



v.11, n.3

Vitória-ES, Mai.-Jun. 2014

p. 106 - 129 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.5>

## Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional

**Nathália de Melo Santos<sup>†</sup>**

*Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG*

**Marcelo Bronzo<sup>Ω</sup>**

*Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG*

**Marcos Paulo Valadares de Oliveira<sup>‡</sup>**

*Universidade Federal do Espírito Santo - UFES*

**Paulo Tarso Vilela de Resende<sup>±</sup>**

*Fundação Dom Cabral - FDC*

### RESUMO

Este artigo apresenta os principais achados de uma pesquisa que teve como objetivo descrever as relações entre variáveis da *estrutura organizacional*, *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* — considerando-se os pressupostos da abordagem de orientação para processos de negócio (Business Process Orientation/BPO) — e identificar a relação entre esses construtos e o *desempenho organizacional*, a partir das quatro dimensões críticas do *balanced scorecard*: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. Foram utilizados dados de uma amostra de 368 empresas brasileiras de médio e grande porte. Por meio da modelagem de equações estruturais, foram analisadas as associações entre os construtos do modelo nomotético proposto. Os resultados apontam para a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre os construtos investigados, à exceção da relação entre o construto estrutura organizacional e desempenho organizacional. Os resultados da pesquisa, inclusive atinentes à associação não tão expressiva entre elementos de estrutura e do desempenho organizacional, sugerem que iniciativas em BPO podem afetar de forma contundente os resultados do desempenho organizacional, ampliando as discussões sobre o tema.

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

Recebido em 06/07/2012; revisado em 04/03/2013; aceito em 16/12/2013; divulgado em 30/06/2014

\*Autor para correspondência:

<sup>†</sup> Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Endereço: Área Especial, Módulo F, Guará 2 – DF – Brasil - E-mail: nsantos.adm@gmail.com  
Telefone: (61)92190824

<sup>Ω</sup> Doutor em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais  
Vínculo: Professor Associado da Universidade Federal de Minas Gerais  
Endereço: Av. Antônio Carlos, Pampulha, Belo Horizonte – MG - Brasil - E-mail: marcelobronzo@face.ufmg.br  
Telefone: (31) 3409-7035

<sup>‡</sup> Doutorado em Administração pela Universidade UFMG  
Vínculo: Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo  
Endereço: Rua Ludwik Macal Vitória – ES – Brasil - E-mail: marcos.p.oliveira@ufes.br  
Telefone: (27) 99909-3993

<sup>±</sup> Doutorado pela School of Engineering da University of Illinois at Urbana Champaign USA  
Vínculo: Professor da Fundação Dom Cabral  
Endereço: Rua Adolfo Pereira Bairro Anchieta Belo Horizonte – MG - Brasil  
E-mail: pauloresende@fdc.org.br  
Telefone: (31) 9419-0201

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).

## 1 INTRODUÇÃO



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

Em consequência, como uma solução gerencial atrativa para diversas questões organizacionais, desenvolveu-se a gestão dos processos de negócio (*Business Process Management – BPM*), apoiada no conceito de orientação para processos de negócio (*Business Process Orientation - BPO*). O BPM pode ser definido como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos automatizados ou não, a fim de alcançar resultados alvo alinhados de forma consistente com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009). Já o BPO é definido como “uma orientação organizacional que enfatiza, em todos os sentidos, os processos em detrimento da hierarquia, com especial enfoque nos resultados e na satisfação dos clientes” (McCORMACK et al., 2003, p. 15).

Projetos de processos devem abranger aspectos sociais e técnicos, de forma a considerar elementos interdependentes da organização que apoiam sua implementação, a saber: atividades organizacionais, estrutura, pessoas (cultura/comportamento) e tecnologia (Love et al., 1998). Observa-se que a congruência entre essas dimensões é uma condição relevante para a efetividade dos processos de negócios. Entre muitos estudos sobre o tema, trabalhos de Davenport (1993) e Hammer (1996) reforçaram essa perspectiva ao identificarem que parcela substancial das inovações em processos vem habilitada pela combinação entre tecnologia da informação e mudanças nos recursos organizacionais e humanos – especificamente, a estrutura e as políticas de recursos humanos.

Corroborando tais ideias, Willaert et al. (2007) destacam a necessidade de se ter uma visão holística sobre a orientação para processos, abrangendo a orientação para o cliente, a visão do processo, a estrutura organizacional, o desempenho do processo, a cultura, os valores e as crenças, a gestão de pessoas, a tecnologia da informação e a perspectiva do fornecedor. Percebe-se, portanto, que este campo de estudos abrange conhecimentos e competências de

diversos domínios, o que lhe confere um carácter amplo e holístico (WILLAERT et al., 2007; CAKAR et al., 2003; HAMMER, 2001; SKRINJAR, TRKMAN, 2013).

São relativamente restritos os trabalhos que investigam os processos de negócios em abordagens efetivamente interdisciplinares (LOVE et al., 1998; COOPER et al., 1997; DAVENPORT, 1993; ZUCCHI; EDWARDS, 1999) e, especificamente, trabalhos que estejam orientados a investigar, de forma mais sistêmica, as associações entre as dimensões da (i) estrutura organizacional, (ii) cultura, crenças e valores da organização e (iii) gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional.

O presente estudo buscou investigar a associação entre as dimensões em análise (estrutura organizacional, cultura organizacional e gestão de pessoas), sob a perspectiva do BPO, e o desempenho organizacional, este baseado nas quatro áreas críticas do BSC: financeira, cliente/mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. A questão central e que guiou a orientação do estudo foi compreender até que ponto uma maior orientação para os processos de negócios poderia produzir efeitos positivos no desempenho organizacional, e quantificar esse efeito por meio da modelagem de equações estruturais.

