

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL**

WAGNER SHIGUEO YUKI

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE  
DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS GERENCIAIS DE  
EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2011

WAGNER SHIGUEO YUKI

**ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE  
DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS GERENCIAIS DE  
EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Engenharia Civil, do programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de Concentração: Sistemas de produção.

Orientador: Prof. Dr. Arildo Dirceu Cordeiro

CURITIBA

2011



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Diretoria de Ensino e Pesquisa – Campus Curitiba  
Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Engenharia Civil



## TERMO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO N.º 05

### ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS GERENCIAIS DE EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

POR

WAGNER SHIGUEO YUKI

Esta dissertação foi apresentada às \_\_\_\_\_ do dia 28 de fevereiro de 2011, como requisito parcial para a obtenção do título de **MESTRE EM ENGENHARIA CIVIL**, Linha de pesquisa Sistemas de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. O Candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO

(aprovado / reprovado)

Prof. Dr. Arildo Dirceu Cordeiro  
(Orientador - UTFPR)

Profa. Dra. Adriana de Paula Lacerda Santos  
(UFSC)

Prof. Dr. Alfredo Iarozinski Neto  
(UTFPR)

Visto da Coordenação:

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Catai

## RESUMO

YUKI, Wagner Shigueo. Análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil. 2011. 255 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011.

Esta pesquisa desenvolveu um estudo exploratório sobre a análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil. A revisão bibliográfica teve por base a teoria das organizações, os modelos de maturidade organizacional, o modelo das 5 forças de Porter e o modelo de processos PCF (*Process Classification Framework*). Os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos profissionais da área de empresas entrevistadas. A sua consolidação foi realizada através do *software Predictive Analytics Software – PASW (antigo SPSS)* por meio da análise de Pearson e correlação canônica. A pesquisa mostrou que existe a correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas e a estrutura organizacional e identificou quais características interferem diretamente na gestão das empresas de construção civil. A escolha da análise de Pearson proporcionou a análise unitária da correlação de cada variável com outra. A correlação canônica propiciou a análise da correlação de dois grupos por meio das funções canônicas. Essa pesquisa contribuiu para um melhor entendimento dos processos de gestão nas empresas de construção civil e da estrutura organizacional.

**Palavras-Chave:** Estrutura organizacional. Processos de Gestão. Construção Civil. PASW.

## **ABSTRACT**

YUKI, Wagner Shigueo. Analysis of the relationships between the characteristics of the organizational structure and level of development of the management processes of construction companies, 2011. 255 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011.

This research is an exploratory study on the analysis of relations between the characteristics of the organizational structure and level of development of the management processes of construction companies. The review was based on the theory of organizations, organizational maturity models, the model of Porter's five forces model and processes PCF (Process Classification Framework). Data were collected through a questionnaire given to the professionals interviewed companies. The consolidation was performed with software Predictive Analytics Software - SPSS (SPSS old) through the analysis of Pearson and canonical correlation. Research has shown that there is a correlation between levels of development of management processes in companies interviewed and organizational structure and characteristics identified which directly interfere in the management of construction companies. The choice of analysis provided Pearson correlation analysis unit of each variable with another. The canonical correlation analysis allowed the correlation of the two groups by means of the canonical functions. This research contributed to a better understanding of management processes in construction companies, and organizational structure.

**Keywords:** Organizational Maturity. Management Processes. Construction. PASW.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama das cinco forças de Porter .....	41
Figura 2: Process Classification Framework - PCF .....	45
Figura 3: Metodologia de pesquisa .....	48
Figura 4: Modelo de escala diferencial semântico.....	50
Figura 5: Modelo de escala de intensidade.....	50
Figura 6: Etapas de Procedimentos no PASW.....	56
Figura 7: Coeficiente de Correlação.....	58
Figura 8: Diagrama de Decisão da Correlação Canônica .....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A Peculiaridades da construção: problemas relacionados e soluções correspondentes .....	21
Quadro 2: Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Características do ambiente concorrencial .....	146
Quadro 3: Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Características Organizacionais .....	148
Quadro 4: Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Processos de Gestão 1 .....	152
Quadro 5: Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Processo de Gestão 2 .....	156
Quadro 6: Características Organizacionais <i>versus</i> Características Organizacionais .....	158
Quadro 7: Características organizacionais <i>versus</i> Processos de Gestão 1 .....	162
Quadro 8: Características organizacionais <i>versus</i> Processos de Gestão 2 .....	167
Quadro 9: Processos de Gestão 1 <i>versus</i> Processos de Gestão 1 .....	175
Quadro 10: Processos de Gestão 1 <i>versus</i> Processos de Gestão 2 .....	190
Quadro 11: Processos de Gestão 2 <i>versus</i> Processos de Gestão 2 .....	202
Quadro 12: Teste de Correlação Canônica .....	208
Quadro 13: Cannonical loading do primeiro grupo .....	209
Quadro 14: Cannonical loading do segundo grupo .....	209

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ano de Fundação.....	68
Gráfico 2: Localização da empresa .....	68
Gráfico 3: Tipo de Constituição .....	69
Gráfico 4: Tipo de Administração .....	69
Gráfico 5: Cargo na Empresa.....	70
Gráfico 6: Área de Trabalho na Empresa.....	70
Gráfico 7: Quantidade de empreendimentos já executados.....	71
Gráfico 8: Quantidade de empreendimentos atuais .....	71
Gráfico 9: Quantidade de Certificações.....	72
Gráfico 10: A quantidade de fornecedores para as matérias primas principais.....	73
Gráfico 11: As matérias primas principais podem ser adquiridas.....	73
Gráfico 12: O custo para troca do fornecedor é .....	74
Gráfico 13: Existem produtos substitutos para as matérias primas principais.....	74
Gráfico 14: Nível de Formalização das Atividades e Processos .....	75
Gráfico 15: O impacto da matéria prima nos custos do empreendimento .....	75
Gráfico 16: O impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos.....	76
Gráfico 17: Os fornecedores são locais/mundiais .....	76
Gráfico 18: A variação dos preços da matéria prima entre fornecedores.....	77
Gráfico 19: Variação da qualidade das matérias primas entre os fornecedores .....	77
Gráfico 20: A qualidade atual de clientes .....	78
Gráfico 21: localização dos clientes .....	78
Gráfico 22: Nível de Interação entre Funcionários .....	79
Gráfico 23: O custo da troca para o cliente .....	79
Gráfico 24: A empresa utiliza tecnologias construtivas diferentes.....	80
Gráfico 25: A venda é feita.....	80
Gráfico 26: Taxa de crescimento do mercado onde a empresa atua .....	81
Gráfico 27: Qual o nível de diferenciação dos empreendimentos no setor .....	81
Gráfico 28: Qual o nível de investimento em relação ao custo do empreendimento.....	82
Gráfico 29: Qual o nível de competição entre as empresas do setor .....	82
Gráfico 30: O tamanho dos concorrentes em relação à empresa .....	83
Gráfico 31: A importância da “marca” para os consumidores.....	83
Gráfico 32: O acesso ao mercado é.....	84
Gráfico 33: A tecnologia de execução / serviço é.....	84

Gráfico 34: As vendas da empresa em relação aos clientes.....	85
Gráfico 35: Em relação à segmentação do mercado .....	85
Gráfico 36: A quantidade de empresas concorrentes diretos.....	86
Gráfico 37: A participação no mercado em que atua .....	86
Gráfico 38: O mercado em que a empresa atua .....	87
Gráfico 39: As informações disponíveis sobre o mercado .....	87
Gráfico 40: Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa..	88
Gráfico 41: Qual o nível de formalização dos cargos/funções das empresas entrevistas.....	89
Gráfico 42: Estilo de gestão da empresa .....	89
Gráfico 43: mostra qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano.....	90
Gráfico 44: Nível de formalização das atividades e processos .....	90
Gráfico 45: Qual o grau de autonomia dos funcionários na empresa.....	91
Gráfico 46: Qual o nível de polivalência dos funcionários .....	91
Gráfico 47: Quantos níveis de hierarquia existem na empresa.....	92
Gráfico 48: Qual o nível de integração entre os processos.....	92
Gráfico 49: Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos.....	93
Gráfico 50: Qual o nível da formação dos funcionários.....	93
Gráfico 51: Qual o nível de cooperação entre os funcionários .....	94
Gráfico 52: Qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários .....	94
Gráfico 53: Qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários .....	95
Gráfico 54: Existe uma estratégia organizacional claramente definida .....	95
Gráfico 55: Qual o nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos .....	96
Gráfico 56: Qual a posição da empresa em relação às concorrentes.....	96
Gráfico 57: Qual o tempo de resposta a demandas de mercado .....	97
Gráfico 58: Qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente .....	97
Gráfico 59: Com relação a sua empresa você diria.....	98
Gráfico 60: Como você considera o mercado em que sua empresa atua.....	98
Gráfico 61: As relações entre funcionários ocorrem com mais freqüência de forma.	99

Gráfico 62: Qual o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho .....	99
Gráfico 63: Qual a posição da empresa em relação à redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos .....	100
Gráfico 64: Qual o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho .....	100
Gráfico 65: Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento.....	101
Gráfico 66: Existe uma avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades .....	101
Gráfico 67: Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa.....	102
Gráfico 68: Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa .....	102
Gráfico 69: A empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes .....	103
Gráfico 70: A empresa tem a preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades .....	103
Gráfico 71: O número de funcionários dos últimos 3 anos.....	104
Gráfico 72: A estrutura organizacional da empresa .....	104
Gráfico 73: A quantidade de cargos formais é de aproximadamente.....	105
Gráfico 74: Variáveis de Estratégias .....	108
Gráfico 75: Distribuição das respostas nos processos de gestão estratégica.....	109
Gráfico 76: Variáveis de elaboração de projeto.....	111
Gráfico 77: Distribuição das respostas nos processos de gestão na elaboração de projetos .....	112
Gráfico 78: Marketing dos empreendimentos e serviços.....	114
Gráfico 79: Distribuição das respostas nos processos de gestão em marketing ....	115
Gráfico 80: Produção e logística .....	117
Gráfico 81: Distribuição das respostas nos processos em produção e logística.....	118
Gráfico 82: Gestão dos serviços ao consumidor .....	120
Gráfico 83: Distribuição das respostas nos processos de gestão dos serviços ao consumidos .....	121
Gráfico 84: Desenvolvimento e gestão de recursos humanos .....	123

Gráfico 83: Distribuição das respostas nos processos de gestão em recursos humanos .....	124
Gráfico 85: Gestão da Tecnologia da informação .....	126
Gráfico 86: Distribuição das respostas nos processos de gestão em tecnologia de informação .....	127
Gráfico 87: Variáveis de gestão financeira .....	129
Gráfico 88: Distribuição das respostas nos processos de gestão financeira.....	130
Gráfico 89: Variáveis do patrimônio .....	132
Gráfico 90: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio ....	133
Gráfico 91: variáveis de Gestão ambiental e de segurança .....	135
Gráfico 92: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio ....	136
Gráfico 93: Variáveis de Gestão das relações externas.....	138
Gráfico 94: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio ....	139
Gráfico 95: Variáveis de Gestão das relações externas.....	141
Gráfico 96: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio ....	142

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.2	CONTEXTO DO PROBLEMA .....	15
1.3	OBJETIVOS .....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	16
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1	CONSTRUÇÃO CIVIL.....	19
2.2	TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.3	MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3.1	Modelo de McGuire (1963) .....	27
2.3.2	Modelo de Christensen e Scott (1964) .....	27
2.3.3	Modelo de Lippitt e Schmidt (1967) .....	28
2.3.4	Modelo de Steinmetz (1969).....	28
2.3.5	Modelo de Churchill e Lewis (1972).....	29
2.3.6	Modelo de Quinn e Cameron (1983) .....	29
2.3.7	Modelo de Miller e Friesen (1984) .....	30
2.3.8	Modelo de Degen (1984) .....	31
2.3.9	Modelo Scott e Bruce (1987) .....	31
2.3.10	Modelo de Adizes (1990, 1991).....	32
2.3.11	Modelo de Kaufmann (1990) .....	33
2.3.12	Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993).....	33
2.3.13	Modelo de Reynolds, Storey e Westhead (1994) .....	34
2.3.14	Modelo de Marques (1994).....	34
2.3.15	Modelo de Macedo (1997).....	35
2.3.16	Modelo de Raposo e Ferreira (1997).....	35
2.3.17	Modelo de Allegretti e Andreolla (1998).....	36
2.3.18	Modelo de Greiner (1998).....	36
2.3.19	Modelo de Rooke e Torbert (1998).....	37
2.3.20	Modelo de Machado Da Silva, Vieira e Dallagnelo (1998).....	37

2.3.21	Modelo de Sibbet (2003) .....	38
2.3.22	Resumo dos modelos de maturidade organizacional .....	38
2.4	AMBIENTE CONCORRENCIAL BASEADO NO MODELO DE PORTER....	40
2.4.1	Tecnologia e vantagem competitiva .....	42
2.4.2	Tecnologia e poder do comprador .....	43
2.4.3	Tecnologia e poder do fornecedor .....	43
2.4.4	Tecnologia e barreiras de entrada .....	43
2.4.5	Tecnologia e substituição .....	43
2.4.6	Tecnologia e rivalidade .....	44
2.5	MODELO BASEADO EM PROCESSO.....	44
2.6	CONSIDERAÇÕES.....	46
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2	ETAPA DE PESQUISA .....	48
3.2.1	Formulação do problema pesquisa e revisão bibliográfica .....	48
3.2.2	Estratégia de coleta de dados .....	49
3.2.3	Estratégia para análise dos dados.....	55
3.2.4	Mensuração, avaliação dos resultados e resposta ao problema de pesquisa	65
3.3	CONSIDERAÇÕES.....	65
<b>4</b>	<b>APLICAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1	ANÁLISE DESCRITIVA.....	67
4.1.1	Análise descritiva da amostra.....	67
4.1.2	Análise descritiva do ambiente concorrencial.....	72
4.1.3	Característica da Organização .....	88
4.1.4	Nível de efetividade dos processos de gestão nas empresas entrevistadas.....	106
4.2	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	143
4.2.1	Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Características do ambiente concorrencial .....	145
4.2.2	Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Características Organizacionais.....	147
4.2.3	Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> processos de Gestão	
1	.....	149

4.2.4	Características do ambiente concorrencial <i>versus</i> Processos de Gestão 2 .....	153
4.2.5	Características Organizacionais <i>versus</i> Características Organizacionais .....	157
4.2.6	Características Organizacionais <i>versus</i> Processos de Gestão 1 .....	159
4.2.7	Características Organizacionais <i>versus</i> Processos de Gestão 2 .....	163
4.2.8	Processos de Gestão 1 <i>versus</i> Processos de Gestão 1 .....	168
4.2.9	Processos de Gestão 1 <i>versus</i> Processos de Gestão 2.....	176
4.2.10	Processos de Gestão 2 <i>versus</i> Processos de Gestão 2.....	191
4.2.11	Análise Global de Pearson .....	203
4.2.12	Questionário revisado.....	205
4.3	Análise de correlação canônica .....	206
4.3.1	Análise de correlação canônica função 1 .....	210
4.3.2	Análise de correlação canônica função 2 .....	211
4.3.3	Análise de correlação canônica função 3 .....	212
4.4	Análise dos resultados .....	214
4.5	CONSIDERAÇÕES.....	216
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>217</b>
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	217
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	220
5.3	TRABALHOS FUTUROS .....	221
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>222</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>229</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PRONUX .....</b>	<b>230</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA ESTA PESQUISA .....</b>	<b>236</b>
	<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO REVISADO.....</b>	<b>247</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas do setor da construção civil atuam em um mercado cada vez mais competitivo. O constante avanço tecnológico e as transformações do ambiente fazem com que as organizações procurem novas soluções para aperfeiçoar seus processos e alcançar vantagens sobre seus concorrentes.

Mudanças expressivas nos ambientes internos e externos da empresa, devido à competitividade do mercado, levaram a exigir respostas rápidas dos dirigentes de empresas, que por sua vez passaram a utilizar ferramentas estratégicas para o planejamento, coordenação e controle da empresa, além do acompanhamento do mercado em relação aos concorrentes, aos aspectos econômicos, legais, políticos e culturais em nível global (REINHARD, 1996).

A indústria da construção possui peculiaridades que refletem uma estrutura dinâmica e complexa. A arte de construir reúne um conjunto de profissionais, máquinas, equipamentos e materiais que, associados, produzem, com efeito, a obra desejada.

O desenvolvimento de sistemas e processos que existem, por sua natureza repetitiva, garante uma alta probabilidade de que cada uma dessas repetições seja um sucesso. Isso é chamado de maturidade, porém processos e sistemas somente repetitivos não garantem o sucesso e sim, aumentam sua probabilidade (KERZNER, 2003).

O comportamento adotado pelas organizações é projetado através de modelos de ciclos de vida, cooperando na compreensão de aspectos relacionados ao crescimento da empresa, ao processo de maturidade e às necessidades específicas de cada ciclo de vida (LYDEN, 1975; ADIZES, 1991).

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Devido a existências de várias abordagens sobre o tema de pesquisa proposto, no qual há uma série de considerações para o estudo, nesta pesquisa optou-se por restringir a investigação e a aplicação no domínio da gestão

organizacional em empresas de construção civil no ramo de elaboração de projetos, gerenciamento de obras e execução de obras na cidade de Curitiba e região metropolitana. A delimitação da pesquisa se justifica pela necessidade de priorizar atributos competitivos, além de que os procedimentos e a sistemática do mapeamento podem ser utilizados como contribuição para outros estudos e outras áreas de concentração.

## 1.2 CONTEXTO DO PROBLEMA

A construção civil normalmente não tem processos de gestão bem definidos, pois é um setor que realiza suas atividades de maneira geral de forma artesanal. Além disso, há empresas que evoluem com o tempo e empresas que não tem a mesma possibilidade ou oportunidade deste crescimento. Desta forma, existem empresas que utilizam os melhores processos de gestão e produção e outras que utilizam formas arcaicas de gerir uma empresa.

Conforme relata Casarotto (1995) a construção civil é uma atividade industrial de transformação definida como seu produto final em posição imóvel, geralmente único, com longo ciclo de existência e inconstância de utilização de recursos em habilidades e quantidades.

O setor da construção civil com suas características peculiares tem sido alvo de pesquisa quanto a sua utilização de qualidade no produto final. Então, acredita-se que não é mais aceitável que as empresas administrem da mesma forma do que muitos anos atrás, quando se vivia em um período de estagnação, sobretudo na área de pesquisa.

Desta forma, pretendeu-se responder a seguinte pergunta: existem relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é efetuar uma análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são descritos visando:

- Coletar dados identificando as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil, com isso desenvolver um mapa das interações entre as variáveis;
- Analisar os dados da pesquisa na análise descritiva, análise de Pearson e na correlação canônica;
- Propor melhoria no processo de coleta de dados;

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

A busca de um entendimento mais preciso do funcionamento das empresas de construção civil, faz por si só uma justificativa plausível. Entretanto, a busca deste conhecimento aliada à análise da correlação entre a estrutura organizacional e os processos de gestão nas empresas entrevistadas tornou esse trabalho uma contribuição a pesquisa.

Sousa e Groesbeck (2004) definem que há uma importância das organizações para que se preparem para identificar oportunidades no mercado e aproveitar o potencial do conhecimento existente. Necessidades essas adquiridas devido a mudanças nos requisitos de desempenho como: novas oportunidades,

preferências de consumidores, concorrências, entre outras. Dooley e Van de Ven (1999) e Senge et al. (1999) esclarecem que o conhecimento de modelos de comportamentos das organizações ajuda a explicar o passado e imaginar o futuro.

Barney (1986), Varadarajan e Jayachandran (1999) e Sheth e Sobel (2002) apontam a cultura organizacional como benefício competitivo considerando que a mesma aperfeiçoa e altera a produção de resultados, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, no qual a construção de relacionamentos com consumidores.

Essa pesquisa propõe ponderações da análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil criando possibilidade aos gestores de tomar melhores decisões através deste estudo, conduzindo a empresa a mudanças organizacionais e elevando a um novo patamar de desenvolvimento de gestão e organização.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada e apresentada da seguinte maneira:

- No Capítulo 1 foi definido o tema em questão, o contexto do problema, os objetivos, a pergunta de pesquisa, a justificativa, a delimitação do trabalho, e a estrutura da dissertação.
- No Capítulo 2 foi apresentado: a revisão bibliográfica, no qual, foi contemplada a teoria das organizações, modelos de estrutura organizacional, modelo baseado em Porter para ambiente concorrencial e em modelo baseado em processos - PCF (*Process Classification Framework*).
- No Capítulo 3 o desdobramento da proposta metodológica foi realizado da seguinte maneira: formulação do problema pesquisa e revisão bibliográfica, formulação do questionário, coleta de dados, tratamento dos dados, e estratégia de coleta de dados, estratégia para análise dos dados, mensuração e avaliação de resultados e resposta do problema de pesquisa.
- No Capítulo 4 foi realizado o desdobramento da aplicação dos dados, descrevendo o perfil da amostra através da estatística descritiva do perfil da

amostra, das características de maturidade, da análise dos processos, das variáveis de Pearson e das variáveis canônicas.

- E, para encerrar, o Capítulo 5 descreve os resultados e considerações a respeito da pesquisa efetuada.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo a Fundação João Pinheiro (1984), "a construção pode ser considerada como um setor cuja produção total se resume em edifícios e obras duráveis. É a parte do contrato (do empreendimento) em que se compromete organizar, transportar e montar os vários materiais e partes componentes de tal modo que eles formem um todo composto de edifícios ou outras obras. O produto que a construção civil executa são, basicamente, os serviços de transporte de terra e material, de montagem e gerenciamento do projeto como um todo. Como o serviço e o gerenciamento fornecido são similares em vários tipos de construções, o empreendimento pode ser identificado como uma indústria".

As empresas que participam da cadeia produtiva na construção civil apresentam, em geral, pouco volume de *output* (poucas unidades de cada produto em particular) e uma alta variedade (cada produto é diferente do outro). Em geral, as obras são produtos únicos ou com pouca repetição. Assim, é necessário um novo projeto técnico a cada nova obra. Há possibilidade de alguns componentes serem padronizados e, portanto, apresentam pouca variabilidade. Quando isto ocorre, no entanto, a produção é transferida para fora da obra e caracteriza uma nova indústria: a de materiais e componentes de construção (PIOVEZAN, 2003).

A forma diferente da organização das empresas de construção civil leva a problemas na tentativa de se adaptar teorias válidas para a indústria de produção em massa em empresas e obras de deste ramo (PIOVEZAN, 2003).

Para as empresas de construção civil continuar a serem competitivas, as mesmas devem ser capazes de desempenhar e agregar inúmeras atividades, como a incorporação e desenvolvimento de negócios, gestão de contratos e administração e manutenção de projetos. Para que seja possível atingir estas atividades, as empresas necessitam aperfeiçoar a capacitação financeira e a gestão administrativa e executiva (SANTIAGO, 2002).

Isto ocorre principalmente devido ao acirramento da competitividade neste mercado gerado aquecimento do mercado nos últimos anos o que gera a necessidade de um diferencial mercadológico.

Segundo Santiago (2002) a diferenciação passa pela melhoria dos sistemas de gestão de engenharia, tecnologia e de projetos, que fazem parte da inteligência das empresas de empresas entrevistadas.

O setor nas empresas entrevistadas é tradicionalmente o mais atrasado em termo de gestão empresarial com relação aos outros segmentos produtivos e que apenas nos últimos anos as empresas tem se despertado para a importância do *know-how* do conhecimento acumulado por seus funcionários, mas que normalmente é perdido entre as diversas áreas das empresas (SANTIAGO, 2002).

Segundo a Fundação João Pinheiro (1984), o processo de mudança nas técnicas de construção é lento e são poucos os que ousam adotar novos pacotes tecnológicos. A cristalização das mudanças técnicas se dá geralmente no nível de projeto. As diretrizes de um projeto podem induzir a inovações na realização das obras a partir das especificações orçamentárias (emprego de materiais recentes, etc.) ou do próprio desenho (design).

Koskela (1992) refere-se a estudos anteriores de Nam e Tatum (1988) e Womack e Jones (1990) para apontar as peculiaridades na construção civil, conforme apresentadas no Quadro 1:

- Natureza única dos projetos (one-of-a-kind);
- Multi-organização temporária;
- Produção in loco;
- Intervenção reguladora oficial.

Peculiaridade	Problemas:		Soluções:		
	Controle de processos	Melhoria de processos	Estruturais	Operacionais para controle	Operacionais para melhoria
Natureza única dos projetos (one-of-a-kind) = (um-de-cada-tipo)	1. Ausência de ciclos de protótipo 2. Entrada não sistemática de informações de clientes 3. Coordenação de atividades incertas	1. Processos de natureza única não se repetem e tornam questionável a melhoria de longo prazo.	1. Minimizar o conteúdo de natureza única em um projeto	1. Análise prévia dos requisitos 2. Formular ciclos artificiais 3. Proteger-se de tarefas incertas	1. Aumentar a flexibilidade de produtos e serviços para cobrir uma variedade mais ampla de necessidades
Produção in loco (no canteiro da obra)	1. Incertezas externas: chuvas, etc. 2. Incertezas e complexidades internas: a) interdependências de fluxo, b) lay out variável, c) variabilidade da produtividade do trabalho manual	1. Dificuldade na transferência de melhorias entre canteiros exclusivamente em procedimentos e habilidades	1. Minimizar as atividades no canteiro em qualquer fluxo de material	1. Usar barreiras para eliminar incertezas externas 2. Planejamento contínuo e detalhado 3. Equipes de trabalho com habilidades múltiplas	1. Aumentar a capacidade de planejamento e análise de risco 2. Procedimentos de trabalho sistematizados
Organização temporária	1. Incertezas internas: intercâmbio de informações através das fronteiras da organização (desconexão de fluxos)	1. Dificuldade para estimular e acumular melhorias através das fronteiras da organização	1. Minimizar as interfaces organizacionais temporárias (interdependências)	1. Formação de "times" durante o projeto	1. Integrar fluxos através de parcerias
Intervenção reguladora	1. Incerteza externa: demora na aprovação			1. Compressão do tempo de ciclo 2. Auto-inspeção	

Quadro 1: A Peculiaridades da construção: problemas relacionados e soluções correspondentes  
Fonte: Koskela (1992)

## 2.2 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

O estudo das estruturas organizacionais constitui um dos pontos centrais da teoria da administração geral e foi tratada de formas diferentes em toda a literatura do século XX. Destacam-se os vários movimentos da teoria geral da administração, que possuem diferentes abordagens para a estrutura das organizações: a administração clássica, movimento das relações humanas, a burocrática, o estruturalismo, a abordagem de sistemas e abordagem de contingência (CHIAVENATO, 1997; MOTTA, 1995; CHIAVENATO, 1987; MOTTA 1986; GIBSON et al., 1981);

A teoria clássica da administração é baseada no conhecimento desenvolvido principalmente por dois autores, que defendiam o desenvolvimento de uma ciência que tratava a organização e o trabalho: Frederick Taylor, cuja obra Princípios da administração científica foi publicada nos Estados Unidos em 1911, e Henry Fayol, que publicou Administração industrial e geral em 1916 na França. A administração

científica de Taylor enfatiza que a produtividade poderia ser aumentada através da divisão do trabalho em tarefas especializadas e do estudo de tempos e métodos. O autor estava preocupado com a organização do trabalho, dividindo sua concepção atribuída à gerência, de sua execução, atribuída aos operários (TAYLOR, 1971).

Já Fayol, cujo foco do trabalho está na estrutura organizacional, explica que o conjunto de operações de cada empresa, independentemente de sua dimensão e complexidade, pode ser dividido em seis grupos: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. A fim de contribuir para o desenvolvimento de uma ciência administrativa, o autor apresentou catorze princípios gerais da administração, ou seja, recomendações que levariam a organização a operar com maior eficiência: a divisão do trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse particular ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união do pessoal (FAYOL, 1976).

