

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

KLAUSBERG DOS SANTOS AMARAL SAMPAIO

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: oportunidades de melhoria

VITÓRIA

2016

KLAUSBERG DOS SANTOS AMARAL SAMPAIO

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: oportunidades de melhoria

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Yoshio Suguri Motoki

VITÓRIA

2016

KLAUSBERG DOS SANTOS AMARAL SAMPAIO

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: oportunidades de melhoria

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Turma 2014/2, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 08 de dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabio Yoshio Suguri Motoki
(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças)

Profa. Dra.: Arilda Magna Campagnaro Teixeira
(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças)

Prof. Dr. Aziz Xavier Beiruth
(Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças)

AGRADECIMENTOS

Sou grato a todos que me deram suporte durante o mestrado, compartilharam comigo e contribuíram para a conclusão desta etapa acadêmica. Dessa maneira, ficam meus agradecimentos:

Primeiramente a Deus e a Maria sua intercessora, pelas bênçãos derramadas.

Aos meus pais José de Ribamar e Rita, e minha irmã Wanja, pelo incentivo e apoio incondicionais.

À minha esposa Fabiene, pelo companheirismo e confiança depositados.

Às minha filha Valentina e à(o) bebê que está por vir, que são motivos para perseverar.

A todos os familiares e amigos da RCC-São Luís, pela compreensão de inúmeras ausências em nosso convívio oriundas da dedicação ao estudo.

Ao diretor da 7Cores Roberto e equipe, pelo suporte durante períodos de ausência no trabalho.

Aos professores da FUCAPE, por cada orientação e aprendizado.

Ao prof. Dr. Emerson Mainardes, por toda orientação inicial e incentivo, determinantes para o avanço da pesquisa.

Ao prof. Dr. Fábio Motoki, por cada sugestão de melhoria, paciência e incentivo para a conclusão do trabalho.

RESUMO

Motivado pela busca da compreensão aprofundada acerca da melhoria de desempenho nas organizações, o presente estudo visa identificar se o desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos, habilidade com os processos do negócio, comprometimento da diretoria e a receptividade das pessoas à mudança. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva com corte transversal, por meio de um questionário que foi aplicado junto a 401 gestores de organizações públicas e privadas. Os resultados indicam que as variáveis habilidade com os processos do negócio, comprometimento da diretoria e a receptividade das pessoas à mudança estão associadas direta e positivamente ao desempenho organizacional. Entretanto, a gestão de projetos não está associada ao desempenho organizacional. Esta pesquisa contribui para a literatura com a abordagem de variáveis pouco usuais na análise de desempenho organizacional. Em termos empíricos, proporciona às empresas informações sobre variáveis que estão associadas à melhoria do desempenho organizacional, permitindo ações com foco direcionado aos resultados. Também oferece novas oportunidades de melhoria às organizações que já trabalham sua gestão de desempenho, podendo potencializar sua performance com ações em áreas ainda pouco exploradas.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Processos organizacionais. Comprometimento da diretoria. Gerenciamento de projetos. Receptividade à mudança.

ABSTRACT

Motivated in the search for an in-depth understanding of performance improvement in organizations, this study aims to identify organizational performance that is positively associated with project management, business process skills, management commitment, and people's receptivity to change. For this, a quantitative, descriptive cross-sectional study was carried out through a questionnaire that was applied to 401 managers of public and private organizations. The results indicate that such variables as business process skills, management commitment, and the receptivity of changing people are directly and positively associated with organizational performance. However, a project company is not associated with organizational performance. This research contributes to a literature with an unusual approach to variables in an organizational performance analysis. In empirical terms, the companies of information on variables that are associated to the improvement of the organizational performance, allow to do actions with focus directed to the results. It also offers new opportunities for improvement to organizations that already work on their performance management, and can enhance their performance with actions in poorly explored areas.

Keywords: Organizational performance. Organizational processes. Board commitment. Project management. Receptivity to change.

SUMÁRIO

Capítulo 1	7
1. INTRODUÇÃO	7
Capítulo 2	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	11
2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
2.3. HABILIDADE COM PROCESSOS	16
2.4. COMPROMETIMENTO DA DIRETORIA	19
2.5. RECEPTIVIDADE À MUDANÇA	21
Capítulo 3	25
3. METODOLOGIA	25
Capítulo 4	28
4. ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	28
4.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA	29
4.3. ANÁLISE DE REGRESSÃO	36
Capítulo 5	42
5. CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE A	50

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem o objetivo de identificar se o desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos, habilidade com os processos do negócio, comprometimento da diretoria e a receptividade das pessoas à mudança. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo junto a 401 gestores de organizações, públicas e privadas. Os resultados obtidos por meio de regressão linear múltipla indicam haver relação positiva significativa entre a habilidade com os processos, comprometimento da diretoria e a receptividade à mudança com a melhoria do desempenho organizacional. Já o gerenciamento de projetos não apresentou relação significativa com o desempenho.

Pelo menos desde os anos 1980 se busca compreender o que influencia diretamente no desempenho organizacional (DESS; DAVIS, 1984). Assim, essa pesquisa se motivou pelo aprofundamento deste assunto, que pode gerar novas linhas de ação em busca de melhorias no desempenho organizacional. Nessa linha de discussão, existem pesquisas nas áreas de estratégia, recursos humanos, cultura, tecnologia da informação, governança, gestão participativa, entre outros (BECKER; GERHART, 1996; SANTOS *et al.* 2014; PING-JU WU; STRAUB; LIANG, 2015; PARK *et al.* 2016).

Podem ser citados estudos seminais como o de Dess e Davis (1984), que encontram evidências corroborando a tese de Porter de que o comprometimento com pelo menos uma das três estratégias genéricas (custo, diferenciação, foco)

resulta em maior desempenho. O estudo de Becker e Gerhart (1996), também indica o impacto da gestão de recursos humanos sobre os resultados organizacionais.

Nos anos 2010, pode-se citar o estudo de Santos *et al* (2014), que apontou evidências de inter-relações relevantes entre as variáveis recursos humanos, influência da cultura, estrutura e desempenho organizacional. Ping-Ju Wu, Straub e Liang (2015) demonstraram como a tecnologia da informação, mecanismos de governança e alinhamento estratégico influenciam no desempenho organizacional. Já Park *et al* (2016) demonstraram que os estilos de gestão participativa, tais como o envolvimento dos trabalhadores e trabalho em equipe, podem melhorar o desempenho organizacional em uma organização pública.

Janssen *et al* (2015) confirmaram, num estudo realizado em Portugal e nos Países Baixos (principalmente Holanda), que aumentando a maturidade da gestão orientada por processos de uma organização, o desempenho pode ser melhorado. No entanto, não foram localizados estudos científicos que tratem da influência da habilidade com os processos do negócio no desempenho organizacional.

Nesta mesma linha, a gestão de projetos foi empiricamente demonstrada ser um fator crítico de sucesso para todas as grandes iniciativas de mudanças de processos (DUCHESSI *et al.* 1988; GROVER; MALHOUA, 1997; ROTH; GIFFI, 1994; WHITE *et al.* 1982). Porém, não se identificou na literatura estudos acerca da influência que a gestão de projetos exerce sobre o desempenho da organização, caracterizando-se também como uma lacuna teórica a ser preenchida.

Embora existam pesquisas acerca do desempenho organizacional (DESS; DAVIS,1984; BECKER; GERHART, 1996; SANTOS *et al.* 2014; PING-JU WU; STRAUB; LIANG, 2015; PARK *et al.* 2016), os resultados de sistemas de gerenciamento de projetos em organizações são pouco explorados pela literatura

(RABECHINI JR., 2003). Além disso, são poucos os estudos que tratam dos processos de negócios da maneira interdisciplinar que a visão por processos requer (LOVE *et al.* 1998; COOPER *et al.* 1997; DAVENPORT, 1993; ZUCCHI; EDWARDS, 1999). Assim, para aprofundar os conhecimentos acerca da melhoria de desempenho, pode-se inferir a necessidade de explorar variáveis ainda pouco tratadas na literatura, proporcionando novas oportunidades para melhorar o desempenho das organizações.

A relevância teórica deste estudo está na proposta de tratar a associação que possa existir entre as variáveis estudadas, que poderão possibilitar novos indicadores de desempenho organizacional para ações mais focadas em resultados.

Conforme Peronja (2015), as organizações já começaram a perceber a necessidade do redesenho de seus processos de negócios para conseguir melhorias substanciais em operações. E para isso devem ter uma visão multidisciplinar na orientação por processos, abrangendo os clientes, a visão dos fornecedores, a estrutura da organização, o desempenho, a cultura, as crenças e valores, os recursos humanos, a tecnologia da informação, entre outros (CAKAR *et al.* 2003; HAMMER, 2001; SKRINJAR; TRKMAN, 2013; WILLAERT *et al.* 2007).

Para tanto, a fim de melhorar o desempenho nas organizações, parece ser necessário trabalhar uma cultura direcionada por processos que vai além das barreiras setoriais e até organizacionais, por meio de conceitos da gestão por processos e da busca por excelência, focando a satisfação do cliente. Os colaboradores devem ser conscientizados que o trabalho desenvolvido por eles faz parte desse conjunto, e interfere no alcance dos níveis de qualidade desejados (SANTOS *et al.* 2014).

Os resultados desta pesquisa se mostram importantes para o entendimento mais aprofundado do desempenho organizacional visto que oferecem novos indicadores para as organizações. Isso lhes permitirá adotar ações com foco no que gera mais resultado, evitando desperdícios.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Griffin (2003) define desempenho da organização como o grau em que se é capaz de atender às necessidades de suas partes interessadas e suas próprias necessidades para a sobrevivência. Assim, o desempenho não deveria ser totalmente equiparado com margem de lucro, quota elevada de mercado, ou melhores produtos, embora possam ser considerados consequências do bom do desempenho. Ele seria influenciado por diferentes fatores que são combinados de maneiras específicas para sua melhoria.

