

**PROCESSO DE MUDANÇA: A PERCEPÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA SOBRE
FACILITADORES DE PROCESSOS E CAPACIDADES EMPRESARIAIS**

ROMÁRIO ROCHA DO NASCIMENTO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)

PROCESSO DE MUDANÇA: A PERCEPÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA SOBRE FACILITADORES DE PROCESSOS E CAPACIDADES EMPRESARIAIS

1. INTRODUÇÃO

É expressamente significativo destacar que a necessidade de mudança permeia sobre o campo empresarial, desde o final do século XIX, quando Henry Ford buscou implementar na indústria, mecanismos que melhorassem a relação entre custo e qualidade dos seus automóveis. Wood Jr (2009) destaca que essa necessidade de mudança aconteceu em decorrência do péssimo momento enfrentado pelo setor automobilístico nos Estados Unidos da América [EUA], atrelado exclusivamente pela atuação dos meios de produção japonesa, que se destacam no mercado mundial. O paradigma taylorista-fordista foi uma outra linha que influenciou sobre a difusão da mudança voltada para a industrialização. Observa-se que nesse tempo, a rotina de mudança era explicitamente mais lenta, diferente das mudanças organizacionais que existem hoje, pautada pela dinâmica do mercado e pela evolução (Wood Jr, 2009).

Nos dias atuais, as mudanças das organizações ocorrem simplesmente pela necessidade de adaptação, em relação ao meio em que se estabelecem. Essa afirmação exige uma adaptação rotineira dos processos, assim como necessidade de ela ser estritamente racional e consciente, como estratégia (Wood Jr, 2009). Assim, explica Santos (2005) que as mudanças consistem em novas aplicações e abordagens, que conseqüentemente geram novas opções que a empresa deve seguir e novas soluções.

Em alguns estudos – como de Hammer (1990) e Conner (1995) - é possível notar as influências de fatores organizacionais imprescindíveis para sustentação de uma mudança na empresa. Desses podem se destacar: a comunicação; os objetivos; os esforços de equipe e empresa; a convergência entre tempo e custo (Wood Jr, 2009). Contudo, um dos principais problemas está relacionado à gestão dos processos, e não na velocidade dos mesmos.

Desenvolver e avaliar novos processos e etapas do negócio exige mudança e toda mudança deve ser monitorada. Por esse motivo defende Kerzner (2007), que as mudanças devam sempre acontecer, pois sua velocidade é um fator fundamental para que a excelência seja alcançada. Vale lembrar que cabe a média gerência como capacitadora, dispor de fatores que facilitem a realidade de sucesso dos processos transformacionais dentro das empresas, como a estrutura, os protocolos e gerenciamento de performance.

Para Wood Jr (2009), as organizações são de alguma forma, a associação humana que trabalha na viabilização de fidelização de objetivos predeterminados. E os objetivos para os processos de mudança nas empresas devem ser alinhados às necessidades de ampliação do negócio, as expectativas das partes interessadas, bem como proporcionar uma cultura aberta de desenvolvimento. A média gerência tem como fundamento básico a criação de mecanismos que facilitem o alcance dos objetivos almejados pelas empresas. Nessa premissa, tem a finalidade de assegurar que sejam capazes de mudarem com qualidade e eficiência.

Em 2007, Michael Hammer, empresário e professor norte-americano publicou na *Harvard Business Review* um artigo chamado “*The process audit*”. Nele o empresário propôs uma nova estrutura que avalia (audita) processos de negócios, especialmente transformacionais, com vista a sua maturidade e preparação para mudança. Hammer (2007) escreve que as empresas precisam tornar os processos mais maduros, ou seja, forneça maior desempenho ao longo do tempo. Para isso, Hammer discorre que as empresas devem desenvolver duas características: (i) os facilitadores de processos (design, executores, donos-proprietários-executivos, infraestrutura e métricas), que pertencem aos indivíduos e processos; e (ii) capacidades empresariais (liderança, cultura, especialidade e governança) que se aplicam a organização inteira.

Problematiza-se por meio dessa perspectiva, que conforme o negócio evolui é necessário que evoluam também os processos, por meio da mudança. Embora na maioria das vezes a “ambição” pelo crescimento dentro da empresa venha por parte do conselho da alta gerência é importante afirmar que a média gerência é responsável na grande maioria das vezes, pelo desenvolvimento, implementação e execução de qualquer mudança, seja ela voltada para projetos ou amadurecimento empresarial. Hammer (1990) explica nesse sentido, que as organizações funcionam muito bem nos conceitos de controle e infraestrutura, com base na eficiência, contudo não se atentam as verdadeiras atribuições do século XXI, na qual inclui a inovação, o serviço, a qualidade e a rapidez. Dessa forma, o estudo busca respostas para a seguinte questão: como os facilitadores de processos e capacidades empresariais propostos por Hammer (2007) funcionam para o processo de mudança, de acordo com a percepção da média gerência?

Ao contrário do modelo de aplicação proposto por Hammer (2007), voltado para analisar empresas e seus processos de amadurecimento e mudança, neste estudo foi aplicado a gestores da média gerência, com a finalidade de destacar a importância desses fatores como objeto de pesquisa. No presente estudo, pretendeu-se deixar clara a inquietação, quando se tenta identificar “por que” determinados fatores influenciam na mudança por processos, ou “como” esses fatores são relacionados, sob a percepção de um determinado grupo. Por essa condição, objetiva-se no estudo identificar como os (i) facilitadores de processos e; (ii) capacidades empresariais influenciam na realidade de sucesso dos processos de mudança, sob a perspectiva de gestores da média gerência. Soma a esse, como busca de resultados quantitativos agregados, identificar quais dos facilitadores de processos e capacidades empresariais são mais relevantes sobre o sucesso do processo de mudança na organização. Para que esses objetivos fossem atingidos, a pesquisa necessitou de duas etapas metodológicas: (i) elaborar um constructo teórico que buscasse relacionar: gestão da mudança; processo; média gerência; facilitadores de processos, capacidade empresariais e; (ii) adaptar um instrumento de coleta de dados com base no modelo proposto por Hammer (2007). Ambas as etapas são construídas com base nos estudos bibliográficos e fundamentado por outros estudos da área de gestão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

À medida que uma empresa amadurece é necessário que se atualize os procedimentos e protocolos. E para que elas cresçam nesses dois quesitos é fundamental que as organizações tenham a experiência da média gerência, uma vez que as empresas necessitam de processos e sistemas mais rigorosos. Para Hammer (2007), por exemplo, a melhoria que se vê na qualidade, nos processos, nos custos, na agilidade e confiabilidade, são frutos da média gerência e dos processos que ela cria. Assim como Hammer, Robbins et al (2017) defendem que a média gerência é responsável por proteger a alta gestão de vulnerabilidades inerentes as questões administrativas e operacionais, pois são responsáveis por atingir metas estabelecidas pela alta gerência.

