



## Desempenho organizacional: oportunidades de melhoria

Klausberg dos Santos Amaral Sampaio<sup>1</sup>

Emerson Wagner Mainardes<sup>2</sup>

Fabio Yoshio Suguri Motoki<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo visa identificar se o desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos, habilidade com os processos do negócio, comprometimento da diretoria e à 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 privado. Os resultados indicam que as variáveis habilidades 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 a variáveis pouco usuais na análise de desempenho organizacional. Em termos empíricos, proporciona às empresas ações com foco direcionado aos resultados. Também oferece novas oportunidades de melhoria às organizações que já trabalham a gestão de desempenho, podendo potencializar sua performance com ações em áreas ainda pouco exploradas.

**Palavras-chave:** Desempenho Organizacional; Gerenciamento de Projetos; Receptividade à Mudança.

## Organizational performance: improvement opportunities

**Abstract:** This article aims to identify whether organizational performance is positively associated with project management, business process skills, management commitment, and the receptivity of people 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 the variables ability with business processes, management commitment and the receptivity of people to change are directly and positively associated with organizational performance. However, project management is not associated with organizational performance. This research contributes to the literature with the approach to unusual variables in the analysis of organizational performance. In empirical terms, it provides companies with actions focused on results. It also offers new opportunities for improvement to organizations that already work on performance management, and can boost their performance with actions in areas that are still under-explored.

**Keywords:** Organizational Performance; Organizational Processes; Board Commitment; Project Management; Receptivity to Change.

1 Mestre em Administração pela Fucape Business School. Graduado em Administração pela Universidade CEUMA. Professor do IMEC - Instituto Maranhense de Ensino e Cultura. Endereço Postal: Avenida Proj. Dr. Carlos Vasconcelos, 42, Jardim São Cristóvão, São Luis /MA. E-mail: klausberg.sampaio@gmail.com.

2 Doutor em Administração pela Universidade da Beira Interior (Portugal). Graduado em Engenharia Industrial Elétrica - Eletrônica e Telecomunicações pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Professor Associado da Fucape Business School.

3 Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Fucape Business School. Graduação em Engenharia de Computação pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Pesquisadora Fucape Business School.

## 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, realizou-se uma pesquisa de campo com 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; LEE; KIM, 2016).

Embora existam pesquisas acerca do desempenho organizacional (DESS; DAVIS, 1984; BECKER, B.; GERHART, 1996; SANTOS et al., 2014; PING-JU WU; STRAUB; LIANG, 2015; PARK; LEE; KIM, 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; GUNASEKARAN; LI, 1998; COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997; DAVENPORT, 1993; ZUCCHI; EDWARDS, 1999). Assim, para aprofundar os conhecimentos acerca da melhoria de desempenho, há a necessidade de explorar variáveis pouco tratadas na literatura, criando 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. 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; BITITCI; MACBRYDE, 2003; HAMMER, 2001; SKRINJAR; TRKMAN, 2013; WILLAERT, et al., 2007).

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.

## 2 Referencial Teórico

A medida de desempenho pode ser objetiva, disponível nas demonstrações financeiras, ou subjetiva, conforme percepções individuais ou coletivas. Neste estudo, adotaram-se as medidas de desempenho subjetivas, ou seja, a partir das percepções dos envolvidos. 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). Como métrica de desempenho organizacional com uso de medidas subjetivas, o Quadro 1 demonstra a mensuração do desempenho da organização, obtido da escala psicométrica desenvolvida por Stratman e Roth (2002). Tal escala de melhoria no desempenho da organização foi utilizada no estudo aqui realizado.

**Quadro 1: Construto Melhoria no desempenho da organização e suas variáveis.**

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.

Fonte: Stratman e Roth (2002), adaptado pelos autores.

Um dos elementos que pode contribuir com o desempenho organizacional é o gerenciamento de projetos. Este conceito 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). Assim, para medir

as percepções dos respondentes quanto ao gerenciamento de projetos, o Quadro 2 mostra a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) referente à medição do construto Gestão de Projetos.

**Quadro 2: Construto Gerenciamento de projetos e suas variáveis.**

<b>Gerenciamento de Projetos</b>
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.

Fonte: Stratman e Roth (2002), adaptado pelos autores.

Outro elemento que pode favorecer o desempenho organizacional é a habilidade dos indivíduos com relação aos processos da organização. 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. Essa é 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. Considerando o construto discutido aqui, o Quadro 3 apresenta a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) usada no presente estudo. Tal escala serve para medir as percepções dos respondentes quanto às habilidades dos indivíduos quanto aos processos da organização.

**Quadro 3: Construto Habilidades com processos e suas variáveis.**

<b>Habilidades com Processos de Negócios</b>
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.

Fonte: Stratman e Roth (2002), adaptado pelos autores.