Este argumento de Griffin (2003) é suportado por Venkatraman e Ramanujam (1986), que relataram existir duas grandes questões relacionadas com a operacionalização do desempenho organizacional.

Primeiramente, como é definido o desempenho da organização? Em segundo lugar, quais são as fontes dos dados que deverão ser usados na medição deste desempenho? Em caso de medidas secundárias ou primárias a serem utilizadas, deve-se averiguar sua confiabilidade. Venkatraman e Ramanujan (1986) consideram três aspectos do desempenho, o desempenho financeiro, o desempenho dos negócios e a eficácia organizacional, que foram posteriormente reconhecidos como desempenho organizacional.

A medida de desempenho pode ser objetiva, disponível nas demonstrações financeiras, ou subjetiva, conforme percepções individuais e/ou coletivas. O uso da medida subjetiva é uma prática comum em situações em que os dados das

demonstrações financeiras não estão disponíveis ou não permitem a exata comparação entre empresas. Além disso, a literatura já mostrou que existe uma alta correlação entre as medidas subjetivas e objetivas de desempenho (DESS; ROBINSON, 1984).

O QUADRO 1 demonstra a mensuração do desempenho da organização, obtido da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002). Tal escala de melhoria no desempenho da organização foi utilizada no estudo aqui realizado.

Melhoria no desempenho da organização
Os processos da organização foram otimizados através dos novos projetos.
A flexibilidade dos negócios foi aumentada por meio de novos projetos.
Novos projetos permitem controlar melhor as despesas operacionais da organização.
Novas oportunidades de mercado têm sido identificadas por meio de novos projetos.
A execução de novos projetos melhorou a satisfação do cliente.
Novos projetos na organização são desenvolvidos a partir das informações de projetos anteriormente desenvolvidos.
Novos projetos permitem aos funcionários atenderem melhor as necessidades dos clientes.
Novos projetos facilitam a eficiência da rede de fornecedores da organização.
A eficiência da função compras foi melhorada a partir de novos projetos.
A eficiência da função de distribuição foi melhorada a partir de novos projetos.
Benefícios para os negócios aconteceram a partir da realização de novos projetos.
Existe integração interna entre funções.
Existe integração interna entre os diferentes tipos de serviços/produtos.
Geralmente existe agilidade na organização.
Existe integração externa com fornecedores.
Existe integração externa com os clientes.

QUADRO 1: Construto Melhoria no desempenho da organização e variáveis.
 FONTE: Stratman e Roth (2002), adaptado pelo autor.

Carneiro e Dias (2006), ao aplicarem esta escala, verificaram que quanto maior for a habilidade em processos de negócio, maior será a performance percebida. Ou seja, quanto mais houver compreensão dos colaboradores sobre as operações, quanto mais for disseminada a visão do todo e quanto maior for a habilidade das pessoas em entender futuros impactos de ações isoladas no restante da organização, maior será o desempenho organizacional percebido. A autora destacou ainda que, quanto mais o pessoal da organização possuir conhecimento sobre os processos e visão integrada, maiores serão os benefícios percebidos (CARNEIRO; DIAS, 2006).

Mangin *et al* (2015) encontraram, como um dos principais resultados de seu estudo, que a implementação do planejamento de recursos empresariais em grandes empresas têm um impacto positivo no desempenho, principalmente no longo prazo, mesmo quando é mais notado noutras dimensões, que não a financeira.

Alguns outros estudos usaram escalas semelhantes, como, por exemplo, Sharma e Gadenne (2008), que demonstraram que o melhor desempenho geral da empresa está positivamente associado com a forma de trabalho da alta gestão. Ou Heekyung *et al* (2015), que confirmaram a hipótese de que a estabilidade dos processos organizacionais influencia no desempenho da organização. Ainda Panda e Rath (2015) verificaram que a capacidade de montar, integrar e empregar recursos de TI tem um impacto positivo significativo sobre o desempenho organizacional.

2.2. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o Guia PMBOK®, projeto é um esforço realizado por tempo determinado, seja curto ou longo, que gera um resultado exclusivo e geralmente

duradouro. O gerenciamento de projetos se dá pela aplicação de ferramentas e técnicas relativas às atividades do projeto, a fim de que seus requisitos sejam atendidos (PMBOK, 2013).

Gerenciamento de projetos envolve o uso de habilidades e conhecimentos na coordenação da programação e do controle de processos definidos para garantir que os objetivos sejam alcançados. É mais frequentemente associado com a implementação de novos processos, incluindo a instalação inicial de novos sistemas de TI. Neste sentido, gestão de projetos reflete os processos em curso de inovação (COOPER; ZMUD, 1990).

Salazar-Aramayo *et al* (2012) afirmam que os projetos são importantes para o sucesso das organizações, pois combinam atividades para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, procedimentos de melhoria, administração e desenvolvimento de setores de trabalho. Projetos bem-sucedidos podem impulsionar vendas e reduzir custos, além de melhorar a qualidade, a satisfação dos clientes e o ambiente. Por este motivo, mais empresas começaram a fazer uso do gerenciamento de projetos como uma estratégia fundamental de manutenção de competitividade, maximizando as possibilidades de integração de novos valores para os seus negócios (SALAZAR-ARAMAYO *et al.* 2012).

Stulgienė e Ciutienė (2012) comentam que as empresas são forçadas a procurar novas formas de gestão para se tornarem mais flexíveis e alcançarem uma vantagem competitiva. Gareis (2010) apontou que as organizações precisam mudar mais frequentemente devido à crescente complexidade e dinâmica em seu ambiente. Atualmente, várias organizações se movem entre a gestão tradicional e o gerenciamento de projetos (STULGIENĖ; CIUTIENĖ, 2012).

Hoje em dia, a maioria das empresas está usando uma abordagem orientada por projetos para sua gestão. As empresas que aplicam projetos, programas e metodologias para realizar seus processos de negócio podem ser identificadas como sendo empresa orientada por projetos ou organização orientada por projetos, ou simplesmente projetizadas (ZDANYTĖ; NEVERAUSKAS, 2012).

Segundo Patah (2004), a estrutura projetizada surgiu da necessidade de uma estrutura mais ágil que possibilitasse maior integração entre tecnologias e áreas, que não é bem atendida pela sua predecessora, a estrutura funcional. Porém, Kerzner (2001) apontou que esse tipo de estrutura cria uma divisão dentro da empresa, já que o gerente de projetos mantém autoridade completa sobre o projeto (que perpassa setores), e por vezes pode entrar em conflito de autoridade com os gerentes de área. No entanto, ainda de acordo com este autor, a maior vantagem da estrutura por projeto é exatamente o fato de que apenas um indivíduo, o gerente de projeto, mantém autoridade completa sobre o projeto. Já a principal desvantagem seria o fato de a forma de organização ser replicada para cada projeto, o que cria possíveis duplicidades de esforços e problemas de comunicação entre as pessoas das diferentes equipes (KERZNER, 2001).

Assim, tendo em vista a potencial relação entre a gestão de projetos e o desempenho organizacional, o QUADRO 2 a seguir mostra a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) referente à medição do construto Gestão de Projetos.

Ramirez e Garcia (2005), ao aplicarem uma adaptação desta escala proposta por Stratman e Roth (2002), constataram que, embora o estudo tenha identificado relações positivas entre gestão de projetos e qualidade, e entre a gestão de projetos

e os benefícios líquidos, estes não foram estatisticamente significativos. Este resultado contrariou as expectativas dos autores (RAMIREZ; GARCIA, 2005).

Gerenciamento de Projetos
As tarefas a serem executadas durante novos projetos ficam claramente definidas.
As responsabilidades dos membros de novos projetos são claramente definidas.
Há um processo formal de gestão para acompanhar terceiros contratados para novos projetos.
Problemas causados por terceiros são percebidos antes do encerramento de novos projetos.
São feitas medições para verificar o andamento de novos projetos.
As tarefas relacionadas a novos projetos são revisadas periodicamente.
O líder dos novos projetos é capaz de controlar as etapas até a conclusão.
O líder dos novos projetos normalmente é experiente com este tipo de trabalho.

QUADRO 2: Construto Gerenciamento de projetos e variáveis.

FONTE: Stratman e Roth (2002), adaptado pelo autor.

Na aplicação empírica de Slechticius *et al.* (2012), que trata sobre gerenciamentos de projetos complexos de TI, os autores concluíram que a execução correta de projetos é naturalmente parte dos planos estratégicos das organizações. Sendo assim, o gerenciamento de projetos é crucial no processo de alcance da competitividade estratégica e atingimento de retornos superiores à média, ou seja, melhoria do desempenho organizacional (SLECHTICIUS *et al.* 2012).

2.3. HABILIDADE COM PROCESSOS

Conforme Becker e Kahn (2005), a constante mudança nos ambientes econômicos, políticos e sociais tem forçado as organizações a dedicarem mais esforços para aumentar a eficiência e a inovação de maneira mais frequente. Uma situação na qual a administração e a melhoria dos processos desempenham um papel considerável (GONZÁLEZ *et al.* 2010). Stratman e Roth (2002) relatam que a

medida que a organização desenvolve novas formas de planejamento de recursos, a capacidade de definir um diagnóstico antes e depois dos principais processos de negócios é uma importante ferramenta gerencial.

A gestão de processos de negócios (BPM, *business process management*) foi criada como uma maneira de tornar mais prático o redesenho dos processos de negócio e criar modelos de referência para reutilização em necessidades futuras de processos (KALPIC; BERNUS, 2002).

A gestão de processos é, de acordo com Smída (2007), um conjunto de sistemas, procedimentos, métodos e ferramentas para proporcionar o máximo desempenho e melhorar os processos de negócios, com base na estratégia corporativa claramente definida, que visam atender aos objetivos estratégicos do negócio. Há muitas definições de gestão de processos na literatura, porém, elas devem combinar os seguintes aspectos: melhoria contínua, trabalho no mais alto nível possível, e alcance de máximo desempenho (WESKE, 2012).