O trabalho buscou, assim, investigar a relevância de diferentes atributos humanos e estruturais quando da busca por maior orientação para processos. A comprovação empírica de que os construtos do modelo de pesquisa estariam inter-relacionados procura contribuir para a tomada de decisão dos gestores no momento de estruturar os processos de mudança organizacional focados em BPO. Pretende-se indicar e destacar o papel das dimensões Gestão de Pessoas, Cultura e Estrutura Organizacional, não em detrimento dos aspectos técnicos, mas, sim, em complementaridade a estes. Destaca-se que todos os conceitos aqui trabalhados foram apresentados sob a ótica da gestão por processos, de forma que não houve a pretensão de aprofundar as discussões nas respectivas áreas.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. A presente introdução é seguida pelo marco teórico, onde são tratados os principais conceitos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. A terceira seção aborda a metodologia usada para se alcançar os objetivos traçados, enquanto a quarta seção apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos. A quinta seção apresenta as conclusões da pesquisa, incluídas as sugestões para trabalhos futuros.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Os processos de negócio definem como as empresas desempenham seu trabalho para entregar valor aos seus clientes. Portanto, um processo de negócio pode ser definido como um trabalho ponta a ponta o qual entrega valor aos clientes (ABPMP, 2009). Em outras palavras, é a maneira como a organização realiza o seu trabalho, representado por um conjunto de atividades estruturadas e interligadas, as quais são executadas a partir de *inputs*, a fim de atingir um objetivo específico do mercado ou de determinado cliente (*outputs*), seja ele interno e/ou externo à organização (DAVENPORT, 2005; BRONZO; OLIVEIRA, 2008; HAMMER, 2001; ARMISTEAD; MACHIN, 1997; ZAIRI, 1997; McCORMACK; JOHNSON, 2001).

#### 2.1.1 Business Process Management e Business Process Orientation

Conforme apontado na introdução, as definições de BPM e BPO estão interligadas, visto que o primeiro pode ser considerado como um condicionante para o segundo. Dentro dessa perspectiva, define-se o BPM como uma abordagem que engloba diversos aspectos e é dependente de diferentes elementos estratégicos, operacionais, do uso de ferramentas e técnicas modernas, do envolvimento das pessoas e da entrega das necessidades dos clientes de forma ótima e satisfatória (ZAIRI, 1997).

Corroborando tal perspectiva, Hammer (1996), por meio do “Diamante dos Negócios”, descreve uma organização em termos de quatro elementos principais: processos de negócio, atividades e estrutura organizacional, gestão e sistemas de mensuração, e valores e crenças de seus funcionários. De acordo com o autor, a gestão adotada e os sistemas de mensuração refletem, modelam e perpetuam os valores e as crenças dos funcionários, que, por sua vez, apoiam os processos de negócio da empresa e influenciam como as tarefas são realizadas (HAMMER, 1996). Fica evidente, então, o caráter interdependente desses elementos os quais se influenciam mutuamente.

Skrinjar e Trkman (2013) reforçam que o BPM inclui inúmeras práticas de diferentes campos de estudo, podendo ser identificado como um conjunto de práticas, métodos, tecnologias e ferramentas organizadas de forma estruturada, analítica e interfuncional, que visam ao aprimoramento dos processos continuamente. Entende-se, portanto, que o uso de práticas pautadas em BPM leva a um aumento do BPO, o qual, por sua vez, leva a um maior desempenho organizacional. Destarte, o aumento do grau da orientação para processos na

organização afeta as estruturas organizacionais, as políticas de gestão de pessoas e a própria cultura organizacional em prol de uma visão abrangente dos processos de negócio.

Neste contexto, diferentes autores afirmam que negligenciar os aspectos humanos da mudança é uma das causas do fracasso na implementação de iniciativas de BPM (VIAENE et al., 2010; DAVENPORT, 1993). Zucchi e Edwards (1999) ressaltam que uma das principais dificuldades encontradas para a implementação bem-sucedida do BPM é a aparente lacuna relacionada aos aspectos humanos, encontrada tanto na literatura corrente quanto em empresas as quais estão tentando implementar o BPM. Albuquerque (2002) observa a importância de se fazer uma análise interna focada nos aspectos voltados às dimensões humanas, sendo elas a cultura, a interação das pessoas com a estrutura organizacional e a estratégia de gestão de pessoas que irão interagir e contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Buscando clarificar o papel do indivíduo na gestão por processos, estudos vêm evidenciando que aspectos relacionados à gestão de pessoas – “treinamento e aprendizado pelo fazer” e “gestão da resistência à mudança” – são considerados fatores chaves de sucesso para uma implementação bem-sucedida do BPO (BALZAROVA et al., 2004). Trata-se de uma abordagem de caráter colaborativo, na qual o trabalho deve ser desenvolvido em equipe, com foco no cliente e englobando todas as atividades, de ponta a ponta (HAMMER, 2001).

Com base no fato de o BPO ser considerado como uma abordagem integrativa de toda a organização, é imprescindível ser entendido por todos os funcionários (LEE; DALE, 1998). Por isso, gerir as empresas sob o prisma do BPO/BPM torna-se um dos grandes desafios da gestão eficaz dos recursos humanos (RH) organizacionais, demandando, para superá-lo, amplo entendimento sobre o efeito da mudança em processos nos funcionários (GONÇALVES, 2000a; BALZAROVA et al., 2004). A adaptação ocorre por meio da adoção por parte dos funcionários de novos modelos mentais, atitudes e valores diferenciados, que serão estimulados pela própria organização (GONÇALVES, 2000a).

Uma forma de institucionalizar a orientação para processos consiste na criação de sistemas de mensuração baseados em processos que sejam conectados aos sistemas de gestão de recompensas (HAMMER, 2001), como colocado por Byrne (1992) e Willaert et al. (2007). Pode-se atrelar a remuneração do funcionário ao desempenho dos processos dos quais faz parte, estimulando-o a buscar sempre resultados melhores. Para isso, é essencial as pessoas serem treinadas e informadas para melhorar os processos e para pensar em termos de

processos (WILLAERT et al., 2007). Além disso, tem-se como alternativa a oferta periódica de cursos e treinamentos voltados para a gestão por processos, visando ao seu aprimoramento contínuo e à adaptação do funcionário quando da necessidade de efetuar mudanças nos processos ou a implementação de novos (SKRINJAR; TRKMAN, 2013).

Diante das mudanças, as organizações criaram uma nova função: os proprietários de processos (*process owners*). Esse novo cargo é considerado um elemento chave em qualquer projeto de melhoria de processos baseado em BPO, sendo este profissional responsável por todos os resultados do processo para o qual foi designado (KOHLBACHER, 2010; SKRINJAR; TRKMAN, 2013).

De forma complementar, Huselid (1995) afirma que as práticas de gestão de recursos humanos podem também influenciar o desempenho da organização por meio da provisão de estruturas organizacionais as quais encorajam a participação entre funcionários e lhes permitem aprimorar a forma como o trabalho é realizado. Times interfuncionais, rotação de funções e círculos de qualidade são exemplos passíveis de destaque. Nesse sentido, o princípio relevante aqui é o de que as práticas e políticas de gestão de pessoas em uma organização podem afetar o desempenho individual do funcionário por meio da influência exercida sobre as habilidades e a motivação do indivíduo. Uma influência igualmente relevante pode ser identificada na dimensão das estruturas organizacionais, uma vez que certas características das estruturas podem favorecer os funcionários a melhorarem o tipo e a maneira como o seu trabalho é realizado (HUSELID, 1995).