Hammer (2007) avalia que o amadurecimento de uma empresa por processo de mudança acontece da seguinte forma: Hammer criou um *framework* ou ferramenta de avaliação chamada “*The Process and Enterprise Maturity Model*” [PEMM]. Em premissa, o autor questiona se a empresa tem “capacidade” para mudanças, por meio dos “facilitadores de processos” e se está “preparada” para mudança, através das “capacidades empresariais”. Ambas são interdependentes e conseqüentemente dependem uma da outra para o sucesso.

Os facilitadores de processos, por exemplo, podem proporcionar a difusão de novas ideias e práticas dentro do processo de mudança (Souza & Faria, 2013). De acordo com Hammer (2007) esses fatores devem sempre serem trabalhados em conjunto, pois um

“proprietário fraco” não pode fazer um bom design de processos, um “mal executor” não pode realiza-lo, uma “infraestrutura ruim” não pode suportá-lo, e “métricas ruins” não podem avaliar o processo de mudança de forma a otimizá-lo. Dessa forma são apresentados no Quadro abaixo, os fatores, definições e variáveis pertinentes aos facilitadores de processos estudados por Hammer (2007).

Tabela 1 – Os facilitadores de processos

Fator	Definição	Variáveis
Design	A abrangência da especificação de como o processo deve ser executado.	Propósito Contexto Documentação
Executores	As pessoas que executam o processo, particularmente em termos de suas habilidades e conhecimentos	Conhecimento Habilidades Comportamento
Proprietários/executivos/donos	O executivo, dono proprietário que tem responsabilidade dos processos e seus resultados.	Identidade Atividades Autoridade
Infraestrutura	Sistemas de informação e gerenciamento que suportam o processo.	Sistema de informação Sistema de recursos humanos
Métricas	As medidas que a empresa usa para acompanhar o desempenho do processo.	Definição Uso

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

O Design busca sempre resolver problemas pontuais da mudança por processo. Geralmente possui uma inovação dirigida, que define novos cenários da atuação da empresa para com os processos de mudança e impulsionando-os para inovação (Frazato, 2011). Para Lobach (2001) é um plano de projeto desenhado para a solução de um problema determinado, com a ideia de auxiliar os meios correspondentes.

Os Executores são as pessoas que estão nitidamente envolvidas no processo de mudança. Santos (2005, p. 67) afirma que quando as pessoas se comprometem, existe uma real função dentro do processo de mudança, na qual decorrem da vontade de permitir o sucesso. Por isso é relevante destacar que a equipe deva estar sempre preparada para executar as estratégias inerentes às mudanças da melhor forma possível (Robbins et al, 2017).

Os Proprietários/executivos detém de comportamentos que auxiliam na segurança do processo de mudança. Conner (1995), por exemplo, relata em seus estudos que muitos executivos querem implantar a mudança em suas organizações, mas não percebem que isso causa reações comportamentais adversas. Para isso, Conner salienta sobre o impacto de cinco princípios fundamentais da natureza da mudança para o executivo, ao enfrentar grande mudança organizacional. São eles: (i) perceber que o controle é o que se busca e ambiguidade é o que se teme e se evita; (ii) ser capaz de exercer algum grau de controle, direto ou indireto, sobre o que acontece, enquanto há implementação da mudança; (iii) poder assimilar a mudança no ritmo em que está ocorrendo; (iv) compreender micro e macro implicações da mudança organizacional e; (v) assimilar mudanças, considerando seus limites de absorção (Conner, 1995). Como salienta Conner, o comprometimento é um fator fundamental para executivos (lideranças) e para com relação aos objetivos da organização e o sucesso da mudança.

A Infraestrutura computacional é um fator essencial para a comunicação das pessoas, o alinhamento de sistemas informativos e o desenvolvimento de processos no decorrer da mudança (Di Sordi, 2014). Quando no processo de mudança se tem uma infraestrutura forte de

Sistema de Informação de Gerenciamento [SIG], há excelentes possibilidades de se guiar um desenvolvimento mais seguro.

As métricas ou indicadores de desempenho servem para acompanhar e identificar falhas que possam ser corrigidas durante o processo de mudança. Elas podem ser usadas em vários lugares e em uma grande gama de opções na organização, como na área de produção, de consumo, administrativa e de pessoas. Nos processos de mudança, as métricas permitem o controle e acompanhamento de ajustes no desempenho real almejado (Robbins et al, 2017).

Para Hammer (2007), esses facilitadores podem determinar quão bem os processos podem funcionar ao longo do tempo, pois as abrangências do design, a competências das pessoas, a responsabilidade do executivo, as métricas de acanhamento e a infraestrutura, podem provir da supervisão e capacidade de desempenho das informações e do gerenciamento de gestão do processo de mudança. Na Tabela 02, um modelo de aplicação dos facilitadores de processos.

Tabela 2 - Modelo de aplicação do PEMM Parte 1 - Facilitadores de processos

Fator	Variável	Níveis de força			
Design	Propósito	P1	P2	P3	P4
	o	O processo não foi projetado em uma base de ponta a ponta. Os gerentes funcionais usam o design herdado, principalmente como contexto para melhoria do desempenho funcional.	O processo foi redesenhado de ponta a ponta para otimizar seu desempenho.	O processo foi projetado para se encaixar com outras empresas processos e com os sistemas de TI da empresa, a fim de otimizar o desempenho da empresa	O processo foi concebido para se adequar ao cliente e processos de fornecedores, a fim de otimizar a interempresarial desempenho.