Um indicador do papel da melhoria de processo é o fato de que as empresas investem uma quantidade considerável de dinheiro para desenvolver as suas capacidades de BPM e realizar atividades de melhoria (WOLF; HARMON, 2012). O volume de pesquisas sobre a melhoria do processo também aumentou (SIDOROVA; ISIK, 2010).

Em seus esforços para melhorar os processos, pesquisadores e profissionais devem estabelecer uma base sobre a qual pode ser decidido que um processo alternativo é melhor do que um processo já existente e sua implementação. Os instrumentos considerados apropriados para determinar a extensão na qual um processo alternativo melhora um processo existente são chamados de medidas de processo (GONZÁLEZ *et al.* 2010).

Segundo Bolsinger (2015), se o valor de um indicador de um processo alternativo for maior do que a de um processo existente, seria razoável implementar o processo alternativo podendo fazer uso de técnicas de gestão de projetos para tanto. Porém, existem diversos indicadores de processo, enquanto o valor de um indicador pode sugerir uma melhoria no processo, o valor de um outro pode indicar o contrário. Assim, os gerentes de processo têm que considerar essas relações com objetivos complementares e competitivos para determinar se um processo alternativo realmente melhora um processo existente. A fim de resolver potenciais conflitos entre os objetivos, gerentes de processos necessitam de abordagens integradas que consolidam vários objetivos em um objetivo global, permitindo-lhes assim tomar decisões com base nesse objetivo global (BOLSINGER, 2015).

Considerando o construto discutido aqui e com a finalidade de auferir a relação entre o construto habilidades com processos de negócios e o desempenho organizacional, o QUADRO 3 apresenta a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) usada no presente estudo.

Habilidades com Processos de Negócios
Existe um alto nível de conhecimento dos processos da empresa.
Os funcionários entendem como suas ações impactam nas operações de outras áreas.
Os funcionários entendem como suas atividades diárias apoiam os objetivos dos novos projetos da organização.
Os gerentes deixam claro a todos sobre como os processos contribuem para o alcance dos objetivos da organização.
Os processos operacionais da organização são formalmente documentados.
A documentação de processos reflete as atividades operacionais reais.
Os gerentes de setor são capazes de documentar os fluxos de processos que passam por outros setores (que não os deles).
Os processos são planejados com foco em atender as necessidades do cliente.
Os gerentes analisam os processos a fim de beneficiar o cliente.

QUADRO 3: Construto Habilidade com processos e variáveis.
 FONTE: Stratman e Roth (2002), adaptado pelo autor.

Ramirez e Garcia (2005), ao aplicarem em seu estudo a adaptação desta escala proposta por Stratman e Roth (2002), constataram que as habilidades com processos de negócios impactam positivamente a qualidade do serviço. Se a equipe compreende o funcionamento da organização e tenta prever o impacto de uma decisão ou ação específica sobre as outras áreas, a percepção sobre os processos vão melhorar.

Além disso, Ramirez e Garcia (2005) constataram uma pequena relação positiva, não estatisticamente significativa entre habilidades com os processos de negócio e sistemas de qualidade. Concluíram que se pode confirmar a existência de impacto positivo das habilidades com os processos de negócio sobre a qualidade de serviço (RAMIREZ; GARCIA, 2005). Não se conseguiu identificar na literatura outros autores que tivessem estudos empíricos com aplicação desta escala, ou mesmo escalas similares.

2.4. COMPROMETIMENTO DA DIRETORIA

Para Meyer e Herscovitch (2001), comprometimento organizacional é um tipo de força que põe um indivíduo numa trajetória de ação relevante para o alcance de um ou mais objetivos.

Darvish *et al* (2012) relatam que o comprometimento de gestão é comumente considerado como um fator crítico para o sucesso. O envolvimento da alta gerência aprova o projeto, incentiva o apoio de outros gestores, motiva a participação dos empregados (DIBB; MEADOWS, 2004) e também garante a acesso aos recursos necessários (RIGBY; LEDINGHAM, 2004).

No intuito de avaliar o construto em questão, o QUADRO 4 mostra a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) utilizada neste estudo para a

medição da relação entre o construto comprometimento da diretoria e o desempenho organizacional.

Comprometimento da Diretoria
Gerentes disponibilizam recursos para novos projetos, conforme são necessários.
A necessidade de recursos para suporte a novos projetos de longo prazo é reconhecida pela alta gestão.
A gerência executiva fica entusiasmada com as possibilidades de novos projetos.
A diretoria investe o tempo necessário para entender os novos projetos que irão beneficiar a empresa.
A diretoria determina que os novos projetos têm prioridade.
A alta gerência tem claramente definidos os objetivos dos novos projetos.
Todos os níveis de gestão apoiam os objetivos globais de qualquer novo projeto.

QUADRO 4: Construto Comprometimento da diretoria e variáveis.
 FONTE: Stratman e Roth (2002), adaptado pelo autor.

No teste aplicado por Ramirez e Garcia (2005), foi constatada uma relação positiva entre comprometimento executivo e sistema de qualidade. Porém, esta hipótese foi apenas parcialmente suportada. Ainda assim, acredita-se que esta relação positiva com o sistema de qualidade seja consistente, devido ao fato de o comprometimento executivo ser um fator de sucesso que frequentemente está em estudos desse tipo (RAMIREZ; GARCIA, 2005).

Ainda, o estudo de Ramirez e Garcia (2005) encontrou uma relação positiva entre comprometimento executivo e os benefícios líquidos (que são a forma de organização para atingimento dos objetivos e melhoria da capacidade operacional). No entanto, este valor não foi estatisticamente significativo. Em conclusão, pôde-se apoiar parcialmente o impacto positivo do comprometimento executivo sobre o sucesso da organização (RAMIREZ; GARCIA, 2005).

Em estudo com escala similar, Shukla e Rai (2014) demonstraram empiricamente que a percepção de suporte da diretoria leva a um desenvolvimento

de confiança e comprometimento no local de trabalho, o que é algo vital para um forte relacionamento de organização do empregado. Isso significa que a percepção de suporte da diretoria pelos funcionários e o comprometimento com a organização se reforçam mutuamente.

Weaver *et al* (1999), ao medirem o comprometimento da diretoria, identificaram que o comprometimento executivo estaria associado aos programas organizacionais. Já Lok *et al* (2005) confirmaram, por meio de aplicação de escala semelhante à de Stratman e Roth (2002), que o comprometimento executivo se mostrou um elemento essencial para a eficácia de programas de reengenharia. O resultado não foi surpreendente, dada a existência de riscos e recursos envolvidos, além da ocorrência de patrocínio da alta administração, necessário para fazer programas de redesenho de processos (LOK *et al.* 2005).

2.5. RECEPTIVIDADE À MUDANÇA

Conforme Jannett *et al* (2005), quando existe disponibilidade das pessoas, uma organização se torna mais propensa a aceitar a mudança, mas quando não se tem estabelecida alguma disponibilidade, a mudança tem maior probabilidade de ser rejeitada. Assim pode-se entender receptividade à mudança, ou prontidão organizacional para mudar, como o grau em que os membros da organização são ambos, psicologicamente e comportalmente, preparados para implementar uma nova situação (HOLT *et al.* 2010).

Armenakis e Harris (2002) e Bernerth (2004) afirmam que a prontidão para a mudança consiste em crenças e atitudes numa iniciativa. Seria um estado de descongelamento simultâneo a uma coleção de pensamentos para uma iniciativa de mudança. Já Holt *et al* (2007) afirmam que aptidão individual para a mudança é a

atitude abrangente que, ao mesmo tempo, se deixa influenciar pelo conteúdo (aquilo que foi alterado), processo (como vai mudar), contexto (em que situação que a mudança ocorre) e características dos indivíduos envolvidos na mudança.

Alguns autores parecem apoiar que a mudança organizacional seria um antecedente da mudança bem-sucedida (HOLT *et al.* 2007; RAFFERTY; SIMONS, 2006; SELF, 2007; SMITH, 2005). Dessa maneira, numa alteração de processos seria importante então buscar que os indivíduos da organização tenham receptividade à mudança. Também, Motta (2001) reforça que a resistência à mudança é resultado, em maioria, das dificuldades que os colaboradores têm em lidar com as condições das organizações, complexas e descontínuas.

Hanpachern, Morgan e Griego (1998) desenvolveram um instrumento para medir a aptidão individual para mudança. O instrumento é composto de três dimensões da seguinte forma; (1) resistência, que é a atitude negativa do indivíduo para a mudança; (2) participante, que é a participação individual no processo de mudança; e (3) a promoção, que se refere a quão longe uma pessoa gostaria de implementar o processo de mudança. Nesse estudo, Hanpachern, Morgan e Griego (1998) verificaram que as relações sociais são significativamente relacionadas com a prontidão para a mudança, além da cultura organizacional.

Considerando isso, para testar a relação entre o construto receptividade à mudança e o desempenho organizacional, o QUADRO 5 apresenta a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) utilizada no presente estudo.

Ramirez e Garcia (2005), ao aplicarem a adaptação desta escala proposta por Stratman e Roth (2002), constataram a relação positiva entre prontidão para a mudança e qualidade da informação. Também foi encontrado um impacto da receptividade à mudança na qualidade do serviço, mas não estatisticamente

significativo. Entendeu-se que a resistência à mudança pode gerar sabotagens para o sistema. Por outro lado, também é possível que os colaboradores se desmotivem com mudanças que eles não entendem ou não aceitam (RAMIREZ; GARCIA, 2005).

Receptividade à Mudança
Os funcionários compreendem o papel deles nos novos projetos da organização.
Os funcionários têm receptividade para saber como os seus postos de trabalho vão mudar após novos projetos serem implementados.
Os gestores buscam tranquilizar os funcionários sobre os novos projetos da organização.
Um grupo de apoio está sempre disponível para responder a preocupações dos funcionários sobre mudanças no trabalho com a implementação de novos projetos.
Os papéis de todos os funcionários no âmbito dos novos projetos têm sido claramente comunicados.
A prontidão à mudança de funcionários afetados pelos novos projetos é regularmente avaliada.
Os funcionários estão preparados para uma série de alterações relacionadas aos novos projetos que visam a melhoria da organização.
Quando novos projetos alteram o sistema de remuneração do empregado, tais alterações são devidamente comunicadas.