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura refere-se ao “padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos” (MORGAN, 2002, p. 115). Ao especificar a visão geral de cultura no âmbito das organizações, Martin (1992) afirma ser a cultura organizacional constituída por diversos elementos, os quais incluem normas informais, histórias que pessoas contam sobre o que está acontecendo, procedimentos e normas formais da organização, seus códigos de comportamento informal, rituais, tarefas, sistemas de pagamento e jargões entendidos apenas por aqueles inseridos na organização, dentre outros. Esse conjunto de elementos representa algumas das muitas manifestações da cultura organizacional e constitui a cultura os padrões ou configurações das interpretações, bem como as formas como elas são cumpridas.

No contexto da orientação para processos, McCormack e Johnson (2001) afirmam que os gestores devem guiar a criação de uma cultura organizacional com características que

valorizem aspectos da integração interfuncional e da orientação para o cliente, juntamente com o pensamento sistêmico e de processos. A orientação para processos deve fazer parte da cultura organizacional, e aspectos dessa orientação, a exemplo do foco no cliente, poderiam estar refletidos nas crenças, valores e princípios com os quais a organização está comprometida publicamente (WILLAERT et al., 2007).

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

Nesse sentido, torna-se necessário os gestores discutirem temas relacionados aos processos de negócio em suas reuniões e disseminarem, para os funcionários, uma visão da organização como um conjunto de processos interligados que trabalham de maneira alinhada aos objetivos estratégicos. Ou seja, os objetivos departamentais devem trabalhar em harmonia com aqueles da organização como um todo (SKRINJAR, TRKMAN, 2013). Para reforçar essas ideias, é importante os gestores realizarem reuniões periódicas com o intuito de favorecer a integração desses processos por meio da absorção dos princípios da gestão orientada para processos.

#### 2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional pode ser definida como o desenho por meio do qual a empresa é administrada (CHANDLER, 1962). Possui três funções básicas: realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; minimizar ou regulamentar a influência das variações dos indivíduos na organização; e representar o contexto no qual o poder é exercido, decisões são tomadas e atividades são executadas (HALL, 1984). Mintzberg (2008, p. 12) afirma que a estrutura organizacional pode ser definida como a forma em que “o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Neste contexto, o BPO aparece como uma abordagem gerencial dependente de uma reestruturação que revê a organização em prol de seus processos, equipes e resultados, tendo como cerne a gestão coordenada das atividades realizadas pela empresa – em especial, aquelas que devem ser desenvolvidas por diferentes departamentos. Para isso, são criadas equipes, com profissionais formalmente representados no organograma, responsáveis por gerir os processos e projetos interdepartamentais, bem como propor melhorias.

Sob essa perspectiva, a organização é vista como uma série de processos funcionais interligados, em que as políticas e o direcionamento são definidos pela alta gerência, embora a autoridade para examinar, desafiar e mudar os métodos de trabalho seja delegada às equipes de trabalho interfuncionais. A preocupação com a estrutura organizacional volta-se para a facilitação da integração dos fluxos de atividades entre as diferentes áreas, o que demanda e implementa mudanças nas políticas de recursos humanos, fazendo com que os funcionários passem a ter maior participação no resultado final (DeTORO; MCCABE, 1997; GONÇALVES, 2000b).

## 2.5 SISTEMAS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como é evidenciado por autores de visão tradicional, as medidas de desempenho são um elemento integrante do planejamento e controle de ciclo, pois proporcionam um meio de capturar dados de desempenho os quais podem ser usados para auxiliar na tomada de decisão (NEELY et al., 1997). Brewer e Speh (2000) e Chen, Mattioda e Daugherty (2007) argumentam que as medidas de desempenho da cadeia de suprimentos poderiam tomar uma perspectiva de processos, o que requer uma visão mais holística do que a ênfase tradicional nas funções individuais. Ao estruturar as medidas de desempenho, as empresas devem evitar a adoção de um foco estreito e unidimensional enfraquecedor do sistema de mensuração (NEELY et al., 2000) utilizando indicadores mais robustos.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* insere-se como uma ferramenta complementar da mensuração financeira do desempenho passado com medidas de orientação para o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1996), sendo amplamente utilizado pelas empresas como uma ferramenta para avaliar e gerenciar o desempenho organizacional (BRAAM; NIJSSEN, 2004). Sua estratégia enfatiza que medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação para os empregados em todos os níveis da organização. Tal derivação colabora para o alcance de níveis superiores de benefícios.

O modelo do BSC integra, assim, medidas para as estratégias de negócio em pelo menos quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos e conhecimento e crescimento. Essas quatro perspectivas provêm uma estrutura para o BSC, por meio da qual é possível traduzir a estratégia em termos operacionais. As empresas podem utilizá-lo para clarificar e traduzir a visão e estratégia; comunicar e vincular objetivos estratégicos e medidas; planejar, especificar alvos e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar *feedback* estratégico e o aprendizado (KAPLAN; NORTON, 1996).

## 2.6 MODELO CONCEITUAL

O quadro 1 apresenta os construtos investigados nesta pesquisa, juntamente com as variáveis. Ao nome dos construtos foi acrescentada, entre parênteses, a sigla utilizada na representação do modelo, assim como as variáveis.