Na sequência dos elementos que contribuem com o desempenho organizacional, destaca-se o 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, Kafashzadeh, Ahmadnia (2012) relatam que o comprometimento da alta 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 o acesso aos recursos necessários (RIGBY; LEDINGHAM, 2004). No intuito de avaliar o construto em questão, para medir as percepções dos respondentes quanto ao comprometimento da diretoria, o Quadro 4 mostra a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) utilizada neste estudo para a medição tal construto.

**Quadro 4: Construto Comprometimento da diretoria e suas variáveis.**

<b>Comprometimento da Diretoria</b>
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.

Fonte: Stratman e Roth (2002), adaptado pelos autores.

O último elemento investigado que pode favorecer o desempenho organizacional é a receptividade à mudança. 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. Considerando isso, o Quadro 5 apresenta a parte da escala desenvolvida por Stratman e Roth (2002) utilizada no presente estudo para medir a receptividade à mudança.

**Quadro 5: Construto Receptividade à mudança e suas variáveis**

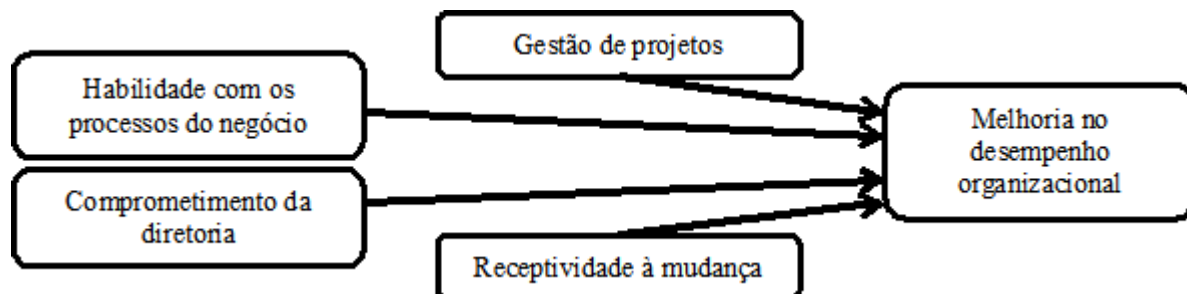
<b>Receptividade à Mudança</b>
Os funcionários compreendem o papel deles nos novos projetos da organização.
Os funcionários têm receptividade para saber como os seus postos de trabalho vão mudar após novos projetos serem implementados.
Os gestores buscam tranquilizar os funcionários sobre os novos projetos 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.

Fonte: Stratman e Roth (2002), adaptado pelos autores.

Dessa maneira, neste estudo, sugerem-se as seguintes hipóteses: O desempenho organizacional está associado positivamente à gestão de projetos (H1), à habilidade com os processos do negócio (H2), ao comprometimento da diretoria (H3), e à receptividade das pessoas à mudança (H4), como demonstrado na figura 1.

Figura 1. Modelo proposto.

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelos autores.



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

### 3 Metodologia

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, 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 para medir as percepções dos respondentes quanto ao desempenho organizacional, elaboradas a partir das variáveis dispostas no Quadro 1, também 8 afirmações para medir o gerenciamento de projetos, conforme as variáveis citadas no Quadro 2, ainda 9 afirmações para medir a habilidade com processos, em acordo com as variáveis relatadas no Quadro 3, bem como 7 afirmações para medir comprometimento da diretoria, conforme as variáveis disponíveis no Quadro 4, 8 afirmações para medir a 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 são as 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 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, resultando numa amostra não probabilística por acessibilidade de 401 respondentes.

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:

$$\text{Desemp.} = \beta_0 + \beta_1 \text{Gest.Proj.} + \beta_2 \text{Habil.Proc.} + \beta_3 \text{Compr.Dir.} + \beta_4 \text{Recep.Mudar} + \epsilon$$

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).

## 4 Análise dos Dados

### 4.1 Caracterização da Amostra

Para caracterização do porte da organização foi escolhido o critério “número 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 especialização ou graduação. De modo geral, os respondentes ocupam cargos 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, 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, Gibson, Ivancevich (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
	<b>26 a 30</b>	<b>93</b>	<b>23,2</b>
	<b>31 a 35</b>	<b>100</b>	<b>24,9</b>
	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
	<b>ens. superior</b>	<b>154</b>	<b>38,4</b>
	<b>especialização</b>	<b>159</b>	<b>39,7</b>
	pósstrictu sensu	40	10,0
	outros	4	1,0
Área de gestão	pública	95	23,7
	<b>privada</b>	<b>306</b>	<b>76,3</b>
Porte da organização (SEBRAE)	micro	80	20,0
	<b>pequena</b>	<b>139</b>	<b>34,7</b>
	<b>média</b>	<b>100</b>	<b>24,9</b>
	grande	82	20,4
Quantidade de novos projetos por ano	<b>até 9</b>	<b>235</b>	<b>58,6</b>
	<b>de 10 a 49</b>	<b>122</b>	<b>30,4</b>
	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, 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	
<b>Média Geral do Construto (DO)</b>		<b>4,06</b>	<b>0,73</b>
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
<b>Média Geral do Construto (GP)</b>		<b>4,01</b>	<b>0,73</b>