QUADRO 5: Construto Receptividade à mudança e variáveis.

FONTE: Stratman e Roth (2002), adaptado pelo autor.

Dessa maneira, neste estudo, sugerem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): O desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos.

Hipótese 2 (H2): O desempenho organizacional está associado positivamente à habilidade com os processos do negócio.

Hipótese 3 (H3): O desempenho organizacional está associado positivamente ao comprometimento da diretoria.

Hipótese 4 (H4): O desempenho organizacional está associado positivamente à receptividade das pessoas à mudança.

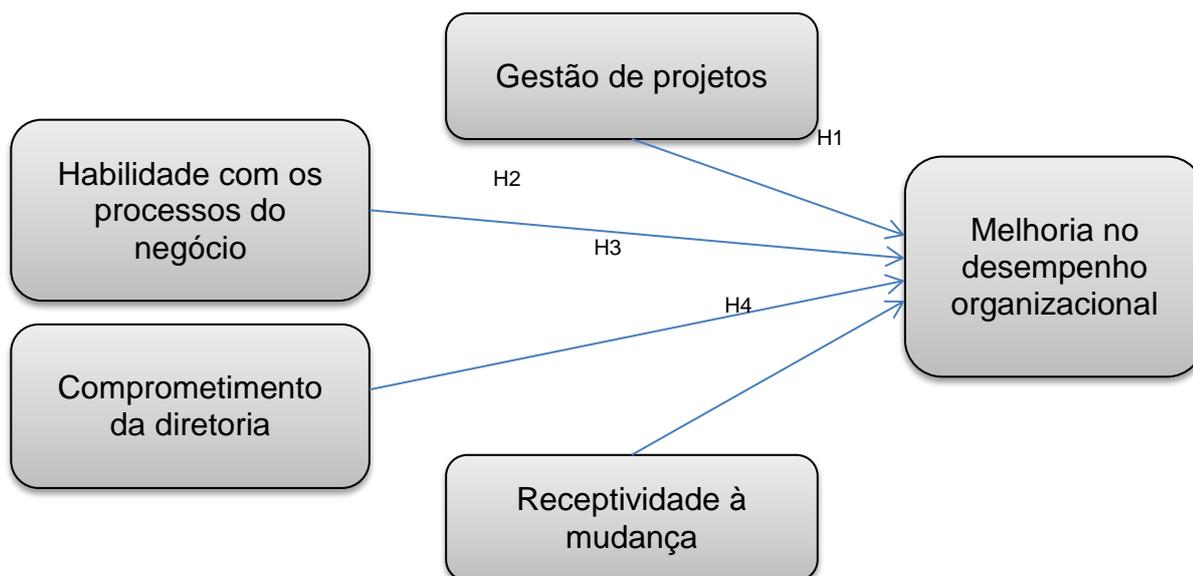


FIGURA 1: Modelo teórico.

FONTE: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

NOTA: Todas as hipóteses H1-H4 preveem relações positivas.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

Visando identificar se o desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos, à habilidade com os processos do negócio, à influência do comprometimento da diretoria e à receptividade das pessoas à mudança, o presente estudo utiliza uma abordagem quantitativa, descritiva com corte transversal.

A população consiste de gestores de organizações, pelo fato de que estes têm vivência prática com ações para melhoria do desempenho. Portanto, estiveram habilitados a participar deste estudo gestores de qualquer nível hierárquico, de organizações privadas ou públicas. Como instrumento de coleta de dados, foi desenvolvido um questionário estruturado (Apêndice A), contendo 53 questões. Além da primeira, de controle populacional, as 48 seguintes foram extraídas da escala produzida e validada por Stratman e Roth (2002), das quais 16 afirmações foram relacionadas ao desempenho organizacional, elaboradas a partir das variáveis dispostas no QUADRO 1, também 8 afirmações relacionadas ao gerenciamento de projetos, conforme as variáveis citadas no QUADRO 2, ainda 9 afirmações relacionadas à habilidade com processos, em acordo com as variáveis relatadas no QUADRO 3, bem como 7 afirmações relacionadas ao comprometimento da diretoria, conforme as variáveis disponíveis no QUADRO 4, 8 afirmações relacionadas à receptividade à mudança, em acordo com as variáveis disponíveis no QUADRO 5. Por fim, 4 questões de caracterização da amostra, referentes a quantidade de projetos por ano na organização, quantidade de funcionários, idade do respondente, e grau de instrução do respondente.

As respostas dos gestores quanto às afirmações extraídas da escala de Stratman e Roth (2002) foram medidas utilizando-se a escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 igual a “discordo totalmente”, e 5 igual a “concordo totalmente”. As notas dos construtos foram formadas a partir da extração das médias por respondente das questões que compõem o construto. Na questão de controle populacional, além de identificar se o respondente é gestor, identificou-se a área de atuação entre privada e pública (TABELA 1). Nas questões de caracterização da amostra, foram atribuídas faixas de corte para as quantidades de projetos por ano, e idade dos respondentes, conforme disposto na TABELA 1. Para identificação do porte das organizações, optou-se pelo critério SEBRAE que classifica por quantidade de funcionários, e não por faturamento, visto possível dificuldade de acesso à informação para os inqueridos responderem à pesquisa. Assim, na questão 51 (APÊNDICE A) foi solicitada a quantidade de funcionários da organização em faixas conforme os critérios do SEBRAE.

Para validar o instrumento, foi realizado um pré-teste, aplicando-se o questionário a 16 gestores conhecidos, sem indicação de problemas. Após a validação, os questionários foram aplicados de forma on-line, divulgados por e-mail e redes sociais, e também de forma presencial. O período de coleta se deu entre maio e julho de 2016, e teve como resultado 437 respondentes, dos quais 36 foram excluídos do estudo por terem respondido que não são gestores.

A amostra foi não probabilística por acessibilidade, visto se tratar de um público muito amplo, com muitas empresas, e pelo fato de o objetivo deste estudo permitir a utilização deste tipo de amostragem. A amostra contou com 401 respondentes de um questionário que teve que descartar 36 por que não atenderam

ao perfil da amostra que era: exercer alguma atividade de gestão na organização em que atuava.

Para a análise dos dados, adotaram-se 3 técnicas: Caracterização da amostra, que usa medidas de proporção para verificar se a amostra é válida; Estatística descritiva, que avalia as percepções médias dos respondentes e eventuais divergências de percepções de cada variável (desvio padrão); Regressão linear múltipla, com um construto dependente (melhoria no desempenho da organização) e quatro construtos independentes (gerenciamento de projetos, comprometimento da diretoria, habilidades com processos de negócios, e receptividade à mudança).

Para analisar as relações propostas foi empregado o seguinte modelo estimado por meio de mínimos quadrados ordinários:

$$Desemp. = \beta_0 + \beta_1 Gest.Proj. + \beta_2 Habil.Proc. + \beta_3 Compr.Dir. + \beta_4 Recep.Mudar + \varepsilon$$

A variável dependente é a Melhoria no desempenho organizacional (Desemp.), e as independentes são Gestão de projetos (Gest. Proj.), Habilidade com os processos do negócio (Habil. Proc.), Comprometimento da diretoria (Compr. Dir.), e Receptividade à mudança (Recep. Mudar).

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Na TABELA 1 apresentam-se as características (idade, escolaridade, área de gestão, porte da organização e quantidade de novos projetos por ano) que caracterizam o perfil dos gestores respondentes, possibilitando a verificação do enquadramento da amostra à pesquisa. Para caracterização do porte da organização foi escolhido o critério “numero de empregados” do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A alternativa seria adotar o critério da receita bruta anual conforme faixas da Lei 123/06. Porém, esta informação é menos acessível à maioria dos gestores entrevistados e prejudicaria o alcance da pesquisa.

Ao analisar a TABELA 1, constata-se que quase a metade (48,1%) dos gestores participantes deste estudo tem de 26 a 35 anos de idade, tendo a maioria (78,1%) cursado alguma especialização ou graduação. De modo geral, os respondentes ocupam cargos de gestão na área privada (76,3%), em organizações de pequeno e médio porte (59,6%) que lidam com menos de 50 novos projetos por ano (89%).

Em resumo, partindo dessa análise, a amostra da pesquisa pôde ser validada, considerando que atendeu ao objetivo do estudo e apresenta o perfil típico de gestores organizacionais conforme defendido por Donnelly *et al* (2000), que consideram os gestores como agentes responsáveis por gerir trabalho, pessoas e operações.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

CARACTERÍSTICAS		FREQUÊNCIA	%
Idade	até 25	41	10,2
	26 a 30	93	23,2
	31 a 35	100	24,9
	36 a 40	64	16,0
	41 a 45	35	8,7
	46 a 50	32	8,0
	51 ou mais	36	9,0
Escolaridade	ens. Médio	28	7,0
	ens. Técnico	16	4,0
	ens. Superior	154	38,4
	Especialização	159	39,7
	pós <i>strictu sensu</i>	40	10,0
	Outros	4	1,0
Área de gestão	Pública	95	23,7
	Privada	306	76,3
Porte da organização (SEBRAE)	Micro	80	20,0
	Pequena	139	34,7
	Média	100	24,9
	Grande	82	20,4
Quantidade de novos projetos por ano	até 9	235	58,6
	de 10 a 49	122	30,4
	de 50 a 99	28	7,0
	100 ou mais	16	4,0

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

4.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na TABELA 2 a seguir apresenta-se a estatística descritiva da amostra. As variáveis apresentadas no referencial teórico (QUADROS de 1 a 5) foram apresentadas em formato de afirmações, sendo solicitado aos respondentes sua concordância numa escala de Likert, de 5 pontos, sendo 1 igual a “discordo totalmente”, e 5 igual a “concordo totalmente”. Para cada afirmativa, foi extraída a média aritmética simples das respostas de 1 a 5 da escala de Likert, bem como calculado o desvio padrão dessas respostas. Sendo assim, as médias acima de 4

equivalem à concordância dos respondentes com a afirmativa, as médias entre 3 e 4 indicam que os respondentes tendem a concordar, enquanto as médias entre 2 e 3 demonstram tendência para discordar e abaixo de 2 Tem-se demonstrada a discordância dos respondentes com a afirmação. O desvio padrão maior que 1 demonstra divergência de opinião entre os respondentes, enquanto o mesmo sendo menor que 1, indica convergência das opiniões.