Construto	Variáveis	Descrição do item
<b>Estrutura organizacional (EO)</b>	EO1	A estrutura organizacional da empresa facilita a integração do fluxo de atividades entre áreas/ departamentos da organização.
	EO2	Na estrutura organizacional da empresa existem times ou equipes de profissionais responsáveis por coordenar projetos ou processos interdepartamentais.
	EO3	Existem na empresa profissionais responsáveis pela gerência de processos e que se encontram formalmente representados no organograma da empresa.
	EO4	Há na estrutura organizacional da empresa uma área ou uma gerência responsável pela proposição de melhorias nos processos do negócio.
<b>Gestão de pessoas (GP)</b>	GP1	Funcionários da empresa participam periodicamente de cursos e treinamentos que valorizem conhecimentos em gestão de processos.
	GP2	Quando há uma mudança em um processo ou quando há a implementação de um novo processo na organização, os funcionários envolvidos são suficientemente treinados antes de começarem a executar as suas atividades neste novo processo.
	GP3	Parte da remuneração dos funcionários da empresa está atrelada, de alguma forma, ao desempenho dos processos da organização nos quais atuam esses funcionários.
	GP4	Em sua maior parte, as tarefas são executadas valorizando-se a autonomia do funcionário e conferindo-lhe a responsabilidade para tomar certos tipos de decisões na execução de suas tarefas diárias.
<b>Cultura organizacional (ACult)</b>	AC1	Conceitos como gestão orientada para processos e excelência no desempenho de processos são discutidos pela gerência da empresa em suas reuniões periódicas.
	AC2	No geral, os funcionários da empresa compreendem a natureza do negócio como uma série de processos interligados.
	AC3	A empresa é capaz de gerenciar adequadamente conflitos entre funções (ou entre departamentos) e minimizar resistência a mudanças nos processos, se necessário.
	AC4	Existe na empresa alinhamento entre os objetivos estratégicos de suas áreas funcionais (marketing, vendas, produção e finanças, entre outras).
	AC5	Gerentes da organização realizam reuniões com o objetivo de aprimorarem a integração dos fluxos de atividades afins às várias áreas funcionais do negócio (marketing, vendas, produção, finanças, outras).
<b>Desempenho Financeiro (DF)</b>	DF1	Do ponto de vista da lucratividade e do aumento de receita, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem às metas do planejamento estratégico da empresa.

	DF2	Do ponto de vista da eficiência na redução de custos, os resultados financeiros dos últimos dois anos são satisfatórios e atendem as metas do planejamento estratégico da empresa.
<b>Desempenho em cliente/ mercado (DC)</b>	DC1	A empresa tem a fidelização da maior parte de seus clientes.
	DC2	A empresa consegue atrair novos clientes.
	DC3	A empresa é competitiva em termos de vendas e de participação ( <i>market share</i> ) nos mercados em que atua.
	DC4	A empresa consegue manter os níveis de satisfação de seus clientes nos vários mercados em que atua.
<b>Desempenho em processos e capacidades (DP)</b>	DP1	A empresa é consistente no atendimento de pedido dos seus clientes, isto é, consegue entregar o que foi prometido dentro dos prazos acordados com os seus clientes.
	DP2	A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de atendimento dos pedidos de seus clientes.
	DP3	A empresa tem tido êxito em reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos.
	DP4	A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com fornecedores.
	DP5	A empresa vem conseguindo desenvolver e gerenciar satisfatoriamente os seus processos externos com clientes
	DP6	As capacidades humanas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas para o planejamento do negócio.
	DP7	As capacidades tecnológicas possuídas pela empresa são adequadas em relação às diretrizes estratégicas do planejamento do negócio.
<b>Desempenho em aprendizado e crescimento (DA)</b>	DA1	A empresa possui hoje em seu quadro funcionários com elevada capacidade ou potencial de crescimento profissional em suas respectivas áreas de competência.
	DA2	É elevado o nível de comprometimento da maior parte dos funcionários para com as metas de desempenho da empresa.
	DA3	A empresa procura continuamente gerar conhecimento a partir da execução de seus processos.
	DA4	As habilidades e as competências do quadro de funcionários da empresa são adequadas para o atendimento das metas estratégicas da organização.

Quadro 1 – Construtos e variáveis manifestas.

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

O modelo nomotético proposto neste estudo, baseado na perspectiva do BPO, está apresentado na figura 1 e é composto pelos seguintes construtos: *gestão de pessoas* (GP), *cultura organizacional* (Acult), *estrutura organizacional* (EO) e *desempenho organizacional* (Desempenho), refletido nas dimensões: financeira (DF), cliente (DC), processos internos (DP) e aprendizagem (DA). Destaca-se que as dimensões estudadas de BPO nesta pesquisa (EO, GP e Acult) bem como suas variáveis foram extraídas dos modelos de McCormack et al.

(2003) e Willaert et al. (2007). Quanto às variáveis que compõem a dimensão de desempenho, elas estão ancoradas no modelo do BSC (KAPLAN; NORTON, 1996) e foram resumidas e adaptadas para os objetivos da presente pesquisa.

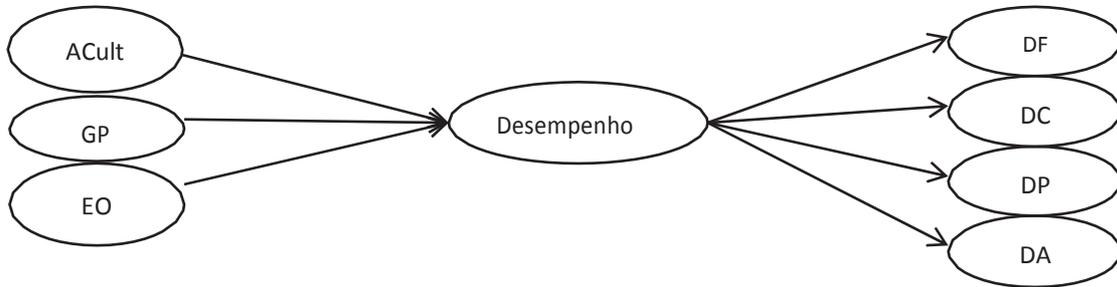


Figura 1- Modelo hipotético relacional dos construtos estrutura organizacional, cultura organizacional, gestão de pessoas e desempenho organizacional  
Fonte: Elaborado pelos autores

Como forma de orientar o estudo e de guiar a concepção de uma estrutura metodológica para a resolução do problema de pesquisa, foram propostas as seguintes hipóteses, elencadas no quadro 2:

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

Quadro 2 – Hipóteses de pesquisa  
Fonte: Elaborado pelos autores

Para testar o ajuste do modelo hipotético-relacional proposto aos dados, foi utilizada a técnica estatística multivariada de modelagem de equações estruturais (MEE). Para realizar a MEE, foi necessário classificar os modelos de mensuração entre reflexivos e formativos, com base na teoria exposta. Dessa forma, ao avaliar os modelos de mensuração que definem a relação entre os construtos e as variáveis manifestas, os construtos EO, GP e ACult foram tomados como reflexivos, enquanto os demais construtos, relacionados ao desempenho organizacional – DF, DC, DP e DA – foram considerados formativos.

