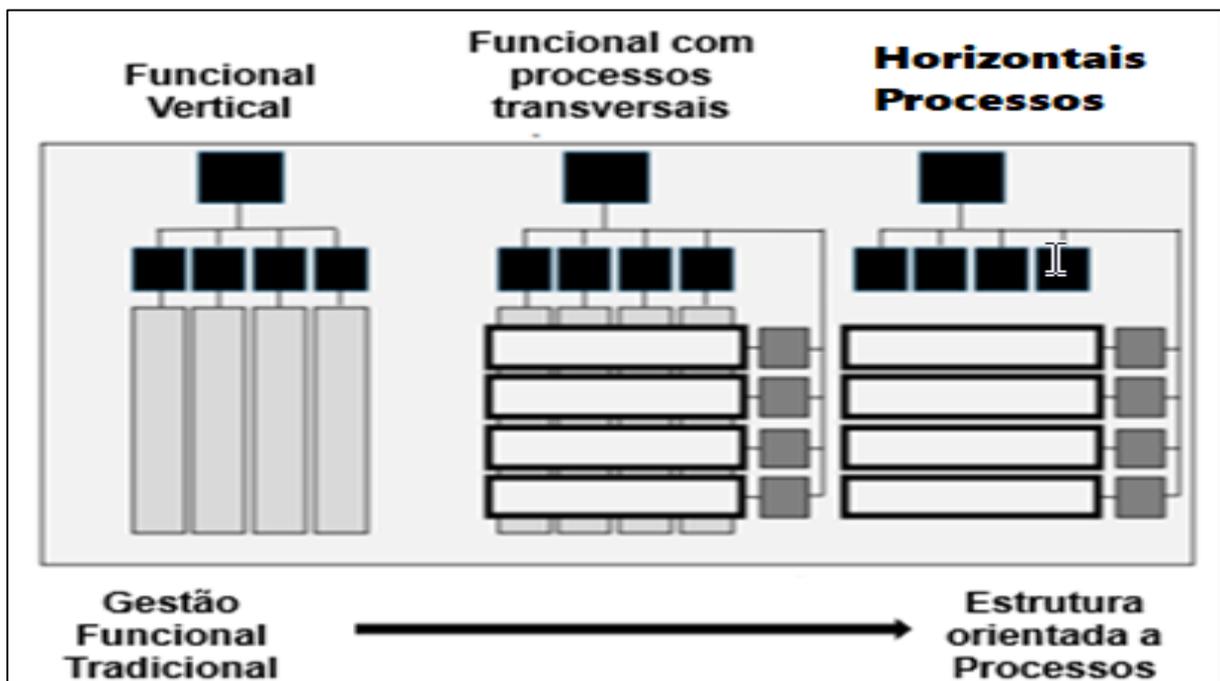


Figura 1: três abordagens de gerenciamento.

Fonte: Baseado em Paim et al. (2008).

Nota: Adaptada por Silva, Martins e Pádua (2012).

Paim et al. (2008), classificam os três cenários, como três modelos distintos de gestão a saber: (1) Gestão Funcional, quando a organização compreende processos internos das áreas ou setores da organização, (2) Processos Interfuncionais, quando a organização tem estrutura funcional, mas reconhece processos multifuncionais, desde a demanda até à entrega oferecida; e (3) Processos Horizontais, quando os processos se tornam o principal conceito e dimensão que orientam o gerenciamento da organização, adotando-se uma visão de ponta a ponta dos processos corporativos.

É importante destacar que, na Gestão Funcional, os processos possuem gestão isolada, a organização tem atributos de supervisão de baixa capacidade de entrega e há pouca orientação para o mercado (Paim et al., 2008). Já na Gestão Funcional de Processos Interfuncionais a gestão organizacional baseada em processos é priorizada pelo modelo que apoia a coordenação do trabalho, no entanto, preservando a divisão do trabalho centralizado na especialização (Paim et al., 2008; Silva et al., 2012) e por fim gerir uma organização por processos significa incutir na cultura que a entrega com excelência só ocorrerá se todas as etapas necessárias para a entrega de um serviço ou produto forem realizadas com eficiência e eficácia de ponta a ponta (Paim et al., 2008; Silva et al., 2012).

A despeito das aplicabilidades, este modelo se mostra restritivo ao lidar com a realidade atual (Paim et al., 2008), pois a maioria das organizações é gerenciada de maneira funcional, não enxergando a relação entre os processos corporativos (Silva et al., 2012). Devido a isso, a introdução efetiva da gestão de processos em uma organização pode ser facilitada usando mecanismos de coordenação (Paim et al., 2008). Os principais facilitadores da coordenação de um processo são o planejamento e o design dos processos, que permitem definir como o mesmo deve ser

executado; a gestão do processo no dia-a-dia, que permite identificar como o processo é praticado; e, finalmente, criar uma base de conhecimento das lições aprendidas a partir do processo observado (Paimet al., 2008).

Contudo, Zairi (1997) ressalta a relevância do BPM, destacando que esta disciplina de gestão tem sido reconhecida pelas organizações por aprimorar os processos e possibilitar que as organizações inovem seu modelo de gestão, distanciando gradativamente a abordagem tradicional, e assim assumir um novo olhar sobre a organização (Zairi, 1997). Com isso, o BPM apresenta uma tendência crescente de adoção, requerendo o desenvolvimento de uma visão holística da organização, demandando que as organizações desenvolvam alinhamento estratégico, estruturas de governança, métodos, pessoas e cultura, e assim aprimorando a visão geral da organização (Vom Brocke & Sinnl, 2011).

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

ABPM é definida como uma abordagem de gestão holística focada nos processos organizacionais (Schemiedel et al., 2013), que tem como objetivo principal aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais através da melhoria e inovação (Hammer, 2015). Essa abordagem exigirá uma gestão com orientação interfuncional para atender os requisitos dos clientes (Schemiedel et al., 2013). É importante destacar que o BPM está presente em várias áreas de gestão, abrangendo áreas da Tecnologia da Informação (TI) (Hammmer, 2010; Rosemann & Bruin, 2005), até definição de metodologias de gestão (Hammer, 1990; 2015). Da área de TI é que vem o conceito de visão holística dos processos, possibilitando que a gestão da empresa tenha uma visão detalhada de toda a cadeia de execução da demanda (Rosemann & Bruin, 2005; Hammmer, 2010), até a elaboração de

metodologias, embasadas em várias abordagens, que incluem Reengenharia de Processos de Negócios, Inovação de Processos, Modelagem de Processos de Negócios, Automação de Processos de Negócios e Gerenciamento de Workflow, possibilitando desse modo monitoramento em tempo real dos resultados dos processos da organização (Hammer, 1990; Hammer, 2015).

Diante do exposto, o BPM é adotado como uma base para abordagens de gestão contemporâneas, uma vez que é composto pela análise de negócios da organização, com visão dos processos centrais (Rosemann & Bruin, 2015). Um aspecto que deve ser destacado, é pouca disponibilidade de profissionais com entendimento do que são processos de negócios, dado que a grande maioria dos cursos de graduação ministram a abordagem departamental durante a formação acadêmica (ABPMP, 2009; Lederer, Antonucci, & Goeke, 2011). Consoante ao contexto, o BPM requer compreensão e envolvimento da gestão, respaldada por sistemas de informação sensíveis ao processo, com responsabilidade delineada, e uma cultura receptiva aos processos de negócios. Sendo assim uma gestão apoiada por processo, captará as inter-relações entre os processos de negócios centrais e os processos de suporte, bem como, contribuirá com o alinhamento às estratégias, metas e políticas da organização (Rosemann & Bruin, 2005).

Para que o processo seja considerado eficaz (Paim, et al., 2008) enfatizam que é necessário haver a elaboração do planejamento ou da projeção dos processos para que se tenha uma definição clara de como o processo deve ser executado. Requer-se, ainda, a coordenação dos processos no cotidiano para observar-se como cada processo é praticado (Paim, et al., 2008). Com base em lógica similar, Liu, Li e Zhao (2009) afirmam que o BPM permite que as organizações criem colaborações dinâmicas e flexibilidade para se adaptarem sinergicamente às mudanças nas

condições do mercado global. O BPM permite o desenvolvimento e a melhoria contínua das estratégias organizacionais, contribuindo com as empresas para se concentrarem em gerar valor para o cliente e simultaneamente melhorem o seu desempenho (McCormack et al., 2009; Paim et al., 2008). Desse modo, o BPM pode ser entendido como uma abordagem estruturada para analisar e melhorar continuamente atividades, buscando métricas para avaliar de forma objetiva o desempenho de cada processo individual, baseando-se em uma abordagem contínua de otimização através de resolução de problemas (Zairi, 1997).

Devido a essas condições, tanto a adesão do BPM, quanto a maturidade em BPM é reconhecida como um processo complexo que requer empenho, prazo, investimento e disciplina (Hribar&Mendling, 2014). Diante disso, Paim et al. (2008), argumentam que o BPM é um objeto de estudo muito amplo, e que promover o BPM nas organizações é atividade fundamental para aperfeiçoamento das atividades executadas nos processos de negócio desta (Paim et al., 2008), ou seja impactam diretamente na eficácia e eficiência das organizações (Schmiedel, et al., 2019). Para que o BPM atinja maturidade e tenha continuidade, é condição necessária alinhar esta Cultura Organizacional. Para promoção deste alinhamento defendem que a organização deve: (i) identificar as atividades necessárias para elaboração do projeto de processos; (ii) se atentar com o gerenciamento da execução dos processos do dia-a-dia; (iii) e por fim, promover a aprendizagem a partir da observação do processo executado (Paim et al., 2008). Desse modo, o desenho organizacional deve buscar tanto a minimização das transferências, reduzindo erros e atrasos, quanto a maximização do agrupamento de atividades para reduzir o esforço (Lederer, Antonucci, & Goeke, 2011).

Complementarmente, Trkman (2010) afirma que o BPM pode auxiliar na implementação de um programa estratégico, por melhorar o alinhamento entre estratégia organizacional e processos de negócio, o que permite que a cultura se torne uma vantagem competitiva (Silva et al., 2012) elevando a performance organizacional (Schmiedelet et al., 2019). Neubauer (2009) afirma que, embora o BPM esteja entre as questões de gerenciamento mais importantes, permitindo às empresas uma adequação eficiente e eficaz às mudanças nos requisitos de negócios, apenas um número muito pequeno de empresas segue uma abordagem holística que as permite atingir a condição de uma organização focada no processo.

2.3 MIGRAÇÃO DO GERENCIAMENTO FUNCIONAL PARA O GERENCIAMENTO ORIENTADO AO PROCESSO

A maioria das organizações são gerenciadas por meio do modelo de Gestão Funcional, não conseguindo, assim, distinguir a relação entre os processos organizacionais (Silva et al., 2012). Remodelar o modelo de gestão da organização, migrando para o gerenciamento orientado ao processo, exige superação das restrições e ou barreiras para implementar uma gestão baseada em processos (Paim et al., 2008). Devido a isso, essa transição ocorre de uma maneira lentamente com as organizações possuindo níveis de maturidade distintos em BPM (Neubauer, 2009; Paim et al., 2008; McCormack et al., 2009).

Uma barreira frequente a implementação de ações de BPM é o baixo nível de maturidade do conceito de processos nas organizações (Trkman, 2010). O impacto negativo dessa falta de conhecimento na implantação de um projeto de BPM, advém do fato de que ter uma equipe bem organizada que possa analisar, projetar, implementar e melhorar continuamente os processos de acordo com a estratégia de

negócios da organização é uma condição necessária para continuidade da ação (Neubauer, 2009). Além disso, Bandara, Indulska, Chong e Sadiq (2007) apontam que o desalinhamento entre a estratégia e os projetos de BPM, são determinantes do insucesso na migração de modelos de Gestão Funcional para Gestão por Processos. Consoante ao tema, Bandara, Gable e Rosemann, (2005) identificaram que a participação de *stakeholders*, a expertise do modelador de processos, gestão de projetos e suporte entre as áreas envolvidas no projeto, são os principais fatores de sucesso de gestão na modelagem de processos de negócios.

Desse modo, para envolvimento dos gestores da alta direção, a ligação entre BPM e estratégia organizacional, conexão cuidadosa de TI foram considerados como fatores críticos de sucesso identificados por Trkman (2010) em seu estudo. Adicionalmente, a comunicação, o comprometimento das partes interessadas, o apoio da alta administração são fatores críticos de sucesso na implantação de sistemas de BPM, logo, projetos estruturantes não devem ser desenvolvidos sem o aval de uma abordagem *top-down* (Ravesteyn & Betenburg, 2010).

Para McCormack et al. (2009), a definição clara dos processos e dos papéis dos processos na gestão, deve ter como foco fragmentar a antiga abordagem funcional que inibe a visão sistêmica da organização. Desse modo, é possível, incorporar gradativamente a visão por processo, visto que o modelo de estrutura organizacional fundamentado na gestão funcional tem limitações e se mostra restritivo ao lidar com a realidade atual (Paim et al., 2008). Contudo, Paim et al., (2008; 2009) afirmam que a gestão funcional da organização, geralmente verticalizada, departamentalizada e não incommumente desintegrada, pode ser complementada ou até mesmo remodelada para gestão voltada à agregação de valor, que ocorre horizontalmente. Uma consequência disso é que o gerenciamento

de processos podem tornar as organizações mais ágeis e inovadoras (Paim et al., 2008). Conseqüentemente, a empresa deve alinhar cuidadosamente seus processos de negócios com o ambiente, trazer flexibilidade ao processo, e incentivar a adaptação contínua de seus processos-chave (Trkman, 2010).