Como uma clara resposta aos problemas enfrentados pela teoria clássica com os trabalhadores, a teoria das relações humanas constitui-se em uma abordagem fortemente influenciada pelas ciências sociais, em particular pelo desenvolvimento da psicologia industrial. A partir dos experimentos de Elton Mayo, entre 1927 e 1932, percebeu a necessidade de uma compreensão maior e mais profunda dos aspectos sociais e comportamentais na administração (KOONTZ et al., 1980). Embora a administração científica enfatize a tarefa e a teoria clássica a estrutura organizacional, a teoria das relações humanas volta-se para a análise da adaptação do trabalhador ao trabalho, ao entendimento das necessidades individuais dos trabalhadores, de seu comportamento e de sua inserção no sistema social do trabalho, em especial nos pequenos grupos informais (VIVANCOS, 2001).

A teoria da burocracia foi desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber nos anos 40 e também concentra seu foco na estrutura organizacional. Banner e Gagné (1995) resumem a perspectiva de Weberiana da seguinte forma: uma organização é um sistema legítimo de padrões de interações entre seus membros, que por sua vez estão envolvidos em atividades com o intuito de alcançarem determinados objetivos. Os princípios da burocracia conforme descreve Weber são o caráter legal das normas e regulamentos, o caráter formal das comunicações, o caráter racional e a divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações, a hierarquia de autoridade, a

padronização das rotinas e dos procedimentos, a competência técnica e a meritocracia, a especialização da administração e a sua separação da propriedade, a profissionalização dos participantes e a completa previsibilidade do seu funcionamento (WEBER apud ETZIONI, 1972). Estes princípios devem levar à máxima eficiência das organizações. No entanto, a burocracia quando aplicada demonstrou também possuir imperfeições, que são basicamente as seguintes: internalização das regras e excesso de apego aos regulamentos, exagero de formalismo e de papelório, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização como base do processo decisório, super conformidade às rotinas e procedimentos, exibição de sinais de autoridade e dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (MERTON apud ETZIONI, 1972).

A teoria estruturalista é uma resposta à rigidez de uma estrutura burocrática e procura sintetizar as questões apresentadas anteriormente e que se opõem à teoria clássica e a teoria das relações humanas. Os estruturalistas, entre os quais se Amitai Etzioni, Robert Merton, Philip Selznick e Alvin Gouldner, desenvolveram um estudo analítico e comparativo das estruturas organizacionais, a análise inter e considerando o ambiente externo como novas variáveis a considerar. Suas análises visualizadas organizações como conjuntos de estruturas formais e informais e ampliou o campo do comportamento organizacional, além de "empresas de fabricação" de Taylor e Fayol, para incluir uma ampla variedade de organizações. Os estruturalistas também começaram a considerar o conflito como um processo social importante dentro das organizações, o que foi negligenciado pelas abordagens anteriores (VIVANCOS, 2001).

Já a abordagem de sistemas de gestão é devido à difusão da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida na década de 50 pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, que concebeu o modelo de sistema aberto, entendido como um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente (Motta, 1995). Este é um modelo interdisciplinar, cujo atual no campo das organizações de entender como o composto por subsistemas ambiente técnico, social e cultural que importam matérias-primas, equipamentos, valores e aspirações, as entradas do processo, a fim de transformá-los em produtos e as exportações destes produtos ao meio ambiente. Organizações, de acordo com esta abordagem, buscando a sua sobrevivência, estão constantemente repondo a energia do seu ambiente,

recebendo informações que lhes permitam corrigir os desvios e multiplicação e desenvolvimento de suas funções, resultando em uma diferenciação interna (VIVANCOS, 2001).

Finalmente, a abordagem contingencial pressupõe que não há uma única maneira melhor de organizar, mas que as empresas precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Chandler (1962) foi um pioneiro na ligação da estrutura organizacional com a estratégia adotada pela empresa. Em sua obra, que foi amplamente contingencialismo que teve grande difusão, Burns e Stalker (1968) mostram dois tipos extremos de organizações, que eles chamam de sistemas e sistemas mecânicos. Os sistemas mecânicos são apropriados em condição estável, enquanto a forma orgânica é adequada às novas condições.

Para Churchman (1972, p.27), o enfoque principal da visão sistêmica na administração de organizações sociais é a maneira de pensar dos administradores. Os mesmos têm a necessidade de pensar de modo sistêmico e não somente aplicar conceitos de forma mecanicista. Para o autor, os sistemas “são constituídos de conjuntos de componentes que atuam juntos na execução do objetivo global do todo”.

Conforme relata Von Bertalanffy (1975) os fundamentos da teoria geral dos sistemas são:

- conexão das várias ciências naturais e sociais, sendo esta integração orientada pela teoria dos sistemas;
- ser orientativa para os campos não-físicos do conhecimento científico, em destaque às ciências sociais;
- desenvolvimento de princípios unificadores de universos particulares das diversas ciências, aproximando-se da unidade da ciência.

GIBSON et al. (1981) definem a estrutura organizacional como o conjunto de relações relativamente estáveis e que envolve:

1. Separação da tarefa total da unidade em tarefas sucessivamente menores. Isto é, a tarefa é dividida, ou particularizada entre as pessoas da unidade. Este é a dificuldade da definição da tarefa.
2. Recombinação das tarefas individuais e reunificação. Deve haver uma base comum para que as tarefas combinadas sejam definidas, de modo que o agrupamento seja racional. Trata-se do problema da departamentalização.

3. Determinação do tamanho apropriado do grupo que se liga a um superior. É o problema da amplitude de controle.
4. Distribuição do domínio entre as tarefas ou grupos de tarefas. É a problemática da delegação. Segundo os autores, o efeito do processo pelo qual os administradores solucionam estes 4 problemas é a estrutura da organização, que pode variar, dependendo de como cada um deles foi resolvido.

Na análise do estudo da estrutura organizacional das empresas de empresas entrevistadas, conforme descreve Vivancos (2001), deve ser visto os seguintes características:

- I. Característica da empresa: área de atuação e tamanho;
- II. Análise do organograma funcional: formalização de processos, cargos existentes e níveis hierárquicos.
- III. Análise de papéis: verificar níveis de responsabilidade e desempenho dos funcionários;
- IV. Análise da estrutura do poder: tipo de gestão, estratégia, organograma funcional;
- V. Análise do sistema de comunicação: tipo de canais de comunicação, formalização dos sistemas de comunicação e utilização da tecnologia de informação;
- VI. Caracterização da estrutura informal: a existência da estrutura informal.
- VII. Identificação da cultura organizacional: padronização da empresa;
- VIII. Identificação da estratégia: existência e modo de aplicação;
- IX. Caracterização do posicionamento no ambiente: ambiente concorrencial;
- X. Avaliação dos aspectos tecnológicos: existência e forma de utilização;
- XI. Recursos Humanos: existência de forma de utilização;

### 2.3 MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um dos temas centrais do empreendedorismo e da teoria da organização é o crescimento das empresas (SHANE E VENKATARAMAN, 2000; VAN DE VEN e POOLE, 1995). Uma Característica básica para a distinção das empresas

empreendedoras é o compromisso com o crescimento (STEVENSON E GUMPERT, 1985). Geralmente as novas empresas que crescem têm contribuído significativamente para o desenvolvimento econômico das regiões e países (ACS, 2006; AUTIO, 2007; LEIBENSTEIN, 1968). A maioria dos empresários que realizam novos projetos ambições tem crescimento extremamente modesto. Um grande estudo em escala transnacional relata que apenas 10% de todos os empresários que iniciaram um novo negócio esperavam criar 20 ou mais empregos nos próximos cinco anos, representando cerca de 75% do número esperado de corte total de empregos nesse período de tempo (AUTIO, 2007).

A maioria dos modelos de crescimento de novos negócios assume um número limitado de estágios distintos através dos quais as empresas passam conforme o tempo (CHURCHILL e LEWIS, 1983; GREINER, 1972; HANKS, WATSON, JENSON e CHANDLER, 1994). Os estágios abordam a modelagem para o crescimento que pode atingir validade de face extremamente elevada, 100% dos empresários fundadores em um estudo eram capazes de identificar de forma inequívoca a sua empresa como sendo uma das cinco etapas definidas (EGGERS, LEAHY E CHURCHILL, 1994).

Conforme Dodge (1994), a estrutura organizacional é uma forma de adquirir experiência ao longo do tempo. Devido às mudanças do sistema de gestão a maturidade pode ser influenciada diretamente pelos erros cometidos, por exigência de mercado, por novas formas de gestão, ou seja, há um processo de amadurecimento das empresas para conduzir os negócios. Para tais mudanças, ocorridas através de um determinado período de tempo, dá-se o nome de estágios de maturidade. Os estágios de maturidade são baseados nos pré-requisitos de que a empresa, capital humano, processos e funcionalidades se desenvolvem, atravessando um número determinado de estágios diferentes.

Os estágios de maturidade (modelos) são entidades de um único elemento, que por sua vez transformam um projeto com o objetivo de se adaptar ao ambiente proposto. Portanto, esses modelos descrevem em qual estágio de maturidade a empresa se encontra, fornecendo parâmetros e condições para que a questão mesma possa evoluir e melhorar. A literatura apresenta vários modelos e teorias para explicar o processo de maturidade, porém sua validação empírica ainda apresenta falhas (DODGE, 1994; MACHADO-DA-SILVA, 1998; DEMERS, 1999; FARIAS e FISHER, 2001; PHELPS et al., 2007).

Com o objetivo de estudar esses estágios, a seguir foi apresentada a visão geral dos modelos, no qual é mencionado o ano, as suas características e os estágios de crescimento da organização, propostos ao longo dos anos. Desta forma se pretende ter uma visão abrangente do comportamento desses estágios de maturidade, suas principais semelhanças e suas divergências.

### 2.3.1 Modelo de McGuire (1963)

O modelo de McGuire (1963) foi criado em 1963, baseado no modelo de Rostow, cujo caráter predominantemente econômico distinguida por uma difusão de objetivos e interesses no bem-estar da sociedade. O modelo mostra que as empresas movem-se entre cinco estágios durante seu crescimento:

- Pequena empresa tradicional: durante o crescimento;
- Planejamento para o crescimento;
- Decolagem;
- Gerenciamento profissional e;
- Produção em massa: difusão de objetivos e interesse no bem-estar da sociedade.

### 2.3.2 Modelo de Christensen e Scott (1964)

O modelo de Christensen e Scott (1964) trata a evolução das estruturas organizacionais das empresas na medida em que as próprias evoluam em suas relações, em seus produtos e no mercado. Enquanto crescem em tamanho, número de produtos e cobertura de mercado, os empreendimentos atravessam três estágios:

- Gerenciamento de uma unidade sem partes especializadas;
- Gerenciamento de uma unidade com partes especializadas (recursos humanos, finanças, entre outros);
- Gerenciamento de múltiplas unidades operacionais com divisões, que atuam em defesa própria no ambiente.

### 2.3.3 Modelo de Lippitt e Schmidt (1967)

O modelo de Lippitt e Schmidt (1967) é baseado em que uma pequena empresa pode buscar sua maturidade e uma grande corporação e pode permanecer juvenil. O modelo tem um critério para determinar um estágio no qual foi a maneira de enfrentar suas crises. O modelo se divide em três estágios:

- Nascimento: empenho do empreendedor: preocupação em criar um novo negócio e torná-lo viável;
- Juventude: necessidade de busca de aprendizagem e;
- Maturidade: adaptação ao ambiente econômico no qual a empresa está inserida, representando uma fase de melhor adaptação ao ambiente econômico e mercado.

### 2.3.4 Modelo de Steinmetz (1969)

O modelo de Steinmetz (1969) é baseado em quatro estágios pelos quais as pequenas empresas devem passar para sobreviverem. Através da passagem de um estágio a outro existe uma fase crítica que deve ser superada porque a questão mesma esteja apta a passar para o próximo estágio. Os quatro estágios do modelo são:

- Supervisão direta: atividades da empresa são realizadas e supervisionadas pelo empreendedor, tornando-se gerente no final do estágio;
- Supervisão: gerente torna-se um gestor capaz de lidar com finanças complexas, dando ênfase ao crescimento e expansão do negócio;
- Controle indireto: empresas devem aprender a delegar tarefas a gerentes e;
- Organização divisional: empresa alcança estabilidade, recursos e uma estrutura organizacional que a torna plenamente viável.

### 2.3.5 Modelo de Churchill e Lewis (1972)

Dentro do modelo de Churchill e Lewis (1972) cada estágio é caracterizado pelo tamanho, diversidade geográfica e complexidade. O modelo é voltado ao desenvolvimento empresarial descrevendo as peculiaridades, problemas e desafios comuns enfrentados pelas empresas. A evolução para um novo estágio é determinada por mudanças significativas no modelo de gestão, descritas por cinco fatores gerenciais: estilo gerencial, estrutura organizacional, extensão dos sistemas formais, objetivos estratégicos e envolvimento do proprietário com o negócio. Os cinco estágios são:

- Existência: viabilidade do negócio; preocupação em conquistar novos clientes; não existe hierarquia; sobrevivência da organização;
- Sobrevivência: consideradas viáveis, possuem clientes e atendem a eles satisfatoriamente; o objetivo é o equilíbrio entre receitas e despesas;
- Sucesso: empresas que conseguem sobreviver estágio subdividido em duas fases: o empreendedor explora mais o potencial da empresa, fazendo-a crescer e progredir, ou desligar-se parcialmente, mantendo-a estável e lucrativa;
- Decolagem: divisão de responsabilidades, ou seja, descentralizada, o desafio é transformar a empresa em um grande negócio; modelos e processos de gestão e produção podem auxiliar no crescimento, a estrutura organizacional e o estilo de gestão devem se adequar ao novo tamanho do negócio e;
- Maturidade: descentralizado; sistemas maduros; o empreendedor e o negócio estão separados, tanto financeira quanto operacionalmente, o planejamento estratégico e operacional é detalhado e utilizado para diversos recursos e ferramentas.

### 2.3.6 Modelo de Quinn e Cameron (1983)

O modelo de Quinn e Cameron (1983) Sintetiza os modelos conceituais de ciclo de vida que abordam diferentes fenômenos organizacionais, tais como

estrutura, atividades e controle, e propõem um modelo de análise. Conforme os autores, os estágios atuais do ciclo de vida da empresa têm influência na formulação das estratégias e nas formas de controle organizacionais. Os quatro estágios são:

- Empreendedor;
- Coletivo;
- Formalização e;
- Controle de elaboração da estrutura.

### 2.3.7 Modelo de Miller e Friesen (1984)

O modelo de Miller e Friesen (1984) tem abordagem aplicada e a metodologia empregada é baseada em relatos obtidos em diversas organizações, no qual, analisa a organização nos seus diferentes estágios. Os autores acreditam que o ambiente organizacional seleciona naturalmente as características ou atributos da organização em função da sua estrutura e o modelo apresenta a estrutura organizacional como elemento dinâmico. Os cinco estágios de maturidade são:

- Nascimento: empresa pequena e homogênea; dominada pelos.
- Proprietários; alto grau de informalidade e centralização; técnicas gerenciais simples;
- Crescimento: organização um pouco maior; mais heterogêneo; maior formalização, comunicação e procedimentos; administração menos centralizada; técnicas gerenciais mais apuradas;
- Maturidade: organização com estrutura mais completa, com maturidade e heterogeneidade; maior competição e formalidade; democrática; centralização moderada; objetivo suprimento do mercado; menor crescimento e inovações, mas mais profissional;
- Rejuvenescimento: maior, mais complexa e ambiente heterogêneo; procedimentos e comunicação mais formal; explora a diversificação e a inovação dos produtos no mercado; maior velocidade de crescimento;
- Declínio: formal e burocrática; crescimento baixo; sistemas de informações gerenciais inadequados; ações conservadoras; sub-capitalização.

### 2.3.8 Modelo de Degen (1984)

O modelo de Degen (1984) afirma que nem todas as empresas evoluem da mesma forma, algumas saltam alguns estágios, outras podem parar de crescer e algumas conseguem percorrer todos os estágios. Esse modelo divide a maturidade em cinco estágios:

- Acumulação de recursos: gestores buscam a acumulação de recursos técnicos e financeiros para vencer barreiras na consolidação do negócio;
- Explorando oportunidades: início do desenvolvimento da organização em que algumas mudanças são realizadas;
- Nicho de mercado: extrapola barreiras impostas pelo esgotamento do nicho explorado, buscando a diversificação para manutenção do crescimento;
- Negócios com sinergia: evitar o esgotamento de demanda, podendo resultar em graves prejuízos ao negócio;
- Negócios sem sinergia: diversificação das atividades para a manutenção do crescimento de empresa.

### 2.3.9 Modelo Scott e Bruce (1987)

O modelo de Scott e Bruce (1987) tem com objetivo a funcionalidade do processo. Uma organização pode se manter em um estágio por anos devido à peculiaridade de cada estágio e pelo fato de que nem todas sobrevivem para se tornar um grande negócio. A transição de uma etapa tem origem em ruptura ou crises. Este modelo é funcional e tem foco nas atribuições da organização. Os cinco estágios de maturidade são:

- Inicial: geração da idéia e concepção do negócio;
- Sobrevivência: primeiros anos de vida da organização;
- Crescimento: conquista da estabilidade proporcionada pelo estágio anterior, a organização se depara com novos desafios;
- Expansão: fase de crescimento e projeto de expansão elaborada na fase anterior e;

- Maturidade: consolidação do negócio, representando o equilíbrio entre os propósitos e o desempenho.

### 2.3.10 Modelo de Adizes (1990, 1991)

O modelo de Adizes (1990, 1991) relata que o pequeno empreendedor tem duas preocupações: administrar a própria conflito e gerenciar a nova companhia. Esse modelo é dividido em três estágios de maturidade:

- Desenvolvimento:
  - Namoro: compromisso e querer assumir riscos;
  - Infância: centralizada e com pouca hierarquia, ambiente funcional muito pessoal; busca de oportunidades; gerenciamento eficaz do projeto é essencial para a continuidade do negócio;
  - Toca-toca: novos riscos, o que pode acarretar na descontinuidade; fase madura e crescente, nível de delegação funcional e insuficiente; demora e ineficácia no processo decisório;
- Amadurecimento:
  - Adolescência: maior nível de delegação e transposição de metas; renascimento da organização e análise ou elaboração de modelos gerenciais; gestão mais profissional e madura;
  - Plenitude: consolidação do modelo mais maduro; novas lideranças, estruturação funcional, nível de formalização de procedimentos e uma orientação voltada aos resultados;
- Envelhecimento:
  - Estabilidade: segurança sem descartar; o perfil estratégico e menos agressivo; a estabilidade pode trazer acomodação;
  - Aristocracia: maior formalidade, podendo ser início do processo de descontinuidade pela diminuição da autoconfiança e o aumento da dependência de fatores externos;
  - Burocracia incipiente: grande número de conflitos internos e ineficácia na comunicação interna; não gera recursos próprios suficientes, recorrendo a terceiros e;

- Morte: insucesso da organização reflete no setor financeiro.

#### 2.3.11 Modelo de Kaufmann (1990)

O modelo de Kaufmann (1990) é baseado no costume corporativa, poder, liderança, autoridade, delegação, mudanças culturais, planejamento e qualidade dos recursos humanos. Esse modelo é dividido em quatro estágios de maturidade:

- Infância: tentativas para se solidificar no mercado e participação direta do criador no processo de tomada de decisão; sem estrutura formal;
- Crescimento: especialização funcional, descentralização e estrutura de controle melhor organizada;
- Maturação: consolidação, burocratização e formalização da estrutura de controle e comunicação interna; explora novos negócios com estratégias de diversificação e;
- Renovação: sólida, mas preocupada com o aspecto de mudanças.

#### 2.3.12 Modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993)

O modelo de Mount, Zinger e Forsyth (1993) é baseado no aprendizado do empreendedor, no elemento ativo da gestão e a profissionalização da estrutura gerencial. Esse modelo é aplicado somente para pequenas empresas, voltado para as mudanças no padrão de atuação do empreendedor. Esse modelo tem cinco estágios de maturidade:

- Empresa operada pelo proprietário: o número de clientes é restrito porque as atividades são voltadas para um segmento do mercado; o empresário se preocupa mais com a estratégia operacional do que com as ações gerenciais;
- Transição para uma empresa administrada pelo dono: diminuição do controle do proprietário e aumento da delegação; as mudanças estão relacionadas ao desenvolvimento das atividades e aumento das vendas;

- Empresa administrada pelo dono: nível de compartilhamento acentuado; proprietário assume tarefas de gerenciamento com maior delegação e formalização;
- Transição para uma administração profissional: incorporação de profissionais especializados em áreas essenciais; aumento da delegação, formalização e institucionalização de normas e diretrizes internas de relacionamento e;
- Administração profissional: profissionalização efetiva; refinamento da estrutura funcional.

### 2.3.13 Modelo de Reynolds, Storey e Westhead (1994)

O modelo de Reynolds, Storey e Westhead (1994) é baseado na visão de que a empresa é uma concepção. Esse modelo é dividido em três estágios de maturidade:

- Concepção: exploração, pesquisa operacional, estudos de viabilidade e reconhecimento de mercado;
- Gestação e nascimento: consecução do projeto e;
- Infância e crescimento: posicionamento da organização relativa à possibilidade de trajetória.

### 2.3.14 Modelo de Marques (1994)

O modelo de Marques (1994) identifica bem mais estágios que os demais modelos. São no total nove estágios de maturidade, sendo eles:

- Conceitual: organização é criada, e a participação do empreendedor é significativa;
- Organizativo: esforç os são dirigidos   organização social do negócio em torno de diretrizes e objetivos societários;
- Produtivo: geração dos primeiros produtos e/ou serviç os e entrega aos primeiros clientes;

- Caçador: esforços concentrados ao crescimento das vendas e expansão das atividades;
- Administrativo: cuidados com risco de burocratização excessiva e complexidade da organização;
- Normativo: organização mais eficiente, menos dependente dos fundadores, mais complexa, lenta e menos lucrativa;
- Participativo: decisões tomadas em todos os níveis;
- Adaptativo: reconquistar a flexibilidade e;
- Inovativo: fase mais madura da empresa que pressupõe a aderência às diretrizes do mercado.

#### 2.3.15 Modelo de Macedo (1997)

O modelo de Macedo (1997) teve como base os princípios de liderança, recursos humanos, cultura e clima organizacional, marketing, planejamento e flexibilidade. Esse modelo é dividido em cinco estágios:

- Criatividade: aproveitar as oportunidades do mercado através de talentos;
- Processo comunicativo: direcionamento aos objetivos do negócio; formalizado;
- Crescimento pela delegação, reduzindo drasticamente o nível de centralização do processo decisório;
- Crescimento: orientado pela coordenação; as práticas gerenciais na organização são institucionalizadas;
- Orienta o crescimento com base na cooperação.

#### 2.3.16 Modelo de Raposo e Ferreira (1997)

O modelo de Raposo e Ferreira (1997) têm a visão consolidada de modelos referentes ao ciclo de vida de uma organização. Ele investiga pequena e média empresa, verifica o que constitui e a quantidade de um estágio de ciclo de vida,

quantifica os estágios, caracterizando cada um deles. Esse modelo apresenta metodologia para operacionalização empírica do ciclo de vida das organizações e identifica configurações, podendo refletir um estágio estagnado ou em declínio. Os estágios de estrutura organizacional são:

- Nascimento;
- Crescimento;
- Maturidade e;
- Diversificação.

#### 2.3.17 Modelo de Allegretti e Andreolla (1998)

O modelo de Allegratti e Andreolla (1998) analisa a empresa de forma cíclica. Esse modelo divide a maturidade em três estágios:

- Introdução: a taxa de crescimento e a concorrência são altas; não possui padrão de mercado e a introdução do produto no mercado é limitada;
- Crescimento: taxa de crescimento alto; empresa apresenta uma maior participação no mercado e;
- Declínio: supera seus concorrentes, abandonando estratégias, dando ênfase a sua sobrevivência.

#### 2.3.18 Modelo de Greiner (1998)

O modelo de Greiner (1998) apresenta a organização em processo de aprendizagem suas fases são: idade e tamanho da organização, estágios de evolução, estágios de revolução e taxa de crescimento do setor. Para a empresa ingressar no próximo estágio de crescimento, dependerá da solução tomada pela administração. Cada período de evolução é caracterizado pelo estilo de administração. Cada período de revolução é caracterizado pelo problema dominante na administração. As práticas gerenciais podem tornar-se inadequadas em determinados ciclos de vida, mas podem ser adequadas a outros. Mostra que a

questão evolução histórica, da organização, determina práticas gerenciais, sendo que o processo de mudança pode ser demorado. Os estágios de maturidade são divididos em cinco etapas:

- Criatividade;
- Direção;
- Delegação;
- Coordenação e;
- Colaboração.

### 2.3.19 Modelo de Rooke e Torbert (1998)

O modelo de Rooke e Torbert (1998) possui um número de estágios superior a média, oito no total. São Eles:

- Concepção: fase de projeção do negócio;
- Investimento: demanda atenção do empreendedor, aporte de capital e grandes investimentos;
- Incorporação: organização de práticas gerenciais e relações com o mercado;
- Experimental: fase criativa do ciclo; simulação, testes estruturais e estratégicos;
- Produtividade sistemática: estrutura e estratégias são institucionalizadas;
- Pesquisa colaborativa: auto-aperfeiçoamento ou reconfiguração estrutural para atender novos objetivos da entidade;
- Comunidade fundamental: crise estrutural e;
- Disciplinas liberais: conscientização quanto aos problemas estruturais.

### 2.3.20 Modelo de Machado Da Silva, Vieira e Dallagnelo (1998)

O modelo de Machado da Silva, Vieira e Dallagnelo (1998) tenta simplificar a estrutura da empresa. Esse modelo é dividido em três estágios:

- Empreendimento: estrutura organizacional flexível, com regras e procedimentos personalizados coerentes, enfatizando inovação e criatividade;
- Formalização: estrutura organizacional funcional, com políticas e procedimentos institucionalizados e;
- Flexibilização: estrutura organizacional divisionada e semi-autônoma, políticas e procedimentos são mais flexíveis.

### 2.3.21 Modelo de Sibbet (2003)

O modelo de Sibbet (2003), apesar de ser um modelo mais recente se baseia em modelos anteriores. Ele é dividido em sete estágios:

- Nascimento: comum aos demais modelos;
- Expansão: busca pela sustentabilidade e fluxo de caixa;
- Especialização: competências do negócio são claras e as estratégias bem direcionadas;
- Institucionalização: prioriza a segurança e retornos confiáveis;
- Regeneração: experimenta um novo crescimento; torna a organização mais flexível e adaptável ao contexto de mercado;
- Co-criação: o foco é a inovação parceria com outras empresas e;
- Transformação: ações se materializam, e intenções são compartilhadas.