### 3 METODOLOGIA

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados por meio de um *survey* eletrônico realizado entre outubro e dezembro de 2010. Foi elaborado um questionário com 89 variáveis incluindo informações relativas às características da empresa (p.ex. porte, setor, volume de

vendas anual). Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5). Os questionários foram enviados pela internet a duas mil empresas, constituintes da base de contatos de uma grande organização de educação e formação executiva com atuação no Brasil e outros países da América do Sul.

Após os três meses de coleta dos dados com profissionais de setores relacionados às áreas de operações e logística, marketing, vendas, desenvolvimento de produto, finanças e qualidade, e direcionando o questionário a atores atuantes em nível de gerência intermediária ou da alta gerência, chegou-se a uma base de 368 empresas. Participaram da pesquisa empresas do setor de indústrias (55%) e do setor de serviços (45%). As empresas participantes abrangem diferentes áreas, sendo que 144 (39%) empresas atuam no país e no exterior, 81 (22%) em todo o país, e 15 empresas (4%) atuam apenas no exterior.

A análise dos dados foi dividida em duas etapas. Na primeira, buscou-se efetuar a análise exploratória dos dados, preparando o banco de dados para o uso das estatísticas multivariadas. Para tal análise, foi utilizado o software SPSS 19®. Na segunda, foi conduzida a análise multivariada, focando na técnica de MEE, tendo sido utilizado o software SmartPLS 2.0 M3.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Com a base de dados completa, procedeu-se à estatística descritiva com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos dados da amostra. Após proceder com a análise de dados ausentes e verificar a saúde destes, passou-se à análise dos *outliers*. Por meio do critério dos escores padronizados e com base no valor de  $Z$  de 4, dado o tamanho elevado da amostra (TABBACHNICK; FIDELL, 2007), não foram encontrados *outliers* univariados. A medida  $D^2$  de Mahalanobis foi utilizada como técnica para o levantamento dos *outliers* multivariados, e foi encontrado um *outlier* multivariado. Hair et al. (2009) ressaltam que os *outliers* multivariados são únicos somente na combinação das variáveis; portanto, optou-se por mantê-la nas análises seguintes.

Não foi possível encontrar normalidade nos dados por meio dos testes estatísticos de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov. A adoção da escala likert no instrumento de pesquisa dificulta assegurar o pressuposto de normalidade da distribuição dos dados. Para testar a linearidade, calculou-se a correlação de Spearman entre os indicadores de um mesmo construto, e todas elas foram significativas ao nível de 5% bicaudal. Dada a ausência de

normalidade, condição para o uso de algoritmos baseados na máxima verossimilhança, o PLS foi, então, considerado para a MEE.

#### 4.2 ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA DA PERTINÊNCIA DIMENSIONAL DO CONSTRUTO

A dimensionalidade é obtida com a homogeneidade dos itens. Ou seja, basicamente, o instrumento que é considerado unidimensional possui propriedades estatísticas demonstrando que seus itens estão sob um único fator ou construto. Um diferente número de procedimentos têm sido aplicado para checar a dimensionalidade de uma escala, entre elas a análise fatorial exploratória (AFEx) (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A AFEx foi utilizada nesta pesquisa para cada construto reflexivo separadamente, uma vez que o objetivo é verificar a pertinência de cada variável a um fator específico. Ressalta-se que a AFEx é válida apenas para os modelos de mensuração reflexivos, enquanto os modelos de mensuração formativos devem ser avaliados por meio da MEE. O quadro 3 apresenta os diferentes testes utilizados juntamente com seus parâmetros de aceitação (HAIR JUNIOR et al., 2009; TABBACHNICK; FIDELL, 2007).

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

Quadro 3 – Critérios para a adequação da solução fatorial encontrada

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Hair Jr. et al.(2009) e Tabbachnick e Fidell (2007)

Iniciou-se a interpretação dos resultados da AFEx pelo construto EO. Todas as correlações apresentaram valores superiores a 0,3, o KMO resultante foi de 0,733 e a significância foi inferior a 0,05 para o BTS. A análise das comunalidades revela que a variável EO1 possui valor abaixo de 0,5, porém seus valores de correlação são superiores a 0,3 e sua carga fatorial é superior a 0,6. Optou-se, então, por manter a variável nas análises seguintes. Cumpre notar que o construto consegue explicar 61,57% da variância de seus indicadores.

Para o construto PG, a matriz de correlação apresentou valores superiores a 0,3. Os testes KMO e BTS também apresentam resultados satisfatórios: 0,718 e significância inferior a 0,05 para o BTS. A análise das comunalidades revela que apenas a variável GP3 apresenta valor inferior a 0,5. Como a variável apresenta carga fatorial superior a 0,6 e valores superiores a 0,3 na matriz de correlações, optou-se por mantê-la nas análises seguintes. O construto GP consegue explicar 60,71% da variância das variáveis.

O construto CO apresentou sua matriz de correlação com valores superiores a 0,5. Os testes KMO e BTS estão com valores aceitáveis: 0,865 para o KMO e significância inferior a 0,05 para o BTS. Todas as comunalidades apresentam valores superiores a 0,6, e a matriz de componentes apresenta valores superiores a 0,78, o que indica forte relação entre as variáveis. O construto explica 66,65% da variância das variáveis.

#### 4.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Esta etapa foi operacionalizada utilizando o algoritmo *partial least squares* (PLS), por meio do software SmartPLS® (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). O PLS, como método de estimação dos parâmetros da equação, possui algumas vantagens que o tornam mais adequado a diversos trabalhos da área de ciências sociais: não exige que os dados atendam a uma distribuição normal; permite a utilização de escalas métricas ou ordinais; favorece a análise de modelos de mensuração formativos; e possui função preditiva (HAIR; SARSTEDT; RINGLE, 2011), o que propicia os objetivos traçados para este trabalho.

O PLS *Path Model* não provê nenhum critério de adequabilidade global e, portanto, avaliar o modelo proposto consiste em um processo de dois passos: a avaliação do modelo externo, ou modelo de mensuração; e a avaliação do modelo interno, ou modelo estrutural (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A análise realizada no SmartPLS utilizou a abordagem de componentes hierárquicos, proposta originalmente por Wold (1982).

Uma avaliação sistêmica das estimativas do PLS revela a confiança e a validade segundo critérios associados com modelos formativos ou reflexivos. Só faz sentido avaliar as estimativas do modelo interno quando os escores calculados da variável latente mostrarem evidências para confiabilidade e validade suficientes (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Nesse contexto, são apresentados os critérios que devem ser balizadores da primeira etapa da análise, com foco nos modelos de mensuração reflexivos - quadro 4.