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
<b>Média Geral do Construto (PN)</b>		<b>4,03</b>	<b>0,82</b>
Gerentes disponibilizam recursos para novos projetos, conforme são necessários.	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
<b>Média Geral do Construto (CD)</b>		<b>3,94</b>	<b>0,78</b>
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
<b>Média Geral do Construto (AM)</b>		<b>3,67</b>	<b>0,95</b>

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” ( $D_p=0,91$ ;  $M=4,35$ ), e “novos projetos permitem aos funcionários atender melhor às necessidades dos clientes” ( $D_p=0,85$ ;  $M=4,32$ ), que tiveram alta concordância (marcando 4 ou 5), e coerência (respostas similares) entre os respondentes. Esse fato reforça Carneiro e Dias (2006), de que quanto mais os funcionários conhecerem os processos e possuírem 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), confirmam que, hoje em dia, a maioria das organizações usa uma abordagem orientada por projetos para sua gestão, conforme defendido por Zdanytė 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 existência de medições para acompanhar o andamento de novos projetos ( $M=4,13$ ), e para 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. Isso corrobora 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 melhora.

A afirmação sobre os gerentes analisarem os processos a fim de beneficiar o cliente, também demonstrou expressiva concordância dos respondentes ( $D_p=1,04$ ;  $M=4,24$ ). 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 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 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 Ramirez e Garcia (2005), em evitar que os colaboradores se desmotivem com mudanças que eles possam não entender ou não aceitar. O resultado encontrado 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 comparação, 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 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. Isto 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

A análise de regressão linear múltipla testou a associação das variáveis independentes (gerenciamento de projetos, habilidade com processos, comprometimento da diretoria, receptividade à mudança) à variável dependente melhoria no desempenho organizacional. Os resultados estão na Tabela 3.

**Tabela 3: Coeficientes Estimados da Variável Dependente (Melhoria no Desempenho Organizacional)**

Modelo B		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Significância Estatística	
		Erro Padrão	Beta	t	Sig.	
1	(Constante)	,988	,130		7,608	,000
	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***
R <sup>2</sup> 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 melhoria no desempenho organizacional. 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 suporta 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. Essa relação também 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.

Este resultado 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 tanto nos processos desempenhados por eles como 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 associação positiva estatisticamente relevante com melhoria no desempenho organizacional. Isso significa que 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 suporta a tese de Ramirez e Garcia (2005), de 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 a relação positiva e estatisticamente relevante com melhoria no desempenho organizacional. Para os gestores, a receptividade à mudança reflete em suas opiniões em relação à melhoria no desempenho organizacional. Esse resultado corrobora o apoio de 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; STULGIENË; CIUTIENË, 2012; ZDANYTË; 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 atuam os 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 (STULGIENË; CIUTIENË, 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.

## 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, comprometimento da diretoria e receptividade das pessoas à mudança. Os gestores de organizações foram 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 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 a fim 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. Este estudo pode sugerir novas formas de abordagem da questão de monitoramento e ações que visem à melhoria do desempenho nas organizações, preenchendo 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. Isso permite a adoção de ações com foco direcionado para resultados diretos no desempenho. Assim, as organizações podem evitar desperdícios com investimentos em áreas ou ações que possam gerar resultados insatisfatórios. Também dá novas oportunidades de melhoria às empresas que já trabalham enfaticamente a gestão de desempenho, 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 caracterizá-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.

## Agradecimentos

Esta pesquisa contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq/Brasil), projeto 304209/2018-0, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES/Brasil), projetos 84513772 (599/2018) e 85395650 (228/2019), da Fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia (FCT/Portugal), por meio do NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais – Universidade da Beira Interior), projeto UID/GES/04630/2020, e do IFTS (Instituto Fucape de Tecnologias Sociais), projeto 2018-2021.

## 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. 2. ed. Berlin, 2005.
- 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**. 10. ed. Amadora: McGraw Hill, 2000.
- 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.
- 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.
- KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8. ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.
- 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.
- 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 inovar**.1. ed. Bogotá: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración /Alfaomega, 2001.
- PARK, J.; LEE, K.-H.; KIM, P. S. 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. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 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. **Project Management Institute Chapters**. 2014. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org>>. Acesso em: 20 mar. 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. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Programa de Pós-Graduação em Engenharia Naval e Oceânica. Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. 2003.
- 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.
- 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.
- STULGIENĚ, A.; CIUTIENĚ, R. Hrm challenges in transition to project management (project-based organization). **Economics & Management**, v. 17, n. 3, p. 1214-1218, 2012.
- 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, p. 24-27, 2007.
- WOLF, C.; HARMON, P. **The state of business process management 2012**. Disponível em: <[http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-\\_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf](http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 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.