### 2.3.22 Resumo dos modelos de maturidade organizacional

Na análise realizada por Levie (2008), foram analisados 104 modelos de estágios de crescimento (Maturidade). Verificou-se que algumas categorias foram mais populares do que outras. Algumas categorias tiveram subcategorias, que foram identificados como "atributos". Estes atributos foram inseridos no Quadro 2 conforme descrito abaixo:

A MAIORIA DOS ATRIBUTOS COMUNS DE UM ESTÁGIO		
ATRIBUTO	CATEGORIA	Mencionado em números de estágios nos modelos
Extensão dos sistemas formais	Sistemas	52
Taxa de crescimento (de vendas ou funcionários)	Resultados (tamanho / idade / crescimento)	50
estrutura organizacional	Estrutura	49
Natureza da gestão de topo	Características	48
Complexidade	Estrutura	40
Idade	Resultados (tamanho / idade / crescimento)	38
Formalidade do sistema de comunicações	Estrutura	38
Tamanho	Resultados (tamanho / idade / crescimento)	36
Foco principal da organização	Estratégia	36
Estilo gerencial	Características	23
Envolvimento do proprietário	Características	23
Restrições, problemas encontrados	Problema	22
Grau de centralização do processo decisório	características	21
Número de gestão de topo	características	20
Marketing e desenvolvimento de produto inicial	Características do produto	20
Relação com o meio ambiente	fator externo	19
Recursos ou insumos necessários	Problema	19
Diversidade	Características do produto	18
Conceito de desenvolvimento	Estratégia	18
Extensão da burocracia do sistema de controlo de gestão	Sistemas	18
Problemas internos	Problema	18

Quadro 2: A maioria dos atributos comuns de um estágio  
 Fonte: Levie (2008)

Conforme descrito por Levie (2008), os resultados desta codificação – apresentada no Quadro 2 - mostrou os mais comuns atributos dos estágios de desenvolvimento das empresas e também as categorias mais comuns. Segundo esta análise, o atributo mais comum dos estágios de maturidade dos modelos estudados é a "extensão dos sistemas formais", refletindo uma longa tradição de pesquisa sobre o projeto de organização (SCOTT, 1981; THOMPSON, 1967). Como a teoria sugere, este foco “formalização” está correlacionado com o segundo atributo mais comum, ou seja, “estrutura organizacional”. Estes dois são correlacionados com os dois mais métodos comuns para acompanhar o crescimento das empresas, ou seja, taxa de crescimento das vendas ou taxa de crescimento de empregados.

Sem contar os resultados do crescimento do negócio, outros citados atributos de etapas incluem a complexidade do projeto, a centralização e a formalidade da comunicação, a foco principal do negócio, e os principais problemas que as empresas tendem a enfrentar à medida que crescem. Estes atributos correspondem às categorias mais comuns, a saber: Características da administração da empresa, estrutura organizacional, estratégia, problemas e Processo-produto (LEVIE, 2008).

Além disso, não parece haver conexão geral entre o que um pesquisador define como um estágio de maturidade e outros pesquisadores posteriores. Em análise de vários artigos relacionados com estrutura organizacional percebe-se que é impossível encontrar uma definição específica para um estágio com duração pré-determinada. Com base nessas evidências, pode-se concluir que não há consenso quanto ao "que é um estágio" nos modelos de estágios publicados até 2008 (LEVIE, 2008).

#### 2.4 AMBIENTE CONCORRENCIAL BASEADO NO MODELO DE PORTER

Para que se tenha a competitividade propícia há necessidade de esforços para conseguir uma posição rentável e sustentável frente à concorrência (BECEGATO, 2009).

O modelo teórico de Porter (1986) define cinco forças competitivas que determinam a intensidade da concorrência em um determinado setor da atividade econômica. De acordo com essa metodologia, as empresas devem encontrar uma posição na indústria que lhes permitam reagir às forças competitivas que estão à sua volta ou encontrar uma maneira de influenciá-los em seu favor. A adaptação desse modelo introduz o efeito necessário regulamentar e jurídico como uma força vinculativa a sexta força obrigatória nas indústrias que se caracterizam pela forte regulamentação de suas atividades e ambientes competitivos.

Segundo Porter (1986), o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. A determinação de todas essas forças gera o potencial de lucro final da indústria, que é medido em termos de retornos de longo prazo do capital investido. No entanto, nem todas as empresas que operam em uma indústria têm o mesmo retorno potencial. Corporações diferem em seu potencial de

lucro final em que eles são mais ou menos capaz de gerir o conjunto de forças que caracterizam a indústria. Quando um mercado é uma empresa que classifica todas as indústrias em toda a cadeia de abastecimento, a introdução da concorrência é difícil. Neste caso, uma alternativa é para desfragmentar esta empresa na submercados.

Este modelo foi apresentado no livro "Estratégia Competitiva" sendo a primeira edição brasileira de 1986 (posteriormente atualizado em 1991). Conforme Porter (1986) descreve o objetivo da estratégia competitiva de uma empresa que opera em uma indústria é encontrar a melhor solução para se defender contra as forças competitivas adversas ou tentar influenciá-los em seu favor. Diagrama de cinco forças competitivas de Porter é ilustrado na Figura 1.

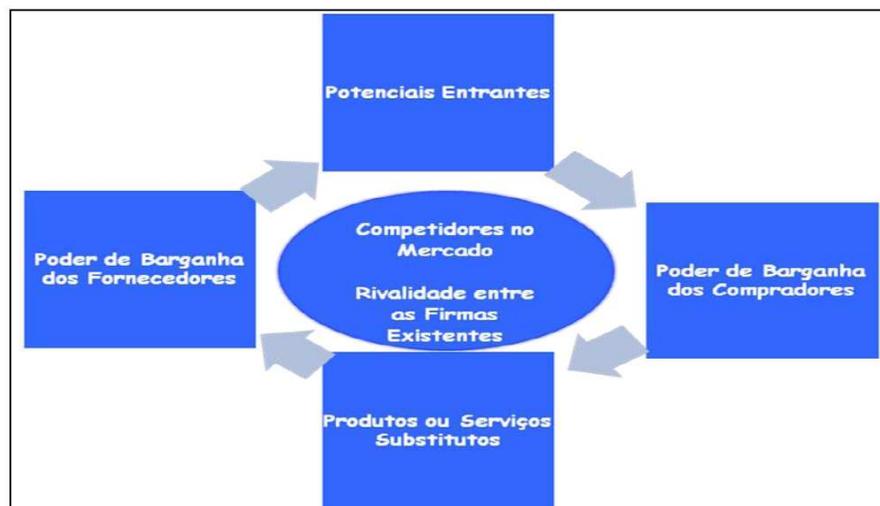


Figura 1: Diagrama das cinco forças de Porter  
Fonte: Porter (1986).

Segunda Becegato (2009) a combinação de benefício estratégicas em união com outras empresas tem o objetivo de alcançar combinações estratégicas, dependendo de como a organização se enquadra no sistema de valores em geral.

Segundo Porter (1989), as cinco forças estabelecem a rentabilidade da organização porque exerce influência nos custos, nos preços e nos investimentos das empresas. Estas variáveis podem ser influenciadas pelo poder de negociação dos clientes e da mesma forma pela ameaça de substituição, isso porque compradores poderosos exigem serviços custosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias primas. A rivalidade entre os concorrentes influencia os preços que a empresa pode cobrar, bem como pode

influenciar nos custos dos recursos necessários da organização, como na fábrica, no desenvolvimento de produtos, na publicidade e nas vendas. A ameaça de entrantes faz com que a empresa coloque um limite nos preços e modula investimento exigido para não deixar ir a diante a ameaça de entrada.

Toda empresa com mentalidade competitiva tem principal preocupação com os clientes e fornecedores imediatos. Analisar o valor dos fornecedores é tão importante quanto dar atenção às necessidades dos consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Atualmente as empresas entendem que para prosperar, precisam valorizar os fornecedores, os clientes, a localização das instalações e os concorrentes em termos globais. Além de, aliar estratégias de operações à estratégia corporativa da empresa, assim, é um meio pela qual as empresas desenvolvem as capacidades para competir no mercado (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

#### 2.4.1 Tecnologia e vantagem competitiva

Segundo Porter (1989), um dos principais condutores da concorrência que desempenha influência importante na estrutura da indústria é a transformação tecnológica. A mesma acaba com a vantagem competitiva até mesmo com empresas fortes e estimulam outras para a dianteira. Todas as empresas possuem algum tipo de tecnologia que domina o processo de produção ou o produto. A tecnologia é importante se a mesma afetar a vantagem competitiva e a estrutura industrial da concorrência de forma significativa. Porém, alta tecnologia não garante rentabilidade, algumas indústrias com baixa tecnologia, podem ser mais rentáveis do que muitas indústrias com alta tecnologia, devido às suas estruturas desfavoráveis. Uma maneira simples de entender o papel da tecnologia na vantagem competitiva é a cadeia de valores. A tecnologia está inserida em toda a atividade que agrega valor em uma empresa, ela não está contida somente em atividades primárias, mas se encontra também em atividades de apoio e o seu impacto pode afetar a concorrência (PORTER, 1989).

#### 2.4.2 Tecnologia e poder do comprador

A transformação tecnológica facilita a relação entre a indústria e seus clientes. A atribuição da transformação tecnológica nos custos de mudanças e na diferenciação é um instrumento cuja função é determinar o poder do cliente (PORTER, 1989).

#### 2.4.3 Tecnologia e poder do fornecedor

A relação de negociação entre uma indústria e seus fornecedores pode mudar com a transformação tecnológica. A mesma acaba com a necessidade de comprar de um grupo de fornecedores com grande influência no mercado, ou ao contrário, pode forçar uma empresa comprar de um novo fornecedor poderoso (PORTER, 1989).

#### 2.4.4 Tecnologia e barreiras de entrada

A transformação tecnológica é um motivo forte de barreiras de entrada. Ela pode maximizar ou minimizar economias de escalas em qualquer atividade que agrega valor, por exemplo, o sistema de fabricação flexível tem o poder de minimizar economias de escala na mesma função de desenvolvimento tecnológico. Podem levar também a vantagem de custo absoluto, como projetos de produtos de baixo custo (PORTER, 1989).

#### 2.4.5 Tecnologia e substituição

O impacto sobre a substituição é o efeito mais comum reconhecido da tecnologia sobre a estrutura industrial. A transformação tecnológica influencia tanto no valor/preço relativo quanto nos custos de mudanças de substitutos. O valor/preço de um substituto é o valor que ele oferece ao cliente comparado ao preço que o mesmo

paga por ele. Uma das cinco forças competitivas é a substituição, é a força que determina a rentabilidade de uma empresa, sendo que uma ameaça de substituição coloca no limite os preços da indústria (PORTER, 1989).

#### 2.4.6 Tecnologia e rivalidade

Entre os concorrentes a tecnologia pode alterar a essência e a base da rivalidade de várias formas, podendo mudar a estrutura de custos, assim afetando drasticamente as decisões sobre os preços. A função da tecnologia nos custos de mudanças e na diferenciação de produtos também se torna importante para a rivalidade (PORTER, 1989).

### 2.5 MODELO BASEADO EM PROCESSO

Conforme relata O’Leary (2009), as “melhores práticas” são os caminhos que as empresas seguem para executar determinados processos. Cada vez mais as empresas estão desenvolvendo as “melhores práticas” com base em seu conhecimento, como parte de seus sistemas de gestão do conhecimento. Essas bases por sua vez, geram acesso ao conhecimento sobre os processos que a empresa atravessou no passado. Essa transformação é chamada de experiência o que gera as “melhores práticas”, ou seja, ontologia ou taxonomias sobre esse assunto. Essas ontologias estão suscetíveis a mudanças ou atualizações, pois os negócios de uma forma geral também se atualizam e mudam conforme o tempo.

O PCF (*Process Classification Framework*) foi inicialmente concebido como uma taxonomia dos processos de negócio em uma linguagem comum através da organização APQC (Centro Americano de Produtividade e Qualidade) poderia executar o benchmark em seus processos. O projeto inicial envolveu a APQC e mais de 80 organizações com forte interesse em promover a troca de informações nos Estados Unidos e em todo o mundo. Desde a Criação em 1992 pelo Arthur Andersen, o PCF tem sido atualizado em seu conteúdo, sua versão foi publicada em

1996, na qual emprega como base das organizações o conhecimento das melhores práticas de gestão (APQC, 2006).

As organizações são uma coletânea de atividades para projetar, produzir, introduzir, entregar e suportar o produto. Uma das estruturas ontológicas para classificação de processos é do *Process Classification Framework* (PCF), no qual organiza os processos operacionais e de gestão em 12 níveis de categoria, incluindo grupos de processos, processos e atividades associadas, uma representação alto nível da estrutura é mostrado na figura 2 (APQC, 2006).

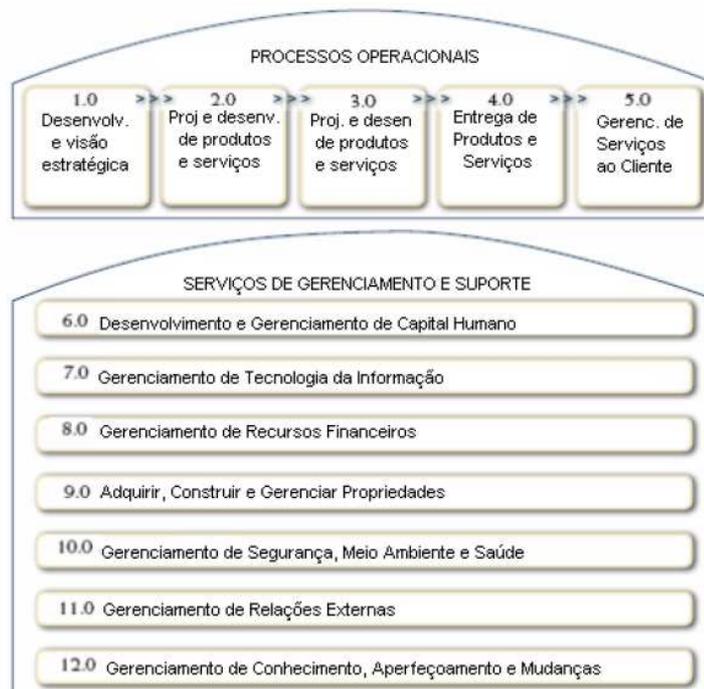


Figura 2: Process Classification Framework - PCF  
Fonte: (APQC, 2006, p.3).

O PCF é o principal modelo de “melhores práticas” globais e é utilizada para as organizações como ferramenta de informação através de seu conteúdo para a base de conhecimento (O’LEARY, 2009).

Um dos aspectos originais do PCF é que ele usa uma estrutura semelhante à cadeira de Porter, para organizar as informações sobre as melhores práticas. Porter divide a organização em nove processos, já o PCF divide a organização em treze grandes processos.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES

Este capítulo mostrou através do levantamento da teoria das organizações, dos modelos de maturidade organizacional, modelo de Porter (1986) e modelo baseado em processos o embasamento desta pesquisa. É Notado que houve uma preocupação em criar, rever, atualizar e melhorar os ciclos de vida das organizações para que seja possível um melhor desempenho. A seguir foi mostrada a metodologia utilizada para este estudo.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui o objetivo de efetuar uma análise das relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil. Para que isto ocorra é necessário responder à pergunta do problema de pesquisa feita no primeiro capítulo, ou seja, existem relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil?

Desta forma, este capítulo tem o objetivo apresentar bases metodológicas da pesquisa. Bases estas representadas através de um questionário composto de referências e análises interpretativas do estudo bibliográfico apresentado no segundo capítulo.

Selltiz (1974) destaca que a abordagem do problema de pesquisa deve ser formulada de modo claro para especificar as informações necessárias.

A seguir foi apresentada a classificação da pesquisa, etapa de pesquisa, o questionário, a preparação dos dados, a aplicação, o tratamento e as técnicas utilizadas na análise dos resultados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação definida para esta pesquisa foi formulada empregando-se os conceitos apresentados por Gil (2002), como segue:

- Quanto à natureza: é pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática envolvendo verdades;
- Quanto à forma de abordagem: é pesquisa quantitativa, a forma de coleta de dados é o questionário;
- Quanto aos objetivos: é pesquisa exploratória, pois fornece critérios de compreensão;
- Quanto ao método científico: é pesquisa *survey*, quantitativa;

- Quanto aos procedimentos técnicos: utilização do PASW (*Predictive Analytics Software*) instrumento estatístico de análise dos resultados do estudo.

### 3.2 ETAPA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi implementada em 4 etapas: (1) formulação do problema e revisão bibliográfica; (2) Estratégia para coleta de dados; (3) Estratégia para análise dos resultados; (4) Mensuração, avaliação dos resultados e resposta do problema de pesquisa. Abaixo segue figura 3 que mostra todas as etapas da metodologia desta pesquisa.

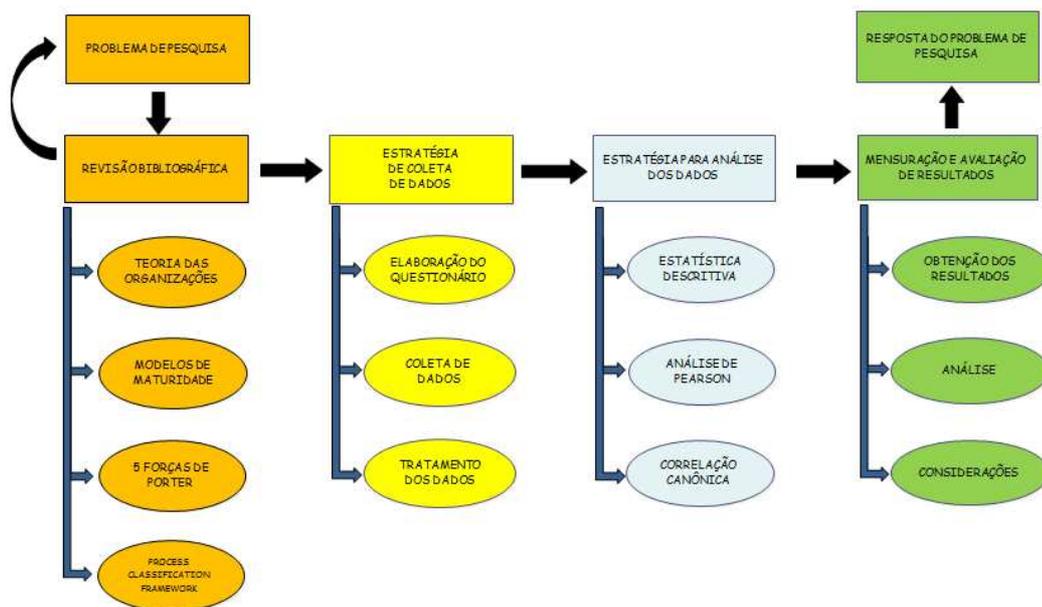


Figura 3: metodologia de pesquisa  
Fonte: autor.

#### 3.2.1 Formulação do problema pesquisa e revisão bibliográfica

Para a etapa de formulação do problema de pesquisa, esta dissertação tem como objetivo responder a seguinte pergunta: existem relações entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil? Com esta pergunta

pretendeu-se compreender as relações entre a estrutura organizacional da empresa de construção civil e o seu desenvolvimento nos processos gerenciais.

A revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2 foi pautada em 4 pilares: Teoria das organizações, modelos de estrutura organizacional, 5 forças de Porter (1986) e o PCF (*Process Classification Framework*). Esses 4 pilares serviram de base para elaboração do questionário que foi proposto a nas próximas secções.

### 3.2.2 Estratégia de coleta de dados

Esta etapa é subdivida em 3 partes: formulação do questionário, coleta de dados e tratamento dos dados. A seguir é apresentada a forma que foi utilizada nesta pesquisa.

#### 3.2.2.1 Formulação do questionário

Na revisão bibliográfica foram mostradas abordagens sobre características da estrutura organizacional e modelo baseado em processo (PCF). O objetivo é de correlacionar os métodos e técnicas utilizadas nas organizações. Desta forma, optou-se pela aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados.

Uma maneira de mensurar uma variável quantitativa é a escala diferencial semântica. De maneira geral ela consiste em um par de adjetivos ou frases antônimas com espaçamento entre si. Quanto mais próximo a resposta do entrevistado a uma frase ou adjetivo, maior a aproximação semântica e vice-versa. O número ótimo de categorias é de no máximo 7 níveis (HAIR, 2005; 2006).

De acordo com apresentação de Hair et al. (2005) o escala semântica são feitos para descrever indivíduos, objetos ou eventos com adjetivos ou advérbios opostos. Quando se preenche as questões os respondentes são orientados a verificar qual o seu posicionamento, entre o conjunto de adjetivo expresso, que melhor descreve seus sentimentos. Abaixo segue modelos que foram utilizados para elaboração do questionário (Figura 4). Para Becegato (2009), uma escala

bastante utilizada é a escala de intensidade, no qual se denomina para cada nível uma intensidade (figura 5).

<b>Centralizada</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Descentralizada</b>
<b>Sem formalização</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Totalmente formalizada</b>
<b>Sem formação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Maioria com formação superior e Pós-Graduação</b>
<b>Sem treinamento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Média superior a 12 dias por ano</b>
<b>Sem formalização</b> (realizada de maneira intuitiva)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Totalmente formalizada</b> (padronização total do processo)

Figura 4: Modelo de escala diferencial semântico.  
Fonte: Becegato, 2009.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Processo <b>inexistente</b>	Processo <b>minimamente desenvolvido</b> (ou em implantação)	Processo <b>pouco desenvolvido</b> (ou utilizado parcialmente)	Processo <b>desenvolvido</b> (implantado e funcionando)	Processo <b>bem desenvolvido</b> (implantado e funcionando plenamente)	Processo <b>muito desenvolvido</b> (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo <b>altamente desenvolvido</b> (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes)

Figura 5: Modelo de escala de intensidade  
Fonte: Becegato, 2009.

A formulação do questionário teve como base o questionário proposto pelo projeto PRONUX<sup>1</sup>. Este questionário, apresentado no APÊNDICE A deste trabalho, foi desenvolvido para todos os tipos de empresa, ou seja, qualquer empresa poderia respondê-lo. O objetivo inicial deste projeto era mapear todos os tipos de empresa gerando assim um banco de dados para análises.

O questionário desenvolvido para esta dissertação, apresentado no APÊNDICE B, teve como objetivo focar nas empresas entrevistadas, pois ela apresenta algumas peculiaridades.

O desenvolvimento teve como base principal a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2. O questionário foi composto por três etapas. A etapa 1 consiste na identificação do perfil da organização, entrevistado e característica básica das empresas entrevistadas (parte 1). A etapa 2 consiste na identificação da característica da estrutura organizacional – (parte 2 e parte 3). A etapa 3 consiste na

---

<sup>1</sup> Projeto PRONUX, financiado pelo CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e liderado pelo professor Dr. Alfredo Iarozinski Neto com objetivo de desenvolver um sistema integrado de gestão da produção que seja adequado as necessidades específicas empresas brasileiras. O sistema é baseado nos softwares que disponibilizados dentro do conceito de software livre em sistema operacional Linux e Windows.

identificação dos níveis de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil (parte 4). A seguir foi mostrado de forma sucinta o que cada etapa pretendia obter.

**Parte 1 - identificação do perfil da organização/ entrevistado/ característica das empresas entrevistadas:**

- Parte 1.1 - A empresa é identificada através do: nome; ano de fundação; cidade; número de funcionários no Brasil; número de funcionários na unidade analisada; número de funcionários no mundo; tipo de constituição (limitada, SA capital aberto, estatal, SA capital fechado, capital misto ou outro); tipo de administração (familiar, profissional, mista ou outro) e se a empresa possui certificação; Característica das empresas entrevistadas: Em que tipo de empreendimento a empresa trabalha; quantas obras já foram entregues; em quantas obras a empresa está trabalhando atualmente.
- Parte 1.2 - O entrevistado é identificado através de: tempo de empresa; cargo ocupado (direção, gerência, chefia, supervisão, engenharia, operação, estágio ou outro); área em que trabalha (administrativa, comercial, financeira, contábil, recursos humanos, produção, engenharia / desenvolvimento ou outro);

As características da estrutura organizacional foram separadas em 2 grupos: Características do ambiente concorrenciais (parte 2) e Características organizacionais (parte 3).

**Parte 2 - características do ambiente concorrencial:** As características do ambiente concorrencial tiveram como base as 5 Forças de Porter (1986), no qual se pretendeu abordar questões referente ao meio em que a empresa está inserida e seus *stackholders* (pessoas ou empresas que compõe a relação com a empresa). Foram elaboradas 30 questões relativas aos fornecedores, matéria prima, clientes, vendas, mercado e concorrentes. Estas questões refletiram de maneira direta em no desenvolvimento da empresa; essa escala varia de 1 a 7, onde 1 representa o maior grau e 7 o menor grau;

**Parte 3 - características da organização:** através do estudo dos modelos de maturidade organizacional e da teoria das organizações foram elaboradas 34 questões relativas ao tipo gestão, formalização de processos, treinamento, funcionários, integração de processos, controle, investimentos e políticas da

empresa. Estas questões refletiram de maneira direta em no desenvolvimento da empresa; essa escala varia de 1 a 7, onde 1 representa o maior grau e 7 o menor grau;

**Parte 4 - níveis de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de empresas entrevistadas:** através do estudo do PCF, que apresenta os principais processos de gestão de uma organização empresarial, foram elaboradas 77 questões referentes aos 12 grandes processos de gestão. Os 12 processos são: Estratégia, Elaboração de projetos, Marketing, Produção e Logística, Gestão de serviço ao consumidor, Recursos Humanos, Tecnologia de informação, Gestão Financeira, Gestão do patrimônio, Gestão ambiental e de segurança, Gestão de relações externas e Gestão do conhecimento e aperfeiçoamento dos processos. Estas questões tiveram como objetivo a identificação dos níveis de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de empresas entrevistadas e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos.

#### 3.2.2.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados, primeiramente foi estipulado à amostragem. O projeto de amostragem é parte do processo da pesquisa. Hair et al. (2005) menciona que o processo de planejamento da amostragem questiona: Qual é a melhor abordagem de amostragem? E que tamanho deve ter a amostra? Amostras representativas em geral são obtidas por meio de procedimentos bem definidos como: a definição do público alvo ou amostra; a escolha da estrutura de amostragem; seleção do método de amostragem; determinação do tamanho da amostra e implementação do plano de amostragem.

A definição do público alvo é o grupo completo de elementos relevantes, informações que o projeto de pesquisa se propõe a coletar para o projeto de pesquisa. Entretanto, é importante levar em consideração que outros aspectos práticos podem influenciar a definição da amostra. A escolha da estrutura de amostragem apresenta uma definição operacional do público alvo, ou seja, uma lista abrangente dos elementos de onde a amostra é retirada, uma lista precisa e

completa de todos os elementos da população objetivada pela pesquisa (HAIR et al., 2005).

A seleção do método de amostragem que deverá ser empregado depende de uma série de questões teóricas e práticas, que incluem a consideração da natureza do estudo, seus objetivos, o tempo e o orçamento disponível. Para Hair et al. (2005), os métodos de amostragem podem ser divididos em duas categorias: probabilísticos e não-probabilísticos. Os probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população-alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra; quando a amostragem probabilística é adequada ela garante a representatividade da amostra. Já na amostragem não-probabilística a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador, isto quer dizer que nem todo elemento da população-alvo tem chance de ser selecionado para a amostra.

A determinação do tamanho da amostra é mais complexa, devido a muitos fatores que precisam ser levados em consideração simultaneamente. O desafio de acordo com Hair et al. (2005) é conseguir um equilíbrio aceitável entre diversos fatores como: variabilidade dos elementos da população alvo, o tipo de amostra exigido, tempo disponível, orçamento, nível de precisão e intenção de generalizar ou não as descobertas. Para esse procedimento as fórmulas, baseadas na teoria estatística, são usadas para calcular o tamanho da amostra, sendo que não importa o tamanho da amostra, mas se o tamanho e a qualidade são essenciais e suficientes para produzir resultados confiáveis em termos de precisão e coerência.

A implementação do plano de amostragem é realizada, após um consenso em relação aos detalhes da amostragem, onde o público alvo já foi definido, a estrutura de amostragem já foi escolhida, o método de amostragem foi selecionado e o tamanho da amostra foi determinado.

Desta forma o público alvo foi definido como empresas da construção civil. O método de amostragem foi definido como não-probabilístico e o tamanho do público alvo foi estipulado em 100 questionários.