Avaliação dos modelos reflexivos de mensuração	
Critério	Descrição
<b>Confiabilidade composta (<math>\rho_c</math>)</b> ( <i>Composite reliability</i> )	A validade composta é uma medida de consistência interna e não deve ser menor que 0,6.
<b>Confiabilidade do indicador</b> ( <i>Indicator reliability</i> )	Pesos externos ( <i>outer loadings</i> ) padronizados devem ser maiores que 0,7.
<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>	A AVE deve ser maior que 0,5.

<b>Fornell – Larcker (1981)</b>	Validade discriminante: a AVE de cada variável latente deve ser maior que a sua correlação ao quadrado com todas as outras variáveis latentes.
<b>Cross-loadings</b>	Validade discriminante: se um indicador possui correlação maior com outra variável latente que não sua respectiva variável latente, o modelo deve ser reconsiderado.

Quadro 4 – Critérios de avaliação de modelos reflexivos de mensuração

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

Inicialmente, observou-se a qualidade geral da mensuração dos modelos reflexivos de mensuração. Os indicadores utilizados no estudo obtiveram níveis adequados de confiabilidade e de qualidade de mensuração. Em relação à AVE, todos os construtos apresentaram valores superiores ao patamar sugerido, de 0,50, o que indica ser um instrumento de medição adequado. Quanto à confiabilidade composta, os valores de todos os construtos foram superiores a 0,6. Dessa forma, entende-se que os valores são adequados para a análise proposta.

Após essa etapa, fez-se necessário avaliar a validade do construto segundo o grau de congruência entre o atributo mensurado e os atributos que se pretendia medir (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). A partir da padronização dos valores encontrados para a confiabilidade dos indicadores, concluiu-se que todas as variáveis encontram-se dentro dos patamares estipulados por esses autores. Para assegurar a validade discriminante, utilizou-se o *cross loadings* e o teste de Fornell e Larcker (1981). Ambos os testes confirmaram a pertinência dos indicadores aos construtos propostos.

Após a avaliação dos modelos reflexivos de mensuração, foram analisados os modelos formativos segundo os critérios explicitados no quadro 5.

<b>Avaliação dos modelos formativos de mensuração</b>	
<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>Validade nomológica</b>	A relação entre os índices de formação e outros construtos no modelo de caminho, os quais são suficientemente bem conhecidos por pesquisas anteriores, deve ser forte e significativa.
<b>Significância dos pesos</b>	Os pesos estimados dos modelos de mensuração formativos devem ser significantes.
<b>Multicolinearidade</b>	Qualquer VIF substancialmente maior que 1 indica multicolinearidade. Ideal que sejam valores < 5. Pode-se avaliá-la também por meio da ‘tolerância’, que deve ser > 0,20.

Quadro 5 – Critérios para avaliação de modelos formativos de mensuração

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

Por meio da análise do referencial teórico, que corrobora as relações estatísticas testadas, é possível chegar à validade nomológica dos modelos de mensuração formativos. A tabela 1 evidencia os pesos das variáveis na formação dos construtos.

**Tabela 1 – Pesos das Variáveis na Formação dos Construtos**

Construto	R <sup>2</sup>	Indicadores	Pesos das variáveis na formação dos construtos ( <i>outer weights</i> )			
			DA	DC	DF	DP
DA	0,715218	DA1	0,1018			
		DA2	0,2575			
		DA3	0,4528			
		DA4	0,3595			
DC	0,716942	DC1		0,2266		
		DC2		0,3997		
		DC3		0,1825		
		DC4		0,3837		
DF	0,491816	DF1			0,3643	
		DF2			0,7255	
DP	0,868654	DP1				0,1866
		DP2				0,1408
		DP3				0,1309
		DP4				0,2214
		DP5				0,1887
		DP6				0,2888
		DP7				0,1936

Fonte: Dados da pesquisa

A multicolinearidade foi calculada a partir do VIF e da tolerância, como sugerem os autores consultados. Conforme os resultados encontrados, percebe-se a presença de multicolinearidade em valores não prejudiciais (VIF < 5 e tolerância > 0,20).

Concluídas as análises iniciais dos modelos de mensuração, procedeu-se à verificação do nível de significância das relações entre as variáveis latentes e seus indicadores por meio do método de *bootstrapping*. Como resultado da estatística t, evidenciou-se que todas as relações entre as variáveis manifestas e seus respectivos construtos se mostraram válidas a um nível de significância da estatística T de 0,01 e 0,05. A relação com a variável DA1 se mostrou significativa a nível de 0,1.

Após a validação dos modelos de mensuração, passou-se à análise do modelo estrutural, considerando os critérios de avaliação apresentados no quadro 6.

Avaliação do modelo estrutural	
Critério	Descrição
R <sup>2</sup> das variáveis latentes endógenas	Valores de R <sup>2</sup> de 0,67, 0,33 e 0,19 para variáveis latentes endógenas no modelo de caminho interno são descritos como substancial, moderado ou fraco.
Estimativas dos coeficientes de caminho	Os valores estimados podem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (o último via <i>bootstrapping</i> ).

Quadro 6 – Avaliação do modelo estrutural

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

Os  $R^2$  das variáveis latentes do modelo estrutural são: 0,715 para DA; 0,717 para DC; 0,492 para DF; 0,868 para DP; e 0,536 para Desempenho. É possível perceber que os valores de  $R^2$  para DA, DC e DP apresentaram valores considerados substanciais, enquanto DF e Desempenho apresentaram valores considerados moderados. A tabela 2 explicita os coeficientes de caminho encontrados, a estatística T e o p-valor das relações.

**Tabela 2 – Coeficientes de Caminho e a Significância das Relações do Modelo Estrutural**

Relação	Coefficiente de caminho	Média das cargas da amostra <i>Bootstrapping</i>	Desvio Padrão	Erro Padrão	Estatística T	P valor
ACult -> Desempenho	0,473	0,470	0,063	0,063	7,416	0,09%
EO -> Desempenho	0,009	0,041	0,031	0,031	0,298	39,02%
GP -> Desempenho	0,306	0,307	0,059	0,059	5,164	0,33%
Desempenho -> DA	0,845	0,847	0,017	0,017	47,636	0,00%
Desempenho -> DC	0,846	0,847	0,016	0,016	50,633	0,00%
Desempenho -> DF	0,701	0,702	0,029	0,029	23,536	0,00%
Desempenho -> DP	0,932	0,933	0,007	0,007	123,825	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 2 revela que o construto *estrutura organizacional* não possui impacto significativo no *desempenho organizacional*. A figura 2 apresenta o modelo final analisado, juntamente com os resultados do algoritmo PLS.