A continuidade na adoção do BPM por vezes não alcança sucesso por concentrarem-se fortemente na análise de processos de negócios, modelagem e TI de suporte a processos, nos quais são empregados a maior parte dos investimentos, não considerando elementos da cultura organizacional (Attaran 2004; Rosemann & vom Brocke, 2014). Com isso, barreiras à implantação podem surgir sendo, barreiras associadas à área de atuação da empresa, aos indivíduos ou a empresa como um todo, tendo como principais causas questões relacionadas com a cultura organizacional; ausência de cultura básica de processos orientada ponta a ponta; tecnologia; ao pouco conhecimento do conceito de processos; à integração falha entre as metodologias de implantação; técnicas e ferramentas aplicadas nas diversas áreas de negócio; à pouca participação da liderança; ao pouco envolvimento direto da equipe executiva; falta de incentivos e recompensas à adoção de novos processos; falta de recursos primordiais ao BPM ou até mesmo à má gestão desses recursos (ABPMP, 2009, 2013; Bandara, Indulska, & Sadiq, 2007; Trkman, 2010).

O suporte ao BPM visando atenuar barreiras ao processo de seu implemento, podem ser elencados a partir dos valores invisíveis e visíveis extraídos da estratégia e metas publicamente expressas pela organização, bem como através das normas e regras que fornecem princípios operacionais diários para os membros da mesma, possibilitando assim a elaboração de estratégias para superação destas (vom Brocke & Sinnl, 2011). Consoante ao tema, os autores Bruin e Rosemann (2007),

identificaram seis fatores críticos que devem ser observados para adoção do BPM, sendo (1) Alinhamento Estratégico, (2) Governança, (3) Métodos, (4) Tecnologia da Informação, (5) Pessoas e (6) Cultura) e a identificação de áreas de capacidade cuja mensuração é necessária para avaliar a maturidade desses fatores. Diante do exposto, ressalta-se que este estudo se aterá ao fator cultura, pois para se alcançar uma gestão de processos eficiente e eficaz, esta é identificada como o fator mais relevante para o sucesso da implementação de ações de BPM (Schmiedel, et al., 2014).

A cultura organizacional impacta na continuidade de uma ação de BPM (Rosemann & vomBrocke, 2010; vomBrocke & Sinnl, 2011), por estar relacionada com o sucesso de sua adoção (Bandara et al., 2009; Ravesteyn & Batenburg, 2010). Correlacionado ao tema há ênfase para as características culturais nas organizações, argumentando-se que podem fornecer condições adequadas ou obstáculos para o sucesso na adoção de BPM (Bandara et al., 2009).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL EM BPM

Dentre as várias definições de cultura organizacional, a visão proposta por Barney (1986) é uma das mais adotadas na área, visto que na Visão Baseada em Recursos, busca obter ferramentas para gerar vantagem competitiva de longo prazo. Barney (1986, p.657) postula que a cultura organizacional é um “um conjunto complexo de valores, crenças, suposições e símbolos que definem a maneira pela qual uma empresa conduz seus negócios”. Em particular, a cultura organizacional exerce um importante papel na introdução de mudanças organizacionais (Gopalakrishnan & Damanpour, 2000), sendo um conceito complexo, por se tratar de um processo endógeno na organização (vomBrocke & Sinnl, 2011).

Adicionalmente, Rosemann e vomBrocke(2015) complementam que o termo cultura organizacional pode ser compreendido como valores e crenças que moldam as atitudes e comportamentos relacionados ao processo de busca de aumento de performance dos negócios. Apesar dessa ideia quase consensual de que cultura organizacional é um conteúdo que é característico e/ou peculiar a um grupo (Loius, 1983), as pesquisas apontam que o termo cultura organizacional apresenta difícil conceituação, pois é de difícil compreensão. Isso gera inexactidão ao conceito, o que acarreta falta de diretrizes sobre como gerir uma cultura organizacional e quais investimentos realizar em relação ao seu desenvolvimento no contexto de BPM (Schmiedel, et al., 2015). Buscando trazer um pouco de consenso a literatura, Bruin e Rosemann (2007, p.649) argumentam que cultura organizacional, pode ser entendida como um conjunto de “valores e crenças coletivos que moldam atitudes e comportamentos relacionados ao processo”.

As pesquisas desenvolvidas em BPM apontam que o alinhamento entre o BPM e a Cultura Organizacional é imprescindível para uma implementação adequada da abordagem de gestão por processo (vomBrocke&Sinnl, 2011; Schmiedel et al., 2013; Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Adicionalmente, Armistead e Machin (1997) defendem que a abordagem do BPM deve ser alinhada à cultura da organização e que conduzir uma abordagem de diagnóstico da cultura existente na organização contribuirá para uma adoção do BPM personalizada e mais aderente a organização.

Incorporar uma cultura de gestão por processos exige dedicação gerencial para articular a redução da subdivisão dos processos de negócio, disseminando na organização a necessidade de avaliar a visão externa dos seus serviços, capacitar seus colaboradores para incorporarem o novo conceito e conduzir seus recursos

(Hammer, 1990, 2015; Stewart, 1992). Feito isso, todos os colaboradores produzem conjuntamente um trabalho completo e não somente do setor que está alocado no organograma, havendo o compromisso de entregar do trabalho de ponta a ponta, garantido que a informação siga diretamente para onde é necessária, sem o filtro da estrutura hierárquica (Hammer, 1990; 2015; Stewart, 1992).

Nesse sentido, a cultura possui efeitos difusos sobre uma empresa, pois ela não só determina seus colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes, mas também a interação da organização com estes atores-chave (Louis, 1983). Esta concepção de cultura corrobora com a abordagem da gestão operacional da empresa, servindo como base para uma abordagem de gestão orientada a processos, pois envolve a definição das responsabilidades pela condução dos processos (Palmberg, 2010). Corroborando com esta abordagem, Štemberge, Buh, Glavan e Mendling (2018) realizaram uma revisão sistemática da literatura fornecendo *insights* sobre a relação entre BPM e cultura organizacional, relacionando artigos que mencionam ou discutem a relação entre o BPM e diferentes tipos de cultura organizacional. Nos Quadros 1, 2 e 3 esboçamos trabalhos selecionados na revisão de literatura proposta:

Os autores referenciados no Quadro 1 articulam que a cultura organizacional molda o BPM, ou seja, o entendimento desta possibilita a elaboração de projetos de BPM personalizados, que tem a ter maior sucesso na sua implementação. Nestas articulações destaca-se o estudo conduzido por Lai e Lee (2007) que enfatizam que a cultura organizacional se desenvolve ao longo do tempo, e que alterar a mesma é processo lento que exigem esforços consideráveis da gestão:

Autor(es)	Ano	Resultado Chave	Total de Citações
Artigos abordando cultura em BPM			
Armistead et al.	1999	A cultura organizacional molda a maneira como o BPM funciona. O ajuste cultural é uma questão muito importante. Para que a adoção do BPM seja bem-sucedida, "a abordagem ao BPM deve se encaixar com a cultura da organização "	200
Zhao	2004	A cultura organizacional não pode ser proclamada ou forçada pelos gerentes. Também não pode ser alterada em um curto período de tempo.	25
Rad	2006	Os funcionários estão mais relutantes em aceitar uma nova abordagem se entrar em conflito com a cultura da organização. Para que os programas TQM tenham sucesso, uma colaboração a cultura deve ser desenvolvida	224
Lai& Lee	2007	A cultura organizacional se desenvolve ao longo do tempo e não muda rapidamente. As características culturais devem ser compatíveis com o projeto BPM	80
Alibabaei et al.	2010	A cultura organizacional deve ser compatível com a cultura construída em BPM; caso contrário, é improvável que a adoção do conceito seja bem-sucedida. Mudar a cultura organizacional é difícil. "Organizações hierárquicas têm diferentes políticas e procedimentos que estão claramente em contraste com o processo de negócios conceitos"	9
Baird et al.	2011	A dimensão cultural trabalho em equipe / respeito pelas pessoas é o fator mais importante no aprimoramento do uso de práticas de TQM, enquanto unidades de negócios mais orientadas a resultado e inovadoras também foram encontradas para usar práticas de TQM em maior medida	159
Kohlbacher&Gruenwald da Silva et al.	2011	Somente uma cultura baseada no trabalho em equipe, disposição para mudar, orientação para o cliente, responsabilidade pessoal e estilo de liderança cooperativa caminha lado a lado com a abordagem do processo.	85
	2012	Cultura inadequada pode ser a principal razão pela qual os projetos de BPM falham. O método escolhido deve ser ajustado ao contexto da organização	34
Kohlbacher&Reijers	2013	A cultura organizacional alinhada com a abordagem do processo é significativa e positivamente associada ao desempenho organizacional	45
Grau &Moormann	2014	O sucesso da adoção do BPM está entrelaçado com a cultura da organização. Apesar de sua relevância, pouca pesquisa aborda sistematicamente a cultura no contexto do BPM	11
Wong et al.	2014	Organizações com uma cultura de apoio provavelmente obteriam sucesso no BPM, enquanto organizações com uma cultura não-de apoio teriam grandes dificuldades na adoção do BPM	22

Quadro 1: Revisão de literatura para Cultura e BPM.

Fonte: Baseado em Štemberger et al. (2018).

Nota: Adaptada pela autora.

Os autores referenciados no Quadro 2 articulam que a cultura organizacional é fator chave para gerenciar os processos da organização, e que gestão por processo pode ser implementada em qualquer organização desde que esta saiba gerenciar sua implementação:

Artigos abordando o papel da cultura organizacional em BPM e que também abordam o conceito de cultura em BPM			
Autor(es)	Ano	Resultado Chave	Total de Citações
Zairi	1997	A cultura de BPM é uma cultura baseada no gerenciamento de processos. A conquista de uma cultura de BPM depende do estabelecimento de alinhamento total com as metas corporativas e estar focado em agregar valor ao cliente final	508
vomBrocke&Sin nl	2011	O tópico da cultura no BPM ainda é amplamente sub-pesquisado. A cultura de BPM é uma faceta da cultura organizacional e refere-se a um determinado conjunto de valores considerados diretamente de apoio aos objetivos de BPM	134
Gimenez-Espin et al.	2013	Os autores propõem a “cultura pela qualidade”, que, caindo entre as culturas do Clã e da Adhocracia, tem uma dupla orientação - externa e interna, e promove flexibilidade	39
Schmiedel et al.	2013	Quatro valores BPM opostos (ou seja, valores CERT: orientação ao cliente, excelência, responsabilidade e trabalho em equipe) que definem a cultura BPM, uma cultura que apóia os objetivos do BPM, são identificados. Eles estão ligados a todos os tipos de cultura de acordo com o CVF	56
Schmiedel et al.	2014	Os autores desenvolvem o construto de cultura de BPM e propõem um instrumento de medição validado que permite uma avaliação do grau em que uma cultura organizacional apóia o BPM.	54

Quadro 2: Revisão de literatura do papel da Cultura Organizacional em BPM e Cultura em BPM

Fonte: Baseado em Štemberger et al. (2018).

Nota: Adaptada pela autora.

Os autores referenciados na Quadro 3 defendem que diferentes tipos de cultura organizacional têm conexões variadas com a iniciativa de BPM, e que identificar esta cultura e fator relevante para implementação de um projeto de BPM bem sucedido:

Artigos que abordam o BPM / TQM em conexão com diferentes tipos de cultura organizacional			
Autor(es)	Ano	Resultado Chave	Total de Citações

Dellana& Hauser	1999	O sucesso do TQM está positivamente correlacionado com os tipos de cultura Clã e Adhocracia e negativamente correlacionado com os tipos de cultura Mercado e Hierarquia. A cultura da adhocracia parece ser “o perfil cultural ideal para apoiar o TQM”	106
Prajogo& McDermott	2005	Diferentes subconjuntos de práticas de TQM são determinados por diferentes tipos de culturas. Três tipos de cultura organizacional (Clã, Mercado e Adhocracia) têm um relação significativa com as práticas de TQM, sendo a cultura de Clã a dominante, seguido pelas culturas Market e Adhocracy. Em contraste, a cultura da hierarquia não mostra uma relação significativa com as práticas de TQM	297
Yong&Pheng	2008	Organizações com uma cultura de clã implementam altamente o elemento de gerenciamento de processos, enquanto organizações com uma cultura de hierarquia implementam todos elementos de baixo a moderado	48
Zuet al.	2010	Os resultados revelam os diferentes efeitos dos tipos de cultura na implementação das práticas de TQM / Six Sigma. As culturas do mercado e do clã têm uma significativa efeito na maioria das dez práticas TQM / Six Sigma. A cultura da Adhocracia está significativamente relacionada com a implementação da estrutura de papéis Seis Sigma e a cultura da Hierarquia não tem efeito significativo	193
Prajogo& McDermott	2011	A cultura de adhocracia tem a relação mais forte com a qualidade do produto, inovação de produto e inovação de processo, enquanto a cultura de mercado mostra um relacionamento com qualidade de produto e processo. Culturas de clã e hierarquia também foram encontradas para prever a qualidade do processo	103
Ruževičius et al.	2012	A cultura de adhocracia tem um impacto importante nos aspectos de qualidade e tempo do sucesso do BPM. A cultura de mercado tem uma forte influência no sucesso do BPM na campo de custos. Nenhuma correlação significativa foi encontrada entre o tipo de cultura Clan ou Hierarquia e o sucesso do BPM	10
Gambi et al.	2015	Técnicas de melhoria contínua são apoiadas nas culturas de Clã, Adhocracia e Mercado, mas não na cultura da Hierarquia. Por outro lado, o mercado e culturas hierárquicas estão positivamente associadas com técnicas de medição, enquanto que a relação entre a cultura do clã e técnicas de medição é negativo	8
Buh &IndiharŠtemberg e	2016	Abordagem formal e bem organizada com ênfase nos benefícios do BPM contribuiu para o sucesso da adoção do BPM na organização estudada com uma cultura de Mercado Hierárquico	0

Quadro 3: Revisão de literatura em BPM/TQM x diferentes tipos de cultura

Fonte: Baseado em Štemberger et al. (2018).