Modelo de Resultado			P1	P2	P3	P4
Totalmente verdadeiro	Pouco verdadeiro	Totalmente falso				

Legenda		

Fonte: Adaptado de Hammer (2007, tradução nossa)

Nota: *A parte 1 do PEMM contém 5 fatores com respectivas variáveis (Tabela 1) e 4 níveis de força de avaliação.

Da forma como apresentado, pode-se avaliar a maturidade da organização para com a capacidade de proceder com uma mudança. Pode-se avaliar o desempenho, de acordo com os resultados obtidos na aplicação, onde é possível identificar os pontos fracos e fortes dos facilitadores, de acordo com os níveis de força. Afirmações verdadeiras (pelo menos 80%) atribui-se a celular verde; pouco verdade (entre 20 e 80%) atribui-se a celular amarela e; grande parte falso (menos de 20%), atribui-se a célula vermelha.

A outra metade do PEMM é aplicado por meio das “capacidades empresariais”. Nessa outra parte do *framework*, Hammer avalia se as empresas têm capacidade para implementar uma mudança e explica que todas elas devem ter competências para dá início a um projeto de mudança. Para Silva e Balbino (2013), as capacidades têm a ver com a utilização eficiente de recursos, para com relação de um objetivo traçado, observando as diferentes formas de observá-los e explorá-los. Dessa forma, são apresentados na Tabela 3, os fatores, definição e variáveis pertinentes as capacidades empresariais dos estudos Hammer (2007).

Tabela 3 – Capacidades empresariais

Fator	Definição	Variáveis
Liderança	Executivos que apoiam a criação de processos	Consciência Alinhamento Comportamento Estilo
Cultura	Valores com foco no cliente, trabalho em equipe, responsabilidade pessoal e disposição para mudar.	Equipe de trabalho Clientes chaves Responsabilidade Atitude para mudança
Especialidade	Habilidades e metodologia para redesenho de processos	Pessoas Metodologia
Governança	Mecanismos para gerenciar projetos complexos e alterar iniciativas. As empresas podem usar suas avaliações de os facilitadores e as capacidades, em conjunto, para planejar e avaliar o progresso das transformações baseadas em processos.	Modelo de processos Prestação de contas Integração

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

A Liderança é importante porque apoia as funções e atividades desempenhadas pelos funcionários e a média gerência. O reconhecimento (por parte da liderança) da habilidade especializada faz com que a mudança ocorra da melhor forma possível (Motta et al, 2009). A liderança é a base da gerência, e reconhecer a participação dos funcionários tem papel importante na governança dos processos e equipes dos projetos de mudança.

A Cultura é importante à medida que os consultores e executivos, nos processos de mudança importam-se em transmitir os valores culturais de forma que possa haver traços positivos de comportamento e aceitação (Aidar, 2009). Ademais, Conner (1995) conceitua cultura, como uma parte da organização que evidencia significações orais, escritas e estruturais, como valores, práticas e relacionamentos. Completa o autor que apresenta um modelo formal ou informal de políticas que regem partes importantes da organização, como comunicação para com funcionários, e transmissão de valores, rituais e símbolos.

A especialidade proporciona habilidades intrínsecas para controlar problemas nos processos, por meio de pessoas e metodologias, assim como tem a capacidade de desenhar e redesenhar recomeços das atividades de elaboração e planejamento. Conner (1995) reforçou que encontra nas pessoas a maior resposta para a mudança nos projetos e organizações, pois acredita que a maneira como os gestores veem a mudança em sua organização, pode aumentar significativamente a capacidade de gerenciar de seus projetos em qualquer especificação.

A governança pode ser acionada pela capacidade de agir diante da mudança, através de normas específicas de gerenciamento, como relatórios, princípios, liderança e diretrizes. Kerzner (2007) escreve que a governança combinada com a gestão da mudança pode trazer grandes benefícios, tais como: clientes mais satisfeitos, boas relações aos clientes, capacidade de reagir a mudanças exigidas pelos clientes e redução do impacto da mudança.

Para Hammer, as empresas que conseguem dominar fielmente essas capacidades, permitem que os processos sejam executados a contento, por meio de funcionários capacitados e suas especialidades, apoio da liderança, governança e difusão de valores por meio da cultura e alinhamento. Na Tabela 04, o modelo de aplicação das capacidades empresariais proposta por Hammer (2007).

Tabela 4 - Modelo de aplicação do PEMM Parte 2 - Capacidades empresariais

Fator	Variável	Níveis de força			
		E1	E2	E3	E4
Liderança	Ciência	A equipe executiva sênior da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem apenas compreensão do poder dos processos de negócios.	Pelo menos um executivo sênior entende profundamente o conceito de negócio do processo, como a empresa pode usá-lo para melhorar desempenho e o que está envolvido na sua implementação.	A equipe executiva sênior vê a empresa nos termos dos processos, tem desenvolvido uma visão da empresa e seus processos.	A equipe executiva sênior vê seu próprio trabalho em andamento de acordo com os termos e percebe a gestão de processos como um projeto e uma maneira de gerenciar o negócio.

			Resultados			
Totalmente verdadeiro	Pouco verdadeiro	Totalmente falso	E1	E2	E3	E4
Legenda						

Fonte: Adaptado de Hammer (2007)

Nota: *A parte 2 do PEMM contém 4 fatores com respectivas variáveis (Tabela 2) e 4 níveis de força de avaliação.

Observa-se na tabela sobre os níveis de maturidade e preparação da organização para entrar em um processo de mudança. A empresa que se alinha mais predominantemente no nível E-1 em fatores específicos, significa está no primeiro nível de maturidade. Outros fatores com menor nível de verdade devem ser melhor trabalhados, de forma que haja alto nível de capacidade, para atingir uma mudança. Assim como nos “facilitadores”, aplica-se as “capacidades” do *framework* a célula verde em afirmações verdadeiras (pelo menos 80%); amarela em afirmações pouco verdadeiras (entre 20 e 80%); e verde em afirmações falsas (menos de 20%). Pode-se avaliar o desempenho, de acordo com os resultados obtidos na aplicação, onde é possível identificar os pontos fracos e fortes de acordo com os níveis de força.