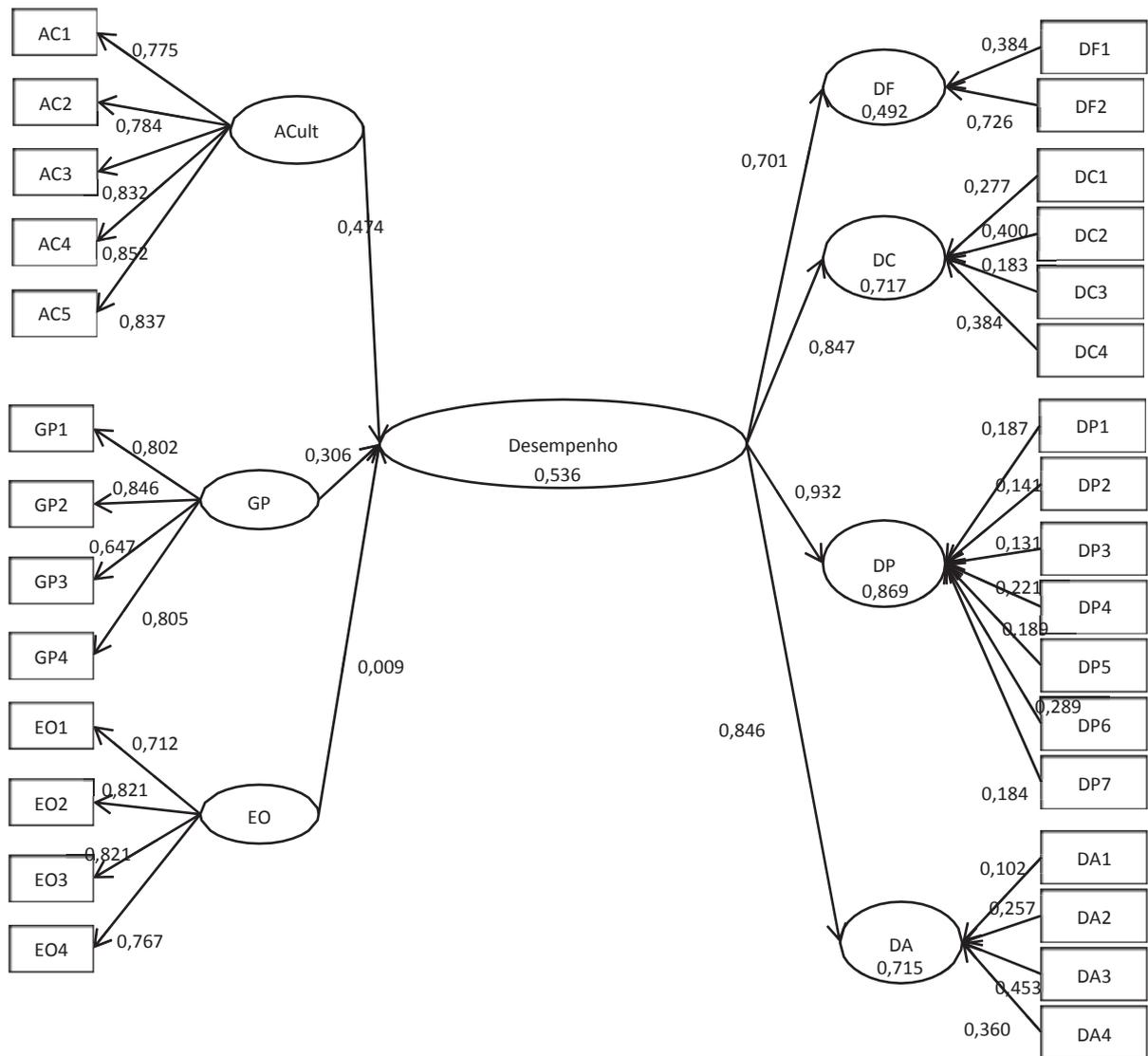


Figura 2 – Modelo teórico-relacional: resultado da análise  
 Fonte: Dados da pesquisa.

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

$$\text{Desempenho} = 0,474 * \text{Acult} + 0,306 * \text{GP} + 0,009 * \text{EO} + \varepsilon, \text{ em que } \varepsilon \text{ representa o erro.}$$

Juntos, os três construtos explicaram 53,6% da variação do desempenho das empresas da amostra, apesar de já ter sido constatado que o construto EO não possui relação estatisticamente significativa com o mesmo.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao retomar os resultados da MEE referentes aos modelos de mensuração *gestão de pessoas*, *cultura organizacional* e *estrutura organizacional*, é possível confirmar que os três construtos estão inter-relacionados. Ou seja, as três esferas se mostraram correlacionadas, evidenciando a necessidade de observá-las paralelamente no momento da implementação da gestão por processos nas organizações. A fim de explicitar tal relação, a tabela 3 apresenta as correlações entre os construtos da pesquisa. Nesse sentido, H1, H2 e H3 são aceitas. Esse resultado corrobora a teoria referenciada, em que são mencionadas as relações estreitas entre essas diferentes áreas.

**Tabela 3 – Correlação entre os Construtos Exógenos**

<b>Construto</b>	<b>ACult</b>	<b>EO</b>	<b>GP</b>
<b>ACult</b>	1		
<b>EO</b>	0,643	1	
<b>GP</b>	0,719	0,600	1

Nota: todas as correlações são significantes ao nível de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os construtos *cultura organizacional* e *gestão de pessoas* apresentaram-se relacionados de forma significativa ao construto *desempenho organizacional*. Confirma-se, portanto, a perspectiva inicial traçada de que ambos os construtos possuem impacto positivo no desempenho das organizações pesquisadas. Tal resultado enfatiza a necessidade de a organização concentrar esforços para tais aspectos do BPO conjuntamente.

Não foi encontrada, neste estudo, uma associação estatisticamente significativa entre os construtos *estrutura organizacional* e *desempenho organizacional*, não corroborando, portanto, a hipótese 4 da pesquisa. A não significância da relação entre *estrutura organizacional* e *desempenho organizacional*, em princípio contraintuitiva, aponta oportunidades em futuros estudos científicos sobre os temas da gestão de processos e do desempenho organizacional.