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Construto	Variável	Média	Desvio Padrão
Melhoria no desempenho da organização	Os processos da organização foram otimizados através dos novos projetos.	4,01	1,15
	A flexibilidade dos negócios foi aumentada por meio de novos projetos.	4,13	1,10
	Novos projetos permitem controlar melhor as despesas operacionais da organização.	4,07	1,13
	Novas oportunidades de mercado têm sido identificadas por meio de novos projetos.	4,23	1,01
	A execução de novos projetos melhorou a satisfação do cliente.	4,35	0,91
	Novos projetos na organização são desenvolvidos a partir das informações de projetos anteriormente desenvolvidos.	4,06	1,10
	Novos projetos permitem aos funcionários atenderem melhor as necessidades dos clientes.	4,32	0,85
	Novos projetos facilitam a eficiência da rede de fornecedores da organização.	4,12	1,07
	A eficiência da função compras foi melhorada a partir de novos projetos.	4,06	1,10
	A eficiência da função de distribuição foi melhorada a partir de novos projetos.	4,05	1,05
	Benefícios para os negócios aconteceram a partir da realização de novos projetos.	4,11	1,08
	Existe integração interna entre funções.	3,87	1,19
	Existe integração interna entre os diferentes tipos de serviços/produtos.	3,98	1,07
	Geralmente existe agilidade na organização.	3,79	1,19
	Existe integração externa com fornecedores.	3,88	1,19
Existe integração externa com os clientes.	4,00	1,18	
Média Geral do Construto (DO)		4,06	0,73
Gerenciamento de Projetos	As tarefas a serem executadas durante novos projetos ficam claramente definidas.	4,11	1,02

	As responsabilidades dos membros de novos projetos são claramente definidas.	4,08	1,11
	Há um processo formal de gestão para acompanhar terceiros contratados para novos projetos.	3,83	1,22
	Problemas causados por terceiros são percebidos antes do encerramento de novos projetos.	3,83	1,19
	São feitas medições para verificar o andamento de novos projetos.	4,13	1,03
	As tarefas relacionadas a novos projetos são revisadas periodicamente.	3,99	1,13
	O líder dos novos projetos é capaz de controlar as etapas até a conclusão.	4,18	1,00
	O líder dos novos projetos normalmente é experiente com este tipo de trabalho.	3,94	1,16
	Média Geral do Construto (GP)	4,01	0,73
Habilidades com Processos de Negócios	Existe um alto nível de conhecimento dos processos da empresa.	3,88	1,17
	Os funcionários entendem como suas ações impactam nas operações de outras áreas.	3,87	1,16
	Os funcionários entendem como suas atividades diárias apoiam os objetivos dos novos projetos da organização.	3,93	1,14
	Os gerentes deixam claro a todos sobre como os processos contribuem para o alcance dos objetivos da organização.	4,04	1,14
	Os processos operacionais da organização são formalmente documentados.	4,07	1,17
	A documentação de processos reflete as atividades operacionais reais.	4,14	1,05
	Os gerentes de setor são capazes de documentar os fluxos de processos que passam por outros setores (que não os deles).	3,72	1,36
	Os processos são planejados com foco em atender as necessidades do cliente.	4,35	0,93
	Os gerentes analisam os processos a fim de beneficiar o cliente.	4,24	1,04
	Média Geral do Construto (PN)	4,03	0,82
Comprometimento da Diretoria	Gerentes disponibilizam recursos para novos projetos, conforme são necessários.	3,95	1,12
	A necessidade de recursos para suporte a novos projetos de longo prazo é reconhecida pela alta gestão.	4,00	1,10
	A gerência executiva fica entusiasmada com as possibilidades de novos projetos.	4,23	0,95
	A diretoria investe o tempo necessário para entender os novos projetos que irão beneficiar a empresa.	3,99	1,17
	A diretoria determina que os novos projetos têm prioridade.	3,85	1,16
	A alta gerência tem claramente definidos os objetivos dos novos projetos.	3,97	1,12

	Todos os níveis de gestão apoiam os objetivos globais de qualquer novo projeto.	3,62	1,25
Média Geral do Construto (CD)		3,94	0,78
Receptividade à Mudança	Os funcionários compreendem o papel deles nos novos projetos da organização.	4,03	1,08
	Os funcionários têm receptividade para saber como os seus postos de trabalho vão mudar após novos projetos serem implementados.	3,78	1,27
	Os gestores buscam tranquilizar os funcionários sobre os novos projetos da organização.	3,82	1,26
	Um grupo de apoio está sempre disponível para responder a preocupações dos funcionários sobre mudanças no trabalho com a implementação de novos projetos.	3,41	1,36
	Os papéis de todos os funcionários no âmbito dos novos projetos têm sido claramente comunicados.	3,75	1,22
	A prontidão à mudança de funcionários afetados pelos novos projetos é regularmente avaliada.	3,41	1,34
	Os funcionários estão preparados para uma série de alterações relacionadas com aos novos projetos que visam a melhoria da organização.	3,46	1,34
	Quando novos projetos alteram o sistema de remuneração do empregado, tais alterações são devidamente comunicadas.	3,74	1,35
Média Geral do Construto (AM)		3,67	0,95

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Observando a TABELA 2, em geral, percebe-se que as variáveis possuem médias altas, demonstrando que os respondentes concordam com as afirmações. O construto melhoria no desempenho organizacional apresentou, em média, a concordância dos respondentes ($M=4,06$). Verifica-se que, quando se trata das variáveis de integração, por essência subjetivas, alguns dos respondentes demonstraram certa cautela para concordar (marcar 4 ou 5). Essa situação corrobora com Dess e Robinson (1984), que demonstraram existir mais dificuldade em avaliar medidas subjetivas de desempenho.

Ainda nesse construto, destacam-se as variáveis “execução de novos projetos melhora a satisfação do cliente” ($Dp=0,91$; $M=4,35$), e “novos projetos permitem aos funcionários atender melhor às necessidades dos clientes” ($Dp=0,85$; $M=4,32$), que tiveram alta concordância (marcando 4 ou 5), e coerência (respostas similares) entre

os respondentes. Esse fato demonstra que, assim como Carneiro e Dias (2006) verificaram, quanto mais os funcionários conhecerem os processos e possuem visão integrada, maiores serão os benefícios percebidos. Estes números também demonstram que a maior parte dos gestores participantes deste estudo entende que as melhorias são perceptíveis, inclusive se estendendo aos clientes externos.

Quanto às variáveis de gerenciamento de projetos, a concordância em média dos respondentes com as afirmações (marcando 4 ou 5), e coerência (respostas similares) entre as respostas, confirmam que, hoje em dia, a maioria das organizações usa uma abordagem orientada por projetos para sua gestão, conforme defendido por Zdanyté e Neverauskas (2012). Exceção foi a variável que mede a percepção sobre a existência de um processo formal para acompanhar terceiros contratados ($D_p=1,22$), pois 34% dos respondentes se mostraram indecisos (marcando 3) ou discordam (marcando 1 ou 2).

As altas médias para a variável que verifica a existência de medições para acompanhar o andamento de novos projetos ($M=4,13$), e para a variável que mede a percepção da revisão periódica das tarefas relacionadas a novos projetos ($M=3,99$), demonstram que os gestores pesquisados concordam que a organização se importa em monitorar a condução de situações que são importantes para o sucesso, pois combinam atividades para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, melhorias, administração e desenvolvimento dos setores (SALAZAR-ARAMAYO *et al.* 2012).

Tratando do construto habilidade com processos, as variáveis que tratam sobre a compreensão dos funcionários sobre o impacto de suas ações em outras áreas ($M=3,87$), compreensão dos funcionários quanto ao apoio de suas tarefas diárias aos objetivos de novos projetos ($M=3,93$), e a variável que trata da clareza

dos gerentes quanto a como os processos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais ($M=4,04$), demonstraram que os gestores concordam com as afirmações. Assim apoiam a constatação de Ramirez e Garcia (2005), de que quando a equipe compreende o funcionamento da organização e tenta antecipar impactos de decisões ou ações em outras áreas, a percepção sobre os processos melhoram.

A afirmação sobre os gerentes analisarem os processos a fim de beneficiar o cliente, também demonstrou expressiva concordância dos respondentes ($Dp=1,04$; $M=4,24$). Esses resultados indicam o papel da melhoria de processos, conforme a afirmação de Wolf e Harmon (2012), já que esse indicador se dá pelo fato de as organizações investirem recursos consideráveis para realizar atividades de melhoria.

Na variável sobre a determinação da diretoria acerca da prioridade de novos projetos ($M=3,85$), a concordância da maior parte dos respondentes (marcando 4 ou 5) confirma os relatos de Darvish *et al* (2012), de que o comprometimento da gestão é comumente considerado como um fator crítico para o sucesso. Também o posicionamento dos respondentes sobre o investimento de tempo necessário da diretoria para entender novos projetos que irão beneficiar a empresa ($M=3,99$) confirma o estudo de Ramirez e Garcia (2005), que encontrou relação entre envolvimento da diretoria executiva e os benefícios organizacionais.

Nas variáveis que tratam de disponibilização de recursos, por parte dos gerentes, para novos projetos ($M=3,95$), e reconhecimento da alta gestão sobre a necessidade de recursos para suporte a novos projetos ($M=4,00$), tem-se evidência de que a maior parte dos gestores das organizações concorda que o envolvimento da alta gerência possibilita uma percepção de suporte ao projeto, incentivando o apoio de outros gestores e a participação dos empregados (DIBB; MEADOWS,

2004), também garantindo acesso aos recursos que sejam necessários (RIGBY; LEDINGHAM, 2004).