Hammer salienta que o [PEMM] pode ser aplicado em todos os processos de uma empresa e que permite uma abordagem e avaliação em todos os setores de atuação. Contudo, ao contrário do modelo de aplicação proposto por Hammer (2007), voltado para analisar empresas e seus processos de amadurecimento e mudança, neste estudo foi aplicado a gestores da média gerência, com a finalidade de destacar a importância desses fatores como objeto de pesquisa.

3. METODOLOGIA, MATERIAL E MÉTODO

A presente pesquisa assenta-se como uma pesquisa de objetivo descritivo, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa) e procedimento técnico de levantamento (*survey*). Destaca-se como apoio metodológico na pesquisa, a proposta de Hammer (2007), que defende intrinsecamente a atuação da média gerência – ao invés da alta gerência - sobre a capacidade de atuação das empresas de chegarem ao ponto de sucesso em processo de mudança. O autor defende que empresas que desejam mudança, ou amadurecimento por processos, devam ter o conhecimento real do que deve ser mudado - o “quanto” e “quando” - e apoia que, para que a mudança ocorra, deva ter atuação da média gerência.

Para realização do estudo, foi necessária uma pesquisa bibliográfica para analisar os pressupostos teóricos, acerca de processos, mudança, média gerência e as características apresentadas por Hammer (2007). Com a formulação da estrutura teórica, permitiu-se a elaboração de dois instrumentos de pesquisa: um roteiro de entrevista (quali) que foi aplicado

pessoalmente a três gerentes médios, como forma de avaliação e adequação do instrumento e; um questionário fechado (quanti), aplicado a uma amostra diversificada, não probabilística e por conveniência.

A referência conceitual para o presente modelo de estudo, baseia-se na utilização do método *survey*, na qual se aplica usualmente em pesquisas de estudo de caso, onde se busca a resposta para determinado fenômeno (contestação) em determinada situação. Freitas et al., (2000) relatam que o método *survey* é o mais apropriado para pesquisa quando se deseja responder questões do tipo “o que?”, “por que?”, “como?” e “quanto”. Os dados do método *survey* podem ser coletados de diversas maneiras, em diferentes contextos e diferentes fontes. Nas pesquisas de percepção e opinião, por exemplo, os principais métodos utilizados para coleta de dados são questionários e entrevistas, podendo ser essas estruturadas ou não (Forza, 2002).

O instrumento da pesquisa qualitativa é um roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado com base na referência teórica:

Tabela 5 – Modelo de estruturação da entrevista

Facilitadores de processos		
Fator	Questionamento	Conjunção de apoio
Design	Você acha que o design ou desenho da especificação do projeto influencia na realidade de sucesso dos processos de mudança na empresa?	Por que? Como?
Capacidades empresariais		
Fator	Questionamento	Conjunção de apoio
Liderança	Você acha que o apoio por parte da Liderança na criação de processos influencia na realidade de sucesso dos processos de mudança na empresa?	Por que? Como?

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O material resultado da entrevista foi analisado, por meio de uma análise de conteúdo, seguindo as etapas do modelo proposto por Bardin (2011) onde propõe-se a: i) organização da análise; ii) codificação; iii) categorização; iv) tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. O agrupamento de termos mais predominantes nas entrevistas foi pautado como resultados.

Após essa etapa, o questionário fechado foi aplicado a amostra diversificada não probabilística e por conveniência para 41 gestores da média gerência de empresas de variados segmentos e que tivessem como requisito, algum tipo ou experiência mínima em algum processo de mudança/ e ou amadurecimento. Alguns deles foram alcançados, por meio de formulário eletrônico, aplicação pessoal ou enviados diretamente por e-mail. Alguns dos respondentes pertencem ao LinkedIn (rede social de negócios), na qual foi possível lançar como postagem a intenção de pesquisa, bem como enviar o formulário via mensagem direta para aqueles que se dispuseram responder e que conseqüentemente se encaixavam no perfil da pesquisa. Alguns dos participantes foram encontrados em “grupos” da rede, achados por meio da palavra-chave de busca “gerentes”. Como requisito de composição da amostra, optou por gerentes que necessariamente são subordinados pela gestão da alta gerência. Essa premissa foi adotada com a finalidade de relacionar a pesquisa com maior proximidade a proposta conceitual do modelo de Hammer.

A estrutura do questionário apresenta o auxílio da escala Likert, que se caracteriza como uma escala de múltiplos itens de percepção que predomina com fácil aplicação e onde as respostas estabelecem a dimensão das alternativas (Santos et al, 2009). A escala possui 5 níveis, onde a relevância apresenta-se em 1 menos relevante e 5 mais relevante. O modelo do questionário é apresentado na Tabela 06.

Tabela 7 – Análise de conteúdo - entrevistas

Facilitadores de processos		
Fatores>>	Unidade inicial de registro>>	Elementos de significação (Dos valores sociais e práticos)
Design	Desenho; especificação	Promove visão sistêmica (ampla do projeto)
Executores	Pessoas com experiência	Colaboram operacionalmente e administrativamente com o projeto de mudança
Proprietários	Delegador e autoridade	Autoridade para delegar; decisão
Infraestrutura	Sistema de informação	Suporte de informações e dados
Métricas	Medir desempenho	Medir progressos e retrocessos dos processos
Capacidades empresariais		
Fatores>>	Unidade inicial de registro>>	Elementos de significação (Dos valores sociais e práticos)
Liderança	Poder de influência	Influencia pessoas para otimização de processos
Cultura	Valores da empresa	Valores da empresa que a torna única no mercado.
Especialidade	Habilidades das pessoas	Habilidades para adaptação da mudança.
Governança	Autonomia de gestão	Função de planejar, executar e avaliar.