Nota: Adaptada pela autora.

Nota-se que, o conceito de cultura de BPM é definido como uma cultura que apoia o BPM, incluindo os valores de orientação ao cliente, excelência, responsabilidade e trabalho em equipe (Schmiedel et al., 2013). Esses valores

serviram como base para Schmiedel et al. (2014) desenvolverem um construto reflexivo-formativo de 3ª ordem para medir a cultural em BPM de uma organização (Schmiedel et al., 2014). As dimensões desse construto são discutidas a seguir.

2.4.1 Orientação ao Cliente e Cultura em BPM

Uma abordagem bem sucedida de BPM requer orientação ao cliente, garantindo que os requisitos externos sejam transportados na organização ao longo da cadeia de valor (Schmiedel, et al., 2013). Sendo assim, se faz necessário aprimoramento dos processos de negócio, remodelando estes de uma perspectiva focada internamente para uma visão focada também externamente (Glavan & Vukšić, 2017), e uma atitude proativa e responsiva em relação pré-requisitos do processo ponta a ponta, pode ser medida com base no valor de Orientação ao Cliente, sendo esta correspondente ao foco externo, enquanto o trabalho em equipe multifuncional corresponde ao interno (Schmiedel et al., 2014), propondo assim as seguintes hipóteses:

H1a: A Perspectiva Interna forma a Orientação ao Cliente.

H1b: A Perspectiva Externa forma a Orientação ao Cliente.

H1c: A Orientação ao Cliente forma a Cultura em BPM.

2.4.2 Excelência e Cultura em BPM

A adoção do BPM geralmente integra várias iniciativas de BPM, como projetos ou programas que visam melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de negócios, por exemplo, reengenharia de processos de negócios, gerenciamento enxuto, gerenciamento de qualidade total (TQM), programas de excelência

operacional, seis sigma etc. (Hernaus, Vuksic & Štemberger 2016; Buh & IndiharŠtemberger, 2016), e adicionalmente a orientação para a melhoria contínua e inovação contribuem para alcançar o desempenho de processo superior, sendo ponto de partida para alcançar a excelência organizacional no sentido de que a melhoria contínua e a inovação representam formas de mudança organizacional que exigem flexibilidade (Schmiedel, et al., 2014), propondo assim que:

H2a: A Melhoria Contínua forma a Excelência.

H2b: A Inovação forma a Excelência.

H2c: A Excelência forma a Cultura em BPM.

2.4.3 Responsabilidade e Cultura em BPM

A adoção permanente do BPM pode reduzir os custos operacionais, promover as relações com os clientes de uma forma melhor satisfazer as necessidades dos clientes e aumentar a satisfação dos funcionários, aproveitando benefícios disponíveis no conhecimento organizacional (Glavan & Vukšić, 2017), e o compromisso de processar objetivos e responsabilidade para decisões de processos podem ser medidos pelo valor atribuído a responsabilidade, que se encaixa na estabilidade, no sentido de que a responsabilidade e o compromisso podem ser avaliados como mecanismos de controle estrutural que proporcionam estabilidade (Schmiedel et al., 2014). Sendo assim, propõe-se as hipóteses:

H3a: A Prestação de Contas forma a Responsabilidade.

H3b: O Comprometimento forma a Responsabilidade.

H3c: A Responsabilidade forma a Cultura em BPM.

2.4.4 Trabalho em Equipe e Cultura em BPM

Adicionalmente, o trabalho em equipe impulsiona melhoria no desempenho para alcance de resultados nas organizações como defendido por Costa, FulmereAnderson (2018). Apoiados por estudos similares, pesquisadores do tema abordam que as interações da equipe e a coesão do grupo aumentar o nível de qualidade aceitáveis de acordo com a capacidade de entrega destes (Menon, Jaworski, & Kohli, 1997). As interações de equipe podem ajudar a fornecer clareza aos requisitos de produtos obscuros e também identificar inovadoresoluções para problemas do cliente, bem como equipes são incapazespara trabalhar em conjunto, prevemos que este não cooperativocomportamento será refletido na menor qualidade do produto (Menon, Jaworski, &Kohli, 1997). Influenciados também por estas pesquisas Schmiedel, et al., (2014) afirmam que a atitude positiva em relação à colaboração interfuncional traz resultados relevantes na adoção do BPM, propondo assim as seguintes hipóteses:

H4a: A Estrutura Formal forma oTrabalho em Equipe.

H4b: A Estrutura Informal forma oTrabalho em Equipe.

H3c: O Trabalho em Equipe forma a Cultura em BPM.

2.4.5 Continuidade e Cultura em BPM

A importância da Cultura em BPM é relevante e entendê-la é fator de sucesso na implantação da gestão por processos (Schmiedel et al., 2013). Adicionalmente esses autores, orientam que estudos futuros busquem avançar os estudos do impacto da cultura organizacional na implementação do BPM e no sucesso de sua continuidade, como propõem a H5.

A cultura organizacional é defendida como influência positivamente à continuidade da gestão por processos nas organizações por impulsionar a melhoria contínua dos processos, ou seja, aperfeiçoamento proativo de como o processo é executado periodicamente para contribuir com o alcance de melhores resultados (Schmiedel, et al., 2013; Kohlbacher & Reijers, 2013). Assim se propõem a a hipótese:

H5: Cultura em BPM impacta positivamente na continuidade das ações de BPM.

2.4.6 Cultura em BPM e a Maturidade da Gestão dos Processos

Para se alcançar a maturidade da gestão por processos é fator relevante a disseminação da prática de melhoria contínua dos processos, ou seja, aperfeiçoar rotineiramente o modo proativo de como o processo é executado buscando assim o alcance de resultados mais favorável, até que esses resultados alcance à maturidade dos processos desejada (Schmiedel et al., 2013; Kohlbacher & Reijers, 2013), propondo assim a hipótese:

H6: Cultura em BPM aumenta o nível de maturidade em BPM.

2.4.7 Cultura em BPM e a Performance dos Processos

Cultura BPM remete a um ambiente cultural que compreende os quatro valores centrais: clienteorientação, excelência, responsabilidade e trabalho em equipe (multifuncional) os quais, denotam ser antecedentes-chave ao desempenho (Schmiedel, et al., 2013) Estudos mostraram, por exemplo, que a orientação ao cliente influencia positivamente o desempenho geral das empresas (Appiah-Adu & Singh, 1998) e que também tem um efeito positivo sobre como

os clientes avaliam o desempenho do trabalho executado pelos funcionários da empresa (Brady & Cronin Jr., 2001).

Adicionalmente, estudos corroboraram sugerindo que inovação e melhoria contínua, ou seja, especificamente elementos centrais de Excelência, são relevantes para impulsionar a performance das empresas (Osborne, 2002). Semelhante a este estudo, outra pesquisa, revelou que o comprometimento, elemento central de Responsabilidade de uma cultura em gestão por processos é determinante da performance (Suliman & Iles, 2000). No entanto, o objetivo desse estudo é avaliar até que ponto a performance é percebida pelas organizações numa cultura de BPM de maneira geral, por sugerimos que a cultura de BPM tem uma influência positiva no desempenho dos processos das empresas, construindo assim as seguintes hipóteses:

H7a: Cultura em BPM impacta positivamente na Performance.

H7b: Cultura em BPM impacta positivamente na Eficácia.

H7c: Cultura em BPM impacta positivamente na Eficiência.

2.4.8 Performance e BPM Contínua

A cultura organizacional como um fator que incorpora valores de uma cultura em BPM tendem a melhorar a performance dos processos organizacionais (Weber & Dacin, 2011; Schmiedel, et al., 2019), especificamente, uma compreensão mais profunda do papel do BPM pode ajudar a tratar de questões de desempenho dos processos (Weber & Dacin, 2011; Schmiedel, et al., 2019). Diante do exposto, esperamos que a performance impulse a continuidade de uma gestão por processos, propondo assim as hipóteses:

H8a: Performance impacta positivamente na continuidade das ações de BPM.

H8b: Performance medeia o efeito da Cultura em BPM na continuidade das ações de BPM.

2.4.9 Performance e Maturidade da Gestão dos Processos

Estudos revelam que medira performance dos processos organizacionais, exigirá regularidade da organização, e os resultados da medição são os *inputs* para iniciativas de mudança e aperfeiçoamento da execução do dia a dia (Snee & Hoerl, 2003). A performance dos processos, ou seja, o desempenho dos processos, especificamente, a eficiência e a eficácia é uma construção difícil de operacionalizar porque desempenho é um conceito idiossincrático, variando de acordo com o contexto, processo, organização (ABPMP, 2009; Hammer, 2015). Diante do exposto, esperamos que a o acompanhamento da performance alcance a maturidade de uma gestão por processos, propondo assim as hipóteses:

H9a: Performance impacta positivamente no nível de maturidade em BPM.

H9b: Performance medeia o efeito da Cultura em BPM no nível de maturidade em BPM.

2.5 MODELO PROPOSTO

De acordo com a Figura 2, o modelo proposto foi elaborado com base na escala que mensurar cultura em BPM elaborada e validada por Schmiedel, VomBrocke e Reck (2014; 2019). Esse instrumento é composto por 16 construtos (Apêndice A), ordenados em primeira ordem, segunda e terceira ordem, sendo composto por 8 construtos de primeira ordem, e 4 construtos de segunda ordem, e 1

construto de primeira ordem, todos com tradução para o Alemão e para o inglês, não sendo localizado uma versão para o português. Schmiedelet al. (2014) modelaram os construtos de primeira ordem como antecedentes dos de segunda ordem, sendo esses últimos antecedentes da Cultura BPM. Schmiedel, et al. (2014), construíram e validaram uma escala, para medir a cultura organizacional em BPM. Adotou-se uma abordagem em fases, com especialistas em práticas de BPM em todo o mundo, incluindo o Brasil, destacando as quatro dimensões-chave orientadoras de uma cultura organizacional em BPM, sendo, a orientação do cliente (C), para excelência (E), para responsabilidade (R) e para o trabalho em equipe (T), identificadas por Schmiedel, vomBrocke e Recker (2013). Os autores referenciados, classificaram as quatro dimensões-chave de cultura como valores CERT.

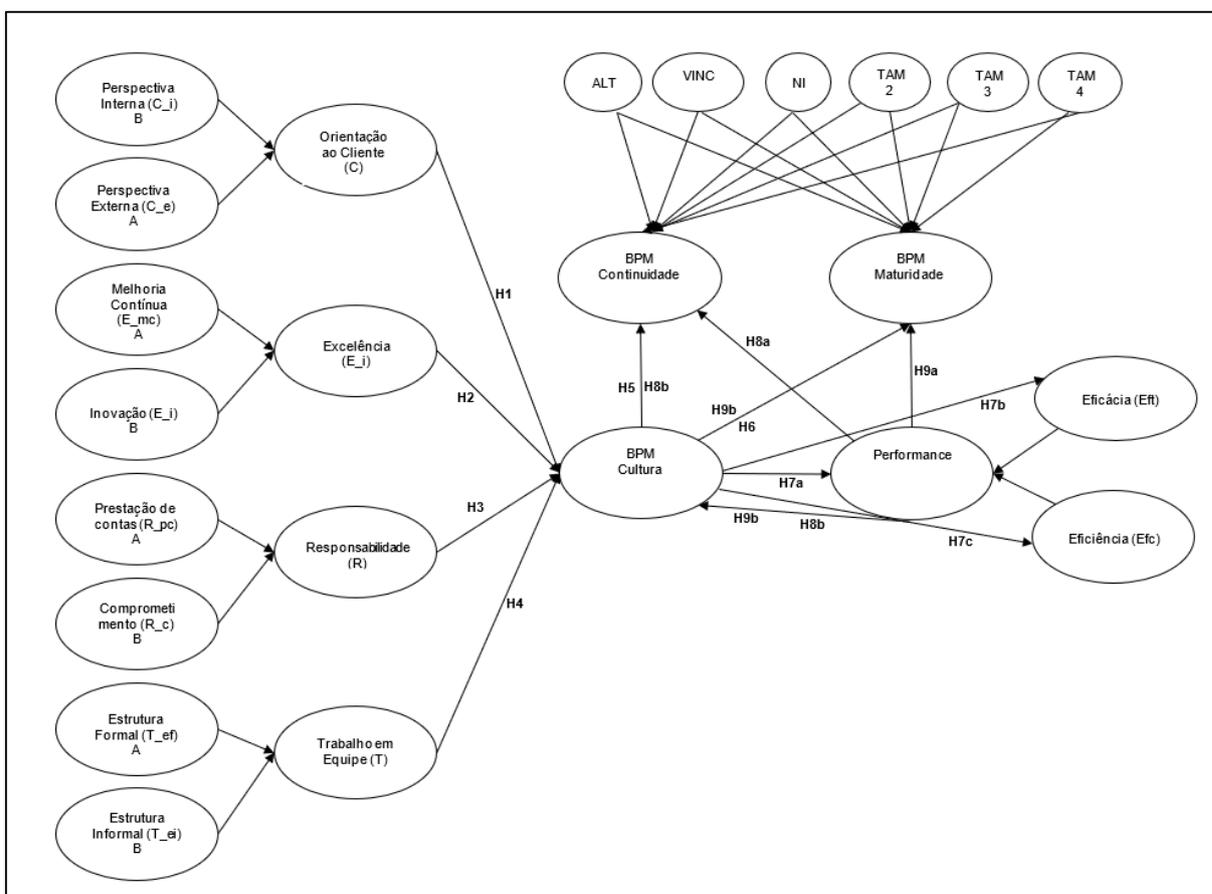


Figura 2: Modelo reflexivo-formativo da construção da cultura BPM.