Para a coleta de dados foi utilizado o método *survey*. A maioria das pesquisas chamada *survey* é um tipo de investigação, empregadas por agências privadas e as estatísticas oficiais, onde uma intervenção é feito utilizando instrumentos de coleta de dados, questionários e entrevistas pessoais. A metodologia da pesquisa visa identificar e relacionar o objeto de estudo. O

pesquisador deve levar em consideração o perfil do indivíduo e uma amostra maior do que em outros tipos de estudo, conhecendo as ferramentas certas para usar para encontrar respostas para o problema em questão, garantindo a qualidade da pesquisa levantamento de investigação é utilizado quando um problema é pretende descrever a situação atual, portanto, poderão perder a validade se for realizada em outro momento (FREITAS, 2000).

Primeiramente foram distribuídos 10 questionários para um pré-teste, dos quais, retornaram 5. Este pré-teste revelou algumas dúvidas que foram sanadas. Desta forma foram distribuídos na coleta final cerca de 250 questionários para entrevistados nas empresas entrevistadas dos quais retornaram 80.

A coleta de dados foi feita primeiramente nas seguintes universidades: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Positivo e Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Nestas universidades foram focados universitários que estavam no último ano de faculdade e pós-graduandos que estavam em empresas de empresas entrevistadas conforme delimitação apresentada no capítulo 1. Na segunda fase foi feito uma pesquisa a campo em empresas de construção civil na cidade de Curitiba. Foram entrevistados engenheiros, técnicos, arquitetos, coordenadores, gerentes e diretores destas empresas.

### 3.2.2.3 Tratamento dos dados

Após a coleta dos dados foi feita o tratamento dos dados para verificar onde os mesmos se enquadram e certificar-se de sua validade. Somente foram utilizados questionários preenchidos corretamente e dentro dos padrões estipulados para essa pesquisa. O próximo passo foi sua inserção no banco de dados, sua edição, codificação e transformação dos dados, etapas garantidas pela revisão dos dados.

Para a inserção no banco de dados foi utilizado o Microsoft Office Excel 2007. Esta ferramenta é utilizada para criar e formatar folhas de cálculo; analisar e partilhar informações; formatar tabelas de maneira ágil e criar gráficos estruturados. Além disso, o Excel oferece capacidade de importação de dados externos (EXCEL, 2009).

### 3.2.3 Estratégia para análise dos dados

A estratégia para análise dos dados foi baseado na análise descritiva, correlação de Pearson e correlação canônica. Para as 2 últimas foi utilizado o software PASW (*Predictive Analytics Software*) e para o primeiro o Microsoft Office Excel 2007.

Para esse estudo, foi adotada a pesquisa quantitativa, considerando a compatibilidade com o assunto abordado, a coleta dos resultados relacionados à análise estatística dos dados e o objetivo de mostrar a relação existente entre os processos de gestão nas empresas entrevistadas e com os a estrutura organizacional.

Os dados são constituídos por dois propósitos: descoberta e teste da hipótese. Na descoberta, o pesquisador utiliza o método de estatística descritiva, visando descrever e caracterizar a amostra que deverá ser examinada; e no teste de hipótese, o pesquisador emprega o método de estatística, possibilitando-lhe tirar conclusões sobre aquela população.

Hair et al. (2005) apresenta os seguintes conceitos que devem ser vistos com cuidado nas relações entre variáveis: presença, natureza das relações, direção e força da associação.

#### 3.2.3.1 Ferramentas de análise

O *Predictive Analytics Software* – PASW (antigamente conhecido como *software SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*) foi o programa escolhido para a análise dos resultados, pois é um instrumento estatístico de análise de resultados. O PASW é utilizado em soluções de estatística em variados setores. O sistema oferece uma amplitude e flexibilidade na solução dos dados além de apresentar a aplicação de diversas técnicas estatísticas. Em 1968 o programa foi criado para grandes computadores e em 1984 saiu a primeira versão para computadores pessoais (HAIR et al., 2005; MAROCO, 2003).

Este software tem a possibilidade de aplicação de testes estatísticos, como os testes de correlação, contagens de frequência, ordenação de dados, reorganização de informação entre outros. Devido o software trabalhar com variáveis nominais, ordinais ou numéricas na entrada de dados foi importante para sua escolha, cuja base da pesquisa trabalha com diversidade de dados. Diante da quantidade de variáveis que estarão em análise e suas prováveis correlações, o PASW permite também a utilização das técnicas de cluster e análise fatorial, técnica estatística multivariada que possibilita sintetizar as informações a um número menor de fatores (BECEGATO, 2009).

Para a análise dos dados pelo PASW é recomendado por Maroco (2003) as quatro etapas a seguir apresentado na figura 6.

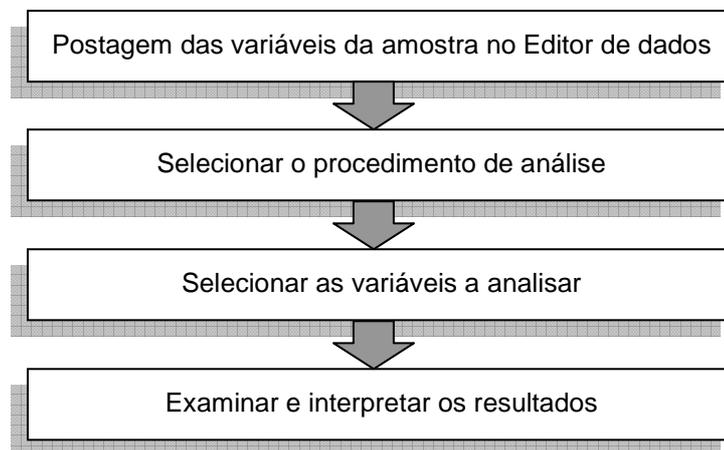


Figura 6: Etapas de Procedimentos no PASW  
Fonte: (MAROCO, 2003 p. 63).

### 3.2.3.2 Estatística Descritiva

A estatística é uma ciência que mostra um processo único para coleta, interpretação e apresentação de um conjunto de dados. A estatística é subdividida em três grandes áreas, elas são: a. descritiva, no qual se preocupa em descrever os dados; b. probabilística, que não há interesse neste trabalho e a c. inferencial, que é fundamentada na teoria das probabilidades, cujo há preocupação com a análise destes dados e suas interpretações (GUEDES et al., 2005; BARBETTA et al., 2004).

Para essa pesquisa foi utilizada a estatística descritiva visando sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação

desses valores, e ela organiza e descreve os dados por meio de (GUEDES et al., 2005):

- tabelas: quadro que resume um conjunto de observações;
- gráficos: formas de apresentação dos dados, para produzir uma impressão mais rápida, para ressaltar tendências expressadas através de números ou estatísticas, esses que por sinal são divididos em duas categorias: medidas de posição e medidas de dispersão.

Guedes et al. (2005) e Bussab e Morettin (2003) colocam que para obter bons resultados numa análise estatística é necessário ter clareza dos conceitos utilizados. Considerando que a estatística trabalha com dados, as seguintes definições devem ser consideradas:

- população ou amostra: conjunto de elementos com pelo menos uma característica em comum, característica essa que delimita elementos da população que podem ser animados ou inanimados;
- amostra: subconjunto de elementos de uma população com extensão menor que o da população; além disso, seus elementos devem ser representativos;

Depois de determinar os elementos em um conjunto de respostas esse receberá o nome de variável que é a característica a ser observada, medida ou contada nos elementos da população ou amostra. Uma variável pode assumir os seguintes tipos (GUEDES et al., 2005; BARBETTA, 1998):

- variável qualitativa: assume valores, atributos ou qualidades;
- variável quantitativa: assumem valores, números. Elas ainda podem ser sub-classificada em variável qualitativa nominal que assume valores e atributos ou qualidades e estes não apresentam uma ordem natural de ocorrência.

### 3.2.3.3 Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson teve origem com o desenvolvimento dos estudos de Karl Pearson e já Francis Galton (STANTON, 2001). Para Garson (2009) a correlação é uma medida associativa entre duas variáveis com força ou grau de relação entre as mesmas. Já Moore (2007) relata que a questão correlação mede a direção e o grau de linearidade entre duas variáveis quantitativas. Desta

forma obtém-se que a correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre variáveis.

Para estatística duas variáveis se associam quando se tem semelhanças na distribuição dos escores, ou seja, elas se associam através da distribuição de frequência ou elo de compartilhamento da variância. A correlação de Pearson utiliza o compartilhamento da variância na medida entre duas variáveis, no qual, o aumento ou decréscimo de uma variável X gera o mesmo impacto em Y (FIGUEIREDO e SILVA, 2009).

Para interpretação dos resultados o coeficiente de correlação Pearson ( $r$ ) varia de -1 a 1. A direção positiva ou negativa do relacionamento entre as variáveis é gerada pelo sinal sugere a força da relação entre as variáveis. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) mostra que o escore de uma variável pode ser determinado exatamente ao se saber o escore da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis (FIGUEIREDO e SILVA, 2009).

Hair et al., (2005) define que o coeficiente de correlação é uma nota do grau de relação linear entre duas variáveis com índices quantitativos e a força dessa associação pode ser classificada conforme a intensidade de sua correlação (figura 7).

REGRAS PRÁTICAS SOBRE O VALOR DO COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	
VARIAÇÃO DO COEFICIENTE	FORÇA DE ASSOCIAÇÃO
$\pm 0,91 - \pm 1,00$	Muito forte
$\pm 0,71 - \pm 0,90$	Alta
$\pm 0,41 - \pm 0,70$	Moderada
$\pm 0,21 - \pm 0,40$	Pequena, mas definida
$\pm 0,01 - \pm 0,20$	Leve, quase imperceptível

Figura 7: Coeficiente de Correlação  
Fonte: (HAIR et al., 2005).

#### 3.2.3.4 Correlação Canônica

A definição de análise de correlação canônica se resume como uma técnica para avaliar as relações aplicadas entre inúmeras variáveis dependentes e

independentes, na qual se tem com a análise os valores para conjuntos de variáveis dependentes e independentes. Além disso, esta correlação apresenta pequeno número de restrições sobre os tipos de dados que ela opera, portanto as informações extraídas a partir dela são de melhor qualidade e pode ser apresentada de uma maneira melhor para a interpretação (COSTA, 2008; HAIR et al., 2005; FÁVERO et al., 2009; MINGOTI, 2005).

Hair et al. (2005) coloca que a questão correlação canônica também é uma alternativa quando outras técnicas de níveis superiores forem descartadas. Todavia, para algumas situações de múltiplas variáveis dependentes e independentes, esta correlação é a técnica mais adequada e poderosa.

A correlação canônica possibilita analisar dois grupos de variáveis distintos de forma a maximizar a relação entre elas através das funções canônicas. A principal diferença entre a correlação canônica e a correlação de Pearson é que a canônica maximiza a relação entre dois grupos de forma conjunta já a correlação de Pearson maximiza cada variável de forma unitária.

#### 3.2.3.4.1 Análise das relações com correlação canônica

A análise de correlação canônica é uma peça mais genérica relativo às técnicas estatísticas multivariadas e está diretamente relacionado com outros métodos de dependência. O objetivo desta correlação é quantificar a força de relação entre os conjuntos de variáveis independentes e dependentes (HAIR et al., 2005).

Hair et al. (2005) relata que o coeficiente correlação é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis com valor quantitativo e força de associação que pode classificar conforme a intensidade da correlação. Este coeficiente varia de -1,00 a +1,00, como número zero sem representação entre as duas variáveis métricas. Os valores entre -1,00 e +1,00 é considerada muito forte, porém raramente acontece, quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação. Segundo Hair et al. (2005), "Os coeficientes de correlação podem ser positivos ou negativos, dependendo da direção da relação entre as variáveis. Se há

um coeficiente de correlação positivo entre *versus* e Y, então os aumentos no valor de *versus* estão associados com o aumento no valor de Y e vice versa”. Este coeficiente de correlação esta apresentado na figura 7.

#### 3.2.3.4.2 Estágio da análise de correlação canônica

O Desenvolvimento da análise de correlação canônica é organizado conforme diagrama abaixo na figura 8.

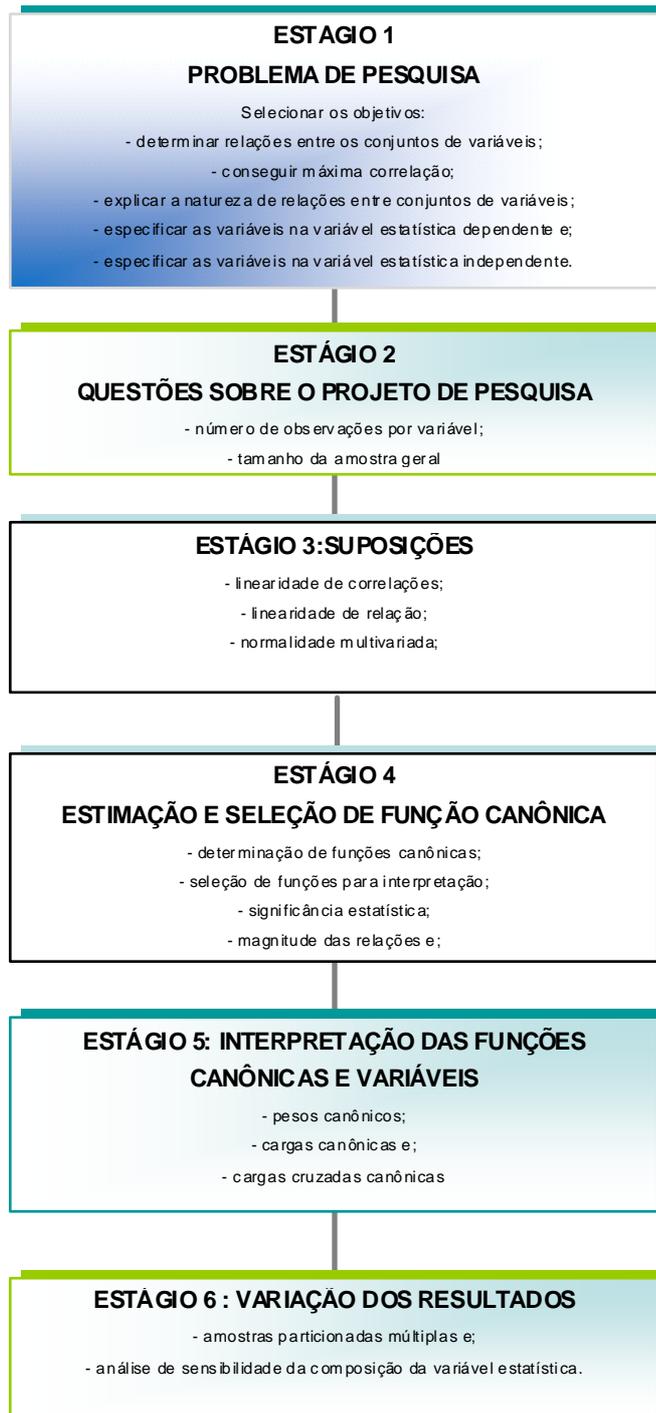


Figura 8: Diagrama de Decisão da Correlação Canônica  
Fonte: (HAIR et al., 2005, p. 364-365).

A figura 8 representa os estágios para a análise de correlação canônica, os quais incluem (1) a especificação dos objetivos da correlação canônica, (2) o desenvolvimento do plano de análise, (3) a avaliação das suposições inerentes a correlação canônica, (4) a estimação do modelo canônico e a avaliação do ajuste geral do modelo, (5) a interpretação das variáveis estatísticas canônicas e (6) a validação do modelo (HAIR ET AL., 2005).

- Estágio 1 - Objetivos da Análise de Correlação Canônica

Os dados adequados à análise de correlação canônica são dois conjuntos de variáveis podendo ter algum significado teórico, ou seja, pelo menos um ponto de um conjunto poder ser definido como variáveis independentes e os outros como variáveis dependentes e uma vez que feita essa separação, a correlação canônica aborda uma série de objetivos como (HAIR et al., 2005):

- Determinar se dois conjuntos de variáveis são independentes um do outro ou determinar a dimensão das relações que possam existir entre os dois conjuntos;
- Gerar um conjunto de pesos para cada conjunto de variáveis dependentes e independentes de forma que os conjuntos sejam maximamente correlacionado e;
- Elucidar a natureza das relações existentes entre os conjuntos de variáveis dependentes e independentes.

Conforme explica Hair et al. (2005), a flexibilidade, atributo da correlação canônica, em termos do número e dos tipos de variáveis com as quais se lida, dependentes ou independentes, torna a mesma uma candidata lógica para os problemas mais complexos tratados com técnicas multivariadas.

- Estágio 2 - Planejamento de uma Análise de Correlação Canônica

Segundo Hair et al. (2005), devido à correlação canônica estar dentre as análises multivariadas mais compartilhadas, ela compartilha questões básicas de implementação para outras técnicas existentes (multivariadas). Uma questão a ser erguida é o impacto do tamanho da amostra, pequena ou grande, o que gera uma necessidade de um número suficiente de observações por cada variável. Os pesquisadores devem manter no mínimo 10 observações por variável.

- Estágio 3 - Suposições em Correlação Canônica

A hipótese de linearidade tem influência em dois pontos resultantes: o coeficiente de correlação entre duas variáveis e na relação linear entre as variáveis estatísticas. A análise ajusta qualquer variável métrica sem a suposição estrita de normalidade; essa normalidade é desejável, pois padroniza a distribuição permitindo uma maior correlação entre as variáveis (HAIR et al., 2005).

- Estágio 4 - Determinação das Funções Canônica e Avaliação do Ajuste Geral

Um par de variáveis consiste em uma função que representam as variáveis independentes e a outra as dependentes. O número de variáveis pode ser extraído dos conjuntos de variáveis, é igual ao número de variáveis no menor conjunto de dados, independentes e dependentes. A análise de correlação segue procedimento, cujo é concentrada na máxima quantia de relação entre as variáveis, ao invés de considerar apenas o conjunto. A análise de correlação canônica segue um procedimento parecido, mas se concentra na explicação da máxima quantia de relação entre dois pontos conjuntos. O resultado é que o primeiro par de variáveis é obtido de forma a ter a inter-correlação mais alta possível entre os dois conjuntos de variáveis. O segundo par de variáveis é obtido de forma a exibir a relação máxima entre dois conjuntos de variáveis (variáveis estatísticas) não explicados pelo primeiro par (HAIR et al., 2005).

Conforme descrito por Hair et al. (2005) as funções que devem ser consideradas são aquelas em que os coeficientes são estatisticamente significantes na maioria das vezes acima de 0,05 que, juntamente com o nível 0,01, são os níveis aceitos para considerar a correlação aceitável. O emprego de um único critério é bastante superficial e por isso aconselha-se usar três (nível de significância, magnitude da correlação e medida de variância explicada a partir dos dois conjuntos de dados). Uma correlação considerada forte pode ser obtida entre duas composições lineares, mesmo que essas não possam extrair itens significativos de variância a partir de seus respectivos conjuntos de variáveis.

- Estágio 5 – Interpretação da Variável Estatística Canônica

Para determinar a importância relativa de cada variável, três métodos foram propostos por Hair et al. (2005):

- Pesos Canônicos: abrangem o exame do sinal e da magnitude do peso canônico designado para cada variável em sua variável estatística canônica. Um problema a ser discutido é sobre o uso de pesos canônicos: eles podem estar sujeitos a consideráveis instabilidades (procedimentos via computadores conduzem a pesos maximizados) de uma amostra para outra.
- Cargas Canônicas: quantificam a correlação linear simples entre uma variável observada original no conjunto dependente ou independente e a variável estatística canônica do conjunto.

- Cargas Cruzadas: envolvem correlacionar cada variável dependente observada original diretamente com a variável estatística canônica independente e vice-versa. Essa abordagem é a preferida e fornecida por muitos programas de computador.

Conforme descrito por Becegato (2009) pode dúvida surgir em relação à existência de diversos métodos para interpretar a natureza de relações canônicas e qual deles deve ser utilizada. A sugestão é da autora é buscar métodos que utilizam pacotes estatísticos padrões.

- Estágio 6 - Validação e Diagnóstico

A análise de correlação canônica deve ser sujeita a métodos de validação para garantir que os resultados não sejam específicos apenas para os dados da amostra e possam ser generalizados para a população. O procedimento mais direto é criar duas sub-amostras dos dados e executar a análise em cada sub amostra separadamente. Então os resultados podem ser comparados quanto à similaridade de funções canônicas, às cargas das variáveis estatísticas e semelhantes (HAIR et al., 2005).

Outra abordagem é avaliar a sensibilidade dos resultados quanto à remoção de uma variável dependente e ou independente e considerando que o procedimento de correlação canônica maximiza a correlação e não otimiza a interpretatividade, os pesos e cargas canônicas podem variar substancialmente se uma variável for removida de qualquer variável estatística. Para garantir a estabilidade dos pesos e das cargas canônicos, é necessário estimar múltiplas correlações canônicas. Entre as limitações as com maior impacto sobre os resultados e sua interpretação, são (HAIR et al., 2005):

- A correlação canônica refletindo a variância compartilhada pelas composições lineares dos conjuntos de variáveis e não a variância extraída das variáveis;
- Os pesos canônicos derivados no cálculo das funções canônicas estão sujeitos a uma alta instabilidade;
- Os pesos canônicos derivados para maximizar a correlação entre composições lineares, e não a variância extraída;

- A dificuldade na interpretação das variáveis estatísticas canônicas porque elas são calculadas para maximizar a relação e não há auxílio na interpretação, como a rotação de variáveis estatísticas e;
- Dificuldade de identificação das relações significativas entre os subconjuntos de variáveis independentes e dependentes porque ainda não foram desenvolvidas estatísticas precisas para interpretar análise canônica.

#### 3.2.4 Mensuração, avaliação dos resultados e resposta ao problema de pesquisa

A etapa a mensuração, avaliação dos resultados e resposta ao problema de pesquisa refere-se ao capítulo 4, no qual foram apresentados os resultados e suas avaliações e a resposta ao problema de pesquisa.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo foi apresentada a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa com base na revisão bibliográfica. O questionário foi o instrumento utilizado para a sondagem e para aplicação na amostra de profissionais que atuam nas empresas entrevistadas situadas na região do estado do Paraná. O questionário limitou-se os conceitos das características da estrutura organizacional e métodos de técnicas de gestão, com o objetivo de apurar se existe uma correlação entre eles.

## 4 APLICAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo a apresentação dos dados obtidos na coleta de dados e a análise dos resultados. A coleta de dados, conforme apresentada na metodologia, foi feita por meio de questionário elaborado especificamente para esta pesquisa.

Na primeira parte foi apresentada a análise descritiva. Esta análise está subdividida em 4 partes: perfil da amostra, ambiente concorrencial, características da organização e desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de empresas entrevistadas.

Para a análise descritiva do perfil da amostra pretendeu-se mostrar o diagnóstico das empresas de empresas entrevistadas em relação a sua fundação, tipo de constituição, tipo de administração, área de atuação, quantidade de obras já executadas, quantidade de obras em execução e certificações entre outros.

Para a análise do ambiente concorrencial pretendeu-se mostrar o diagnóstico das empresas de empresas entrevistadas em relação ao meio que a empresa está inserida e seus *stackholders*.

Já na análise da característica organizacional, pretendeu-se mostrar o diagnóstico das empresas entrevistadas relativos ao tipo gestão, formalização de processos, treinamento, funcionários, integração de processos, controle, investimentos e políticas da empresa entre outros.

Por fim, na análise do desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de empresas entrevistadas, pretendeu-se mostrar o diagnóstico das empresas entrevistadas relativas as 12 processos de gestão do PCF apresentado no capítulo 2.

Na segunda parte deste capítulo foi apresentada a análise de correlação de Pearson para esta amostra. Esta análise tem por objetivo obter um resultado numérico que represente a correlação entre as variáveis de forma unitária. A partir deste resultado foi possível fazer várias análises que responder a pergunta desta dissertação.

Na terceira e última parte desta análise foi apresentada a correlação canônica. Esta análise tem por objetivo obter um resultado numérico que representa

a correlação entre 2 grupos. A partir destes resultados pôde-se realizar análises que responder a pergunta do problema desta dissertação.

#### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Conforme descrito no capítulo 2 deste trabalho, nesta pesquisa foi utilizada a estatística descritiva visando sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo uma visão global da variação desses valores.

A sintetização dos resultados foi feita através do Microsoft Office Excel 2007, no qual se gerou um banco de dados através de planilha. A partir da sintetização dos resultados, foram elaborados gráficos para uma melhor compreensão dos resultados e sua distribuição dentro da amostra.

A análise foi feita questão por questão verificando o comportamento das respostas com objetivo de ter um entendimento da empresas de empresas entrevistadas.

##### 4.1.1 Análise descritiva da amostra

Nesta seção foi feita uma análise descritiva das características gerais da empresa. Além da identificação da empresa, outros aspectos foram abordados e foram apresentados a seguir.

A partir da amostra, os entrevistados informaram as datas de fundação das empresas, destaca-se que há uma concentração após 1970, cerca de 72,5%, conforme mostra o gráfico 1. A idade média das empresas é 32,60 anos.

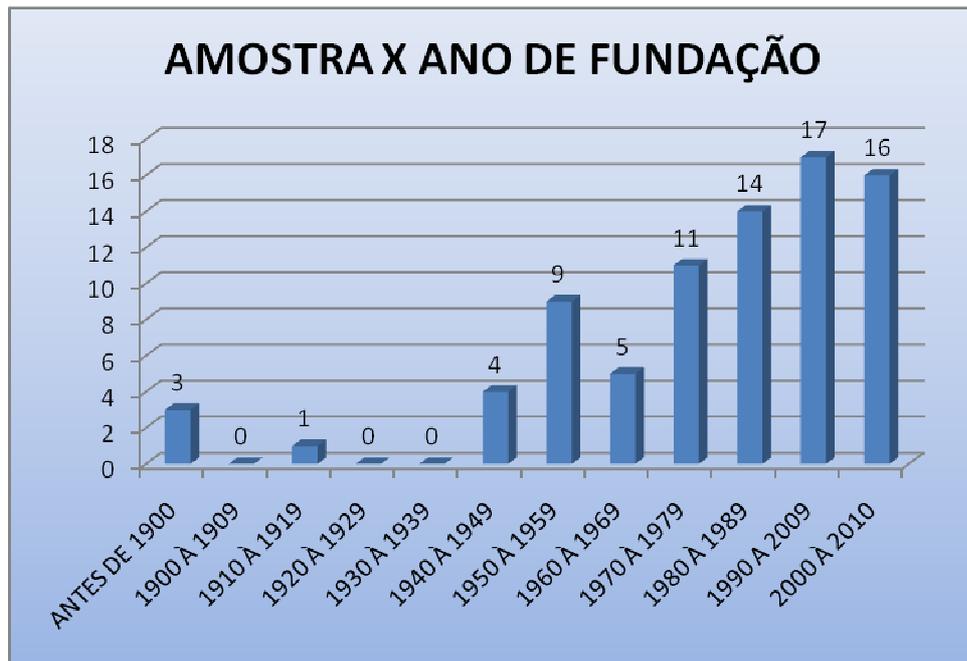


Gráfico 1: Ano de Fundação.