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019)

Nota-se na tabela, que os “elementos de significação” identificados nas entrevistas dos participantes, são similares aos conceitos expressos nos estudos de Hammer (2007), contudo, levados por uma expressividade menos técnica, partindo de experiências pessoais e profissionais.

A etapa 2, proposta por Bardin (2011) são: tratamento dos resultados, inferência e a interpretação dos resultados. Com a intenção de evidenciar os fatores da “Unidade inicial de registro”, foram categorizadas nessa etapa as “Progressões de análises de influência” dos termos através de valores sociais e práticos dos entrevistados. O objetivo das progressões é entender “Como” os fatores estudados influenciam na realidade de sucesso dos processos de mudança na empresa. Aos resultados, destaca-se que:

Tabela 8 – Análise de conteúdo – Progressões de análises

Fatores	Progressões das análises – influência “como”?
	Facilitadores de processos
Design	Auxilia na predefinição e redesenho do seguimento do projeto.
Executores	Experiência e conhecimento são fatores que influenciam para que o processo funcione como um todo.
Proprietários	Determinam responsabilidades, que são importantes para execução do projeto.
Infraestrutura	Base de dados para acúmulo de dados e informações importantes do processo.
Métricas	Aumentam a certeza dos processos, por meio de dados e números precisos.
	Capacidades empresariais
Liderança	Instrui e incentiva equipe para melhor execução do processo de mudança.
Cultura	Inserção dos valores da empresa para melhoria de serviços e produtos para os clientes.
Especialidade	Capacidade de encaixar os objetivos no processo de redesenho das mudanças da empresa.
Governança	Planeja, executa e analisa, de acordo com as necessidades de mudança do processo.

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

As “progressões de análises” foram evidenciadas com o objetivo de entender como os elementos de significação das “unidades de registro iniciais” influenciam na realidade dos sucessos dos processos de mudança na empresa.

Para os participantes, o “design” influencia sobre a realidade de sucesso da mudança quando: define corretamente a especificação do projeto e quando essa definição é seguida da mesma forma como ela foi pensada e elaborada. Às vezes os processos necessitam de modificações, contudo, um desenho bem delineado do processo, molda essas divergências, sempre dentro do foi pré-definido e para que ocorra da melhor forma possível (O’Toole, 1985).

Para os participantes da pesquisa, os “executores” administram o tempo, as funções e as etapas do processo da mudança. Ademais, entende-se que os executores são responsáveis pela execução dos processos e sem eles o sucesso de mudança não seria possível. Essa acepção também é dada por Conner (1995) quando afirma que as pessoas (executores) são dotadas de comportamentos e atitudes, sendo parte integrante de qualquer processo de mudança.

Sobre os “executivos/donos” é relevante destacar que foram identificados, ante a formação conceitual dos temas, como pessoas dotadas de idealizações, sendo parte integrante mais interessada nos processos de mudança. Para Hammer (2007), os executivos são relevantes para o processo de mudança porque sempre buscam o melhor, e extraem desse melhor a busca por resultados mais consistentes.

Sobre a “infraestrutura”, os participantes pontuaram que serve como suporte de informações, onde é formada uma base de dados para acúmulo de informações importantes, bem como é constituído de ferramentas de controle que com precisão mostram os progressos. Nas novas organizações Motta, Vasconcelos e Wood Jr (2009) escrevem sobre os novos perfis empresariais, que necessitam de um grande aporte tecnológico da infraestrutura para representar os processos de desenvolvimento organizacional.

Para os participantes, as “métricas” são conhecidas como medidas, onde quando são bem repassadas e alinhadas, geram grandes mudanças. As métricas mostram informações precisas das evoluções dos processos e o que precisam melhorar para que dessa forma possa se obter a efetiva mudança na empresa. A *Association For Project Management* [APM] (2004) explica que dados e informações realistas são sempre apoiadas por uma base confiável de variáveis que podem ser medidas.

A “liderança” fornece informação, suporte e auxílio às equipes, além de criar maneiras instrutivas de como se seguir adequadamente o processo e esse seja sinônimo de sucesso. Para Kotter (1997), a liderança faz parte da característica de retratar traços de líder para com a responsabilidade de eficiência dos processos, visando estratégias futuras, através da comunicação, influência e injeção de ânimo nas pessoas, por meio de quebra de barreiras.

Sobre a “cultura” os participantes destacam que traz significações sobre os objetivos da empresa, especialmente se voltada para os clientes. A empresa que busca trabalhar o processo de mudança para agradar o cliente ou que de alguma forma busca melhorar o sistema de produtos e serviços, conseqüentemente melhoram os processos da empresa. A cultura para Linder (1985) é um fator de construções, que surgem, por meio de significações e objetivos empresariais, assim como foi identificado pelos participantes da pesquisa.

Quanto a “especialidade” foi explanada que se trata das habilidades das pessoas. Para os participantes, a constatação de habilidades que se enquadrem adequadamente sobre os objetivos organizacionais é capaz de levar o processo de mudança com mais naturalidade. As especialidades têm que se encaixar aos objetivos, aos processos e nos resultados. Conner (1995) defende essa acepção quando defende sobre a capacidade das pessoas de se comprometerem, comunicar-se, liderar e resistir ou não na mudança.

A “Governança” para os participantes traz maior significado de gestão dos processos do que outros fatores. Para eles a governança é vista como parte gerencial, que planeja, executa e controla qualquer processo. Nos processos de mudança a governança implica na usabilidade de

todos os recursos e etapas e seus controles. Muller (2009) afirma o conceito atribuído pelos participantes quando escreve que a governança é um sistema, composto valores, responsabilidade e políticas dos processos, ou seja, um sistema com funções gerenciais.

4.2 A análise quantitativa

A proposta deste tópico é descrever os resultados quantitativos da pesquisa. Os resultados foram obtidos, por meio de aplicação de questionário fechado, onde se propunha analisar a relevância dos dados, através do cálculo de média, moda e desvio padrão. Considera-se que quanto maior for a média, mais alto o grau de relevância da variável e, conseqüentemente, do fator.