Fonte: Baseado Schmiedel, et al. (2014; 2019).

Nota: Adaptada pela autora

Adicionalmente Schmiedel, et al. (2013), identificaram os valores CERT através de uma pesquisa empiricamente, por meio de um estudo Delphi com especialistas em BPM. Sendo assim, a partir deste estudo Schmiedel et al. (2013), define-se as relações de características fundamentais de cada valor, sendo: avaliar fatores organizacionais de proatividade e capacidade de resposta (C); as iniciativas internas de melhoria continua e inovação (E); compromisso e responsabilidade (R), e pôr fim a colaboração horizontal e não departamentalizada (T).

Os quatro construtos de valores culturais, com dois subconstrutos cada um e cada construtos com cinco itens constrói com dois subconstrutos para cada valor (Schmiedel, et. al., 2014), cada subconstruto é medido com cinco itens, totalizando 40 itens. Para medir a performance essa forma, realizamos uma medição reflexivo-formativa instrumento com dez itens para avaliar a construção do desempenho do processo com dois construtos de 1ª ordem (Schmiedel et. al., 2019). Os autores referenciados, ressaltam a relevância de pesquisas futuras se basearem na operacionalização da cultura de BPM, estudando empiricamente os fenômenos relacionados a estes construtos como representado no modelo da Figura 02.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto, foi conduzida uma pesquisa quantitativa com corte transversal. A população alvo foi de profissionais de empresas de qualquer ramo de atividade. O método de amostragem utilizado nesta pesquisa foi o não probabilístico por acessibilidade. Os dados foram coletados por meio da aplicação do questionário (Apêndice B), e disponibilizado em meio eletrônico, à respondentes de empresas de seguimentos distintos via LinkedIn, WhatsApp, e-mail. O questionário possui duas perguntas de controle populacional, para identificar se o respondente ou a organização da qual o mesmo é colaborador já haviam participado/desenvolvido uma iniciativa em BPM e duas perguntas demográficas, para identificar o ramo de atividade da empresa e a quantidade de funcionários, buscando definir o tamanho da empresa.

Como estratégia empírica, adotou-se um modelo estrutural hierárquico reflexivo-formativo (Schmiedel et. al., 2015; Hair, Sarstedt, Pieper & Ringle, 2012; Hair, Sarstedt, Ringle, & Mena 2012; Henseler, & Sarstedt, 2013), no qual mensurou-seo nível de cultura em BPM como um construto de terceira ordem, (Armistead, Pritchard & Machin, 1999; Zairi, 1997) e a Performance percebida como um construto de segunda ordem. A cultura em BPM foi mensurada por meio de quatro construtos de segunda ordem que representam os valores culturais, com dois subconstrutos cada um e cada construto sendo composto por cinco itens cada, somando 40 itens no total (Schmiedel et. al., 2014). Já a Performance, foi mensurada por meio de dois construtos de primeira ordem, com cinco itens cada,

somando 10 itens no total, usados para avaliar a construção da performance dos processos (Schmiedel, et. al., 2019).

O processo de tradução e adaptação para a realidade brasileira, foi efetuado por meio de um painel composto por 3 especialistas em BPM do Brasil, sendo 1 deles representante em 2019 da ABPMP-BR (Associação Profissional sem fins lucrativos dedicada ao campo de *Business Process Management* (BPM) no Brasil. O painel foi estruturado por meio do método Delphi modificado (Piola, Vianna & Vivas-Consuelo, 2002; Marchon & Mendes Junior, 2015). Posterior a adaptação da tradução, a escala foi submetida a 5 respondentes para monitoramento do tempo médio de resposta, tendo sido apurado o tempo médio de 15 minutos. Após estas etapas realizou-se ajustes no questionário para iniciar a etapa de submissão ao pré-teste com 20 respondentes para verificar a adequação da tradução, visando eliminar possíveis inconsistências.

Obteve-se uma amostra de 511 respondentes, dos quais 5 foram excluídos da análise por não terem respondido o questionário na íntegra e 119 que não fizeram parte de uma iniciativa em BPM ou que a empresa não tenha tido uma iniciativa de BPM, restando 387 respostas válidas. Conforme os dados coletados, destaca-se que 60,9% trabalham em uma organização com mais de 100 funcionários. Em relação a identificação se ocorreu na organização uma iniciativa de BPM, constatou-se dentre os respondentes a maioria teve contato com uma iniciativa em BPM (68,8%) e que a maioria dessas iniciativas tiveram continuidade (79,6%), alcançando nível de maturidade acima de 50%. Desta amostra, quando perguntado até que ponto a organização documenta os processos de negócios, 58,6% informaram que sim e 48,2% monitoram a performance dos processos de negócio e ainda 54,2% melhoraram os processos nos últimos anos.

Para validação do modelo proposto, adotou-se a abordagem de modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) (Hair, Sarstedt, Pieper, & Ringle, 2012; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker, & Ringle, 2019). Adotou-se uma abordagem de especificação e validação em dois estágios, conforme proposto por Sarstedt et al. (2019), na qual no primeiro estágio conduziu-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) dos dez construtos reflexivos de primeira ordem e, depois, procedeu-se com AFC dos 6 (seis) construtos de ordem superior, sendo 5 (cinco) de segunda ordem e um de terceira ordem (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012; Cohen, 1992; Schmiedel et al., 2019; Sarstedt et al., 2019).

A AFC dos construtos reflexivos de 1ª ordem, classificados como construtos de ordem inferior (LOC) analisou-se foi feita segundo metodologia proposta por Hair, Risher, Sarstedt, e Ringle (2019), na qual primeiramente, a matriz de cargas fatoriais para verificar dos indicadores para verificar se o conjunto de indicadores explica ao menos 50% da variância do construto. Em seguida, avaliou-se a consistência interna por meio de três critérios, Confiabilidade Composta (CC), Alpha de Cronbach (Alpha) e Correlação de Spearman (ρ_A). Na sequência, a validade convergente foi acessada por meio de uma análise da Variância Média Extraída (AVE). Posteriormente, a validade discriminante foi verificada por meio do critério de Fornell e Larcker (1981), que faz uma comparação da raiz quadrada da AVE de cada variável com as correlações entre os outros construtos e do *Heterotrait-monotrait Ratio of Correlations* (HTMT) (Sarstedt et al., 2019; Hair et al., 2012; Cohen, 1992; Hair et al., 2019).

Para os construtos reflexivos-formativos de 2ª e 3ª ordem, que são os de ordem superior (HOCs), acompanhou-se metodologia proposta por Sarstedt et al. (2019) na qual primeiramente avaliou-se a consistência interna por meio de três critérios, CC, Alpha e ρ_A . Na sequência, a validade convergente foi acessada por

meioda análise da AVE. Sarstedt et al. (2019) afirma que HOCs do tipo reflexivo-formativo não precisam ter sua validade discriminante acessada, pois, é esperado uma alta correlação entre os LOCs que os compõe. Desse modo,calculou-se o VIFde cada construto, para se avaliar problema de multicolinearidade entre as variáveis,e por fim avaliou-se a significância e relevância dos pesos externos de cada indicador nos HOCs (Hair et al., 2017; 2019; Sarstedt et al., 2019).

Para estimar o modelo proposto e analisar simultaneamente as relações entre os construtos, usou-se a ferramenta Smart PLS 3.0 (Hair et al., 2012),testando-seas hipóteses da pesquisa,que são representadas em cultura BPM e performance de processos, aplicou-se a análise PLS-SEMpossibilitando assim avaliar os efeitos diretos e indiretos de cada variável dos construtos (Hair, et. al., 2014).

Capítulo 4

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O modelo foi validado em dois estágios para buscar minimizar o viés no HOCs, sendo que, no primeiro estágio realizou-se a validade convergente e discriminante dos LOC se no segundo estágio realizando a validade convergente e discriminante dos HOCs (Hair et al. 201; 2019; Sarstedt et al., 2019). Ao analisar-se a matriz de cargas fatoriais como disposto na Tabela 1, destaca-se que todos indicadores apresentaram carga fatorial superior a 0,708, exceto os indicadores ci4, efc1, efc2, efc5, eft1, eft2, eft4, ei2, ei3, emc3, rc2, rc4 que foram excluídos por não apresentarem consistência interna segundo o CC, Alpha e ρ_A e nem validade convergente segundo a AVE e por isso foram excluídos (Hair et al. 2012; 2019; Sarstedt et al., 2019).

TABELA 1: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Construto	Código	CE	CI	EFC	EFT	EI	EMC	RC	RPC	TEF	TEI
Orientação ao Cliente (C)	ce1	0.894									
	ce2	0.927									
	ce3	0.903									
	ce4	0.832									
	ce5	0.905									
	ci1		0.906								
	ci2		0.926								
	ci3		0.930								
	ci4		EXC								
	ci5		0.906								
Performance (Per)	efc1			EXC							
	efc2			EXC							
	efc3			0.949							
	efc4			0.956							
	efc5			EXC							
	eft1				EXC						
	eft2				EXC						
	eft3				0.963						
	eft4				EXC						
	eft5				0.964						
Excelência (E)	ei1					0.922					

	ei2	EXC		
	ei3	EXC		
	ei4	0.933		
	ei5	0.919		
	emc1	0.924		
	emc2	0.879		
	emc3	EXC		
	emc4	0.889		
	emc5	0.897		
Responsabilidade (R)	rc1	0.891		
	rc2	EXC		
	rc3	0.919		
	rc4	EXC		
	rc5	0.911		
	rpc1		0.797	
	rpc2		0.852	
	rpc3		0.891	
	rpc4		0.896	
	rpc5		0.861	
Trabalho em Equipe (T)	tef1		0.930	
	tef2		0.907	
	tef3		0.928	
	tef4		0.936	
	tef5		EXC	
	tei1			0.869
	tei2			0.852
	tei3			0.922
	tei4			0.851
	tei5			0.889

Legenda: EXC=Excluído.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora

Segundo Hair et al. (2019) e Sarstedt et al. (2019) para se garantir consistência interna no instrumento de medida é necessário que os construtos apresentem valores de CC e Alpha dentro do intervalo de 0,6 e 0,9. Como nota-se na Tabela 2 que todos os construtos atendem a esse critério, exceto a Perspectiva Externa e a Perspectiva Interna que extrapolam o limite superior, sugerindo possível redundância entre as perguntas. Devido a isso, analisou-se ρ_A , que segundo Hair et al. (2019) pode indicar consistência interna se o valor estiver entre os valores da CC e do Alpha e o instrumento de medida for considerado adequado, critério atendido para todos os construtos conforme Tabela 2. Nota-se, ainda na Tabela 2 que a validade convergente dos construtos foi alcançada, visto que os valores da AVE são superiores a 0,5 (Hair Jr. et al., 2014; 2019; Drolet & Morrison, 2001; Hayduk & Littvay, 2012).

TABELA 2: CONSISTÊNCIA INTERNA (CC, ALPHA, ρ_A), VALIDADE CONVERGENTE (AVE) E DISCRIMINANTE (FORNELL& LARCKER, 1981)

Construtos	CC	Alpha	AVE	rho_A	CE	CI	EFC	EFT	EI	EMC	RC	RPC	TEF	TEI
Orientação ao Cliente - Perpectiva Externa (CE)	0.951	0.936	0.797	0.937	0.893									
Orientação ao Cliente - Perpectiva Interna (CI)	0.955	0.937	0.841	0.937	0.736	0.917								
Performance- Eficiência (EFC)	0.951	0.898	0.907	0.901	0.728	0.736	0.953							
Performance- Eficácia (EFT)	0.963	0.923	0.928	0.923	0.698	0.692	0.817	0.963						
Execelência - Inovação (EI)	0.946	0.915	0.855	0.916	0.737	0.816	0.735	0.717	0.925					
Execelência - Melhoria Contínua (EMC)	0.943	0.919	0.805	0.920	0.792	0.767	0.715	0.728	0.782	0.897				
Responsabilidade - Comprimisso (RC)	0.933	0.892	0.823	0.897	0.713	0.795	0.740	0.753	0.815	0.753	0.907			
Responsabilidade - Prestação de Conta (RPC)	0.934	0.912	0.740	0.913	0.764	0.790	0.741	0.742	0.796	0.795	0.775	0.860		
Trabalho em Equipe- Estrutura Formal (TEF)	0.960	0.944	0.856	0.945	0.735	0.824	0.766	0.760	0.828	0.792	0.809	0.832	0.925	
Trabalho em Equipe- Estrutura Informal (TEI)	0.943	0.925	0.769	0.931	0.723	0.762	0.665	0.641	0.764	0.741	0.751	0.744	0.762	0.877

Legenda: AVE – Variância Média Extraída; CC – Confiabilidade Composta

Nota: Os valores destacados na diagonal principal correspondem às raízes quadradas das variâncias médias extraídas de cada construto. Diagonal em negrito raiz quadrada da AVE. Abaixo da diagonal em negrito correlação entre os construtos.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora.