No último construto, receptividade à mudança, foi identificada a menor média geral do presente estudo ($M=3,68$), acompanhada do maior desvio padrão geral ($Dp=0,95$), demonstrando que os respondentes tendem a concordar com as afirmações. Pode-se citar a variável que trata da existência de um grupo de apoio disponível para responder às preocupações dos funcionários sobre as mudanças, que apresentou a menor média deste estudo ($M=3,41$), onde 14% dos respondentes foram indecisos (marcando 3) e 35% discordaram entre si ($Dp=1,36$). Ainda assim, a maioria dos respondentes concordou com as afirmações, o que, de certa maneira, demonstra a preocupação dos gestores, conforme tratado por Ramirez e Garcia (2005), em evitar que os colaboradores se desmotivem com mudanças que eles possam não entender ou não aceitar. O resultado encontrado na variável que afirma que os gestores buscam tranquilizar os funcionários sobre os novos projetos da organização ($M=3,82$; $Dp=1,26$) também confirmam essa mesma abordagem de Ramirez e Garcia (2005).

Em situação de empate com a menor média do presente estudo ($M=3,41$), está a variável que verifica se a prontidão à mudança de funcionários afetados pelos novos projetos é regularmente avaliada. Apesar de não se ter localizado na literatura estudos para comparar esse resultado, supõe-se que ele se dá por uma possível ausência de costume das organizações em incluir a prontidão para mudança na avaliação de desempenho de seus funcionários. Em sentido contrário às outras variáveis do construto receptividade à mudança, verificou-se na variável que trata acerca da compreensão dos funcionários sobre seu papel em novos projetos ($M=4,03$; $Dp=1,08$), alta concordância (marcando 4 ou 5) e coerência (respostas

similares) entre os respondentes. Situação esta que reforça a afirmação de Motta (2001), de que a resistência a ideias novas é fruto, em grande parte, das dificuldades dos funcionários para lidar com as condições organizacionais, complexas e descontínuas.

Em suma, parece ser importante, visto a dificuldade em encontrar o que realmente é relevante para um melhor desempenho organizacional, aprofundar o conhecimento sobre quais construtos se relacionam com o desempenho organizacional na visão dos gestores, o que foi feito na análise seguinte.

4.3. ANÁLISE DE REGRESSÃO

Realizou-se a análise de regressão linear múltipla a fim de associar as variáveis independentes (gerenciamento de projetos, habilidade com processos, comprometimento da diretoria, receptividade à mudança) à variável dependente do estudo (melhoria no desempenho organizacional). Os resultados estão apresentados na TABELA 3.

TABELA 3: COEFICIENTES ESTIMADOS DA VARIÁVEL DEPENDENTE (Melhoria no Desempenho Organizacional)

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Significância Estatística	
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
(Constante)	,988	,130		7,608	,000
1 Gerenciamento de Projetos	,077	,044	,077	1,768	,078
Habilidade com Processos	,385	,045	,433	8,531	,000***
Comprometimento da Diretoria	,141	,048	,151	2,941	,003**
Receptividade à Mudança	,180	,038	,233	4,746	,000***

R² ajustado: 0,651

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * Significância de 10%. ** Significância de 5%. *** Significância de 1%. Preditores: (Constante), Gerenciamento de Projetos, Habilidade com Processos, Comprometimento da Diretoria, Receptividade à Mudança. Variável Dependente: Melhoria no Desempenho Organizacional. Cada construto é a média aritmética de perguntas respondidas numa escala Likert de 1 a 5.

Ao analisar a TABELA 3, nota-se que o construto habilidade com processos demonstrou ser estatisticamente relevante para explicar a variável dependente (construto melhoria no desempenho organizacional). Ou seja, de acordo com os gestores pesquisados, a habilidade com processos tem relação direta para a formação de suas opiniões em relação à melhoria no desempenho organizacional. Esse resultado confirma o conceito de Smída (2007), em que a gestão de processos tem por finalidade proporcionar o máximo desempenho, assim como em Weske (2012), em que a gestão de processos deve combinar, entre outros fatores, o alcance de máximo desempenho.

Ainda, corrobora com a constatação de Ramirez e Garcia (2005), que as habilidades com processos de negócios impactam positivamente a qualidade do serviço. Ou seja, quando a equipe entende como a organização funciona, e busca antecipar o impacto de uma decisão ou ação específica em outros setores, a percepção sobre os processos tende a melhorar.

Dessa forma, o resultado encontrado sugere que as organizações podem melhorar seu desempenho buscando melhorar sua habilidade com os processos organizacionais. Isso pode ser feito documentando os processos como eles realmente acontecem, treinando os colaboradores, não apenas nos processos desempenhados por eles, mas também fazendo com que eles conheçam melhor os processos de outras áreas, além de conscientizá-los acerca dos impactos que podem causar no cliente, em outras áreas, e até mesmo nos resultados organizacionais (STRATMAN; ROTH, 2002).

O construto comprometimento da diretoria também se mostrou ser estatisticamente relevante ao afetar a variável dependente (construto melhoria no desempenho organizacional), conforme apresentado na TABELA 3. Isso significa

que, de acordo com os gestores pesquisados, o comprometimento da diretoria interfere em suas opiniões em relação à melhoria no desempenho organizacional. O resultado confirma o relato de Darvish *et al* (2012), de que o comprometimento da alta gestão geralmente é tido como um fator crítico para o sucesso das organizações.

Este resultado também confirma o teste aplicado por Ramirez e Garcia (2005), onde se constatou uma relação positiva entre comprometimento executivo e a qualidade (que reflete melhor desempenho). Apesar de ter sido apenas parcialmente suportada naquela ocasião, ainda assim os autores consideraram que esta relação positiva era consistente, devido ao fato de o comprometimento executivo ser um fator de sucesso que frequentemente está em estudos desse tipo (RAMIREZ; GARCIA, 2005).

Ainda, Ramirez e Garcia (2005) testaram em seu estudo a relação entre comprometimento executivo e os benefícios líquidos. Naquele estudo, este valor não foi estatisticamente significativo, porém eles puderam apoiar parcialmente o impacto positivo do comprometimento executivo sobre o sucesso da organização. Já no presente estudo, o resultado se apresentou de maneira significativa. Assim, o resultado encontrado nesta pesquisa indica que as empresas que buscam melhorar seu desempenho podem fazê-lo aumentando o comprometimento da alta gestão. Isso pode acontecer quando os gestores reconhecem e disponibilizam recursos necessários, entendem e aplicam as prioridades, investem tempo e apoiam as iniciativas na organização (STRATMAN; ROTH, 2002).

Em relação ao construto receptividade à mudança, pode-se constatar na TABELA 3 que o mesmo foi estatisticamente relevante, quando testado ser positivamente relacionado à variável dependente (construto melhoria no

desempenho organizacional). Ou seja, para os gestores pesquisados, a receptividade à mudança reflete em suas opiniões em relação à melhoria no desempenho organizacional. Esse resultado confirma o apoio de alguns autores que relatam que a mudança organizacional seria um antecedente da mudança bem-sucedida, ou sucesso no desempenho (HOLT *et al.* 2007; RAFFERTY; SIMONS, 2006; SELF, 2007; SMITH, 2005).

O resultado aqui encontrado vai contra os achados de Ramirez e Garcia (2005), que não constataram a relação entre prontidão para a mudança e qualidade (que reflete no desempenho), pois tal resultado, naquela ocasião, não foi estatisticamente significativo. Por outro lado, os autores entenderam que a resistência à mudança pode gerar sabotagens para o sistema, ou ainda desmotivar colaboradores com mudanças que eles não entendem ou não aceitam. Neste estudo, a relação se mostrou de maneira significativa.

O resultado encontrado no presente estudo propõe que as organizações que pretendem melhorar seu desempenho, têm a opção de fazer isso incentivando a receptividade à mudança em seus colaboradores. Esse incentivo pode acontecer quando a organização, por meio de seus gestores, esclarece dúvidas que possam existir na equipe em relação à mudança pleiteada, tranquilizando os colaboradores e lhes informando sobre como suas tarefas serão afetadas, e possibilitando que eles estejam preparados para as novas situações (STRATMAN; ROTH, 2002).

Em contrapartida, a variável gerenciamento de projetos não demonstrou significância para afetar a variável dependente (melhoria no desempenho organizacional). Isto significa que, de acordo com os gestores participantes desta pesquisa, o gerenciamento de projetos não afeta, diretamente, suas opiniões em relação à melhoria no desempenho organizacional. Apesar disso, neste caso, o

resultado não contrapõe a literatura (COOPER; ZMUD, 1990; GAREIS, 2010; KERZNER, 2001; PMBOK, 2013; RAMIREZ; GARCIA 2005; SALAZAR-ARAMAYO *et al.* 2012; SEGUNDO PATAH, 2004; SLECHTICIUS *et al.* 2012; STRATMAN; ROTH, 2002; STULGIENĖ; CIUTIENĖ, 2012; ZDANYTĖ; NEVERAUSKAS, 2012). Supõe-se então que o efeito seja indireto, já que o gerenciamento de projetos em organizações deve ser geralmente utilizado em situações não rotineiras, pois se trata de um esforço por tempo determinado, com resultado exclusivo (PMBOK, 2013).

Cooper e Zmud (1990) relataram que o gerenciamento de projetos é mais frequentemente associado com a implementação de novas iniciativas, e que dessa maneira atua nos processos em situação de transformação, não necessariamente interferindo diretamente no desempenho organizacional. Pode-se dizer que esses projetos (novos processos) só são implantados quando existe comprometimento da alta gestão e/ou os gestores avaliam que eles são mais efetivos que os atuais. Essas implantações pontuais são mudanças frequentes causadas pela dinâmica complexa do ambiente das organizações (GAREIS, 2010). Estas, por sua vez, forçam as empresas a procurar novas formas de gestão para se tornarem mais flexíveis e alcançarem uma vantagem competitiva (STULGIENĖ; CIUTIENĖ, 2012). Ou seja, para melhorar seu desempenho, as organizações se adaptam, e para implantar adaptações, se tornam projetizadas. Assim, a estrutura projetizada atende à necessidade de agilidade e maior integração entre tecnologias e áreas (PATAH, 2004), o que pode justificar a não significância da relação direta entre gestão de projetos e melhoria no desempenho organizacional. As evidências da literatura citadas indicam uma provável relação indireta entre estes dois construtos.