A amostra da etapa quantitativa foi por conveniência (acessibilidade). Os respondentes da pesquisa são constituídos de 41 médios gerentes de diferentes ramos de atuação, sendo essa uma amostra diversificada. Como amostra diversificada, evidencia-se que foi possível identificar respondentes das áreas do setor: bancário; consultoria e treinamento; indústria; publicidade; gestão; saúde ocupacional e; tecnologia, com destaque para participantes das áreas: i) comercial e; ii) financeira, com 9,6% de participação cada. Quanto a idade, destaca-se que a maioria dos participantes tem entre 35 e 41 anos (31,1%) e entre 25 e 29 anos (26,2%).

Quanto aos resultados, apresenta-se na Tabela 09 os números que correspondem aos “facilitadores de processos”.

Tabela 9 – Resultados de Facilitadores de processos

Fatores	Intensidade (%)					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Design							
Propósito	0,0	2,4	4,8	38,1	58,8	4,46	0,70
Contexto	0,0	2,4	12,2	41,5	43,9	4,26	0,75
Documentação	0,0	4,9	24,4	34,1	36,6	4,02	0,88
Executores							
Conhecimento	0,0	0,0	7,3	24,4	68,3	4,60	0,61
Habilidades	0,0	0,0	12,2	39,0	48,8	4,36	0,68
Comportamento	0,0	2,4	12,2	34,1	51,2	4,34	0,78
Proprietários							
Identidade	4,9	2,4	19,5	29,3	43,9	4,04	1,06
Atividades	2,4	0,0	14,6	41,5	41,5	4,19	0,84
Autoridade	2,4	9,8	34,1	31,7	22,0	3,61	0,99
Infraestrutura							
Sistema de informação	2,4	2,4	26,8	24,4	43,9	4,04	0,99
Sistema de RH	0,0	7,3	24,4	39,0	29,3	3,90	0,89
Métricas							
Definição de métricas	4,9	0,0	17,1	34,1	43,9	4,12	1,01
Uso de métricas	2,4	2,4	7,3	31,7	56,1	4,36	0,90

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

Os dados quantificam a relevância das variáveis na percepção dos médios gerentes. Nessa perspectiva, a análise numérica segue da seguinte forma: (valor média); \pm (variação para mais ou para menos do desvio padrão) e; (valor do desvio).

Os resultados pertinentes ao “proposito” deram grande peso ao fator **Design**, uma vez que foi apontada alta intensidade de relevância (nível 5) na variável, com média de $4,46 \pm 0,70$. Com média de $4,60 \pm 0,61$ entre os níveis 4 e 5 de intensidade, a variável que teve mais destaque para **executores** foi o “conhecimento”. Considerando a intensidade de assertivas entre os níveis 4 e 5 nas variáveis é possível destacar que esse fator e variável, respectivamente, são os mais importantes dos facilitadores dos processos. Para *Project Management Institute* [PMI] (2005) os executores são parte integrante da governança, e fazem com que o sistema funcione como

um todo, quando associado a uma infraestrutura (software/hardware). Na relevância que os executores têm sobre o processo de mudança, Muller (2009) destaca que são indivíduos que reconhecem as boas práticas e sempre aceitam a mudança como forma de se obter resultados positivos

Nas variáveis do fator **proprietários** também se viu uma padronização (alta distribuição) dos níveis de intensidade, com destaque para assertivas de baixa relevância (nível 1), o que torna o fator, um dos menos relevantes dos facilitadores de processo.

Outro fator que se destaca pela fraca intensidade foi a **infraestrutura**, com média de $4,04 \pm 0,99$ em “sistemas de informação” e $3,90 \pm 0,89$ em “sistema de RH”. Já o “uso de métricas” foi uma variável de destaque para o fator **métricas**, com média de $4,36 \pm 0,90$ nas assertivas de intensidade. Observa-se, contudo, que nesse fator existe uma considerável distribuição na intensidade entre assertivas.

Os resultados da análise quantitativa puderam mostrar e referendar a premissa identificada na pesquisa de Hammer (2007), quando destaca sobre a relevância de todos os fatores dos facilitadores de processos. Apesar de se notar mais relevância para “Executores” e menos para “Proprietários” ou “infraestrutura”, a demonstração dos dados mostra que há uma convergência de destaque entre todos os fatores, através das assertivas nos níveis de força.

Os resultados apresentados na tabela 10 correspondem à segunda parte do questionário, que teve a finalidade de analisar os resultados pertinentes as “capacidades empresariais”.

Tabela 10 – Resultados de capacidades empresariais

Fatores	Intensidade (%)					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
Liderança							
Consciência	0,0	2,4	12,2	39,0	46,3	4,29	0,76
Alinhamento	0,0	0,0	2,4	46,3	51,2	4,48	0,53
Comportamento	0,0	2,4	2,4	29,3	65,9	4,58	0,65
Estilo	0,0	0,0	12,2	36,6	51,2	4,39	0,69
Cultura							
Equipe de trabalho	0,0	0,0	19,5	31,7	48,8	4,29	0,76
Clientes chaves	2,4	4,9	14,6	22,0	56,1	4,24	1,02
Responsabilidade	0,0	2,4	19,5	31,7	46,3	4,21	0,83
Atitude para mudança	0,0	0,0	14,6	39,0	46,3	4,31	0,70
Especialidade							
Pessoas	0,0	0,0	14,6	39,00	46,3	3,31	0,70
Metodologia	0,0	7,3	22,0	39,0	31,7	3,95	0,89
Governança							
Modelo de processos	0,0	0,0	26,8	34,1	39,0	4,12	0,80
Prestação de contas	0,0	0,0	24,4	36,6	39,0	4,14	0,76
Integração	0,0	2,4	19,5	43,9	34,1	4,09	0,78

Fonte: Resultados originais da pesquisa (2019).

O “comportamento” foi a variável que mais se destacou no fator **Liderança**. Com média $4,58 \pm 0,65$, observa-se uma alta relevância para o nível 5. De acordo com *Project Management Institute [PMI] (2005)*, a liderança usa comunicação para manter uma realidade aberta dos processos, e o comportamento ($4,58 \pm 0,65$), variável importante desse fator está atrelado a outros fatores, como cultura de valores e liderança (Conner, 1995).