Dos 80 profissionais, 68 responderam que a empresa localiza-se em Curitiba (85%), 12 responderam que a empresa localiza-se na região metropolitana (15%) conforme apresentado O gráfico 2:

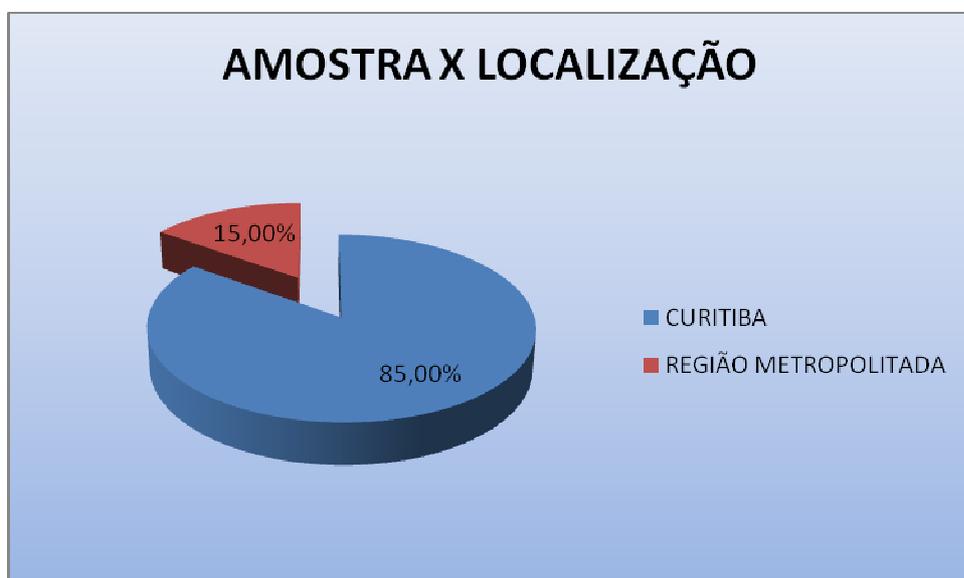


Gráfico 2: Localização da empresa

Para o tipo de constituição os resultados da amostra foram: 60% limitada, 7,5% SA capital aberto, 6,25% estatal, 20% SA capital fechado, 3,75% capital misto e 2,5% de autônomos (gráfico 3);

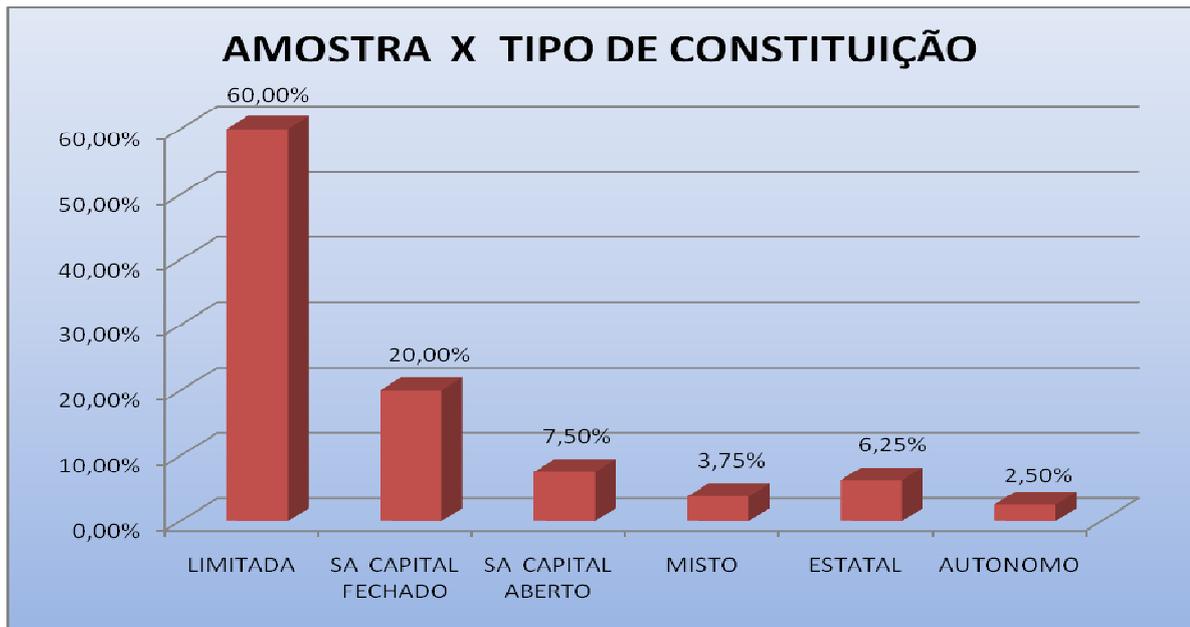


Gráfico 3: Tipo de Constituição

Para a questão relativa ao tipo de administração os resultados referentes à amostra destacam de maneira significativa o grande número de empresas com tipo de administração profissional, 53,75%; seguido de administração mista 23,75% e administração familiar 22,5% (gráfico 4);

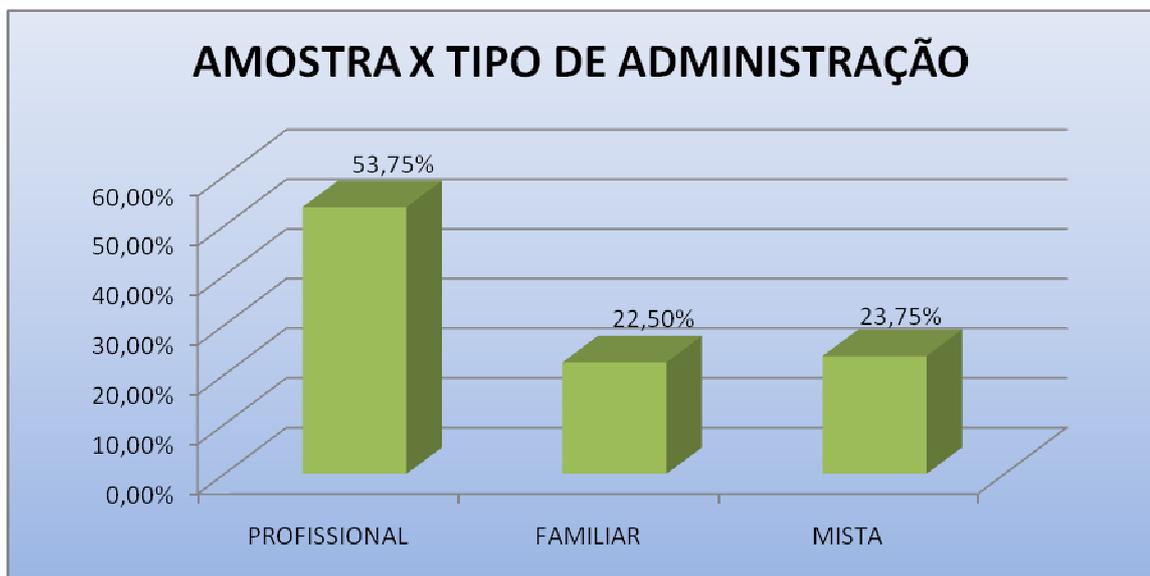


Gráfico 4: Tipo de Administração

Em relação ao cargo ocupado pelo respondente, obteve-se a maior concentração em supervisão de obra (40%) e engenheiro (25%), seguido pelos cargos de técnico (10%) e diretor (7,5%), conforme apresentado no gráfico 5;

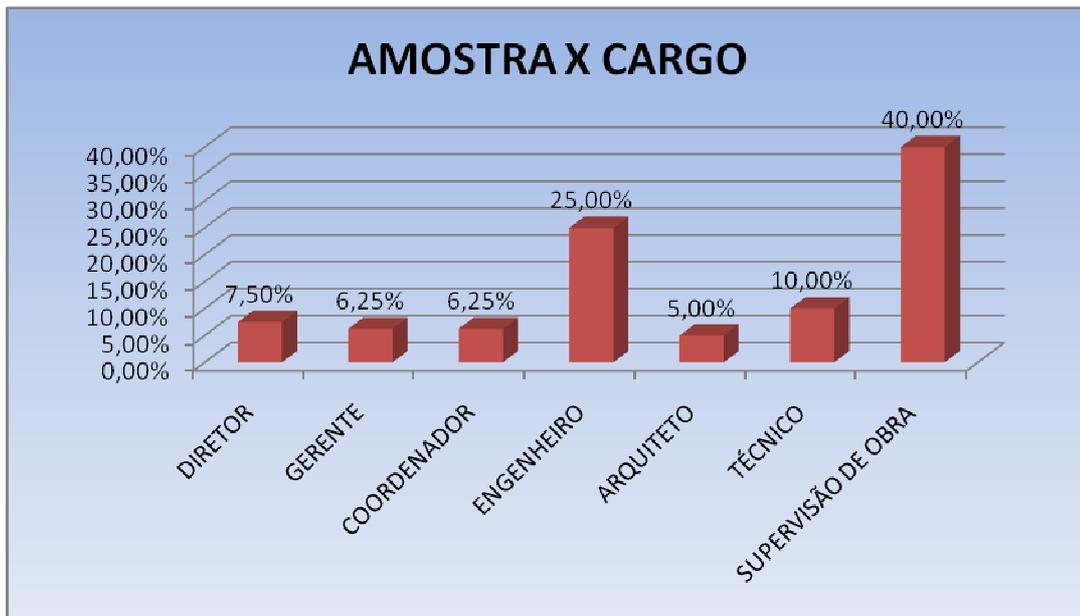


Gráfico 5: Cargo na Empresa

Na área em que trabalha o entrevistado atuava na empresa, a amostra se dividiu em: 85% engenharia / desenvolvimento e 15% outros (financeiro, produção, qualidade, comercial e administrativo), considerando que a amostra é de empresas de empresas entrevistadas o gráfico caracteriza bem cargos relacionados à área de engenharia, desenvolvimento (gráfico 6).

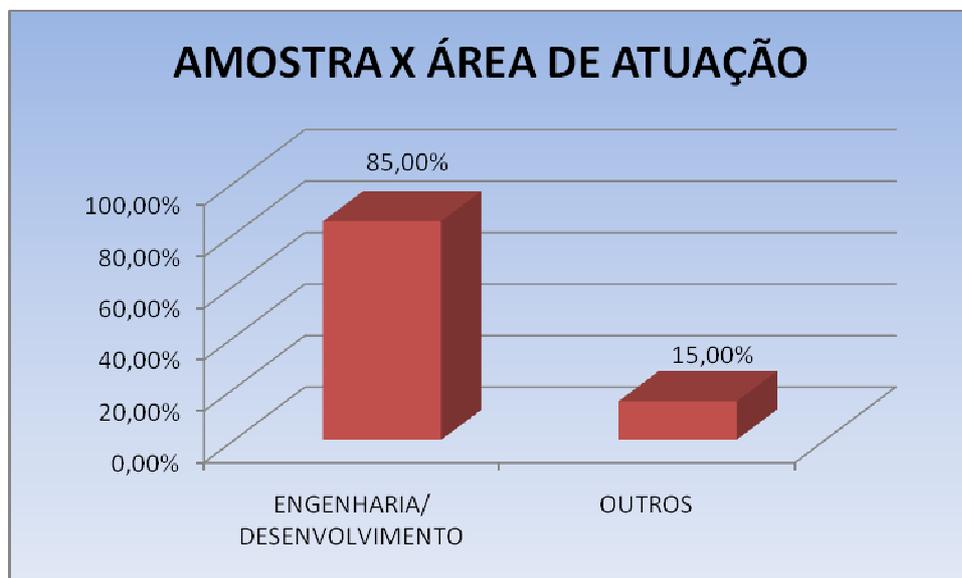


Gráfico 6: Área de Trabalho na Empresa

Em relação à quantidade de empreendimentos já executadas desde o início das atividades da empresa, pôde-se verificar que: 60% das empresas que executaram mais de 50 obras desde sua fundação, 25% das empresas executaram de 6 a 50 empreendimentos desde sua fundação e 15% das empresas já

executaram menos que 5 obras até sua fundação conforme descrito O gráfico abaixo (gráfico 7). O que mostra um bom nível de experiência.

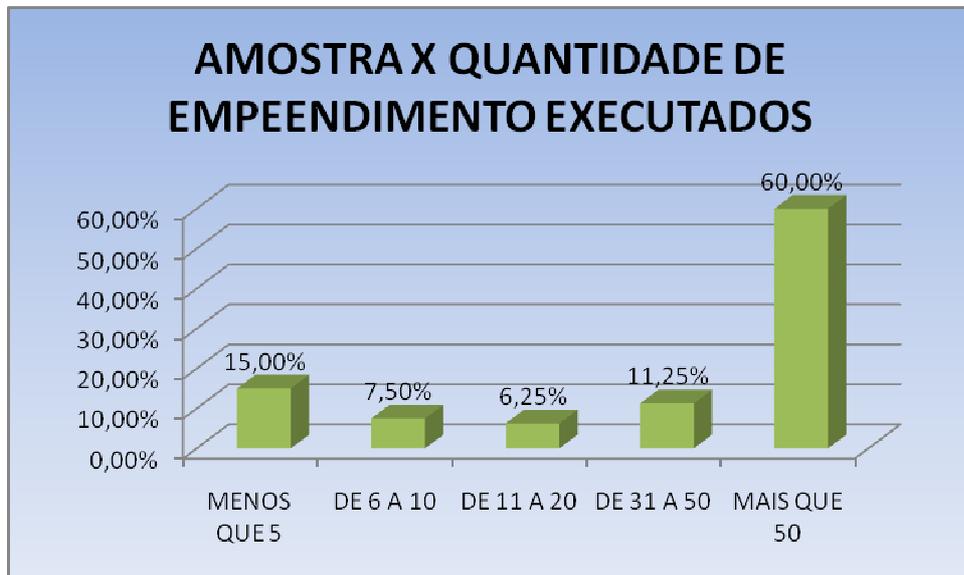


Gráfico 7: Quantidade de empreendimentos já executados

Para a quantidade de empreendimentos em execução a amostra se dividiu em: 26,25% das empresas estão executando mais de 20 obras no momento, 20% das empresas estão executando de 11 a 20 obras no momento, 20% das empresas estão executando de 5 a 10 obras no momento, 23,75% das empresas estão executando de 2 a 5 obras no momento e 10% das empresas estão executando menos que 2 obras no momento (gráfico 8). Isso mostra que esta amostra abrange deste micro até grandes empresas do setor.

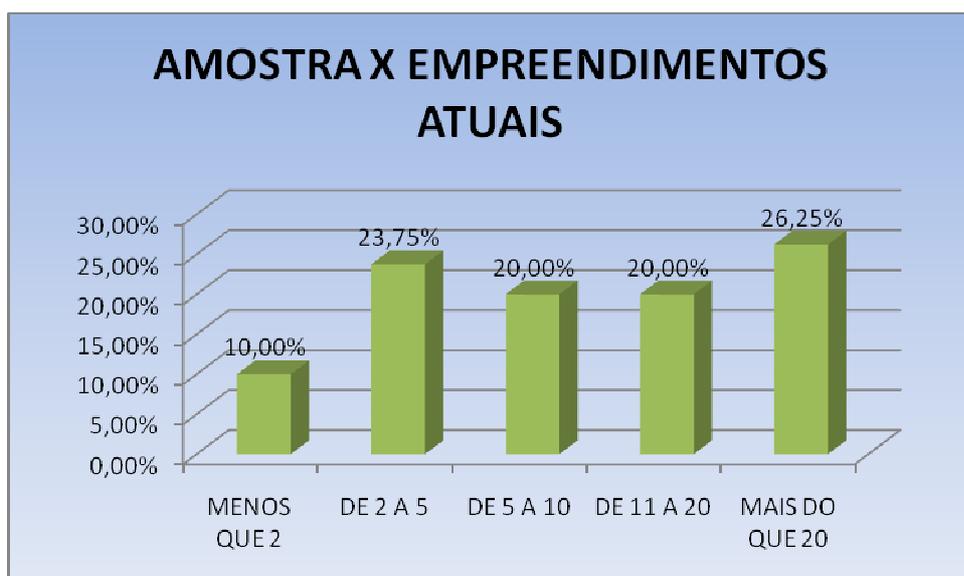


Gráfico 8: Quantidade de empreendimentos atuais

Na quantidade de certificações foi considerado as seguintes certificações: ISO 9000, ISO 14000, PBPQH (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat). O critério utilizado é em relação à quantidade de certificações que a empresa possui. Para esta amostra foram obtidos: 43,75% das empresas não possuem certificação, 32,5% das empresas possuem 1 certificação, 20% das empresas possuem 2 certificados e apenas 3,75% das empresas possuem 3 ou mais de 3 certificações (gráfico 9).

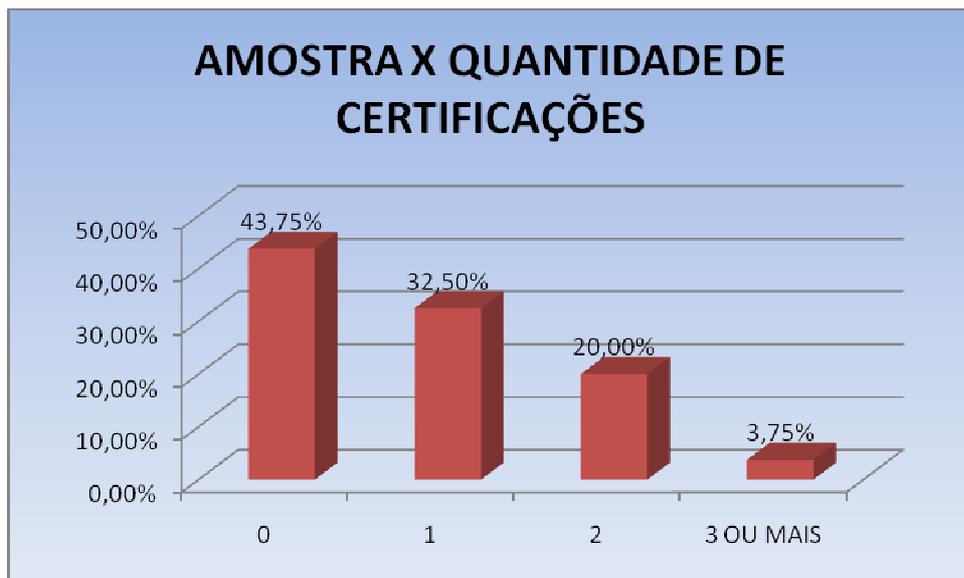


Gráfico 9: Quantidade de Certificações

Em resumo verificou-se que a amostra é em sua maioria é formada de empresas fundadas após 1970, constituição do tipo limitada, tipo de administração do tipo profissional, empresas que atuam na área de engenharia e desenvolvimento, empresas que já executaram mais de 50 obras e empresas que não possuem certificação e o perfil do entrevistado é de cargo de supervisão de obra. Em sua totalidade a localizado geograficamente é em Curitiba e região metropolitana.

#### 4.1.2 Análise descritiva do ambiente concorrencial

Nesta subseção pretendeu-se analisar os resultados obtidos na coleta de dados através dos questionários referentes ao ambiente concorrencial das empresas entrevistadas.

O gráfico 10 mostra a quantidade de fornecedores para as matérias primas principais. Percebe-se uma distribuição aparentemente do tipo normal do item 1 até o item 6, e o item 7 com o maior número de respostas. Isto sugere que há uma tendência em existir um maior número de fornecedores para as matérias primas principais.

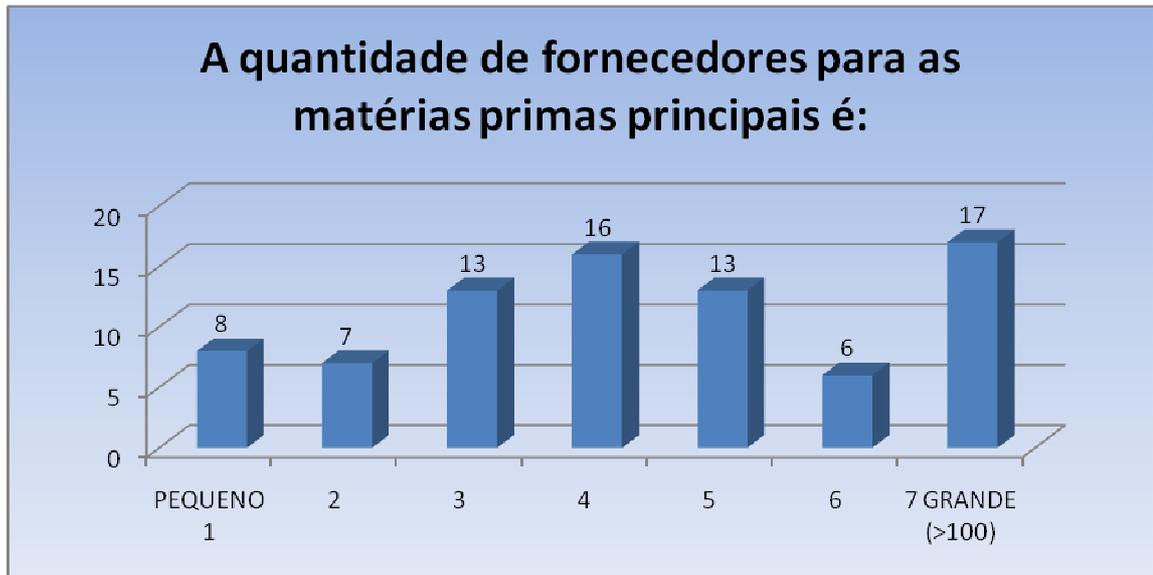


Gráfico 10: A quantidade de fornecedores para as matérias primas principais

O gráfico 11 mostra que as matérias primas principais podem ser adquiridas em: 1 – um único fornecedor e 7 em muitos fornecedores diferentes. Verifica-se que a maioria das empresas possuem mais de 1 fornecedor para as matérias primas principais, ou seja, as empresas da amostra não dependem de seus fornecedores.



Gráfico 11: As matérias primas principais podem ser adquiridas

O gráfico 12 mostra o custo da troca de fornecedor sendo 1 para inexistente e 7 para muito alto. Verifica-se que há uma tendência em existir um baixo custo para

troca de fornecedor. Esse fato reforça a possibilidade de uma menor dependência dos fornecedores.

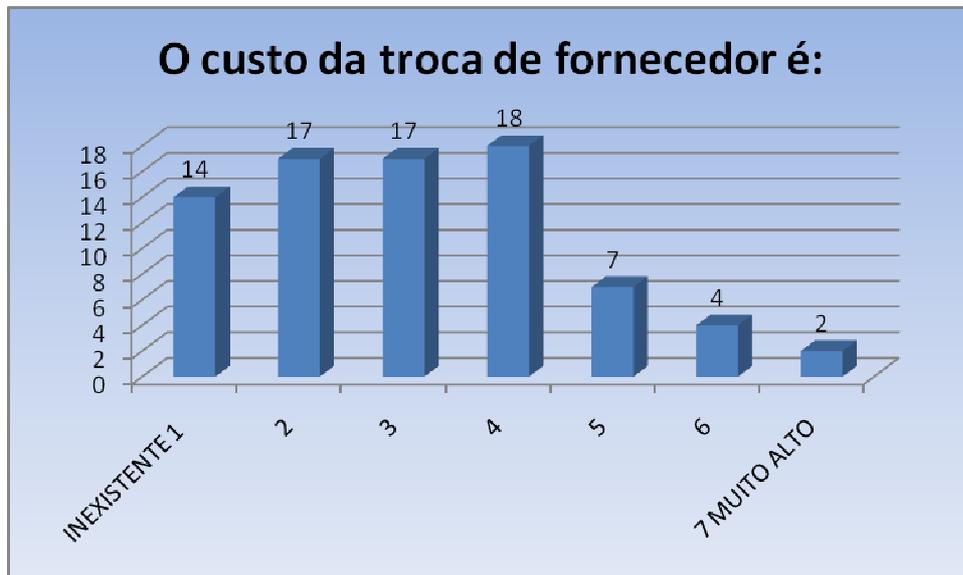


Gráfico 12: O custo para troca do fornecedor é

O gráfico 13 mostra a existência de produtos substitutos para as matérias primas principais. Percebe-se que há uma tendência em não existir ou existir poucos produtos substitutos para as matérias primas principais, o que restringe a concorrência.

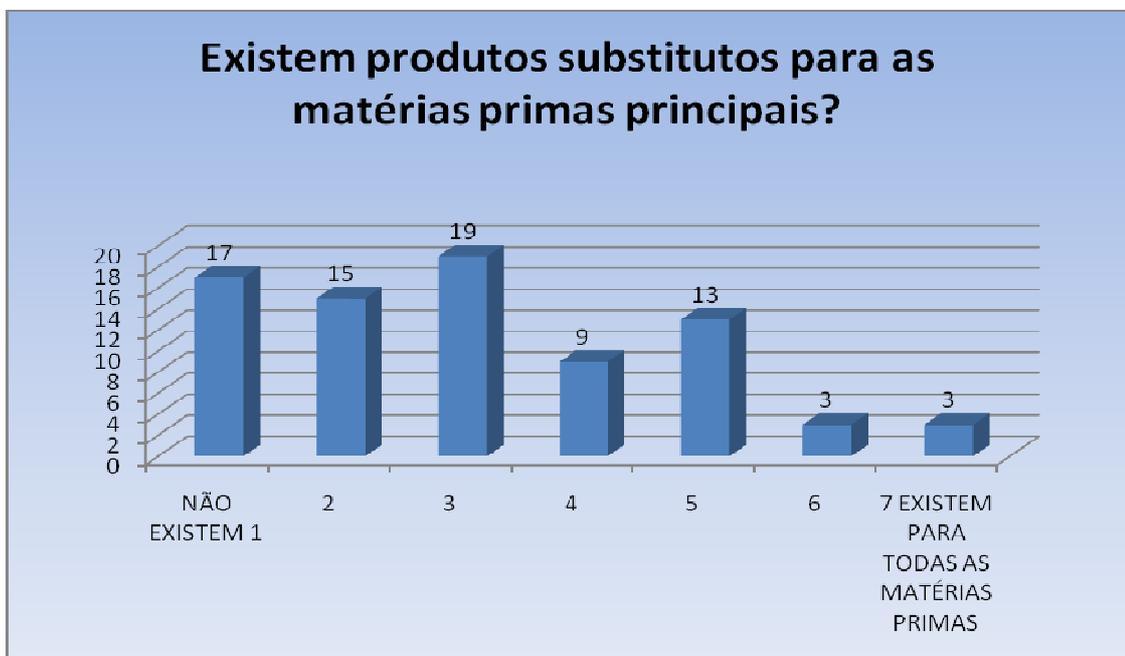


Gráfico 13: Existem produtos substitutos para as matérias primas principais

O gráfico 14 representa o volume compra das matérias primas principais. Fica nítido para esta amostra que as compras são realizadas em grande volume.



Gráfico 14: Nível de Formalização das Atividades e Processos

O gráfico 15 mostra o impacto da matéria prima nos custos do empreendimento. Percebe-se que há um acúmulo maior de respostas para grande impacto (68,75% das entre 5 a 7). Isto sugere que o custo da matéria prima tem um impacto significativo sobre o custo do empreendimento.

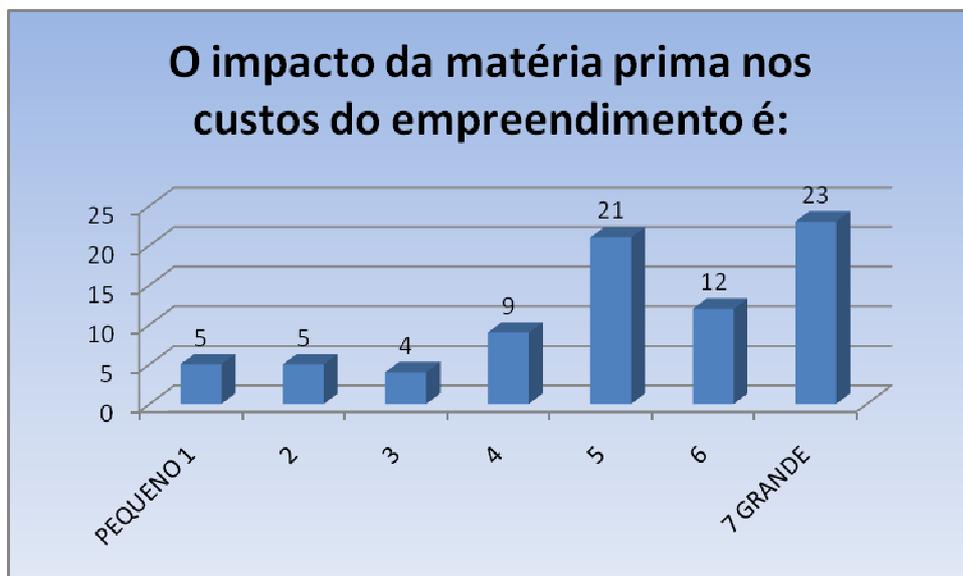


Gráfico 15: O impacto da matéria prima nos custos do empreendimento

O gráfico 16 representa o impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos (qualidade, desempenho, etc.). Percebe-se que há um impacto da matéria prima elevado para os empreendimentos. Isso provavelmente se deve nas empresas entrevistadas estar embasamento em materiais e mão de obra.