Em resumo, os resultados do presente estudo indicam alternativas para que as organizações melhorem seu desempenho, trabalhando sua habilidade com os processos, o comprometimento da alta gestão e a receptividade das pessoas para a mudança. Além disso, a gestão de projetos não se demonstrou significativa para afetar o desempenho da organização, porém se infere seu uso para a implementação de novas situações que venham a ser necessárias no processo de melhoria do desempenho organizacional.

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

O objetivo desse estudo foi identificar se o desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos, habilidade com os processos do negócio, o comprometimento da diretoria e a receptividade das pessoas à mudança. Inferiu-se que os gestores de organizações seriam o público alvo desta pesquisa, pelo fato de terem vivência prática com ações para melhoria do desempenho nas organizações.

Na análise descritiva dos dados, os respondentes demonstraram concordar com as afirmações (médias altas), sem que houvesse considerável dispersão entre suas opiniões (desvio padrão geralmente próximo de 1). Nos resultados da regressão linear múltipla, com exceção da gestão de projetos, as demais variáveis independentes foram constatadas como associadas à melhoria do desempenho nas organizações. Isto leva a concluir que as organizações podem melhorar o seu desempenho trabalhando sua habilidade com os processos, o comprometimento da alta gestão e a receptividade das pessoas para a mudança. Assim os gestores deveriam dedicar esforços em treinamentos técnicos para sua equipe, comunicação com a alta gestão afim de possibilitar seu engajamento e participação, e conscientização das pessoas acerca da importância e vantagens das mudanças.

Em relação à literatura, esta pesquisa, de maneira geral, aborda o uso de variáveis pouco usuais para a análise de desempenho organizacional, o que pode sugerir novas formas de abordagem da questão de monitoramento e ações que visem à melhoria do desempenho nas organizações. Com isso preenche uma lacuna identificada na literatura.

Em termos empíricos, este estudo aponta para as empresas uma compreensão de outras variáveis que estão associadas à melhoria do desempenho organizacional, o que permite adoção de ações com foco direcionado para resultados diretos no desempenho. Dessa maneira, as organizações podem evitar desperdícios com investimentos em áreas e/ou ações que possam não gerar resultados satisfatórios. Também permite às empresas que já trabalham enfaticamente a gestão de desempenho, novas oportunidades de melhoria, o que pode potencializar seus resultados e performance com ações em áreas ainda pouco exploradas.

Como limitação, temos o fato de a amostra ter sido não probabilística por acessibilidade. Por outro lado, traz evidências de potenciais relações entre os construtos estudados. Desta forma, recomenda-se replicar esta pesquisa em outras amostras para confirmar as relações encontradas. Além disso, os poucos construtos adotados explicaram apenas parte da melhoria no desempenho organizacional. Assim, pode-se recomendar, numa replicação deste estudo, a busca e inserção de novas variáveis que possam desvendar completamente os fatores associados à melhoria do desempenho organizacional.

Sugere-se também controlar a amostra por nível hierárquico de gestores, visto que a visão e opinião podem variar conforme o cargo que o gestor ocupa, ou ainda caracteriza-la por tipo de atividade das organizações. Portanto, é recomendável que esta pesquisa seja reaplicada incluindo variáveis que possam permitir essa discriminação, permitindo análises mais aprofundadas.

Por fim, visando à continuidade da pesquisa, sugerem-se trabalhos futuros que estudem a relação indireta que pode haver entre o gerenciamento de projetos e o desempenho das organizações. Podem ser testadas variáveis intermediárias

relacionadas a implantações não rotineiras, como, por exemplo, implantação de um novo setor, ou de uma nova rotina, ou de um novo cargo, ou um novo equipamento, uma nova unidade de negócios, além de implantação de mudanças de quaisquer gêneros.

REFERÊNCIAS

- ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Crafting a change message to create transformational readiness. **Journal of Organizational Change Management**. v. 15, n. 2, p.169-183, 2002.
- BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **The Academy of Management Journal**. v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BECKER, J.; KAHN, D. The process in focus. In: BECKER, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M (Eds.). **Process Management - A Guide to process-oriented organizational design**. Springer Verlag Gmb: Berlin, 2005.
- BERNRETH, J. Expanding our understanding of the change message". **Human Resource Development Review**. v. 3, n. 1, p. 36-52, 2004.
- BOLSINGER, M. Bringing value-based business process management to the operational process level. **Information Systems & e-Business Management**. v. 13, n. 2, p. 355-398, 2015.
- CAKAR, F.; BITITCI, U. S.; MACBRYDE, J. A business process approach to human resource management. **Business Process Management Journal**. v. 9, n. 2, p. 190-207, 2003.
- CARNEIRO, T. C. J.; DIAS, D. S. Integração organizacional: um estudo na indústria farmacêutica no Brasil. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. v. 12, n. 4, p. 25-51, 2006.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- DARVISH, H.; KAFASHZADEH, A. R.; AHMADNIA, H. Studying The Customer Relationship Management: A Case Study at Persian Technology Firm. **Economic Insights - Trends & Challenges**. v. 64, n. 3, p. 1-18, 2012.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DESS, G. G.; DAVIS, P. S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance. **The Academy of Management Journal**. v. 27, n. 3, p. 467-488, 1984.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.
- DIBB, S.; MEADOWS, M. Relationship marketing and CRM: A financial Services case study. **Journal of Strategic Marketing**. v. 12, n. 2, p. 111-125, 2004.

DONNELLY, J.; GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. **Administração: Princípios de Gestão Empresarial**. Amadora: McGraw Hill, 2000.

DUCHESSI, P.; SCHANIGER, C. M.; HOBBS, D. R.; PENTAK, L. P. Determinants of success in implementing material requirements planning (MRP). **Journal of Manufacturing and Operations Management**. v. 1, n. 3, p. 263-304, 1988.

GAREIS, R. Designing changes or permanent organizations by processes and projects. **International Journal of Project Management**. v. 28, n. 4, p. 314-327, 2010.

GONZÁLEZ, L. S.; RUBIO, F. G.; GONZÁLEZ, F. R.; VELTHUIS, M. P. Measurement in business processes: a systematic review. **Business Process Management Journal**. v. 16, n. 1, p.114-134, 2010.

GRIFFIN, K. Economic, Globalization and Institutions of Global Governance. **Development and Change**. v. 34, n. 5, p. 789-808, 2003.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. **Journal of Operations Management**. v. 15, n. 3, p. 193-13, 1997.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HANPACHERN, C.; MORGAN, G. A.; GRIEGO, O. V. An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. **Human Resource Development Quarterly**. v. 9, n. 4, p. 339-350, 1998.

HEEKYUNG, K.; SUHYUN, J.; INSUNG, L.; SEUNG-JUN, Y. Information Security and Organizational Performance: Empirical Study of Korean Securities Industry; **ETRI Journal**., v. 37, n 2, p. 428-437, 2015.

HOLT, D. T.; ARMENARKIS A. A; FIELD, H. S.; HARRIS, S. G. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. **Journal of Applied Behavioral Science**. v. 43, n. 2, p. 232-255, 2007.

HOLT, D. T.; HELFRICH, C. D.; HAL, C. G.; WEINER, B. J. Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. **Journal of General Internal Medicine**. v. 25, n. 1, p. 50-55, 2010.

JANSSEN, K. J.; NENDELS, F. C. W.; SMIT, S. L.; RAVESTEYN, P. Business Processes Management in the Netherlands and Portugal: The Effect of BPM Maturity on BPM Performance. **Journal of International Technology & Information Management**. v. 24, n. 1, p. 33-52, 2015.

JENNETT, P. A.; GAGNON, M. P.; BRANDSTADT, H. K. Preparing for success: Readiness models for rural telehealth. **Journal of Postgrad Med**. v. 51, n. 4, p. 279-285, 2005.

KALPIC, B.; BERNUS, P. Business process modeling in industry - The powerful tool in enterprise management. **Computers in Industry**. v. 47, n. 3, p. 299-318, 2002.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

LOK, P.; HUNG, R. Y.; WALSH, P.; WANG, P.; CRAWFORD, J.; An Integrative Framework for Measuring the Extent to which Organizational Variables Influence the Success of Process Improvement Programmes. **Journal of Management Studies**. v. 42, n. 7, p. 1357-1381, 2005.

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

MANGIN, P.; HOVELAQUE, V.; BIRONNEAU, L. Enterprise Resource Planning contribution to firm performance: A literature review over the last 15 years. In: **CONGRES INTERNATIONAL DE GENIE INDUSTRIEL-CIGI, 11., 2015**. Québec, Canada, 2015. p. 26-28.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review**. v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MOTTA, P. R. de M. **Transformación organizacional: la teoría y la práctica de innovar**. Bogotá: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración /Alfaomega, 2001.

PANDA, S.; RATH, S. K. Investigating the relationship between IT capability and Organizational Performance: An Empirical evidence from Indian Banking Units. **International Journal of Management Science & Technology Information**. v. 1, n. 17, p. 57-69, 2015.

PARK, Jungwon; LEE, Keon-Hyung; KIM, Pan Suk. Participative management and perceived organizational performance: The moderating effects of innovative organizational culture. **Public Performance & Management Review**. v. 39, n. 2, p. 316-336, 2016.

PATAH, L. A. **Alinhamento estratégico de estrutura organizacional de projetos: uma análise de múltiplos casos**. 2004. 169 f. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PERONJA, I. Performance effects of the business process change in large enterprises: the case of croatia. Management: **Journal of Contemporary Management Issues**. v. 20, n. 1, p. 1-22, 2015.