Avalidade discriminante dos construtos de ordem inferior, foi acessada por dois critérios, o de Fornell e Larcker (1981) e o HTMT. Segundo Fornell e Larcker (1981), para que um construto tenha validade discriminante é necessário que a raiz quadrada da AVE do construto seja superior a maior correlação com outro construto, critério atendido conforme observa-se na Tabela 2. Conforme indicado por Henseler e Sarstedt (2013), para que a validade discriminante seja apurada pelo critério do HTMT é necessário que os valores sejam inferiores a 0,9, o que é observado para todos os construtos na Tabela 3 (Henseler & Sarstedt, 2013).

TABELA 3: CRITÉRIO HTMT

Critério HTMT										
	CE	CI	EFC	EFT	EI	EMC	RC	RPC	TEF	TEI
CE										
CI	0.785									
EFC	0.794	0.802								
EFT	0.751	0.744	0.896							
EI	0.795	0.881	0.809	0.779						
EMC	0.853	0.826	0.786	0.790	0.851					
RC	0.777	0.866	0.824	0.829	0.898	0.828				
RPC	0.827	0.855	0.819	0.809	0.871	0.867	0.857			
TEF	0.781	0.875	0.830	0.814	0.889	0.849	0.878	0.898		
TEI	0.771	0.814	0.725	0.689	0.826	0.799	0.820	0.806	0.810	

Nota: HTMT < 0,9

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora.

Na Tabela 4 apresenta-se os resultados de validação do segundo estágio segundo metodologia proposta por Sarstedt et al. (2019) e Hair et al. (2017). Verificou-se primeiro a consistência interna dos construtos analisando-se a CC e o Alpha com todos os construtos apresentando valores dentro do intervalo de 0,6 e 0,9, exceto BPM que extrapola o limite superior, sugerindo possível redundância entre as perguntas. Devido a isso, analisou-se ρ_A , que segundo Hair et al. (2019) pode indicar consistência interna se o valor estiver entre os valores da CC e do Alpha e o instrumento de medida for considerado adequado, critério atendido para

todos os construtos conforme Tabela 4. Nota-se, ainda na Tabela4 que a validade convergente dos construtos foi alcançada, visto que os valores da AVE são superiores a 0,5(Hair Jr. et al., 2014; 2019; Sarstedt et al., 2019). Destaca-se que segundo Sarstedt et al. (2019) não há necessidade de se acessar a validade discriminante de HOCs.

TABELA 4: CONSISTÊNCIA INTERNA (CC, ALPHA, ρ_A) E VALIDADE CONVERGENTE (AVE)

Construto	CC	Alpha	ρ_A	AVE
BPM	0.980	0.978	0.979	0.634
Permanência (PER)	0.952	0.933	0.934	0.833
Excelência (EX)	0.952	0.941	0.941	0.737
Orientação ao Cliente (OC)	0.943	0.930	0.931	0.704
Responsabilidade (RE)	0.946	0.935	0.936	0.688
Trabalho em Equipe (TE)	0.931	0.911	0.912	0.692

Legenda: AVE- Variância Média Extraída; CC – Confiabilidade Composta

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Hair et al. (2017; 2019) apontam que em construtos formativos é necessário avaliar problemas de colinearidade, o que foi feito por meio do VIF bem como a significância e relevância dos pesos externos no caso de problemas severos de colinearidade. No caso particular de modelos hierárquicos, Sarstedt et al. (2019) destaca que a significância e relevância dos pesos externos deve ser sempre avaliada. Desse modo, nota-se na Tabela 05, que os resultados menores de 0,5 indicam não haver problema severo de colinearidade no modelo.

TABELA 5: HOC'S - FATOR DE INFLAÇÃO DA VARIÂNCIA (VIF)

Variáveis	VIF	Variáveis	VIF	Variáveis	VIF
ce1	2.817	ei1	4.407	rpc2	2.512
ce1	2.881	ei4	3.540	rpc2	2.631
ce1	3.203	ei4	3.741	rpc2	2.965
ce3	3.335	ei4	4.420	rpc3	3.210
ce3	3.400	ei5	3.111	rpc3	3.310
ce3	3.701	ei5	3.194	rpc3	3.849
ce4	2.305	ei5	3.651	rpc4	3.263
ce4	2.384	emc1	3.874	rpc4	3.376
ce4	2.542	emc1	3.982	rpc4	3.766
ce5	3.385	emc1	4.631	rpc5	2.659
ce5	3.613	emc2	2.766	rpc5	2.827

ce5	4.107	emc2	2.873	rpc5	3.167
ci1	2.926	emc2	3.262	tef2	2.639
ci1	3.140	emc4	2.750	tef2	3.002
ci1	3.555	emc4	3.259	tef2	3.525
ci2	3.613	emc4	3.473	tef3	2.639
ci2	3.708	emc5	3.083	tef3	2.907
ci2	4.420	emc5	3.121	tef3	4.222
ci5	2.894	emc5	4.221	tei1	2.346
ci5	3.137	rc1	2.472	tei1	2.418
ci5	3.897	rc1	2.526	tei1	3.040
efc3	2.976	rc1	2.985	tei2	2.527
efc3	3.204	rc3	2.795	tei2	2.528
efc4	2.976	rc3	3.414	tei2	2.764
efc4	4.085	rc3	4.976	tei4	2.324
eft3	3.755	rc5	2.728	tei4	2.429
eft3	4.410	rc5	3.177	tei4	2.607
eft5	3.755	rc5	3.496	tei5	2.653
eft5	4.271	rpc1	1.935	tei5	3.020
ei1	3.049	rpc1	2.112	tei5	3.640
ei1	3.665	rpc1	2.551		

Legenda: Construtos de ordem superior (HOC's)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Já na Tabela 6 são apresentados os pesos externos dos HOCs sendo possível notar que todos confirmam que o total das variáveis são estatisticamente significantes a 1% e tem coeficientes diferentes de zero indicando que os construtos de ordem superior são formados pelos construtos de ordem inferior (Sarstedt et al., 2019).

TABELA 6: PESO DOS HOC'S

Construto	Variáveis	Original Sample (O)	P Values
Orientação ao Cliente	ce1 <- CE	0.278	0.000
	ce1 <- OC	0.166	0.000
	ce1 <- BPM	0.045	0.000
	ce3 <- CE	0.286	0.000
	ce3 <- OC	0.171	0.000
	ce3 <- BPM	0.044	0.000
	ce4 <- CE	0.266	0.000
	ce4 <- OC	0.158	0.000
	ce4 <- BPM	0.042	0.000
	ce5 <- CE	0.293	0.000
	ce5 <- OC	0.176	0.000
	ce5 <- BPM	0.046	0.000

	ci1 <- CI	0.360	0.000
	ci1 <- OC	0.172	0.000
	ci1 <- BPM	0.045	0.000
	ci2 <- CI	0.363	0.000
	ci2 <- OC	0.174	0.000
	ci2 <- BPM	0.046	0.000
	ci5 <- CI	0.363	0.000
	ci5 <- OC	0.175	0.000
	ci5 <- BPM	0.047	0.000
Performance	efc3 <- EFC	0.514	0.000
	efc3 <- PER	0.267	0.000
	efc4 <- EFC	0.536	0.000
	efc4 <- PER	0.277	0.000
	eft3 <- EFT	0.519	0.000
	eft3 <- PER	0.276	0.000
	eft5 <- EFT	0.519	0.000
	eft5 <- PER	0.276	0.000
Excelência	ei1 <- EI	0.370	0.000
	ei1 <- EX	0.172	0.000
	ei1 <- BPM	0.049	0.000
	ei4 <- EI	0.360	0.000
	ei4 <- EX	0.168	0.000
	ei4 <- BPM	0.046	0.000
	ei5 <- EI	0.351	0.000
	ei5 <- EX	0.164	0.000
	ei5 <- BPM	0.046	0.000
	emc1 <- EMC	0.285	0.000
	emc1 <- EX	0.169	0.000
	emc1 <- BPM	0.046	0.000
	emc2 <- EMC	0.272	0.000
	emc2 <- EX	0.159	0.000
	emc2 <- BPM	0.043	0.000
	emc4 <- EMC	0.285	0.000
	emc4 <- EX	0.168	0.000
	emc4 <- BPM	0.046	0.000
emc5 <- EMC	0.273	0.000	
emc5 <- EX	0.164	0.000	
emc5 <- BPM	0.046	0.000	
Responsabilidade	rc1 <- RC	0.343	0.000
	rc1 <- RE	0.140	0.000
	rc1 <- BPM	0.043	0.000
	rc3 <- RC	0.381	0.000
	rc3 <- RE	0.160	0.000
	rc3 <- BPM	0.048	0.000
	rc5 <- RC	0.378	0.000
	rc5 <- RE	0.154	0.000

	rc5 <- BPM	0.048	0.000
	rpc1 <- RPC	0.217	0.000
	rpc1 <- RE	0.141	0.000
	rpc1 <- BPM	0.042	0.000
	rpc2 <- RPC	0.231	0.000
	rpc2 <- RE	0.148	0.000
	rpc2 <- BPM	0.044	0.000
	rpc3 <- RPC	0.240	0.000
	rpc3 <- RE	0.156	0.000
	rpc3 <- BPM	0.048	0.000
	rpc4 <- RPC	0.241	0.000
	rpc4 <- RE	0.156	0.000
	rpc4 <- BPM	0.046	0.000
	rpc5 <- RPC	0.231	0.000
	rpc5 <- RE	0.149	0.000
	rpc5 <- BPM	0.044	0.000
Trabalho em equipe	tef2 <- TEF	0.533	0.000
	tef2 <- TE	0.204	0.000
	tef2 <- BPM	0.047	0.000
	tef3 <- TEF	0.525	0.000
	tef3 <- TE	0.206	0.000
	tef3 <- BPM	0.048	0.000
	tei1 <- TEI	0.283	0.000
	tei1 <- TE	0.199	0.000
	tei1 <- BPM	0.042	0.000
	tei2 <- TEI	0.278	0.000
	tei2 <- TE	0.187	0.000
	tei2 <- BPM	0.035	0.000
	tei4 <- TEI	0.283	0.000
	tei4 <- TE	0.195	0.000
	tei4 <- BPM	0.038	0.000
	tei5 <- TEI	0.300	0.000
	tei5 <- TE	0.211	0.000
tei5 <- BPM	0.044	0.000	

Legenda: Construtos de ordem superior (HOC's)

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

4.2 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Baseando-se nos objetivos deste estudo, foi realizada o teste de hipótese das relações propostas no modelo conceitual, verificando que as mesmas foram, em sua maioria, significativas (Figura 3). Para conduzir os testes de hipóteses foi utilizada a

técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com mensuração por meio de mínimos quadrados parciais (PartialLeastSquares – PLS). Esta técnica possibilita que um conjunto de relações sejam verificadas simultaneamente (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Quanto as hipóteses de mediação, realizou-se procedimento no qual foram avaliadas as significâncias das relações indiretas, a direção dos efeitos indiretos e também o tipo do efeito indireto (complementar ou concorrente). Ressalta-se que este procedimento é indicado por Hair Jr. et al. (2014).

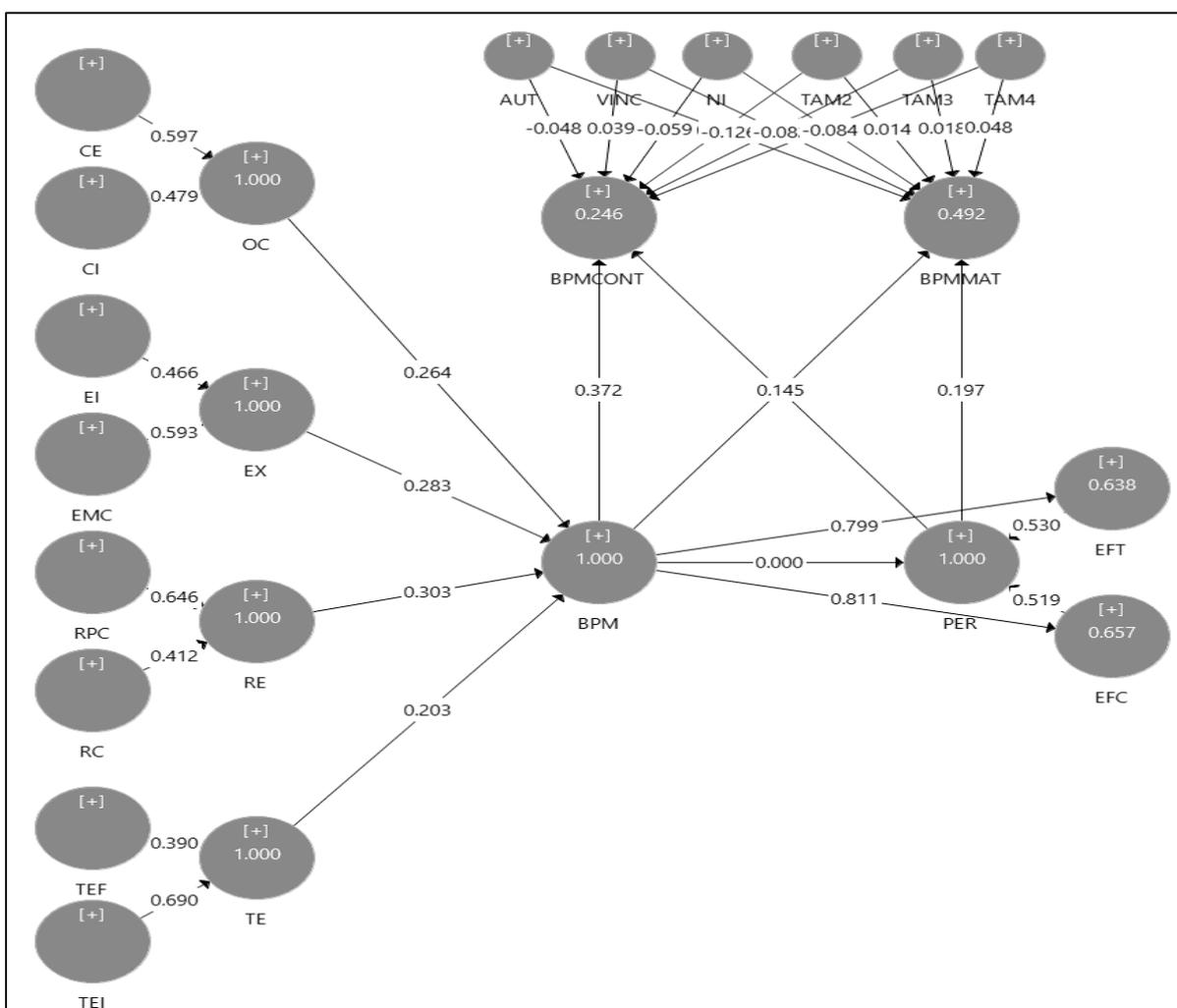


Figura 03: Modelo estrutural com controle
Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pela autora

Na Tabela 07 são apresentados os resultados dos testes de hipóteses com e sem variáveis de controle. Nota-se que a estimação do modelo estrutural com

variáveis de controle não apresentou mudanças expressivas de magnitude e significância estatística relativo à estimação sem variáveis de controle. Em ambas as estimações as hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7b, H7c, H8 e H9, possuem resultados significativos e que as hipóteses H7a e H8 não apresentam resultados significativos.