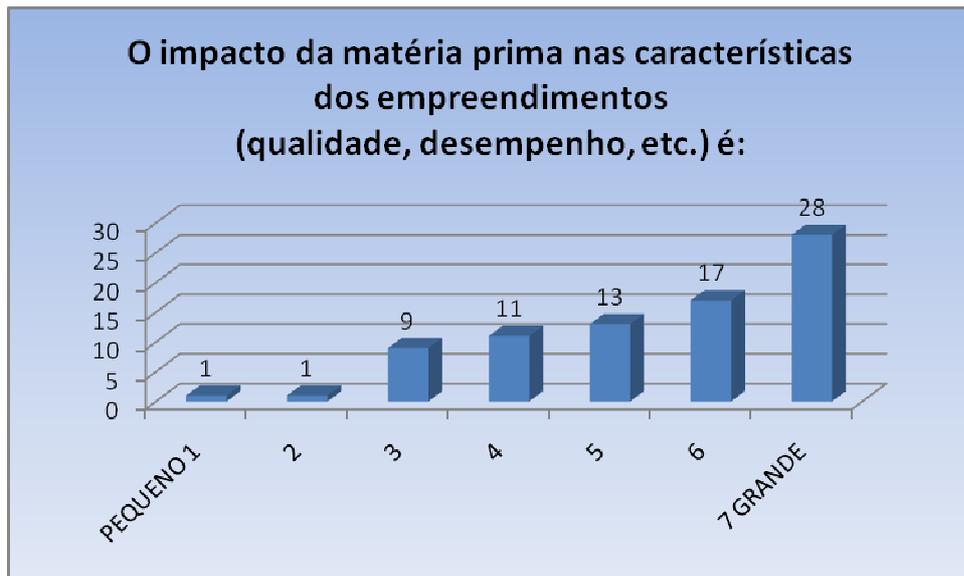


Gráfico 16: O impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos

O gráfico 17 mostra qual a localização geográfica dos fornecedores para a empresa. Destaca-se que os poucos fornecedores são internacionais, motivo provável devido a custos de importação e transporte elevados.



Gráfico 17: Os fornecedores são locais/mundiais

O gráfico 18 mostra a variação dos preços da matéria prima entre fornecedores. As variações de preço tendem a ser medianas.

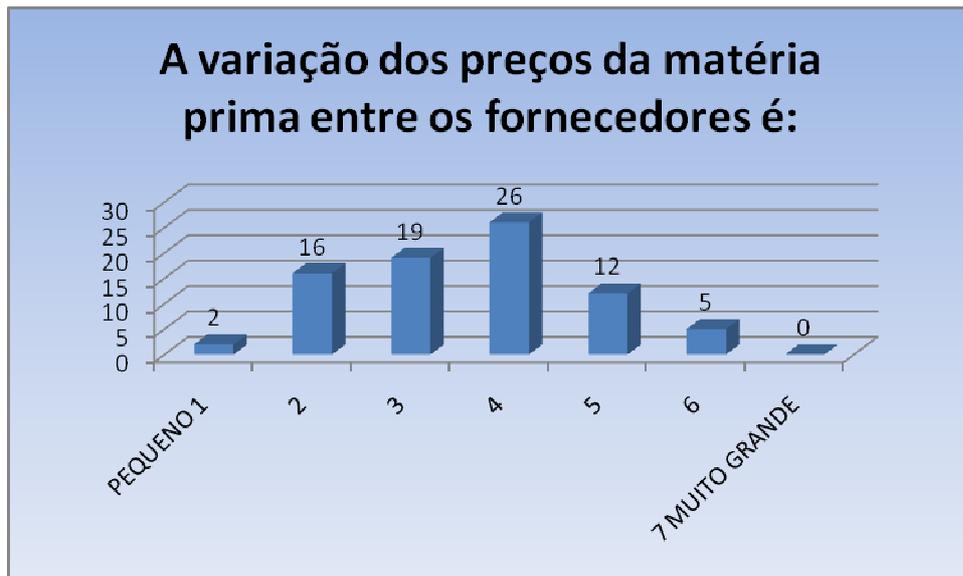


Gráfico 18: A variação dos preços da matéria prima entre fornecedores

O gráfico 19 mostra a variação da qualidade das matérias primas entre os fornecedores. Destaca-se que há uma variação média e mais distribuída da qualidade das matérias primas.

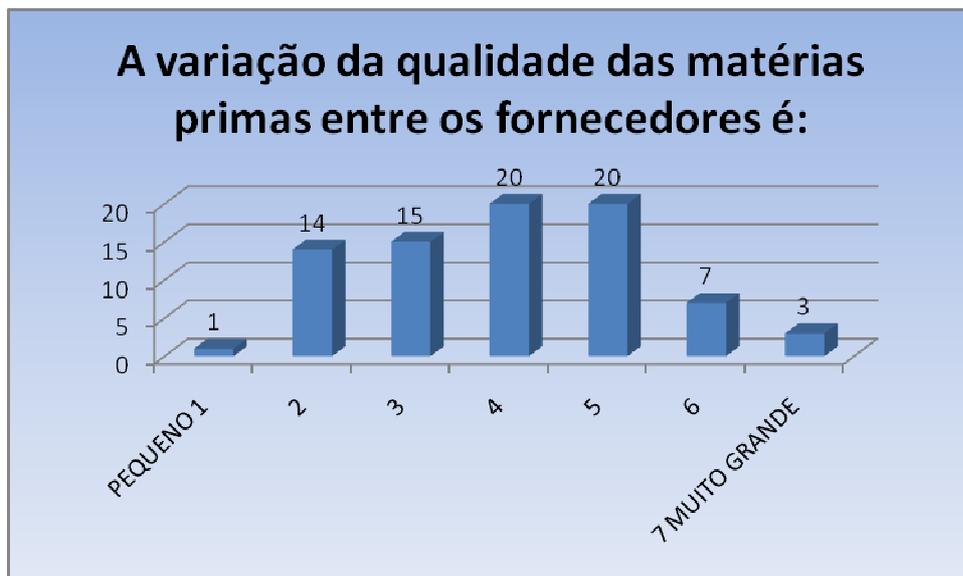


Gráfico 19: Variação da qualidade das matérias primas entre os fornecedores

O gráfico 20 mostra a quantidade atual de clientes. Destaca-se uma distribuição homogênea entre as respostas.

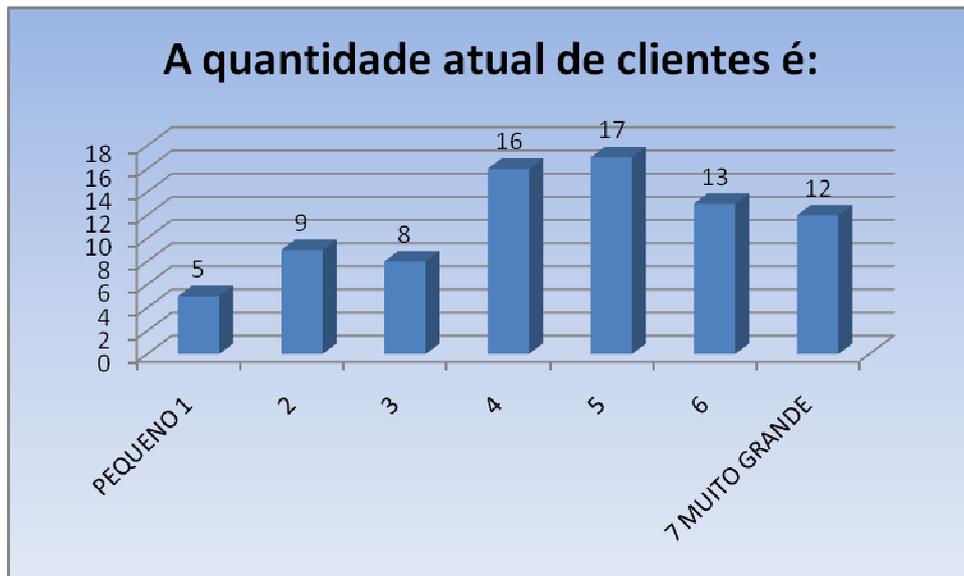


Gráfico 20: A qualidade atual de clientes

O gráfico 21 mostra a localização geográfica dos clientes. Percebe-se que os clientes são concentrados mais nas regiões próximas a sede da empresa.



Gráfico 21: localização dos clientes

O gráfico 22 mostra o retorno do cliente para novos empreendimentos. Verifica-se que existe uma leve linearidade dos resultados desde um retorno pequeno até grande.



Gráfico 22: Nível de Interação entre Funcionários

O gráfico 23 mostra o custo da troca para o cliente. Verifica-se que a amostra se concentra de médio a pouco custo para troca.



Gráfico 23: O custo da troca para o cliente

O gráfico 24 mostra se a empresa utiliza novas tecnologias construtivas. Percebe-se que na amostra uma grande parte das empresas não utiliza métodos construtivos diferentes ou inováveis.

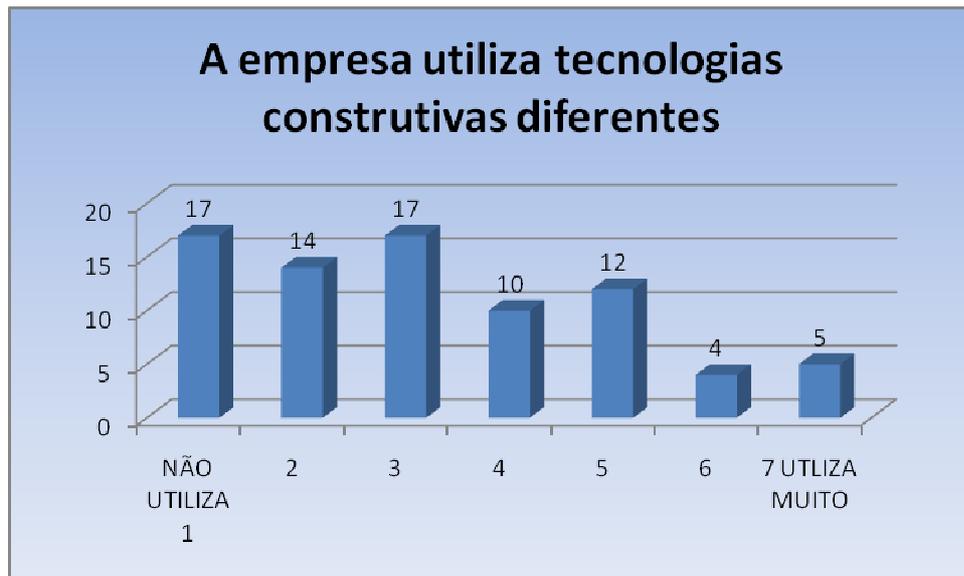


Gráfico 24: A empresa utiliza tecnologias construtivas diferentes

O gráfico 25 representa qual é a forma que é feita a venda. Percebe-se que a maioria das empresas executa vendas de forma direta.



Gráfico 25: A venda é feita

O gráfico 26 mostra a taxa de crescimento do mercado onde a empresa atua. Percebe-se que a distribuição da amostra demonstra uma distribuição aparentemente do tipo normal, ou seja, a maioria das empresas tem uma taxa média de crescimento.

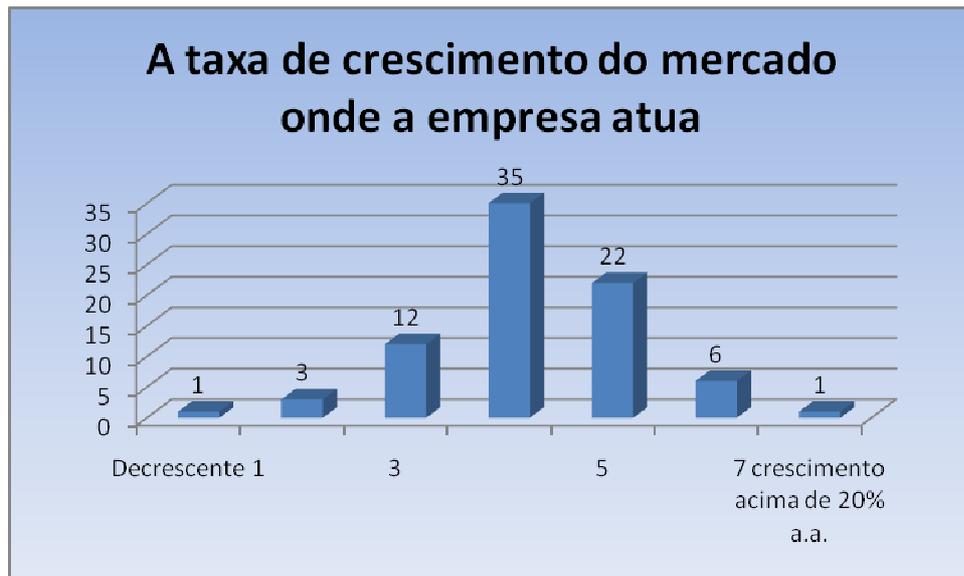


Gráfico 26: Taxa de crescimento do mercado onde a empresa atua

O gráfico 27 representa qual o nível de diferenciação dos empreendimentos no setor. Verifica-se que existe uma pequena linearidade nas respostas, ou seja, existe tanto empreendimentos padronizados quanto empreendimentos altamente personalizados.

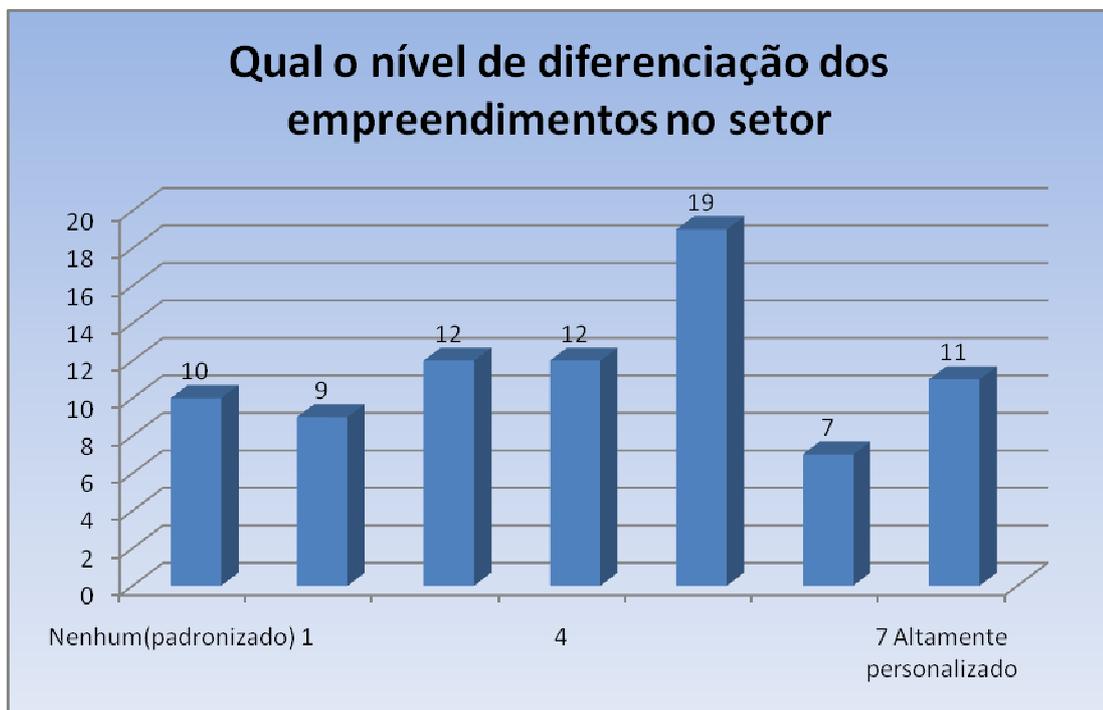


Gráfico 27: Qual o nível de diferenciação dos empreendimentos no setor

O gráfico 28 mostra qual o nível de investimento em relação ao custo do empreendimento. Percebe-se uma distribuição do tipo normal, ou seja, há uma concentração nos níveis 3,4 e 5 representado um investimento médio em relação ao custo do empreendimento.



Gráfico 28: Qual o nível de investimento em relação ao custo do empreendimento

O gráfico 29 mostra qual o nível de competição entre as empresas do setor. Verifica-se uma tendência de crescimento no nível de competição no setor.

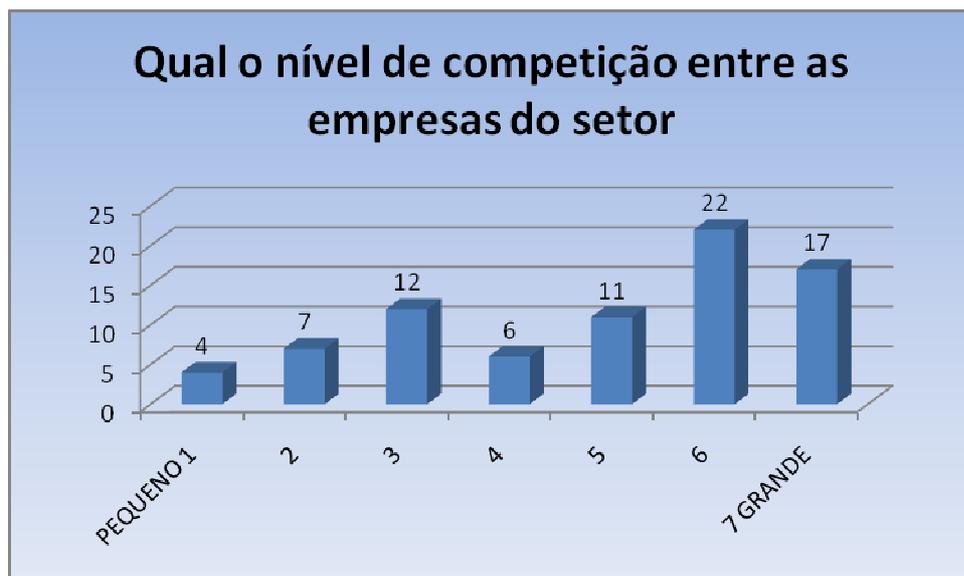


Gráfico 29: Qual o nível de competição entre as empresas do setor

O gráfico 30 mostra qual o tamanho dos concorrentes em relação à empresa. Percebe-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com leve tendência a um grande tamanho dos concorrentes.

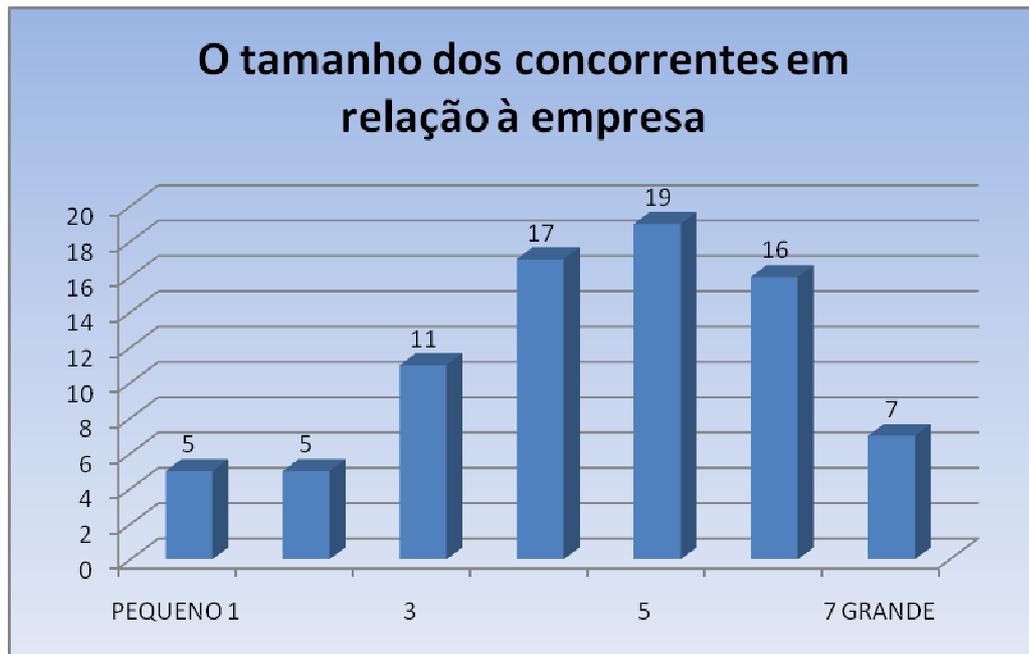


Gráfico 30: O tamanho dos concorrentes em relação à empresa

O gráfico 31 mostra a importância da “marca” para os consumidores. Percebe-se uma distribuição homogênea das respostas. O que demonstra uma menor importância dada a este aspecto.

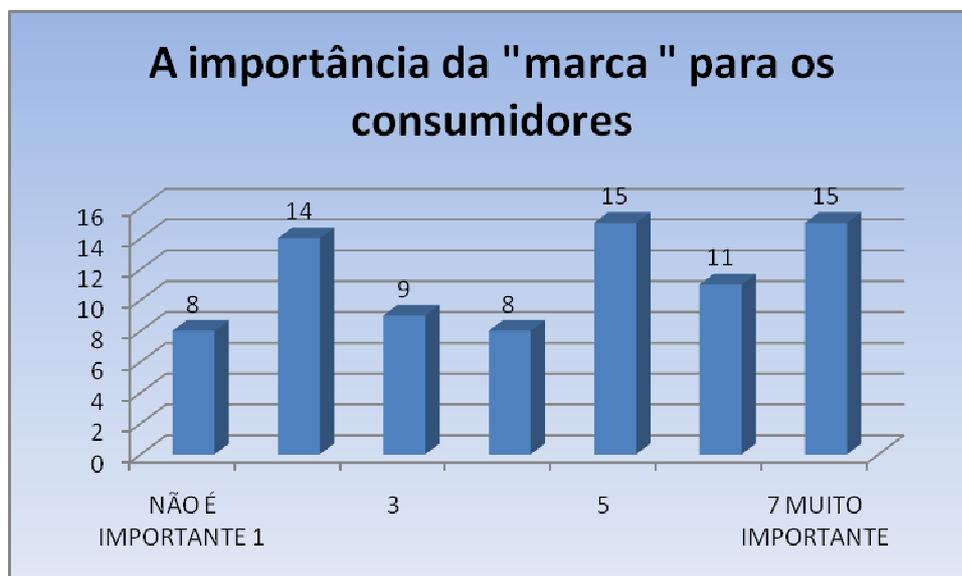


Gráfico 31: A importância da “marca” para os consumidores

O gráfico 32 mostra se o acesso ao mercado é das empresas entrevistadas é muito fácil ou muito difícil. Verifica-se que há uma as respostas estão concentradas no nível 1 ao nível 5, isso significa que há uma tendência em ter menos dificuldade para o acesso ao mercado.



Gráfico 32: O acesso ao mercado é

O gráfico 33 mostra o domínio da tecnologia de execução / serviço. Verifica-se uma linearidade entre os níveis intermediários 2, 3, 4 e 5. Provavelmente isso se deve a falta de disseminação de novas tecnologias construtiva para este setor.



Gráfico 33: A tecnologia de execução / serviço é

O gráfico 34 mostra as vendas da empresa em relação aos clientes. Percebe-se que há uma concentração entre os níveis intermediários com uma tendência nas vendas serem mais concentradas.



Gráfico 34: As vendas da empresa em relação aos clientes

O gráfico 35 mostra qual o nível de segmentação do mercado na visão da empresa. Verifica-se que há uma distribuição do tipo normal o que resulta na percepção de alguma tendência a segmentação do mercado.



Gráfico 35: Em relação à segmentação do mercado

O gráfico 36 mostra a quantidade de empresa concorrente diretos. Percebe-se uma tendência de crescimento do nível inexistente até o nível muito grande. Isso se deve ao aquecimento do mercado nas empresas entrevistadas atualmente.



Gráfico 36: A quantidade de empresas concorrentes diretos

O gráfico 37 mostra qual a participação no mercado em que a empresa atua. Verifica-se que as respostas estão demonstram uma distribuição aparentemente do tipo normal, isso se deve a uma participação mediana no mercado em que a empresa atua e diferentes tamanhos de empresa desta amostra.



Gráfico 37: A participação no mercado em que atua

O gráfico 38 mostra se o mercado em que a empresa atua é previsível ou imprevisível. Verifica-se neste gráfico que a distribuição uma distribuição aparentemente do tipo normal com uma leve tendência para um mercado previsível. Isso se deve ao aquecimento deste mercado nestes últimos anos.

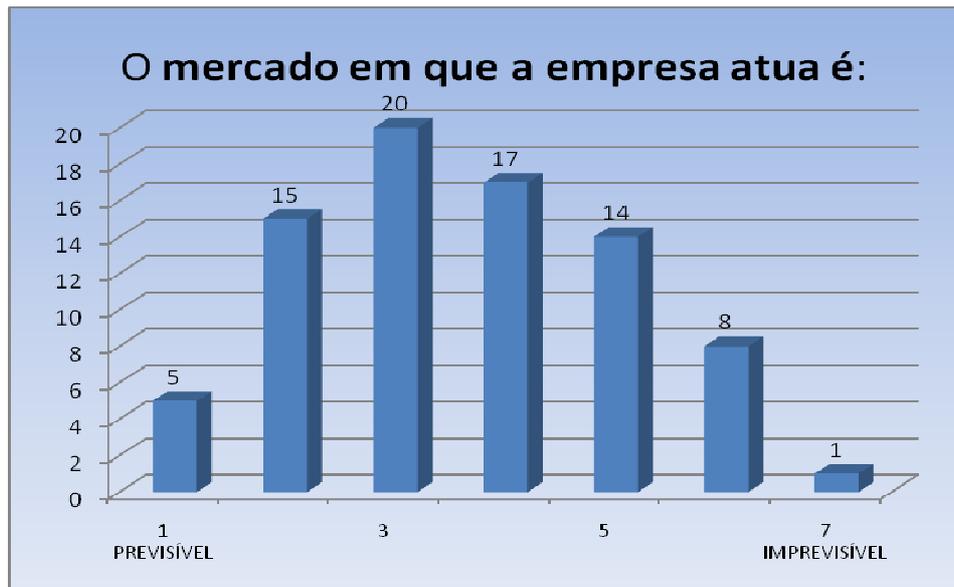


Gráfico 38: O mercado em que a empresa atua

O gráfico 39 mostra se há informações disponíveis sobre o mercado tais como previsões, tendências, potencial de mercado entre outros. Verifica-se que há uma distribuição aparentemente do tipo normal nas respostas com uma tendência em ter muitas informações sobre o mercado.