PING-JU WU, S.; STRAUB, D. W.; LIANG, T. P. How Information Technology Governance mechanisms And Strategic Alignment Influence Organizational Performance: Insights From An Matched Survey Of Business And It Managers. **Mis Quarterly**. v. 39, n. 2, p. 497-518, 2015.

PM SURVEY.ORG (2014), Project Management Institute Chapters. Website: <http://www.pmsurvey.org>. Acesso em 20 março 2016.

Project Management Institute (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (5th ed.)**. Newtown Square, PA: Author. 2013.

RABECHINI JR., R. **Competências e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. 2003. 274 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. 2003.

RABECHINI JR., R., PESSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**. v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.

RAFFERTY, A. E.; SIMMONS, R. H. An examination of the antecedents of the readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. **Journal of Business and Psychology**. v. 20, n. 3, p. 325-350, 2006.

RAMIREZ, P.; GARCIA, R. Success of ERP Systems in Chile: An Empirical Study. In: **AMERICAS CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS-AMCIS, 2005**. Edited by, 2005.

RIGBY, D. K.; LEDINGHAM, D. CRM Done Right. **Harvard Business Review**. v. 82, n. 11, p. 118-129, 2004.

ROTH, A. V.; GIFFI, C. A. Critical factors for achieving world class manufacturing: Benchmarking North American manufacturing strategies. **OM Review**. v.10, n. 2, p. 1-29, 1994.

SALAZAR-ARAMAYO, J. L.; ALMEIDA, R. M.; DANTAS, C. N.; SILVEIRA, R. R. A Conceptual Model for Project Management of Exploration and Production in the Oil and Gas Industry: The case of a Brazilian Company. **International Journal of Project Management**. v. 31, n. 4, p. 589–601, 2001.

SANTOS, N. de M.; BRONZO M.; DE OLIVEIRA, M. P. V.; DE RESENDE, P. T. V. Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**. v.11, n.3, p. 105-129, 2014.

SELF, D. R. Organizational change, overcoming resistance by creating readiness. **Development and Learning in Organizations**., v. 21, n. 5, p.11-13, 2007.

SHARMA, B.; GADENNE, D. An Empirical Investigation of the Relationship between Quality anagement Factors and Customer Satisfaction, Improved Competitive Position and Overall Business Performance. **Journal of Strategic Marketing**. v. 16, n. 4, p. 301-314, 2008.

SHUKLA, A.; RAI, H. Interactive effects of psychological capital and perceived support in developing trust and commitment among indian it executives. **Employment Relations Record**. v. 14, n.2, p. 66-87, 2014.

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

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**. v. 33, n. 1, p. 48-60, 2013.

SLECHTICIUS, A. G.; BIANCOLINO, C. A.; GUIMARÃES, E. H. R.; FREIRE, O. B. De L. Gerenciamentos de projetos complexos de ti: estudo de caso sob o enfoque da estratégia empresarial na indústria de serviços financeiros. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**. v. 11, n. 3, p. 289-318, 2012.

SMÍDA, F. **Introduction and development of process management in the enterprise**. Praha: Grada Publishing, 2007.

SMITH, I. Achieving readiness for organizational change. **Library Management**. v. 26, n. 6, p. 408-412, 2005.

STRATMAN, J. K.; ROTH, A. V. Enterprise Resource Planning (ERP) Competence Constructs: Ibo-Stage Multi-Item Scale Development and Validation. **Decision Sciences**. v. 33, n. 4, p. 601-628, 2002.

STULGIENĖ, A.; CIUTIENĖ, R. Hrm challenges in transition to project management (project-based organization). **Economics & Management**. v. 17, n. 3, p. 1214-1218, 2012.

VENKATRAMAN, N.; Ramanujam, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: a Comparison Approaches. **Academy of Management Review**. v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WEAVER, G. R.; TREVINO, L. K.; COCHRAN, P. L. Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. **Academy of Management Journal**. v. 42, n. 1, p. 41-57, 1999.

WESKE, M. **Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures**. **Springer Science & Business Media**. p. 333-371, 2012.

WHITE, E. M.; ANDERSON, J. C.; SCHROEDER, R. G.; Tupy, S. E. A study of the MRP implementation process. **Journal of Operations Management**. v. 2, n. 3, p. 145-153, 1982.

WILLAERT, P.; VAN DEN BERGH, J.; WILLEMS, J.; DESCHOOLMEESTER, D. The process-oriented organisation: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In: **INTERNATIONAL BPM CONFERENCE, 2007**. Brisbane (AUS). Anais... Brisbane: BPM, 2007. p. 24-7.

WOLF, C.; HARMON, P. **The state of business process management 2012**. http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf. Acesso em 23-06-2016

ZUCCHI, F.; EDWARDS, J. S. Human resource management aspects of business process reengineering: a survey. **Business Process Management Journal**. v. 5, n. 4, 1999.

APÊNDICE A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa busca conhecer a percepção e comportamento de gestores em situações de novos projetos nas organizações (tarefas temporárias, de curto ou longo prazo, à parte da rotina de trabalho).

Gostaríamos de conhecer a sua opinião respondendo o questionário desta pesquisa de Mestrado em Administração da Fucape Business School.

Veja se você discorda ou concorda de acordo com as frases. Depois assinale o grau de sua concordância ou discordância. A escala varia de discordo totalmente a concordo totalmente.

Não há resposta certa ou errada, o que se busca é a sua opinião.

Agradeço a participação

Klausberg Sampaio

1. Você exerce alguma atividade de gestão na organização? (gestão de pessoas, de materiais, de qualidade, financeira, ou similar)
 - Sim, em empresa privada
 - Sim, em empresa pública
 - Não
2. As tarefas a serem executadas durante novos projetos ficam claramente definidas.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
3. As responsabilidades dos membros de novos projetos são claramente definidas.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
4. Há um processo formal de gestão para acompanhar terceiros contratados para novos projetos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
5. Problemas causados por terceiros são percebidos antes do encerramento de novos projetos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
6. São feitas medições para verificar o andamento de novos projetos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
7. As tarefas relacionadas a novos projetos são revisadas periodicamente.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
8. O líder dos novos projetos é capaz de controlar as etapas até a conclusão.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
9. O líder dos novos projetos normalmente é experiente com este tipo de trabalho.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
10. Gerentes disponibilizam recursos para novos projetos, conforme são necessários.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
11. A necessidade de recursos para suporte a novos projetos de longo prazo é reconhecida pela alta gestão.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
12. A gerência executiva fica entusiasmada com as possibilidades de novos projetos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
13. A diretoria investe o tempo necessário para entender os novos projetos que irão beneficiar a empresa.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
14. A diretoria determina que os novos projetos têm prioridade.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
15. A alta gerência tem claramente definidos os objetivos dos novos projetos.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
16. Todos os níveis de gestão apoiam os objetivos globais de qualquer novo projeto.

Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

17. Existe um alto nível de conhecimento dos processos da empresa.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
18. Os funcionários entendem como suas ações impactam nas operações de outras áreas.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
19. Os funcionários entendem como suas atividades diárias apoiam os objetivos dos novos projetos da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
20. Os gerentes deixam claro a todos sobre como os processos contribuem para o alcance dos objetivos da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
21. Os processos operacionais da organização são formalmente documentados.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
22. A documentação de processos reflete as atividades operacionais reais.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
23. Os gerentes de setor são capazes de documentar os fluxos de processos que passam por outros setores (que não os deles).
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
24. Os processos são planejados com foco em atender as necessidades do cliente.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
25. Os gerentes analisam os processos a fim de beneficiar o cliente.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
26. Os funcionários compreendem o papel deles nos novos projetos da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
27. Os funcionários têm abertura para saber como os seus postos de trabalho vão mudar após novos projetos serem implementados.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
28. Os gestores buscam tranquilizar os funcionários sobre os novos projetos da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
29. Um grupo de apoio está sempre disponível para responder a preocupações dos funcionários sobre mudanças no trabalho com a implementação de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
30. Os papéis de todos os funcionários no âmbito dos novos projetos têm sido claramente comunicados.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
31. A prontidão à mudança de funcionários afetados pelos novos projetos é regularmente avaliada.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
32. Os funcionários estão preparados para uma série de alterações relacionadas com aos novos projetos que visam a melhoria da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
33. Quando novos projetos alteram o sistema de remuneração do empregado, tais alterações são devidamente comunicadas.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
34. Os processos da organização foram otimizados através dos novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
35. A flexibilidade dos negócios foi aumentada por meio de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
36. Novos projetos permitem controlar melhor as despesas operacionais da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
37. Novas oportunidades de mercado têm sido identificadas por meio de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
38. A execução de novos projetos melhorou a satisfação do cliente.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente

39. Novos projetos na organização são desenvolvidos a partir das informações de projetos anteriormente desenvolvidos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
40. Novos projetos permitem aos funcionários atenderem melhor as necessidades dos clientes.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
41. Novos projetos facilitam a eficiência da rede de fornecedores da organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
42. A eficiência da função compras foi melhorada a partir de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
43. A eficiência da função de distribuição foi melhorada a partir de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
44. Benefícios para os negócios aconteceram a partir da realização de novos projetos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
45. Existe integração interna entre funções.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
46. Existe integração interna entre os diferentes tipos de serviços/produtos.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
47. Geralmente existe agilidade na organização.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
48. Existe integração externa com fornecedores.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
49. Existe integração externa com os clientes.
Discordo totalmente (1) (2) (3) (4) (5) Concordo totalmente
50. Quantos novos projetos (em média) acontecem por ano na organização?
() até 9; () de 10 a 49; () de 50 a 99; () mais de 100
51. A organização conta com quantos funcionários?
() até 19; () de 20 a 99; () 100 a 499; () mais de 500
52. Sua idade em anos (escreva somente números)
53. Seu grau de Instrução
() Ensino fundamental; () Ensino médio; () Ensino técnico; () Graduação; () Especialização / MBA; () Mestrado / doutorado; () Outro