As variáveis de **cultura** apresentam padronização nos níveis de intensidade, o que representa estabilidade nas assertivas, especialmente em “clientes chaves” com predominância entre os níveis 2 (14,6%) e 3 (22,00%). Contudo, nota-se relevância da variável “atitude para mudança” com média de $4,31 \pm 0,70$. Conner (1995) atribui essa “atitude” ao processo de internacionalização a mudança, que acontece quando o indivíduo reflete sobre a mudança em interesses pessoais e valores e passa para metas organizacionais.

A **especialidade** foi um fator pouco relevante para os participantes da pesquisa. Nota-se níveis padronizados de relevância, especialmente entre os níveis de intensidade 2 e 3. A variável “metodologia”, por exemplo, foi melhor avaliada pelos participantes da pesquisa do que “pessoas”. Possivelmente essa singularidade ocorra devido a confiança que os gerentes hoje têm em apoiar-se a tecnologia e método do que a instabilidade comportamental das pessoas. O *Project Management Institute* [PMI] (2005) explica que os controles mais efetivos partem de metodologias implementadas e essas metodologias fazem parte do sistema de governança.

Na **governança** há relevância para “prestação de contas” com média de $4,14 \pm 0,76$. Já a “integração” refere-se a estratégias de padrões definidos entre, sistemas, pessoas e metas com desempenhos para atingir objetivos (Marques, 2007). Contudo, obteve menor relevância, com assertivas em 1 e 3.

Sobre os resultados qualitativos e quantitativos, afirma-se que, tanto os i) facilitadores de processos como as ii) capacidades empresariais apresentam convergências na base teórica e prática proposta por Hammer. A eventualidade que se ver na aproximação dos termos dentro das entrevistas, assim como a padronização dos níveis de intensidade nas variáveis, aproximam a realidade das características aplicadas nos dois contextos: i) avaliação de maturidade empresarial para mudança, por meio das características (Hammer, 2007) e; ii) a relevância das características, por meio da percepção da média gerência (presente estudo).

A construção do Modelo conceitual de Análise (Figura 1) foi elaborada, a partir dos construtos teóricos que recorrem das Tabelas 1 e 2 dos estudos de Hammer, bem como resultados da aplicação da presente pesquisa. Esse modelo permite uma maior percepção sobre a proposta de pesquisa e suas constatações no presente estudo.

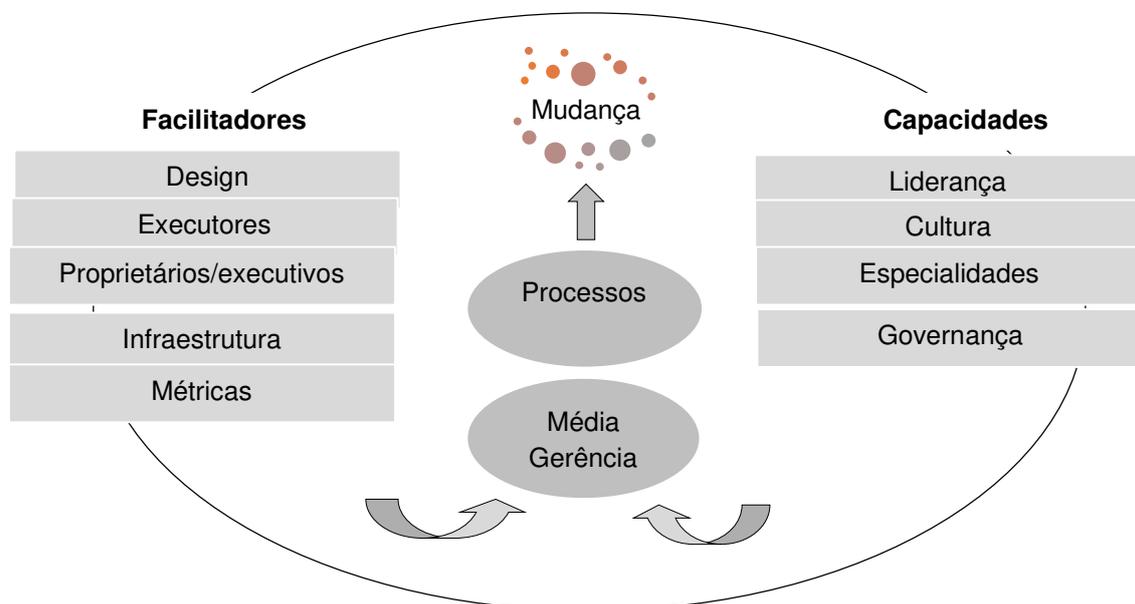


Figura 1 – Modelo conceitual de análise

Fonte: Elaborado pelo autor (2019), adaptado de dados originais da pesquisa

O modelo demonstra que para uma empresa ter sucesso em processo de mudança é necessário que facilitadores de processos e capacidades empresariais, sejam trabalhados em conjunto pela média gerência, por meio de processos sólidos. Ademais se estabelece que os médios gerentes pesquisados no presente estudo asseguram a importância das características empresariais propostas por Hammer. Cada fator de cada característica empresarial são fundamentos práticos, que estruturam os objetivos e as metas para que o processo de mudança ocorra na organização.

5. CONCLUSÃO

O estudo teve objetivo de identificar como os (i) facilitadores de processos e (ii) capacidades empresariais influenciam na realidade de sucesso dos processos de mudança, sob a perspectiva de gestores da média gerência. Ao fazer um estudo sobre as variáveis propostas nos estudos de Hammer (2007), constante em seu instrumento de auditoria [PEMM], a pesquisa se mostrou altamente relevante no contexto de constatação na amostra alcançada. Ao passo que se seguiu as etapas metodológicas da pesquisa, algumas validações puderam ser pautadas ao alcançar os dois objetivos desse trabalho:

Ao adaptar os instrumentos de coleta de dados com base no modelo proposto por Hammer (2007), foi possível identificar a flexibilidade do instrumento do autor, quando se denota a eficiência de aplicação aos gerentes médios. Através dos instrumentos elaborados, foi possível verificar que as características empresariais propostas têm real valor teórico e prático, com ressaltos de resultados positivos.