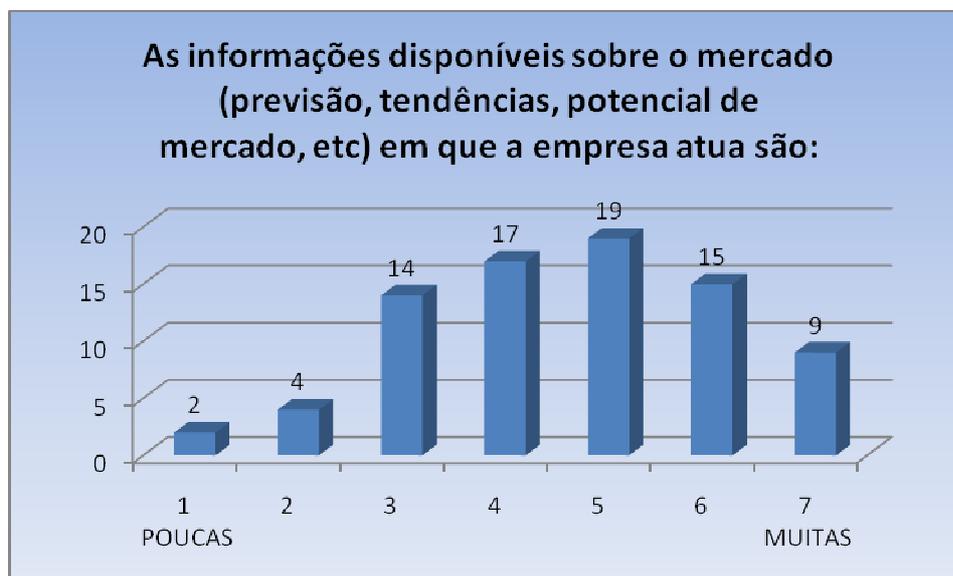


Gráfico 39: As informações disponíveis sobre o mercado

Nesta seção foi analisado o ambiente concorrencial das empresas entrevistadas. De maneira geral verifica-se que a maioria das respostas dos entrevistados está coerente com o mercado atual, tais como: grande volume de matéria prima comprado, grande impacto da matéria prima nos custos do empreendimento, grande impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos, os fornecedores são de sua maioria local, a quantidade atual de

clientes é alta, os clientes são maioria locais e as vendas são de sua maioria feita de forma direta ao consumidos.

Destaca-se nesta amostra que maioria das empresas não utiliza tecnologias construtivas diferenciadas ou inovadoras, que a pouca disseminação de novas tecnologias na execução de serviço.

Para as questões de concorrência, verifica-se que há uma tendência em um alto nível de concorrência entre as empresas do setor, que o tamanho dos concorrentes tem tendência a ser grande e que a quantidade de concorrentes diretos tem uma tendência a ser muito grande.

#### 4.1.3 Característica da Organização

Nesta subseção pretende-se apresentar os resultados coletados referente a análise das características da organização.

O gráfico 40 mostra qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa. Percebe-se que as empresas de empresas entrevistadas têm um nível alto de centralização.



Gráfico 40: Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa

O gráfico 41 mostra qual o nível de formalização dos cargos/funções das empresas da amostra. Percebe-se que há uma formalização dos cargos/funções

considerável. Esse resultado difere do senso comum, no qual se refere à empresas entrevistadas como uma empresa sem formalização dos cargos/funções.

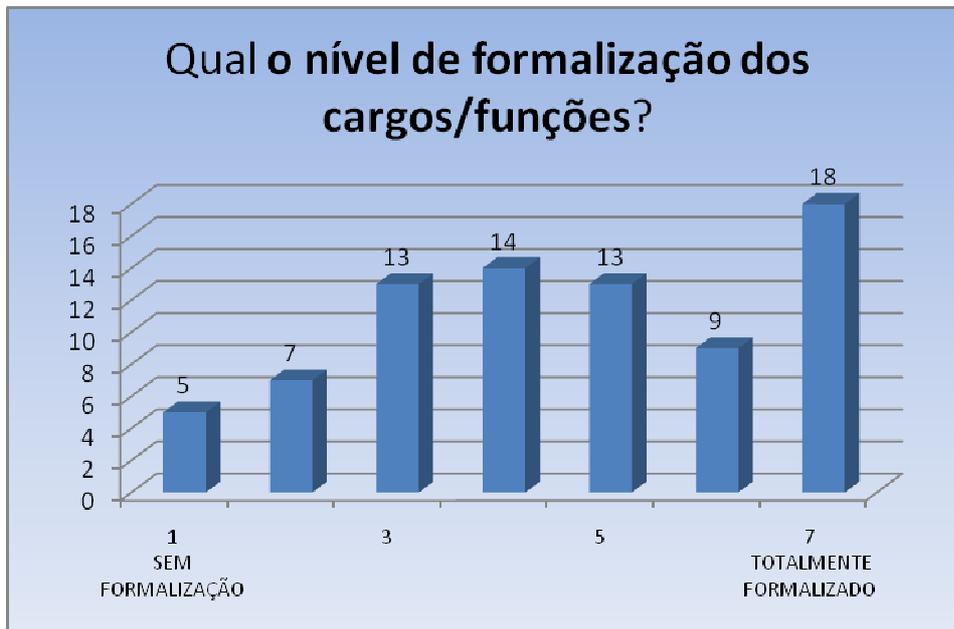


Gráfico 41: Qual o nível de formalização dos cargos/funções das empresas entrevistadas

O gráfico 42 mostra a classificação do estilo de gestão da empresa. Verifica-se que há uma tendência das empresas atuarem mais com um estilo autocrático.



Gráfico 42: Estilo de gestão da empresa

O gráfico 43 mostra qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano. Percebe-se uma distribuição linear dos resultados com um destaque para os índices 5 e 7. Os dados mostram que o treinamento de funcionários não é uma prática disseminada entre as empresas.



Gráfico 43: mostra qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano

O gráfico 44 mostra qual o nível de formalização das atividades e processos. Percebe-se que há uma tendência dos processos serem totalmente formalizados. Isso sugere uma ideia diferente em relação ao senso comum, no qual, acredita-se que nas empresas entrevistadas não tem processos muito definidos.

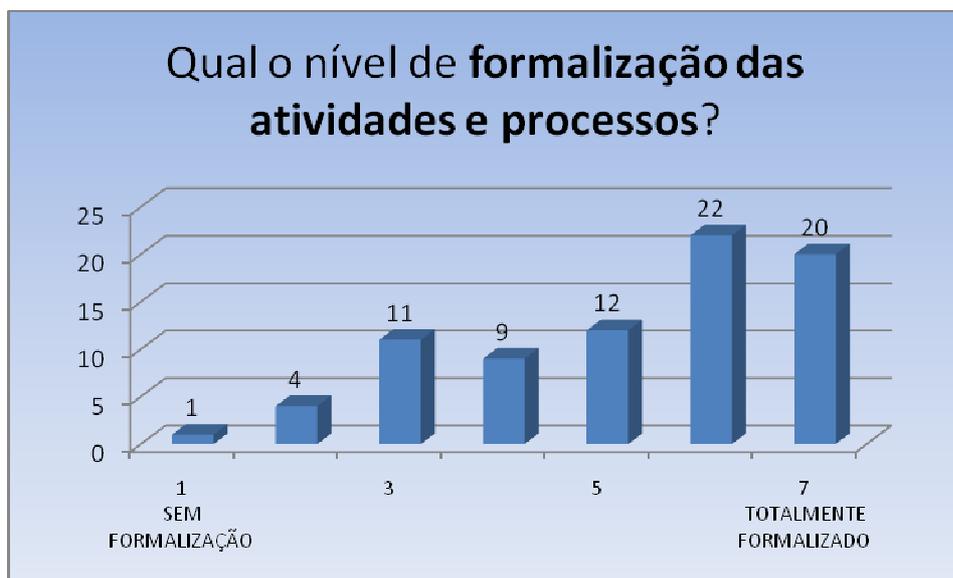


Gráfico 44: Nível de formalização das atividades e processos

O gráfico 45 mostra qual o grau de autonomia dos funcionários na empresa. Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal o que sugere que os funcionários têm um grau médio de autonomia no seu trabalho.

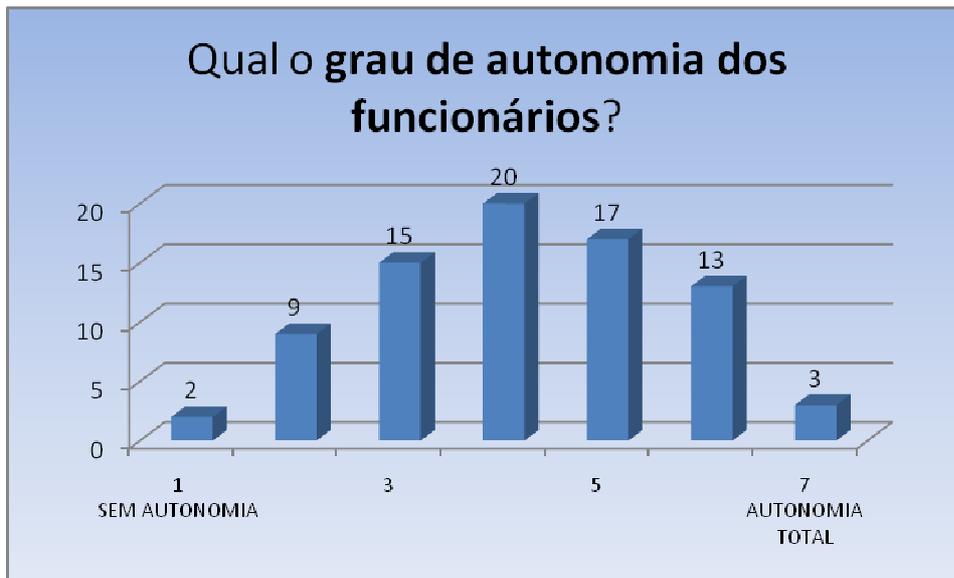


Gráfico 45: Qual o grau de autonomia dos funcionários na empresa

O gráfico 46 mostra qual o nível de polivalência dos funcionários. Verifica-se que há uma tendência dos funcionários terem um nível elevado de polivalência.

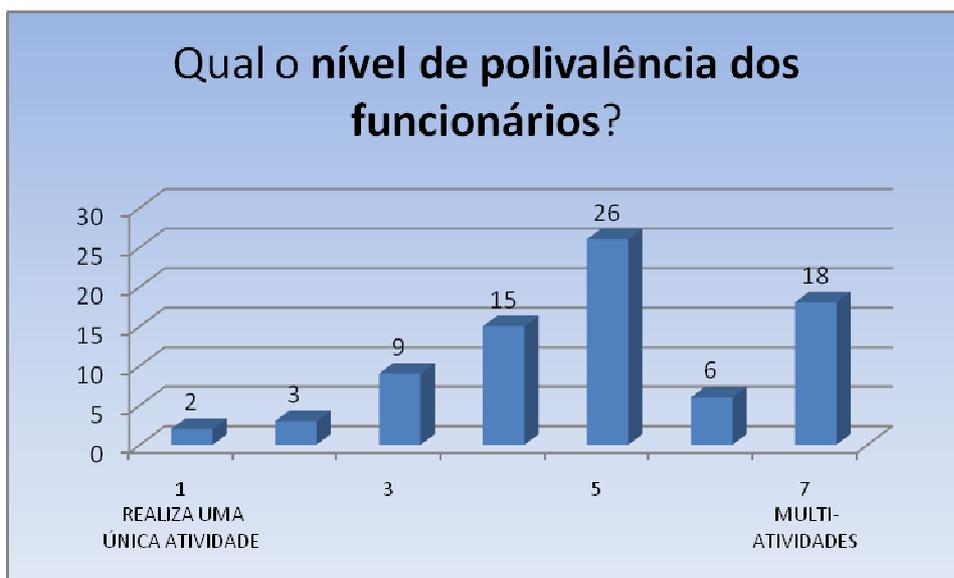


Gráfico 46: Qual o nível de polivalência dos funcionários

O gráfico 47 mostra quantos níveis de hierarquia existem na empresa. Verifica-se que há uma distribuição aparentemente do tipo normal, ou seja, as empresas têm um nível médio de hierarquização.

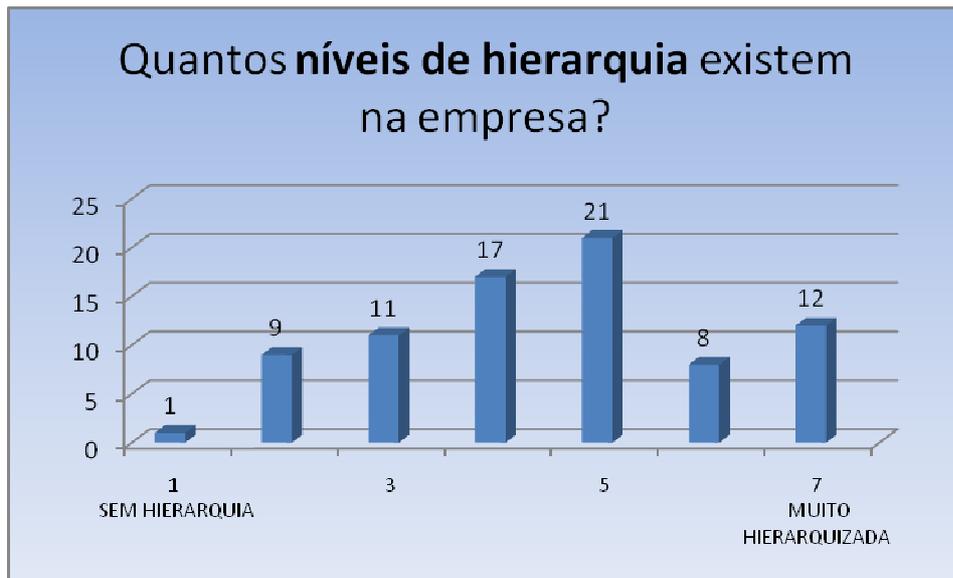


Gráfico 47: Quantos níveis de hierarquia existem na empresa

O gráfico 48 mostra qual o nível de integração entre os processos. Verifica-se que a uma concentração nos resultados referente a um alto nível de integração. Isso contraria o senso comum onde se tem uma indústria arcaica e pouco desenvolvida.

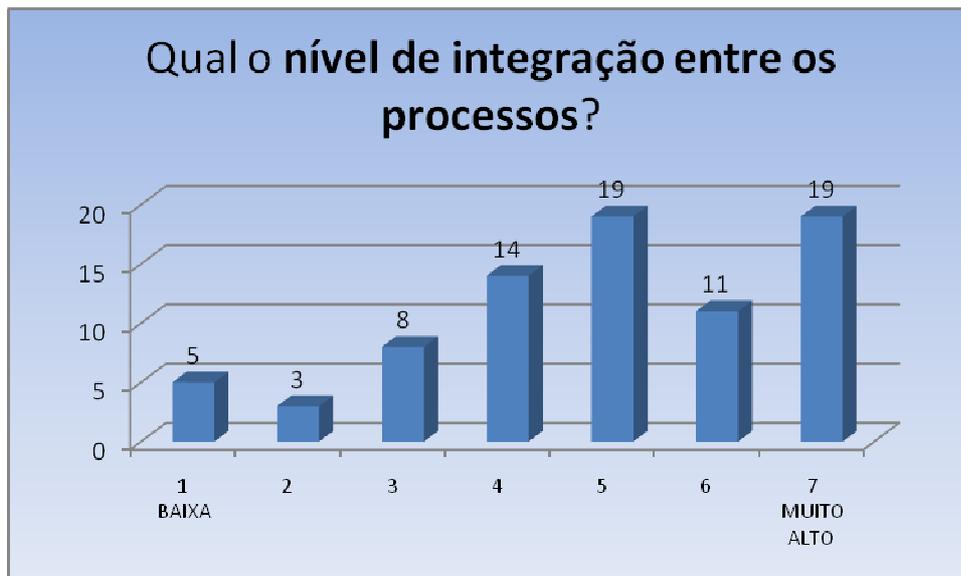


Gráfico 48: Qual o nível de integração entre os processos

O gráfico 49 mostra qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos. Verifica-se uma taxa elevada de crescimento para as empresas de empresas entrevistadas. Isso se deve ao alto crescimento desta indústria nos últimos anos, o que acarretou inúmeras obras no Brasil.



Gráfico 49: Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos

O gráfico 50 mostra qual o nível da formação dos funcionários. Verifica-se que há uma distribuição aparentemente do tipo normal tendendo a uma maior formação dos funcionários. Observa-se que há apenas 1 resposta para níveis sem formação. A empresa de empresas entrevistadas é taxada como uma empresa que agrega funcionários normalmente sem formação, porém percebe-se através destas respostas que existe um nível médio de formação.

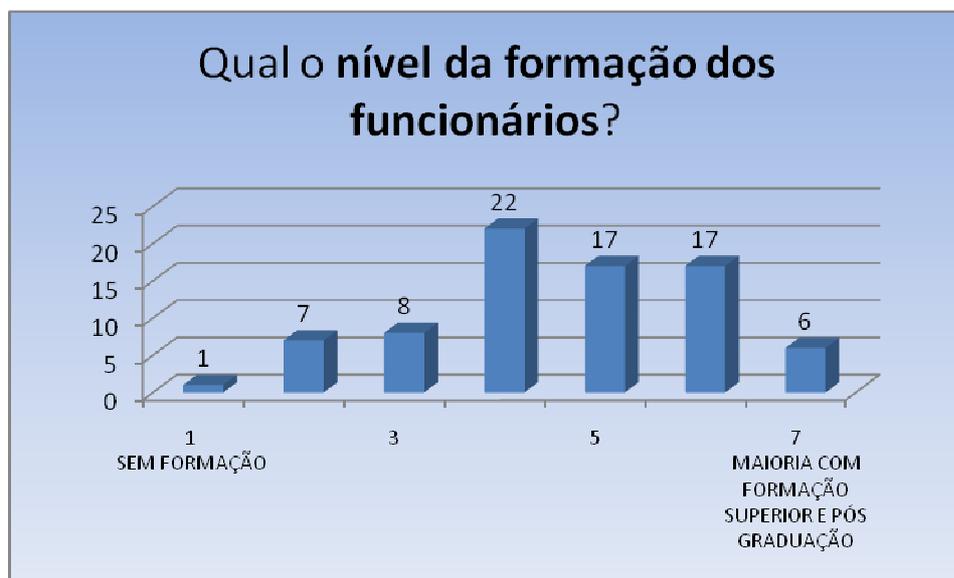


Gráfico 50: Qual o nível da formação dos funcionários

O gráfico 51 mostra qual o nível de cooperação entre os funcionários. Percebe-se nas respostas uma distribuição aparentemente do tipo normal o que sugere uma média cooperação entre os funcionários.

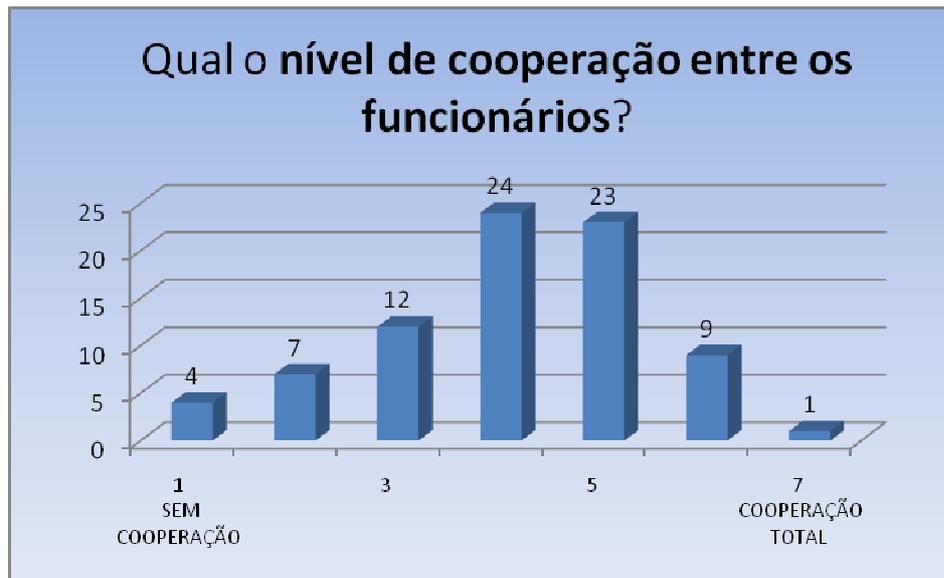


Gráfico 51: Qual o nível de cooperação entre os funcionários

O gráfico 52 mostra qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários. Percebe-se uma media troca de informação (distribuição aparentemente do tipo normal) com leve tendência a uma maior troca de informação. Este resultado sugere uma evolução nas empresas entrevistadas.

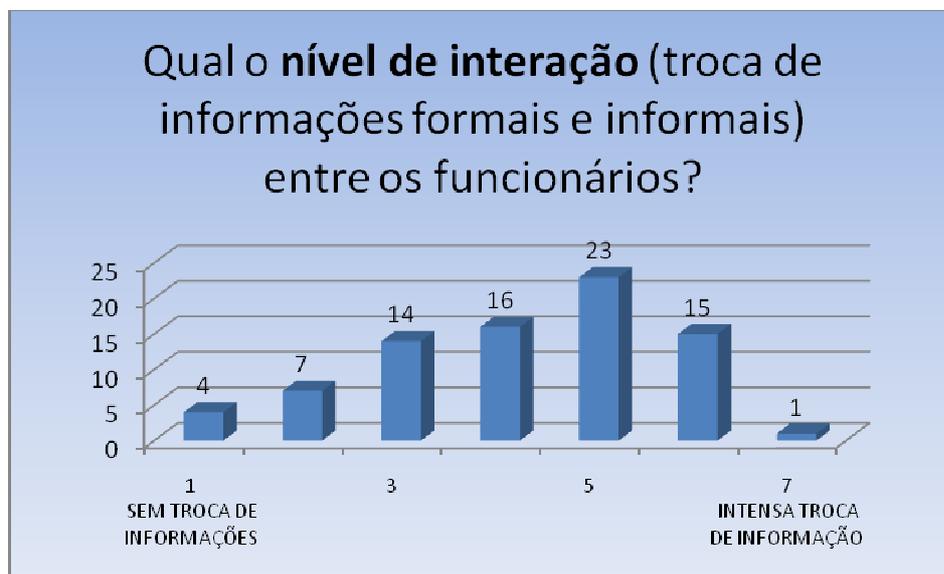


Gráfico 52: Qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários

O gráfico 53 mostra qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários. Verifica-se que há uma distribuição aparentemente do tipo normal para os resultados com concentração maior para os controles intensos. Como a indústria de empresas entrevistadas é uma empresa que ainda utiliza muita mão de obra (pouco automatizada) estes controles são necessários para uma boa execução dos serviços.

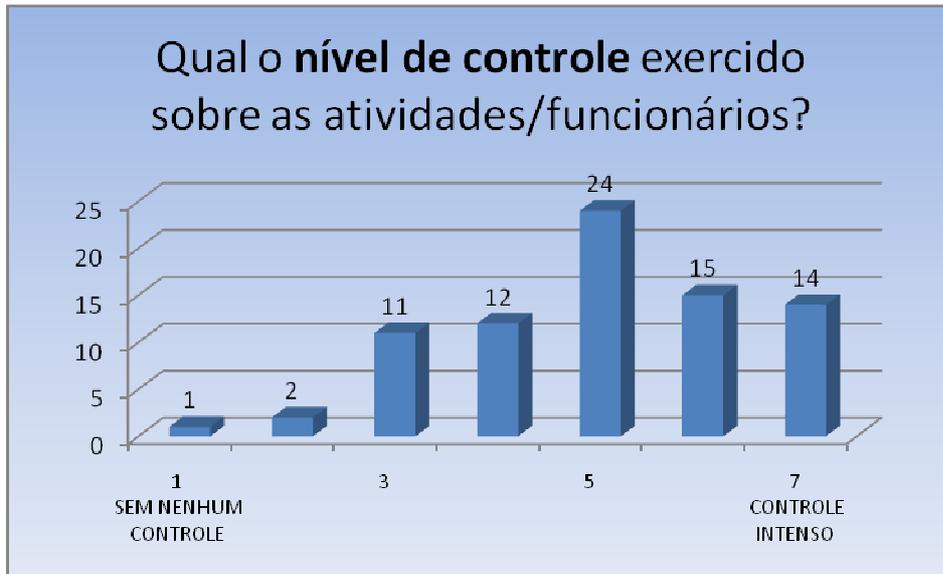


Gráfico 53: Qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários

O gráfico 54 mostra a existência de uma estratégia organizacional claramente definida. Percebe-se uma concentração maior nos níveis de estratégia definidas e aplicadas. Isso sugere um bom entendimento do mercado e suas reais necessidades.



Gráfico 54: Existe uma estratégia organizacional claramente definida

O gráfico 55 mostra qual o nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos. Verifica-se certa linearidade entre os níveis 2 a 5. Isso sugere mesmo que seja pequeno o investimento em tecnologia e equipamentos ela existe. Isso provavelmente se deve ao aquecimento do mercado nos últimos anos.



Gráfico 55: Qual o nível de investimentos em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos

O gráfico 56 mostra qual a posição da empresa em relação às concorrentes. Destaca-se o nível 7 em que 22,5% dos entrevistados acreditam que a empresa é líder de mercado.

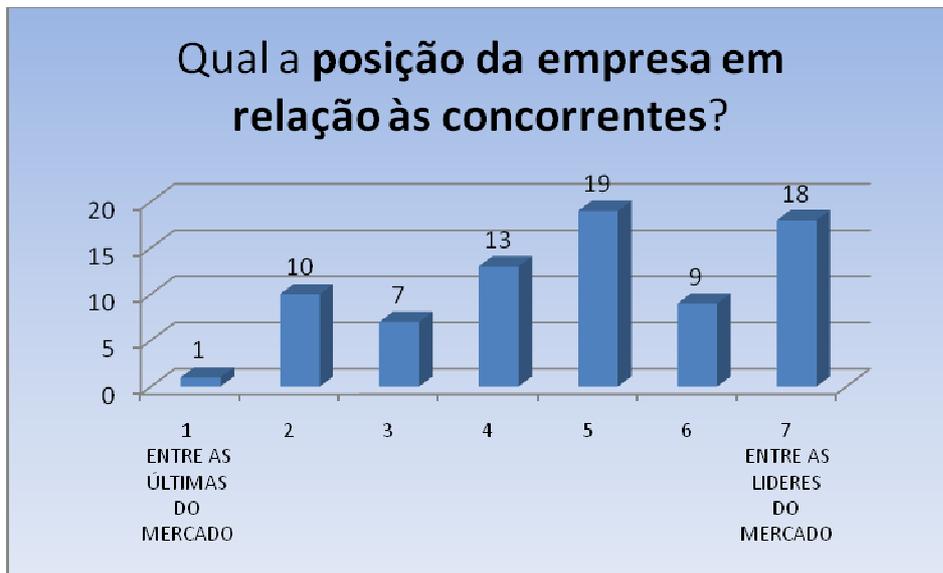


Gráfico 56: Qual a posição da empresa em relação às concorrentes

O gráfico 57 mostra qual o tempo de resposta a demandas de mercado (novos empreendimentos, certificações, novas tecnologias). Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência das repostas serem rápidas. Isso se deve ao alto nível de competitividade criado com o crescimento nos últimos anos e a alta demanda do mercado e uma característica da produção sob-encomenda.



Gráfico 57: Qual o tempo de resposta a demandas de mercado

O gráfico 58 mostra qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente. Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência a forte capacidade de adaptação. Acredita-se que isso ocorreu devido a inúmeras flutuações do mercado nas últimas décadas, o que gerou uma melhor capacidade de adaptação destas empresas.