TABELA 07: RESULTADOS SEM / COM VARIÁVEIS DE CONTROLE – EFEITOS DIRETOS/ EFEITOS INDIRETOS

Hipóteses	Relação	Resultados Sem Controle		Resultados Com Controle	
		Γ (Efeito)	p-valor	Γ (Efeito)	p-valor
H1a	Cliente Externo -> Orientação ao Cliente	0.597	0.000	0.597	0.000
H1b	Cliente Interno-> Orientação ao Cliente	0.479	0.000	0.479	0.000
H1c	Orientação ao Cliente -> BPM	0.264	0.000	0.264	0.000
H2a	Melhoria Contínua -> Excelência	0.593	0.000	0.593	0.000
H2b	Inovação -> Excelência	0.466	0.000	0.466	0.000
H2c	Excelência -> BPM	0.283	0.000	0.283	0.000
H3a	Prestação de Contas -> Responsabilidade	0.303	0.000	0.646	0.000
H3b	Comprometimento-> Responsabilidade	0.646	0.000	0.412	0.000
H3	Responsabilidade -> BPM	0.303	0.000	0.303	0.000
H4a	Estrutura Formal -> Trabalho em Equipe	0.390	0.000	0.390	0.000
H4b	Estrutura Informal-> Trabalho em Equipe	0.690	0.000	0.690	0.000
H4c	Trabalho em Equipe -> BPM	0.203	0.000	0.203	0.000
H5	BPM -> Continuidade do BPM	0.334	0.000	0.372	0.000
H6	BPM -> Maturidade do BPM	0.497	0.000	0.540	0.000
H7a	BPM -> Performance	0.000	0.833	0.000	0.833
H7b	BPM -> Eficácia	0.799	0.000	0.799	0.000
H7c	BPM -> Eficiência	0.811	0.000	0.811	0.000
H8a	Performance -> Continuidade do BPM	0.164	0.069	0.145	0.110
H8b	Performance -> Cultura BPM-> Continuidade do BPM	0.138	0.072	0.122	0.114
H9a	Performance -> Maturidade do BPM	0.216	0.008	0.197	0.012
H9b	Performance -> Cultura BPM-> Maturidade do BPM	0.182	0.007	0.166	0.011

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

TABELA 08: RESULTADOS COM EFEITOS DIRETOS/ EFEITOS INDIRETOS

Efeitos indiretos totais					
Hipóteses	SEM Controle			COM Controle	
	Relação	Γ (Efeito)	P Values	Γ (Efeito)	P Values
H8b	BPM -> BPMCONT	0.138	0.072	0.122	0.114
H9b	BPM -> BPMMAT	0.182	0.007	0.166	0.011
H7a	BPM -> PER	0.844	0.000	0.844	0.000

Efeitos indiretos específicos

Hipóteses		Γ (Efeito)	P Values	Γ (Efeito)	P Values
H8b	BPM -> PER -> BPMCONT	0.000	0.855	0.000	0.860
H9b	BPM -> PER -> BPMMAT	0.000	0.845	0.000	0.845
H8b	BPM -> EFC -> PER -> BPMCONT	0.069	0.071	0.061	0.112
H8b	BPM -> EFT -> PER -> BPMCONT	0.069	0.074	0.061	0.116
H9b	BPM -> EFC -> PER -> BPMMAT	0.091	0.007	0.083	0.011
H9b	BPM -> EFT -> PER -> BPMMAT	0.091	0.007	0.083	0.011
H7a	BPM -> EFC -> PER	0.421	0.000	0.421	0.000
H7a	BPM -> EFT -> PER	0.423	0.000	0.423	0.000

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

O modelo proposto foi bem ajustado, pois o coeficiente de determinação (R^2) e a relevância preditiva (Q^2) obedecem ao proposto por Hair et al., (2012), sendo R^2 acima de 0,25 e Q^2 com valores superiores a zero (Hair et al., 2014), conforme Tabela 9.

TABELA 09: TESTE DE HIPÓTESES

	TESTE DE HIPÓTESES SEM CONTROLE R^2		TESTE DE HIPÓTESES COM CONTROLE R^2	
	R Square	R Square Adjusted	R Square	R Square Adjusted
BPM	1.000	1.000	1.000	1.000
BPMCONT	0.230	0.226	0.246	0.230
BPMMAT	0.475	0.472	0.492	0.481
EFC	0.657	0.656	0.657	0.656
EFT	0.638	0.637	0.638	0.637
EX	1.000	1.000	1.000	1.000
OC	1.000	1.000	1.000	1.000
PER	1.000	1.000	1.000	1.000
RE	1.000	1.000	1.000	1.000
TE	1.000	1.000	1.000	1.000
	TESTE DE HIPÓTESES SEM CONTROLE Q^2 (=1-SSE/SSO)		TESTE DE HIPÓTESES COM CONTROLE Q^2 (=1-SSE/SSO)	
BPM	0.629		0.629	
BPMCONT	0.213		0.202	
BPMMAT	0.469		0.466	
EFC	0.592		0.592	
EFT	0.588		0.588	
EX	0.733		0.733	
OC	0.699		0.699	
PER	0.828		0.828	
RE	0.683		0.683	
TE	0.686		0.686	

4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

A primeira hipótese (H1) que sugeriu que a orientação ao cliente deve ser um antecedente a implantação de uma cultura em BPM foi corroborada ($\Gamma = 0,264$; p-valor $< 0,01$). Este resultado se alinha aos resultados de Schmiedel, et al. (2013). Desta maneira identifica-se que uma organização que apresenta valores culturais que fortalecem a relação do cliente interno e externo, ou seja, fortalecendo atitudes proativa e responsiva para as necessidades dos destinatários de cada atividade dos processos, terá mais chances de realizar uma gestão por processos bem sucedida.

A hipótese H2 que indicou que a excelência impacta positivamente a implantação de uma cultura em BPM foi suportada ($\Gamma = 0,283$; p-valor $< 0,01$). Este resultado se assemelha aos resultados de Schmiedel, et al. (2013) que apontam que os valores culturais com orientação para melhoria contínua e inovação impulsionam o alcance de melhores resultados dos processos e fortalecem uma cultura em BPM.

Reconhece-se a hipótese H3 ($\Gamma = 0,303$; p-valor $< 0,01$), que sugere que a responsabilidade impacta positivamente uma cultura em BPM, como pontuado por Schmiedel, et al. (2013). Os estudos dos referidos autores enfocam a relevância que responsabilidade se refere a capacidade de desenvolvimento das rotinas dos processos de forma emponderada e responsiva, fortalecendo assim a prestação de contas dos resultados e o compromisso com o alcance desses.

Nesse sentido a hipótese H4 que sugeriu que o trabalho em equipe impacta positivamente uma cultura em BPM, foi validada (Efeito = 0,203; p-valor $< 0,01$). Este valor é identificado como essencial para fortalecer as relações entre as equipes de trabalho e facilitador da colaboração interfuncional necessária para que o processo funcione de ponta a ponta (Schmiedel et al., 2013).

Em relação a H5, que propõem Cultura em BPM impacta positivamente na continuidade das ações de BPM, foi validada ($\Gamma=0.372$; $p\text{-valor}<0.01$). Os autores Schmiedel et al. (2013) defendem que uma cultura em BPM, ou seja, suportada pelos valores de orientação ao cliente (H1), excelência (H2), reponsabilidade (H3) e trabalho em equipe (H4) devem ser institucionalizados para que a organização alcance a maturidade em uma gestão por processos bem sucedida, o que corroboramos em nosso estudo.

A sexta hipótese H6, que sugere a maturidade em BPM pode ser alcançada se há uma cultura em BPM, foi suportada ($\Gamma=0.540$; $p\text{-valor}<0.01$). Ressalta-se que continuidade da gestão por processos nas organizações impulsionara melhoria contínua dos processos, ou seja, aperfeiçoamento proativo de como o processo é executado periodicamente para contribuir com o alcance de melhores resultados, chegando assim à maturidade dos processos (Schmiedel et al., 2013; Kohlbacher & Reijers, 2013).

As hipóteses H7, sugerem que uma cultura em BPM impacta positivamente na performance (H7a), na eficácia (H7b) e na eficiência (H7c) dos processos, porém a H7a não foi suportada ($\Gamma=0.833$ $p\text{-valor}>0.1$), H7b foi suportada ($\Gamma=0.799$; $p\text{-valor}<0.01$), e a H7c foi suportada ($\Gamma=0.811$; $p\text{-valor}<0.01$), ou seja, trabalhar a eficácia, entendida como a orientação para resultados operacionais de processos organizacionais, e a eficiência, como operação econômica dos processos organizacionais (Schmiedel et al., 2019) são diretamente impactadas por uma cultura em BPM, melhorando assim o desempenho dos processos. Uma cultura apoiada em BPM impulsiona a performance da gestão dos processos (Schmiedel et al., 2019). A busca pela performance dos processos, ou seja, o desempenho dos processos, especificamente, a eficiência e a eficácia corroboram com o alcançado

metas de desempenho corporativos, facilitando seu alcance (ABPMP, 2009; Hammer, 2015; Schmiedel et al. 2019). Os autores Schmiedel, et al. (2019) em particular, alertam contra projetos de BPM que implementam um método específico de BPM como solução única para alcance imediato de desempenho, ou seja, uma implantação do BPM deve desenvolver hábitos e rotinas adequadas a organização e que busquem melhorar o desempenho gradativamente. Ressalta-se que métodos que auxiliam na implantação de uma cultura em BPM não fazem parte desse estudo tais como, Kanban, Lean e SixSigma.

Em relação as hipóteses de mediação, H8 e H9, onde H8 sugeriu que a continuidade das ações em BPM é mediada pela performance, não foi suportada ($\Gamma=0.145$; $p\text{-valor}>0.1$), e H9 propõe que a performance media a cultura em BPM no nível de maturidade, teve resultado oposto, foi suportada ($\Gamma=0.197$; $p\text{-valor}<0.05$). Essa descoberta está alinhada ao que se objetivou, corroborando que a maturidade da gestão dos processos pode ser alcançada, se a performance dos processos for fator de acompanhamento da gestão (Schmiedel et al., 2019).

Capítulo 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito identificar se o diagnóstico atual (como ela é) da cultura organizacional, deve ser um antecedente ao implemento de um projeto de BPM bem sucedido. Entende-se por implemento de um projeto bem sucedido aquele que teve continuidade na organização. Os resultados deste estudo apontam que uma cultura em BPM tem influência positiva na continuidade e na maturidade do BPM e que a gestão da performance dos processos aumenta a maturidade da cultura em BPM.

Assim, este estudo constatou que os valores CERT, sendo Orientação ao Cliente (C), Excelência (E), Responsabilidade (R) e Trabalho em equipe (T) tem efeito significativo em uma cultura de gestão por processos, logo, recomenda-se que antes de iniciar um projeto de implantação desta prática de gestão, estes valores devem ser observados e aprimorados na cultura atual da organização, pois juntos poderão suportar as práticas de BPM, tendendo a ser bem sucedida a iniciativa. Os valores com maior efeito na pesquisa é a Responsabilidade (R) ($\Gamma=0.303$) e a Excelência (E) ($\Gamma=0.283$). Nesses achados, ressalta-se a busca pela melhoria contínua e inovação, bem como compromisso e responsabilidade pelas decisões dos processos, demonstram relevância expressiva.

Entretanto ressalta-se que todos os valores culturais possuem efeito na cultura em BPM, o que corrobora como os achados de Schmiedel et al., (2013), que enfoca que todos os valores são complementares e que a presença simultânea

desse em uma cultura organizacional constituí favorabilidade no desenvolvimento de uma cultura em BPM.