Futuros trabalhos de pesquisa poderão investigar se existem evidências empíricas, suficientes ou não, para se afirmar que a *estrutura organizacional* é, de fato, uma variável independente e diretamente associada ao *desempenho organizacional*, como foi em princípio considerado neste trabalho. Ou até que ponto a *estrutura organizacional* (refletindo a orientação da cultura e da gestão de pessoas em uma organização) poderia ou deveria ser tomada como um construto moderador, necessário ao alcance de um desempenho superior no

contexto da gestão orientada para processos de negócio, mas não diretamente ou de forma independente, associado ao desempenho da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Torna-se necessária a conscientização das diversas gerências envolvidas, já que elas deverão guiar as ações de seus subordinados para o desenvolvimento de competências específicas favoráveis à gestão orientada para processos. Cabe ressaltar a importância da integração intraorganizacional, com foco nos fluxos de atividades afins às diferentes áreas funcionais do negócio. Uma forma de proporcionar tal integração consiste no mapeamento detalhado dos processos e macroprocessos e em sua documentação, de forma que os diversos funcionários dos diferentes departamentos possam entender o todo e perceber, explicitamente, onde suas contribuições são inseridas. Isso permite a visualização das interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos.

Nota-se a importância da elaboração de programas de treinamento e capacitação para os profissionais, com vista a atender aos princípios do BPO, de forma a aprimorar seus conhecimentos e habilidades nos campos teórico e prático. É importante os funcionários serem não apenas capacitados, mas também informados e conscientizados sobre as peculiaridades dessa forma de gestão, demonstrando a eles que tais conhecimentos são valorizados pela organização. Sugere-se, portanto, a elaboração de programas de gestão de competências para processos.

A não significância do relacionamento direto entre *estrutura organizacional* e o *desempenho organizacional* incita pensar a estrutura como um moderador na formação da cultura e das políticas de gestão de pessoas, com foco na orientação para processos, em vez de uma relação direta com *desempenho organizacional*. Como foi visto no referencial teórico e na análise estatística, os três construtos possuem uma relação estreita, o que pode justificar tal hipótese.

Sugere-se como trabalhos futuros: (a) traçar novas variáveis que possam mensurar a estrutura organizacional, de forma a averiguar se tal construto continua sem impacto significativo no desempenho organizacional, utilizando-se as quatro áreas críticas do BSC; (b) averiguar dificuldades relativas à gestão de pessoas inerentes à gestão por processos e formas de saná-las; (c) tratar a estrutura organizacional como construto moderador; (d) investigar a relação entre BPO e maturidade de processos, tratando o desempenho nas diferentes áreas do BSC como variável dependente; (e) realizar estudos qualitativos para se explorar em profundidade - com metodologias como estudo de caso e pesquisa ação – as relações entre os construtos trabalhados.

Como limitações do trabalho, pode ser apresentada a não possibilidade de generalização dos resultados. Apesar de a pesquisa ter contado com um número significativo de empresas participantes, tal quantidade ainda se mostra reduzida para permitir conclusões definitivas e gerais. É preciso que mais estudos sejam realizados envolvendo maior número de empresas, o que possibilitaria corroborar os resultados aqui encontrados ou a refutação deles. Outra limitação encontrada foi o reduzido material encontrado na literatura que trata sobre os temas aqui estudados com o foco em BPO/BPM. Por se tratar de um tema pouco explorado e apesar de ter sido realizada uma extensa busca nas bases de dados, não foram encontrados muitos trabalhos em fontes bibliográficas de livros e periódicos nacionais e internacionais.

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

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas IN: FLEURY, M. T. L. et al. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ABPM. Association of Business Process Management Professionals. **Guide to the BPM common body of knowledge**, 2009.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.

BALZAROVA, M. A. *et al.* Key success factors in implementation of process-based management. **Business Process Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 387-399, 2004.

- BITITCI, U.; TURNER, T. J.; BALL, P. D. The viable business structure for managing agility. **International Journal of Agile Management Systems**, v. 1, n. 3, p. 190-199, 1999.
- BRAAM, G. J. M.; NIJSSEN, E. J. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the dutch experience. **Long Range Planning**, v. 37, p. 335-349, 2004.
- BRONZO, M. L. *et al.* **Processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo**: um estudo em médias e grandes empresas produtoras de bens e serviços. Relatório Final do Projeto de Pesquisa. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), 2011.
- BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V. **A logística integrada e o desempenho de processos nos ciclos de suprimento, produção e distribuição**: um estudo multisetorial das empresas industriais do Estado de Minas Gerais. Relatório Final do Projeto de Pesquisa. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), 2008.
- BREWER, P. C.; SPEH, T. W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, 2000.
- BYRNE, J. A. The horizontal corporation. **Business Week**, 20 dec. 1993. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/archives/1993/b335157.arc.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- 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.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHEN, H.; MATTIODA, D. D.; DAUGHERTY, P. J. Firm-wide integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 255-273, 2007.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, 1997.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
- \_\_\_\_\_. The coming commoditization of processes. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 100-108, jun. 2005.
- DETORO, I.; MCCABE, T. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress**, v. 30, p. 55-60, mar. 1997.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, 1981.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000b.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, jun. 2011. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/content/t502155t60nv8005>>. Acesso em: 07 fev. 2012.

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

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

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

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

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635–872, 1995.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1.119-45, 2000.
- NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures**: issues and applications. Thousand Oaks (CA): SAGE, 2003.
- PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study, **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 93–113, 2010.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3**. 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 16 fev. 2012.
- 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, p. 48– 60, 2013.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson Education, 2007.
- TENNER, A. R.; DETORO, I. J., **Process redesign**: the implementation guide for managers. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- VIAENE, S. *et al.* BPM: quo vadis? **BP Trends**, set. 2010.
- WILLAERT, P. *et al.* The process-oriented organisation: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In: INTERNATIONAL BPM CONFERENCE, 5., 2007, Brisbane (AUS). **Anais...** Brisbane: BPM, 2007. p. 24-7.
- WOLD, H. Soft modeling: the basic design and some extensions. In: JÖRESKOG, K. G.; WOLD, H. (Eds.), **Systems under indirect observation**: causality, structure, prediction. North-Holland: Amsterdam, 1982. Part I, p. 1–54.
- ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 2, 1997.
- ZUCCHI, F.; EDWARDS, J. S. Human resource management aspects of business process reengineering: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 4, 1999.