Ao identificar quais facilitadores de processos e capacidades empresariais são mais relevantes sobre o sucesso do processo de mudança na organização foi possível constatar que: tanto em “facilitadores de processos” quanto em “capacidades empresariais”, houve maior relevância para fatores e variáveis de determinação humana, como **executores** (conhecimento, habilidades e comportamento) e **liderança** (consciência, alinhamento, comportamento e estilo). Ademais é importante frisar que “conhecimento” e “comportamento” foram as variáveis que mais se destacaram, respectivamente nas duas características. Para essa apuração, reforça-se que os níveis de concordâncias entre as variáveis apresentaram grande proximidade, mostrando alta relevância nos níveis de intensidade de cada fator.

Sobre o questionamento de entender “como” cada fator influencia sobre a realidade de sucesso do processo de mudança, observou-se nas inferências e resultados das entrevistas que: os significados e expressões dos valores sociais e práticos dados pelos participantes da pesquisa são parecidos com os de Hammer, contudo com menor aceção técnica. Observou-se ainda que os fatores e variáveis ganham notoriedade de influência sobre o sucesso do processo de mudança em uma organização, quando produzem fidelidade de suas funções sobre os objetivos na qual são projetados para o processo de mudança, ou seja, disciplina.

Ao final do estudo foi possível constatar uma divergência nos resultados quantitativos. Apesar de “conhecimento” no fator **executores** ter sido variável de maior importância para os facilitadores de processos, observou-se que quando se trata de capacidades empresariais, as “pessoas” do fator **especialidade**, foi variável pouco intencionada, dando maior notoriedade a “metodologia”, variável do mesmo fator. Nessa perspectiva se ver um viés de percepção dos valores sociais e práticos dos participantes da pesquisa, ou seja, quando as “pessoas” são comparadas “aos indivíduos e processos” (facilitadores de processos) se ver alta relevância, contudo, quando comparadas a uma maior amplitude organizacional (capacidades empresariais) elas perdem intensidade.

O modelo proposto por Hammer (2007) exerce grande relevância para a mudança por processos em negócios empresariais que buscam evolução em uma linha construtiva de maturidade. A ferramenta aplicada contribui para que processos sejam mais eficazes, com a relevância de um auxílio sistemático de etapas que obrigatoriamente necessitam de planejamento, execução e monitoramento. Para a gestão, o estudo abre novas oportunidades de adesão à pesquisa no momento atual, uma vez que denota relevância sobre processos de mudança dentro no cenário dinâmico que existe hoje nas organizações, o que de certa forma estabelece a necessidade de resgatar e explorar a ferramenta de Hammer e todo o construto teórico em volta das variáveis.

REFERÊNCIAS

- Aidar, M. M. et al. 2009. Cultura Organizacional Brasileira. In: Wood Jr T. Mudança organizacional 5. ed. Atlas: São Paulo, SP, Brasil.
- Association For Project Management [APM]. 2004. A guide to governance of Project management. The Association for Project Management, High Wycombe, UK.
- Bardin, L. 2011. Análise de conteúdo. Edições 70, São Paulo, SP, Brasil.
- Conner, D. R. 1995. Managing at the speed of change. Wilard Books: New York, NY, EUA.
- Di Sordi, J. O. 2014. Gestão por processos: uma abordagem moderna da administração. 4. ed. Saraiva: São Paulo, SP, Brasil.
- Forza, C. 2002. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2): 152-194.
- Frazato, C. 2011. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. *Redige*, 2 (1): 50-61
- Freitas, H. et al. 2000. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3):105-112.
- Hammer, M. 2007. The process audit. *Harv Bus Ver*, (85):111-143
- Hammer, M. 1990. Reengineering work: don't automate, obliterate. Harvard Business Review: Boston, EUA.
- Kerzner, H. 2007. Gestão de projetos: as melhores práticas. 2. ed. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Bookman: Porto Alegre, RS, Brasil.
- Kotter, J. P. 1997. Liderando mudança. 2. ed. Campus: Rio de Janeiro, Brasil.
- Linder, J. C. 1985. Computers, corporate culture and change. *Personnel Journal*, 64(09): 48-55.
- Lobach, B. 2001. Design industrial: Bases para a configuração dos produtos industriais. Editora Edgard Blücher Ltda: São Paulo, SP, Brasil.
- Marques, C. C. 2007. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. *RAC*, 11 (2): 11-26.
- Motta F. C. P; Vasconcelos I. F. F. G; Wood Jr, T. 2009. O Novo Sentido da Liderança: Controle Social nas Organizações. In: Wood Jr T. Mudança organizacional. 5. ed. Atlas: São Paulo, SP, Brasil.
- Muller, R. 2009. *Project Governance: Fundamentals of Project management*. Gower Fracham: Londres, England.
- O'toole, J. 1985. *Vanguard management: redesigning the corporate future*. Doubleday, New York, EUA.

Project Management Institute [PMI]. 2005. Effective Project governance the tools for success. In: juggling anarchy with fearles ability, 2005, Wellington. Annual...New Zealand.

Robbins, S. 2017. A nova administração. Editora Saraiva: São Paulo, Brasil.

Santos, A, et al. 2009. Precisão de escalas de mensuração utilizadas em testes de aceitação. *Alimentação e Nutrição*, 20(4): 633-639.

Santos, J. A. 2005. Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 09(0):62-71.

Silva, M. E; Balbino, D. P. 2013. Crear una ventaja competitiva sostenible: una responsabilidade Ambiental corporativa de luz recursos basados visión. *Revista Ibero-Americana de Estrategia - RIAE*, 12(1): 29-53.

Souza, J. C; Faria, M. F. B. 2013. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *BBR*, 10(3): 113 – 136.

Wood Jr, T. 2009. Mudança Organizacional. In: Wood Jr T. Mudança organizacional. 5. ed. Atlas: São Paulo, SP, Brasil.

Yin, R. K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, RS, Brasil.