Adicionalmente, o trabalho em equipe recebeu uma influência expressiva do efeito das relações informais das equipes, o que pode corroborar com a necessidade de ampliar das ações de recursos humanos para promover atividades de interações extra laborais e com isso promover melhor adesão a uma gestão por processos bem sucedida. Essa descoberta, não está afirmando que as relações formais não sejam relevantes, apenas está evidenciando que as relações informais se apresentaram com aproximadamente 48% mais efeito que as relações formais.

Nesse sentido, sugere-se que uma cultura em BPM impacta positivamente na eficácia e eficiência dos processos, contribuindo assim para o alcance de resultados utilizando melhor os recursos disponíveis, no que tange ao aprimoramento do desempenho dos processos. À medida que a cultura em BPM vai sendo incorporada a eficiência e a eficácia dos processos serão impulsionadas a alcançarem alto desempenho, o que poderá melhorar a maturidade da gestão por processos gradativamente.

Como contribuição prática, os resultados desta pesquisa proporcionam aos gestores das organizações uma visão mais aprofundada de como implementar uma gestão por processos bem sucedida. Desse modo os gestores poderão criar rotinas de treinamento mais personalizadas para a cultura organizacional atual, ao invés de investir em uma solução pronta de mercado, além de economicamente aplicar melhor os investimentos do projeto de BPM.

São admitidas como limitações do estudo o fato da amostra possuir um pequeno número de respondentes, o que não permite que os resultados encontrados sejam generalizados a todas as organizações brasileiras. Sendo assim,

recomenda-se a replicação deste estudo por segmento, para trazer um diagnóstico mais específico. Apesar desta limitação os achados trazem evidências de que identificar a cultura organizacional antes de implantar uma gestão por processos é fator relevante para o alcance de um projeto de BPM bem sucedido. Estudos futuros poderão retratar esse cenário por segmento no Brasil e confirmar os achados.

Para futuras pesquisas sugere-se a aplicação de estudos que busquem identificar a influência das relações informais das equipes na maturidade de uma gestão por processos. Recomenda-se ainda que seja avaliado o impacto da prestação de conta dos processos na maturidade e na continuidade de uma gestão por processos. E por fim, recomenda-se realizar estudos que desenvolvam modelos para verificar outros fatores, como por exemplo, a participação da alta gestão no projeto de BPM, o que contribuirá para um entendimento melhor dos efeitos da gestão corporativa de maior nível na continuidade da gestão por processos.

REFERÊNCIAS

- ABPMP (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, *BPM CBOK* Versão 3.0.
- ABPMP (2009). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, *BPM CBOK* Versão 2.0.
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management decision*, 36(6), 385-394.
- Armistead, C., & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(9), 886-898.
- Armistead, C., Pritchard, J. P., & Machin, S. (1999). Strategic business process management for organisational effectiveness. *Long range planning*, 32(1), 96-106.
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, 41(5), 585-596.
- Bach, M. P., Vukšić, V. B., & Vugec, D. S. (2017). Individual's Resistance Regarding BPM Initiative: Case Study of the Insurance Company. *NašeGospodarstvo/Our Economy*, 63(4), 29-39.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bandara, W., Gable, G. G., & Rosemann, M. (2005). Factors and measures of business process modelling: model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, 14(4), 347-360.
- Bandara, W., Indulska, M., Chong, S., & Sadiq, S. (2007). Major issues in business process management: an expert perspective. *BPTrends*. In Proceedings ECIS 2007 - The 15th *European Conference on Information Systems*, pages pp. 1240-1251, St Gallen, Switzerland.
- Bandara, W., Alibabaei, A., & Aghdasi, M. (2009, September). Means of achieving business process management success factors. In Proceedings of the 4th *Mediterranean Conference on Information Systems*. Department of Management Science & Technology, Athens University of Economics and Business.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251.
- Bruin, T., & Rosemann, M. (2007). Using the Delphi technique to identify BPM capability areas. *ACIS 2007 Proceedings*, 42.

- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming. Routledge.
- Buh, B., & Stemberger, M. I. (2016). Approach Towards Bpm Adoption Under Hierarchy-Market Culture: A Case Study 1/Pristop K Privzemanju Managementa Poslovnih Procesov Pri Hierarhièni Trzni Kulturi: Studija Primera. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 18(2), 151.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184.
- Costa, J. F. M. (2017). BPM orientado a pessoas: melhoria de processos organizacionais por meio da proatividade na autogestão: estudo de caso. MBA Executivo em Liderança e Gestão Organizacional-Unisul Virtual.
- Drolet, A. L., & Morrison, D. G. (2001). Do we really need multiple-item measures in service research?. *Journal of service research*, 3(3), 196-204.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Glavan, L. M., & Vukšić, V. B. (2017). Examining the impact of business process orientation on organizational performance: the case of Croatia. *Croatian Operational Research Review*, 8(1), 137-165.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (2000). The impact of organizational context on innovation adoption in commercial banks. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(1), 14-25.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As Empresas São Grandes Coleções de Processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6-19.
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of partial least squares* (pp. 691-711). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hammer, M. (1990). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- Hammer, M. (2015). What is business process management?. In *Handbook on Business Process Management*, 1 (pp. 3-16). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hernaus, T., Bosilj Vuksic, V., & Indihar Štemberger, M. (2016). How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. *Business Process Management Journal*, 22(1), 173-195

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European business review*.
- Hayduk, L. A., & Littvay, L. (2012). Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models?. *BMC medical research methodology*, 12(1), 159.
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Hribar, B., & Mendling, J. (2014). The correlation of organizational culture and success of BPM adoption. *AIS Electronic Library (AISeL)* Tel Aviv, Israel, June 9-11, 2014, ISBN 978-0-9915567-0-0
- Indihar Štemberger, M., Buh, B., Milanović Glavan, L., & Mendling, J. (2018). Propositions on the interaction of organizational culture with other factors in the context of BPM adoption. *Business Process Management Journal*, 24(2), 425-445.
- Jacoski, C. A., & Grzebieluchas, T. (2011). Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM-Gerenciamento de Processos de Negócio. *Produto & Produção*, 12(3), 29-37.
- Kohlbacher, M., & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17(2), 267-283.
- Kohlbacher, M., & Reijers, H. A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business process management journal*. Recuperado em 12, Janeiro, 2020, de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637151311308303/full/html>
- Lederer Antonucci, Y., & Goeke, R. J. (2011). Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework. *Business Process Management Journal*, 17(1), 127-146.
- Lee, R. G., & Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225.
- Llewellyn, N., & Armistead, C. (2000). Business process management: Exploring social capital within processes. *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), 225-243.
- Liu, C., Li, Q., & Zhao, X. (2009). Challenges and opportunities in collaborative business process management: Overview of recent advances and introduction to the special issue. *Information Systems Frontiers*, 11(3), 201-209.

- Louis, M. R. (1983). Culture: Yes; Organization; No! (No. TR-22-ONR). *Alfred P Sloan School Of Management Cambridge MA*.
- Marchon, S. G., & Mendes Junior, W. V. (2015). Tradução e adaptação de um questionário elaborado para avaliar a segurança do paciente na atenção primária em saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 31, 1395-1402.
- McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M., ... & Bosilj Vuksic, V. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792-815.
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187.
- Neubauer, T. (2009). An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, 15(2), 166-183.
- Osborne, Jason (2002). Notes on the use of data transformations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 8(6). Available online: <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=8&n=6>.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliriaux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Bookman Editora.
- Paim, R., Mansur Caulliriaux, H., & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5), 694-723.
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, 16(1), 93-113.
- Piola, S. F., Vianna, S. M., & Vivas-Consuelo, D. (2002). Estudo Delphi: atores sociais e tendências do sistema de saúde brasileiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 18, S181-S190.
- Pradella, S. (2013). Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(2), 94-121.
- Pritchard, J. P., & Armistead, C. (1999). Business process management—lessons from European business. *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-35.
- Rainer, A., & Hall, T. (2002). Key success factors for implementing software process improvement: a maturity-based analysis. *Journal of Systems and Software*, 62(2), 71-84.

- Ravesteyn, P., & Batenburg, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, 16(3), 492-507.
- Rosemann, M., & de Bruin, T. (2005). Application of a holistic model for determining BPM maturity. *BP Trends*, 2, 1-21.
- Rosemann, M. & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In Handbook on *Business Process Management* 1 (págs. 105-122). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rosemann, M. (2010). The service portfolio of a BPM center of excellence. In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 267-284). *Springer*, Berlin, Heidelberg.
- Rosemann, M. (2015). The service portfolio of a BPM center of excellence. In Handbook on Business Process Management, 2, (pp. 381-398). *Springer*, Berlin, Heidelberg.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211.
- Silva, L. A.; Martins, I. P. D.; Pádua, S. I. D. (2012). Process Management Tasks And Barriers: Functional To Processes Approach. *Business Process Management Journal*, 18(5), 762-776.
- Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. D., Zanquetto-Filho, H., & Ladeira, M. B. (2018). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 385-403.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2013). Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal*, 19(2), 292-317.
- Schmiedel, T., Vom Brocke, J., & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of business process management. *Information & Management*, 51(1), 43-56.
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2015). Culture in business process management: how cultural values determine BPM success. In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 649-663). *Springer*, Berlin, Heidelberg.
- Schmiedel, T., Recker, J., & vom Brocke, J. (2019). The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57(2), 103175. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>
- Snee, R. D., & Hoerl, R. W. (2003). *Leading Six Sigma: a step-by-step guide based on experience with GE and other Six Sigma companies*. Ft Press.

- Stewart, T.A (1992). The search for the organization of tomorrow. *Fortune*, 125(10), 92.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 0268-3946.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.
- VomBrocke, J., & Sinnl, T. (2011). Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*, 17(2), 357-378.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-
- Weber, K., & Dacin, M. T. (2011). The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. *Organization Science*, 22(2), 287-298.

APÊNDICE A: CONSTRUTOS

Código do Construto	Item Código	Descrição do item
C_i	C_i_1	Nossa organização define clientes internos para todos os processos de negócios.
	C_i_2	Os funcionários da nossa organização se concentram nos requisitos dos colegas que recebem seu trabalho.
	C_i_3	Os funcionários de nossa organização têm uma boa compreensão de quem são seus clientes internos.
	C_i_4	Os gerentes de nossa organização incentivam os funcionários a atenderem às necessidades dos colegas que recebem seu trabalho.
	C_i_5	Os funcionários tratam as pessoas dentro de nossa organização como clientes ao fornecer serviços internos.
C_e	C_e_1	Os principais processos de negócios da nossa organização estão focados em satisfazer nossos clientes.
	C_e_2	Nossa organização incorpora as expectativas do cliente em seus processos de negócios.
	C_e_3	Nossa organização usa as reclamações de clientes como uma oportunidade para refletir sobre o redesenho dos processos de negócios.
	C_e_4	Nossa organização inclui nossos clientes no design de nossos processos de negócios.
	C_e_5	Nossa organização entende os processos de nossos clientes que levam a uma interação com nossa organização.
E_mc	E_mc_1	Nossa organização avalia regularmente seus processos de negócios para oportunidades de melhoria.
	E_mc_2	Os funcionários de nossa organização se esforçam para melhorar continuamente nossos processos de negócios.
	E_mc_3	Nossa organização implementa regularmente as melhores práticas para melhorar os processos de negócios.
	E_mc_4	Os gerentes de nossa organização regularmente estimulam ideias de nossos funcionários sobre maneiras de melhorar processos de negócios.
	E_mc_5	Nossa organização usa regularmente indicadores de desempenho para encontrar maneiras de melhorar os processos de negócios.
E_i	E_i_1	Os líderes de equipe em nossa organização privilegiam as ideias de ponta para a inovação dos processos de negócios.
	E_i_2	Nossa alta gerência recompensa funcionários que apresentam ideias pioneiras para melhorar o desempenho de processos de negócios.
	E_i_3	Nossa organização é receptiva a conceitos de inovações fundamentais que aumentam o desempenho de processos de negócios.
	E_i_4	Nossa organização incentiva o pensamento "fora da caixa" para criar soluções inovadoras nos processos de negócios.
	E_i_5	Os gerentes de nossa organização estão abertos a mudanças radicais que melhoram o desempenho dos processos de negócios.
R_pc	R_pc_1	Os donos de processos de nossa organização têm autoridade para tomar decisões sobre processos de negócios.
	R_pc_2	Gestores de nossa organização são recompensados com base no desempenho dos processos de negócio pelos quais são responsáveis.
	R_pc_3	As responsabilidades pelos processos de negócios são claramente definidas entre os membros do nosso conselho de administração (equivalente a Direção).
	R_pc_4	Os donos de processos de nossa organização são responsáveis pelo desempenho dos processos de negócios.
	R_pc_5	Nossa organização nomeia donos de processo para todos os processos de negócios.

R_c	R_c_1	Os funcionários de nossa organização vão além de suas responsabilidades formalmente definidas para atingir os objetivos dos processos de negócio.
	R_c_2	Nossa organização valoriza muito a dedicação pessoal para atingir metas de desempenho de processos de negócios.
	R_c_3	Motiva os funcionários de nossa organização que suas ações contribuam para a realização de negócios objetivos do processo de negócio.
	R_c_4	Nossa organização usa as conquistas atuais para incentivar o comprometimento dos funcionários com os objetivos do processo de negócio.
	R_c_5	Os funcionários de nossa organização sentem uma obrigação interna de atingir as metas de desempenho dos processos de negócios.
T_ef	T_ef_1	Nossa organização alinha adequadamente as metas de diferentes setores envolvidos em um processo de negócio.
	T_ef_2	Os gerentes de nossa organização organizam rotineiramente reuniões entre setores para discutir assuntos atuais de processos de negócios.
	T_ef_3	As metas gerais de um processo de negócio em nossa organização são vinculativas para todos os setores envolvidos esse processo de negócio específico.
	T_ef_4	Nossa organização coordena bem as tarefas de diferentes setores que estão envolvidos em um processo de negócio.
	T_ef_5	É política da nossa organização que os funcionários compartilhem seu conhecimento de processo com outros setores.
T_ei	T_ei_1	Os funcionários da nossa organização gostam de trabalhar com seus pares de outros setores.
	T_ei_2	Os funcionários da nossa organização têm muitas oportunidades de interação informal com seus pares de outros setores.
	T_e_3	Os funcionários de nossa organização se identificam não apenas com seu setor, mas também com a equipe que interage no processo de negócio.
	T_ei_4	Os funcionários de nossa organização trocam informações informalmente sobre assuntos atuais relacionados a processos de negócios.
	T_ei_5	Nossa organização incentiva atividades informais que quebram barreiras entre setores.
Per_eft	Eft_1	No ano passado, nossa organização alcançou os objetivos resultados desejados de seus processos de negócios.
	Eft_2	No ano passado, nossa organização foi flexível na adaptação seus processos de negócios para mudanças de requisitos externos.
	Eft_3	No ano passado, os processos de negócios de nossa organização forneceram resultados alta qualidade.
	Eft_4	No ano passado, nossa organização gerenciou seus negócios processos de maneira altamente orientada para objetivos.
	Eft_5	No ano passado, nossa organização entregou os resultados de seus processos de negócios dentro do prazo.
Per_efc	Efc_1	No ano passado, nossa organização percebeu insumo-produto desejável para seus processos de negócios.
	Efc_2	No ano passado, nossa organização gerou os resultados de seus processos de negócios livres de quaisquer defeitos.
	Efc_3	No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seus processos de negócios em níveis de baixo custo.
	Efc_4	No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seu processo de negócios em tempo de processamento curto.
	Efc_5	No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seus processos de negócios com um uso econômico de recursos.

APÊNDICEB: QUESTIONÁRIO

01/08/2019	AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS
------------	---

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Olá,

Lhe convidamos a participar de uma pesquisa acadêmica, elaborada com o objetivo de apoiar estudos em BPM (Gestão de Processos de Negócio) no Brasil.

Esta ferramenta é baseada em uma série de estudos envolvendo grandes pesquisadores em BPM internacionais.

Responda a todas as perguntas com base em sua compreensão pessoal dos principais processos empresariais da sua organização. A avaliação é anônima e gratuita. Seus dados servem para estudo acadêmico.

Atenção: Responda as perguntas a seguir com base na organização que está ou esteve vinculado (a)

Lhe agradecemos por dedicar seu tempo valioso para contribuir com nossa pesquisa.

***Obrigatório**

1. Você possui vínculo em uma Organização? *
Marcar apenas uma oval.

Sim, admitido no último mês
 Sim, admitido no último ano
 Sim, admitido nos últimos 5 anos
 Sim, estou na organização a mais de 5 anos
 Não, desligado no último mês
 Não, desligado no último ano
 Não, desligado a mais de um ano
 Prestador de Serviços

2. Se Prestador de Serviços, descreva sua atividade:

3. Como sua posição atual está posicionada entre o papel operacional, gerencial e executivo? Por favor, classifique em uma escala de 1 (operacional, e.g: analista de negócios, Auxiliar, Assistente) a 4 (gerencial, e.g: gerente de área) a 7 (executivo, e.g: Diretor). *
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Operacional	<input type="radio"/>	Executivo						

https://docs.google.com/forms/d/14R5mzBUBhTRzOb0EqBKRrGCqXdgiSopa9jvDOV__6DQ/edit
1/14

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

4. Qual ramo de atividade da organização que será referência para responder ao questionário? **Marque todas que se aplicam.*

- Indústrias de transformação
- Eletricidade e gás
- Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação
- Construção
- Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas
- Transporte, armazenagem e correio
- Informação e comunicação
- Atividades imobiliárias
- Atividades profissionais, científicas e técnicas
- Administração pública, defesa e seguridade social
- Educação
- Saúde humana e serviços sociais
- Outros Negócios

5. Se outros negócios, identifique:

6. Quantos funcionários estão trabalhando para sua organização? **Marque todas que se aplicam.*

- Até 30
- De 31 a 50
- De 51 a 100
- Acima de 101

7. Sua organização já realizou uma iniciativa* de gerenciamento de processos de negócios (BPM)? **Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

***Definição de Iniciativa em BPM:**

Uma iniciativa de gestão de processos de negócios (BPM) é um programa organizacional que visa melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de negócios, por e.g: mapeamento de processos, modelagem de processos, reengenharia de processos de negócios, Lean, gerenciamento de qualidade total, programas de excelência operacional, seis sigma etc.

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

8. Se sim, assinale todas as respostas aplicáveis. **Marque todas que se aplicam.*

- Sim, em algumas partes da organização
- Sim, em toda a organização
- Sim, para processos principais
- Sim, para processos de suporte
- Sim, para processos em que estou envolvido
- Sim, para processos nos quais não estou envolvido
- Sim uma vez.
- Sim, repetidamente
- Sim, nossa mais longa iniciativa de BPM durou várias semanas
- Sim, nossa mais longa iniciativa de BPM durou vários meses

9. Se sim, a iniciativa teve continuidade...*Marcar apenas uma oval.*

- sim, faz parte da organização
- não teve continuidade

10. Você já participou ativamente de uma iniciativa de gerenciamento de processos de negócios?*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

11. Se sim, descreva sua participação

12. Por favor, indique, da sua perspectiva, até que ponto sua organização ...*Marque todas que se aplicam.*

- documenta seus processos de negócios (e.g., manuais, documentos, fluxogramas).
- mede o desempenho de seus processos de negócios (e.g., em termos de entrada, saída, tempo, qualidade).
- define as habilidades necessárias para executar as tarefas em seus processos de negócios (e.g., habilidades técnicas, gerenciais ou de negócios).
- mudou seus processos de negócios nos últimos anos (e.g., novas políticas, fluxos de trabalho).

13. Como você avaliaria a maturidade (em %) do gerenciamento de processos de negócios em sua organização? **Marcar apenas uma oval.*

- 0%
- 25%
- 50%
- 75%
- 100%

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

**Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações?
Por favor, responda com base na sua compreensão dos
principais processos de negócio da sua organização**

- 14. Nossa organização avalia regularmente seus processos de negócios para melhoria. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

- 15. Os funcionários de nossa organização se esforçam para melhorar continuamente nossos processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

- 16. Nossa organização implementa regularmente as melhores práticas para melhorar os processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

- 17. Os gestores de nossa organização regularmente estimulam ideias de nossos funcionários sobre maneiras de melhorar os processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

- 18. Nossa organização usa regularmente indicadores de desempenho para encontrar maneiras de melhorar os processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

- 19. Os principais processos de negócios da nossa organização estão focados em satisfazer nossos clientes. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

20. Nossa organização incorpora as expectativas do cliente em seus processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

21. Nossa organização usa as reclamações de clientes como uma oportunidade para refletir sobre o redesenho dos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

22. Nossa organização inclui nossos clientes no design de nossos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

23. Nossa organização entende os processos de nossos clientes que tenham interação com nossa organização. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

**Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações?
Por favor, responda com base na sua compreensão dos
principais processos empresariais da sua organização**

24. Os funcionários da nossa organização gostam de trabalhar com seus pares de outros setores. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

25. Os funcionários de nossa organização tem muitas oportunidades de interação informal com seus pares de outros setores.*Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

26. Os funcionários de nossa organização se identificam não apenas com seu setor, mas também com a equipe que interage no processo do qual faz parte. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

27. Os funcionários de nossa organização trocam informações informalmente sobre assuntos atuais relacionados a processos de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

28. Nossa organização incentiva atividades informais que quebram barreiras entre setores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

29. Donos de processos de nossa organização têm autoridade para tomar decisões sobre processos de negócios.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

30. Gestores de nossa organização são recompensados com base no desempenho dos processos de negócios pelos quais são responsáveis.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente						

31. As responsabilidades pelos processos de negócios são claramente definidas entre os membros do nosso conselho de administração (senão há na sua organização entenda como a Direção) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

32. Os donos de processos de nossa organização são responsáveis pelo desempenho dos processos de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

33. Nossa organização nomeia donos de processo para todos os processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

**Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações?
Por favor, responda com base na sua compreensão dos
principais processos empresariais da sua organização**

34. Os líderes de equipe em nossa organização privilegiam as ideias de ponta para a inovação dos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

35. Nossa alta gerência recompensa os funcionários que apresentam ideias pioneiras para melhorar o desempenho dos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

36. Nossa organização é receptiva a conceitos de inovações fundamentais que aumentam o desempenho dos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

37. Nossa organização incentiva o pensamento "fora da caixa" para criar soluções inovadoras nos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

38. Os gerentes de nossa organização estão abertos a mudanças radicais que melhoram o desempenho dos processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

39. Nossa organização define clientes internos para todos os processos de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

40. Os funcionários da nossa organização se concentram nos requisitos dos colegas que recebem seu trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

41. Os funcionários de nossa organização têm uma boa compreensão de quem são seus clientes internos. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

42. Os gerentes de nossa organização incentivam os funcionários a atenderem às necessidades dos colegas que recebem seu trabalho. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

43. Os funcionários tratam as pessoas dentro de nossa organização como clientes ao fornecer serviços internos. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

Por favor, responda com base em sua compreensão dos principais processos empresariais de sua organização.

44. Nossa organização alinha adequadamente as metas dos diferentes departamentos envolvidos em um processo de negócios. **Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

45. Os gerentes de nossa organização organizam rotineiramente reuniões entre setores para discutir assuntos atuais dos processos de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

46. As metas gerais de um processo de negócios em nossa organização são vinculadas a todos os setores envolvidos nesse processo de negócios específico. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

47. Nossa organização coordena bem as tarefas de diferentes setores que estão envolvidos em um processo de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

48. É política da nossa organização que os funcionários compartilhem seu conhecimento de processo com os de outros setores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

49. Os funcionários de nossa organização vão além de suas responsabilidades formalmente definidas para atingir os objetivos dos processos de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

50. Nossa organização valoriza muito a dedicação pessoal para atingir metas de desempenho de processos de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

51. Motiva os funcionários de nossa organização que suas ações contribuam para a realização dos objetivos do processo de negócios. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
							Concordo totalmente
Não concordo	<input type="radio"/>						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

52. **Nossa organização usa as conquistas atuais para incentivar o comprometimento dos funcionários com os objetivos do processo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

53. **Os funcionários de nossa organização sentem uma obrigação interna de atingir as metas de desempenho dos processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações?
Por favor, responda com base em sua compreensão dos principais processos empresariais de sua organização.**

54. **No ano passado, nossa organização alcançou os resultados desejados de seus processos de negócios.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

55. **No ano passado, nossa organização foi flexível na adaptação de seus processos de negócios para a mudança de requisitos externos.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

56. **No ano passado, os processos de negócios da nossa organização forneceram resultados de alta qualidade.**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

57. **No ano passado, nossa organização gerenciou seus processos de negócios de uma maneira altamente orientada para objetivos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

58. **No ano passado, nossa organização entregou os resultados de seus processos de negócios no prazo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

59. **No ano passado, nossa organização percebeu uma relação de insumo-produto desejável para seus processos de negócios. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

60. **No ano passado, nossa organização gerou os resultados de seus processos de negócios livres de quaisquer defeitos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

61. **No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seus processos de negócios em níveis de baixo custo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

62. **No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seu processo de negócios em tempos de processamento curtos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

63. **No ano passado, nossa organização percebeu os resultados de seus processos de negócios com um uso econômico dos recursos. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

64. **No ano passado, os processos de negócios de nossa organização foram eficazes. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

65. No ano passado, os processos de negócios de nossa organização foram eficientes. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

Quão importantes são os seguintes aspectos em sua organização? Por favor, responda com base em sua compreensão dos principais processos empresariais de sua organização.

66. Orientação para o cliente externo*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

67. Orientação para o cliente interno*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

68. Melhoria contínua dos processos de negócios*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

69. Inovação de processos de negócios*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

70. Prestação de contas sobre os objetivos do processo*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

71. Compromisso com os objetivos do processo*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

72. Estruturas formais de trabalho em equipe intersetorial*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

73. Estruturas informais de trabalho em equipe intersetorial **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

**Até que ponto você concorda com as seguintes afirmações?
Por favor, responda com base na sua compreensão dos
principais processos empresariais da sua organização****74. Nossa cultura organizacional suporta processos de negócios eficientes e eficazes. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

75. A orientação para o cliente é um elemento central da nossa cultura organizacional. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

76. Melhorar o desempenho dos processos de negócios é um elemento central da nossa cultura organizacional. **Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

01/08/2019

AVALIE SUA APTIDÃO CULTURAL PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

77. A responsabilidade em relação aos objetivos do processo de negócios é um elemento central de nossa cultura organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

78. O trabalho em equipe entre setores é um elemento central da nossa cultura organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Não concordo	<input type="radio"/>	Concordo totalmente						

79. Caso queira, por favor, forneça seu endereço de e-mail se você estiver interessado nos resultados finais do estudo:

Powered by

 Google Forms