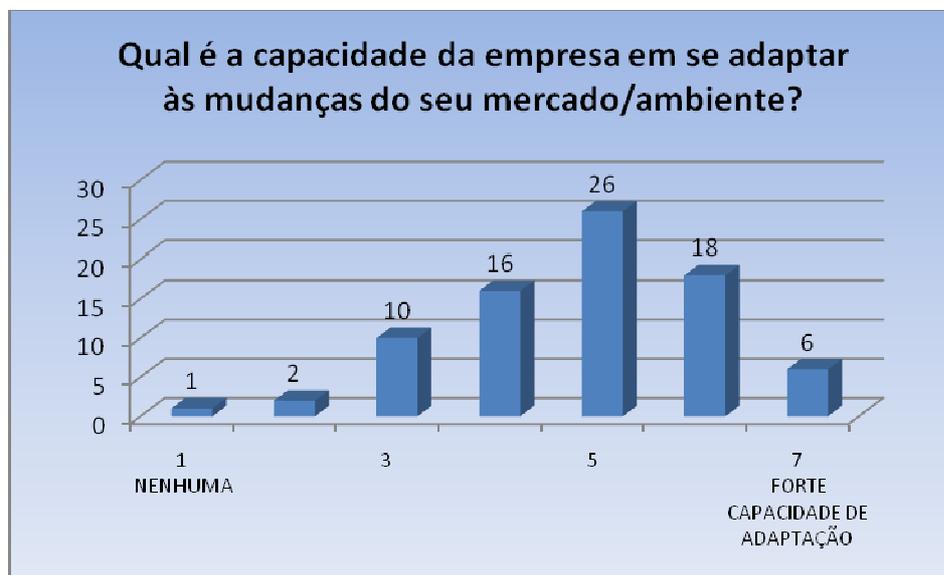


Gráfico 58: Qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente

O gráfico 59 mostra como a empresa responde as mudanças do mercado. Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência a antecipação das mudanças. Conforme mostrado no gráfico 58 a empresa de empresas entrevistadas passou pelas últimas décadas em flutuação o que gerou uma adaptação e uma reação prévia as mudanças.



Gráfico 59: Com relação a sua empresa você diria

O gráfico 60 mostra como o entrevistado considera o mercado em que sua empresa atua entre muito estático e muito dinâmico. Verifica-se que uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência do mercado ser muito dinâmico. Este dinamismo deve-se principalmente ao aquecimento nas empresas entrevistadas nos últimos anos.



Gráfico 60: Como você considera o mercado em que sua empresa atua

O gráfico 61 mostra como ocorrem as relações entre funcionários com mais frequência (formal ou informal). Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal concentrando resultado nos itens medianos (3, 4 e 5). Desta forma este resultado sugere que a forma de relação entre os funcionários ocorrem de ambas as formas, formal e informal.

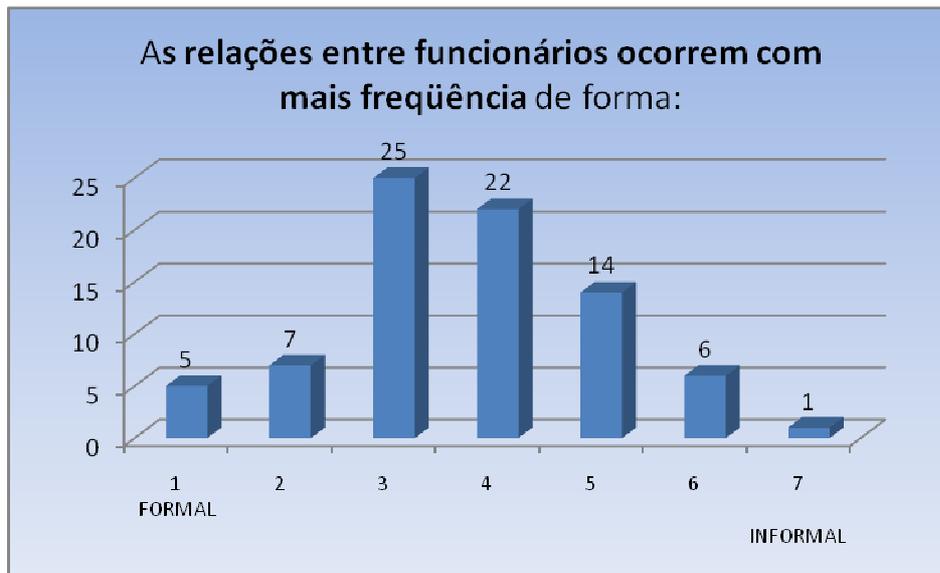


Gráfico 61: As relações entre funcionários ocorrem com mais freqüência de forma

O gráfico 62 mostra qual o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho. Verifica-se uma maior concentração entre os níveis 3, 4 e 5. Isso sugere que há um conhecimento intermediário sobre técnicas de gestão utilizadas.



Gráfico 62: Qual o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho

O gráfico 63 mostra qual a posição da empresa em relação à redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos. Verifica-se uma maior concentração dos resultados na preocupação na redução de custo. Este item clarifica a necessidade da diminuição de custo provavelmente devido à alta competitividade do mercado nas empresas entrevistadas.

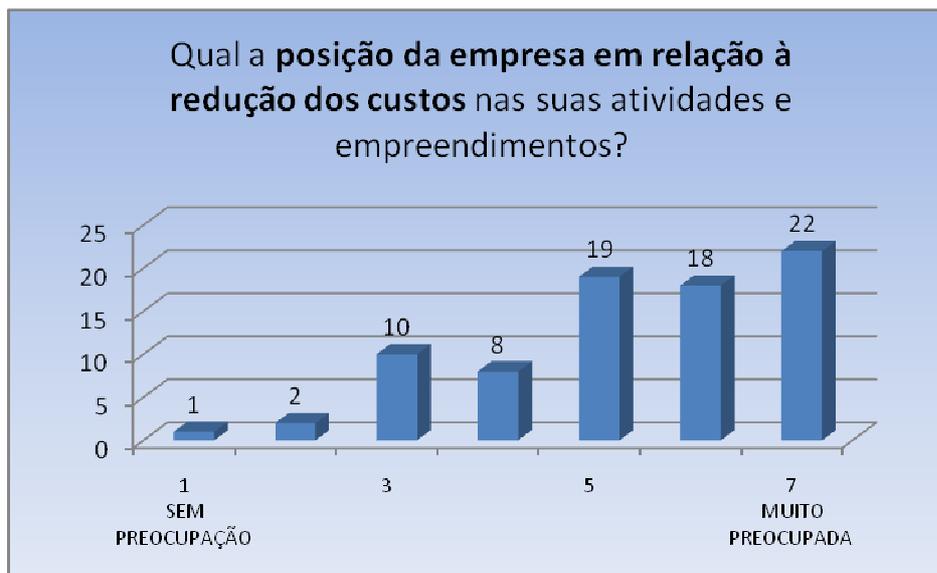


Gráfico 63: Qual a posição da empresa em relação à redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos

O gráfico 64 mostra qual o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho. Verifica-se uma alta preocupação com a melhoria dos processos de trabalho. Isto se deve a necessidade de competitividade descrita no gráfico 63.



Gráfico 64: Qual o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho

O gráfico 65 mostra qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento. Verifica-se uma curva de crescimento tendendo as empresas ter uma maior preocupação em prever os problemas. Acredita-se que isso além de gerar uma economia em relação retrabalhos gera uma maior competitividade para empresa.

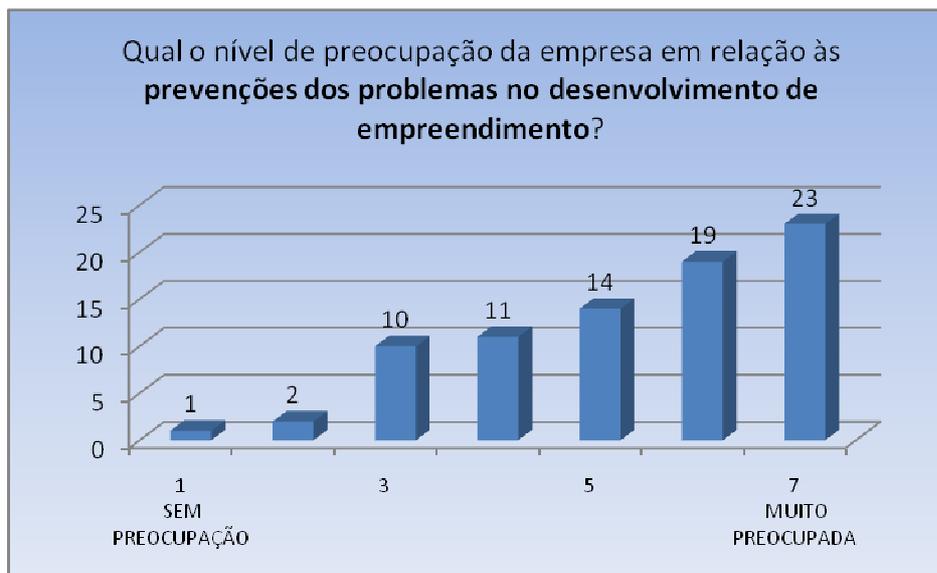


Gráfico 65: Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento

O gráfico 66 mostra o nível de avaliação das habilidades necessárias aos funcionários para execução de suas atividades. Verifica-se uma distribuição difusa, porém ressaltam-se os itens 3, 5 e 7. Isso sugere existe uma avaliação dessas habilidades.



Gráfico 66: Existe uma avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades

O gráfico 67 mostra a existência de uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa. Verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal o que sugere uma tendência da maior parte das empresas possuírem uma política de gestão de recursos humanos.



Gráfico 67: Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa

O gráfico 68 mostra se existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa. Verifica-se uma distribuição quase linear em relação a essa questão com concentração nos níveis 2, 4, 5 e 6. Desta forma pode-se dizer que este alinhamento é pouco difundido nas empresas entrevistadas, ou seja, há empresas que possuem este alinhamento e empresas que não possuem.

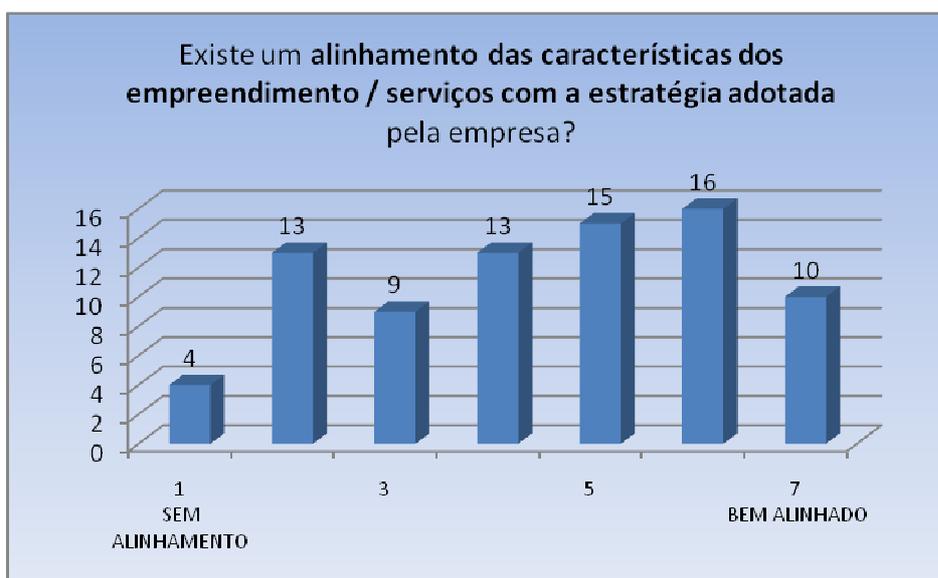


Gráfico 68: Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa

O gráfico 69 mostra se a empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes. Verifica-se uma maior concentração para os itens 5, 6 e 7. Isto sugere que há uma tendência na grande preocupação para diferenciação dos empreendimentos. Deste

modo se deduz que isso seja também um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes.



Gráfico 69: A empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes

O gráfico 70 mostra se a empresa tem a preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades. Verifica-se nas respostas uma curva de crescimento tendendo a uma maior preocupação com o gerenciamento do tempo. Isto se deve provavelmente a datas de entregas prometidas e uma necessidade de alta produtividade nos empreendimentos, ou seja, quanto mais rápido seja executado a atividade e obviamente com qualidade, mais rápido foi o retorno do investimento.

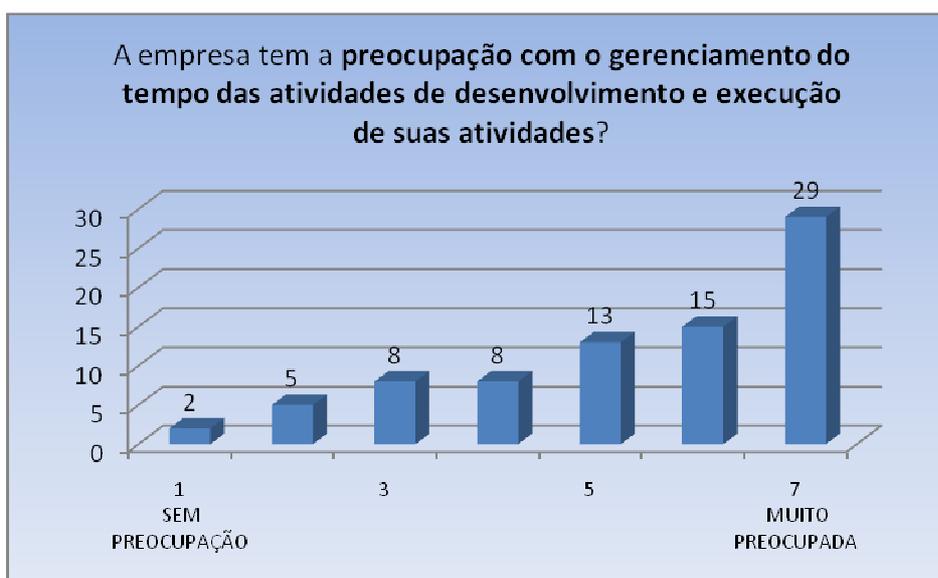


Gráfico 70: A empresa tem a preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades

O gráfico 71 mostra o crescimento do número de funcionários dos últimos 3 anos. Verifica-se uma tendência de aumento dos funcionários. Isso se deve ao aquecimento do mercado nas empresas entrevistadas.



Gráfico 71: O número de funcionários dos últimos 3 anos

O gráfico 72 mostra se qual é o tipo da estrutura organizacional da empresa. Verifica-se uma tendência de concentração dos resultados nos índices 5, 6 e 7. Isto sugere uma estrutura muito mais formal o que ocorre provavelmente devido à necessidade que o mercado e o governo impõem a nas empresas entrevistadas.



Gráfico 72: A estrutura organizacional da empresa

O gráfico 73 mostra a quantidade de cargos formais. Verifica-se há uma concentração dos resultados no item 1 – menos que 5 cargos formais e item 7 – mais que 35 cargos.

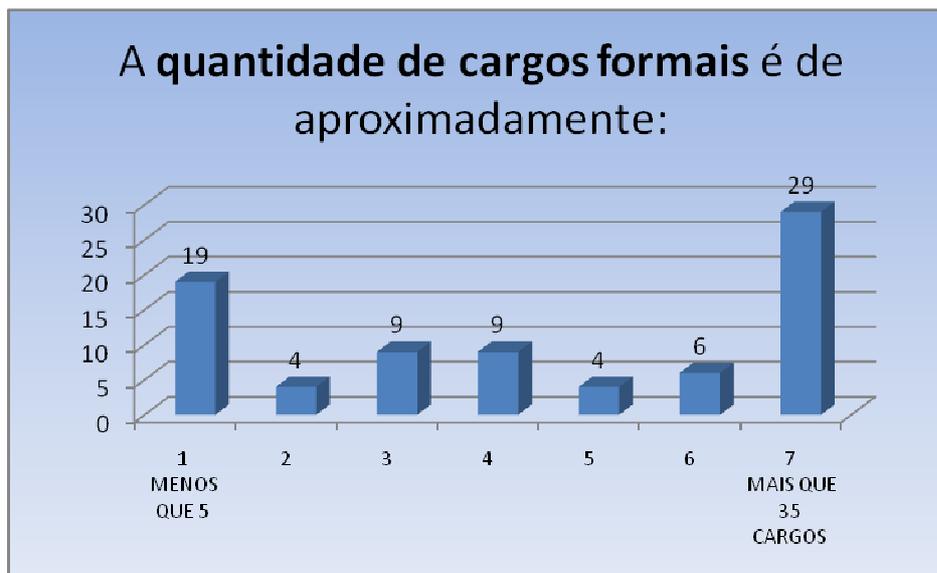


Gráfico 73: A quantidade de cargos formais é de aproximadamente

Nesta seção foram verificadas as características organizacionais das empresas entrevistadas. Verifica-se nesta amostra que maioria das empresas tem estrutura organizacional do tipo centralizada o que gera também um estilo de gestão mais autocrático e um alto controle exercido sobre as atividades e funcionários.

Destaca-se que existe uma tendência de alta formalização dos cargos e funções, alta formalização de atividades e processos, alto nível elevado de polivalência, alto nível de integração entre os processos, maioria das empresas terem estratégia definida e aplicada, alta capacidade em se adaptar as mudanças do mercado, alto nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho, alto nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimentos, alto nível de preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades e alto nível formalização da estrutura organizacional da empresa.

Todavia verifica-se que as questões referente às horas de treinamento dos funcionários por ano, nível de investimento em tecnologia e equipamentos nos últimos 3 anos, nível de avaliação das habilidades necessárias aos funcionários para execução de atividades e alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com estratégia adotada pela empresa estão apresentando uma distribuição difusa ou linear das respostas. Isto sugere que estes processos estão pouco difundidos nas empresas entrevistadas.

De maneira geral percebe-se que a nas empresas entrevistadas está se organizando, melhorando seus processos, utilizando a formalização como forma de crescimento sustentável.

#### 4.1.4 Nível de efetividade dos processos de gestão nas empresas entrevistadas

Nesta seção pretende-se apresentar o resultado referente ao nível de efetividade dos processos de gestão nas empresas entrevistadas. Esta análise foi realizada através de uma escala semântica, a qual foi apresentada no capítulo 3. A escala segue os seguintes critérios: variação de 1 a 7 pontos onde os valores referentes a cada nível são: (1) processo inexistente; (2) processo minimamente desenvolvido (ou em implantação); (3) processo pouco desenvolvido (utilizado parcialmente); (4) processo desenvolvido (implantado e funcionando); (5) processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente); (6) processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado) e; (7) processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes).

O gráfico 74 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão estratégicas das empresas entrevistadas. Neste gráfico as questões referentes à avaliação freqüente do ambiente externo, análise do mercado e das necessidades dos clientes verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal, cujas respostas estão mais concentradas no nível 4 (processos em desenvolvimento).

A questão referente à comunicação/divulgação da visão estratégica há uma distribuição aparentemente do tipo normal tendendo a processos pouco desenvolvidos, porém foi obtido o maior número de respostas no nível 4 (processos em desenvolvimento).

Para questão da análise de desempenho interno com base em indicadores ou metas e para a questão referente a visão e posicionamento estratégico definido, verificam-se que há distribuição linear das respostas, isso sugere processos não disseminado nas empresas entrevistadas.

Já na questão referente ao alinhamento da organização da empresa e seus processos verifica-se que as respostas estão mais concentradas entre os níveis

3(processo pouco desenvolvido) e 5 (processo bem desenvolvido), sugerindo uma distribuição aparentemente do tipo normal.

A questão referente à programação de ações com base na estratégia verifica-se que há uma distribuição aparentemente do tipo normal com concentração nos níveis 4 (processo desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido).

Para a questão referente à avaliação dos resultados das ações com base na estratégia, verifica-se uma tendência de distribuição aparentemente do tipo normal com maiores valores nos itens 3 (processo pouco desenvolvido) e 5 (processo bem desenvolvido).

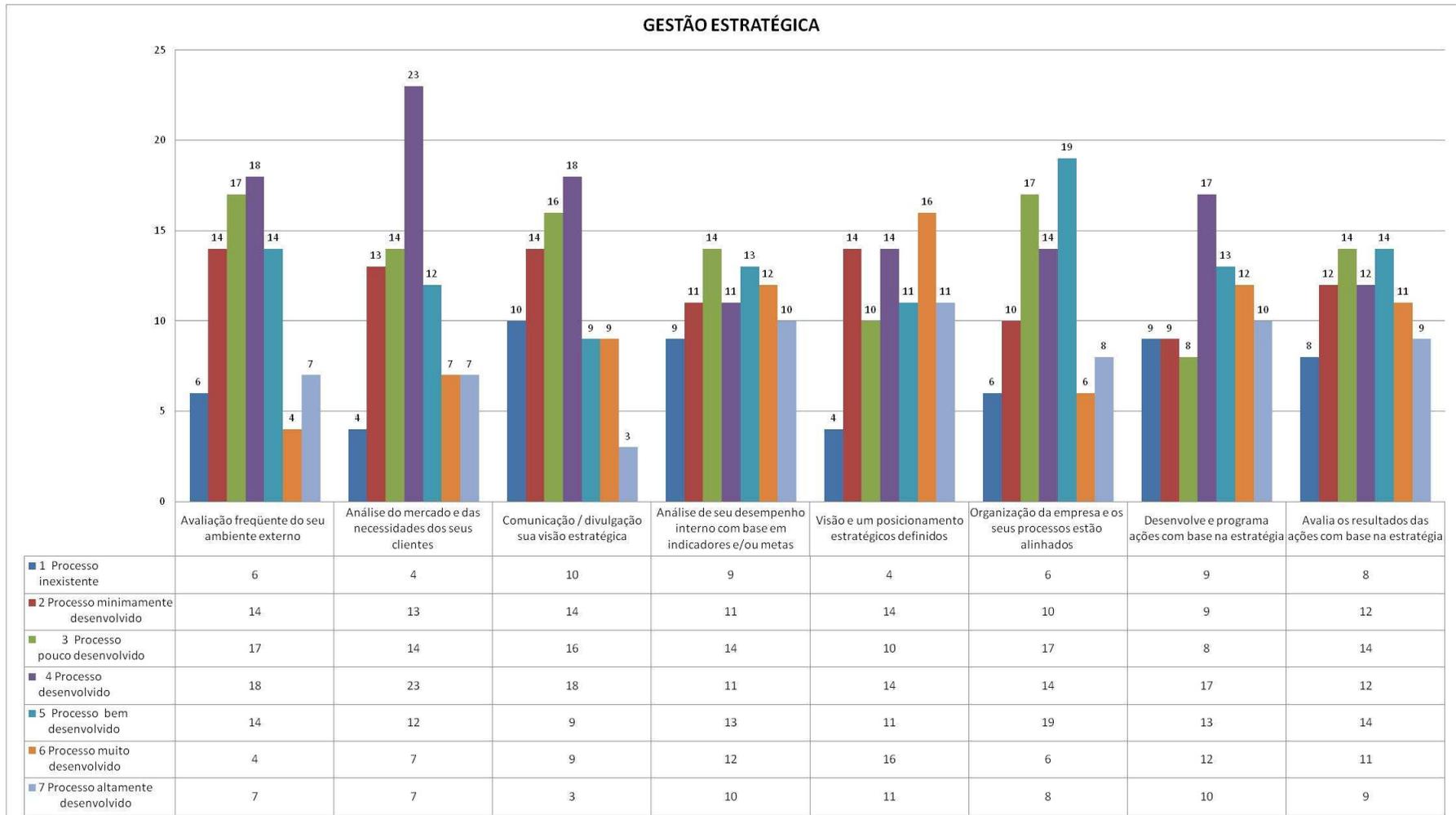


Gráfico 74: Variáveis de Estratégias

A análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão estratégica nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 75, se tem que 8,79% das respostas foram “processo inexistente”, 15,23% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 17,27% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 19,94% das respostas foram “processo desenvolvido”, 16,48% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 12,09% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 10,20% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se sugerir que o processo de gestão estratégica das empresas entrevistadas não está consolidado, entretanto é um processo que está sendo difundido entre as empresas de construção civil.

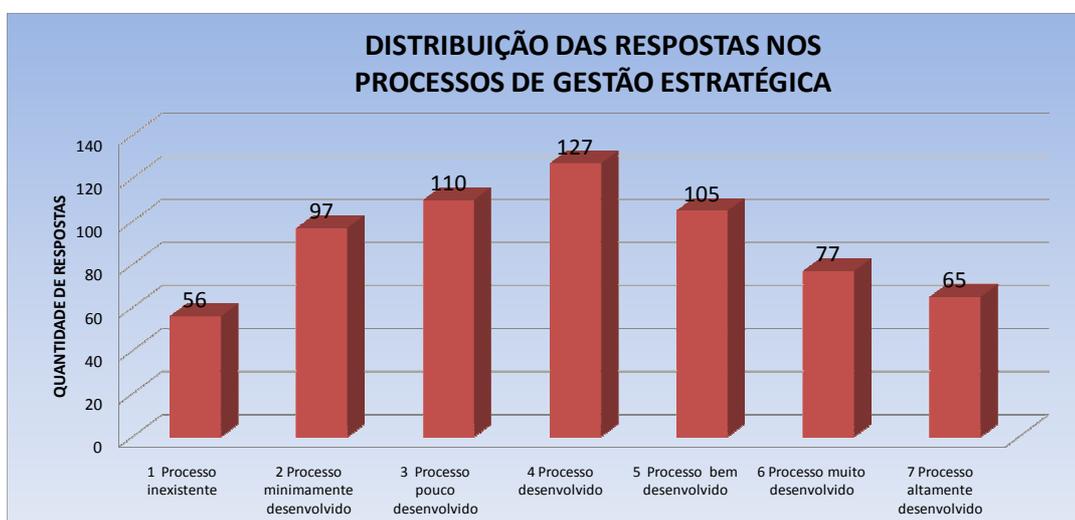


Gráfico 75: Distribuição das respostas nos processos de gestão estratégica

O gráfico 76 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão de elaboração de projetos das empresas entrevistadas. Neste gráfico verifica-se que para a questão referente à gestão de qualidade na execução dos projetos as respostas apresentam uma distribuição difusa. Há uma concentração de respostas nos extremos, o que mostra a existência de empresas muito preocupadas com a qualidade na elaboração de projetos e outras sem preocupação com o assunto. As respostas intermediárias mostram um terceiro grupo de empresas que estão implantando processos relativos a este quesito.

Para a questão referente ao processo formal de desenvolvimento de elaboração dos projetos, verifica-se uma distribuição linear nas respostas o que sugere um processo pouco disseminado nas empresas entrevistadas. Provavelmente estas terceirizam este serviço.

A questão referente ao processo formal de levantamento de necessidades técnicas verifica-se que uma distribuição aparentemente do tipo normal, o que sugere um processo disseminado nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente ao conhecimento das necessidades do segmento alvo através de pesquisa de mercado, verifica-se uma tendência a uma concentração nos itens 5 (processo bem desenvolvido) e 6 (processo muito desenvolvido).

Na questão referente ao processo formal de planejamento das atividades verifica-se uma concentração nas respostas entre os níveis 3 (processo pouco desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido), isso sugere que há a existência de planejamento nas atividades relativas a elaboração de projeto, porém não está totalmente desenvolvido.

A questão referente ao processo de planejamento e controle de custos, verifica-se uma concentração nas respostas entre os níveis 3 (processo pouco desenvolvido) a 6 (processo muito desenvolvido), isto sugere que há existência do planejamento e controle de custos nas empresas entrevistadas, porém não está totalmente desenvolvido.

Para a questão referente ao processo de controle de cumprimento de prazos e custos planejados, verifica-se uma difusão nas respostas, com maior resultado em processo altamente desenvolvido. Isso sugere que este processo não é muito disseminado nas empresas entrevistadas.

A questão referente ao processo integrado de desenvolvimento de projeto, verifica-se uma distribuição difusa com concentração das respostas entre os níveis 1 e 2 (processos inexistentes e minimamente desenvolvidos). Isto provavelmente se deve ao fato de ser um processo muito recente nas empresas entrevistadas.

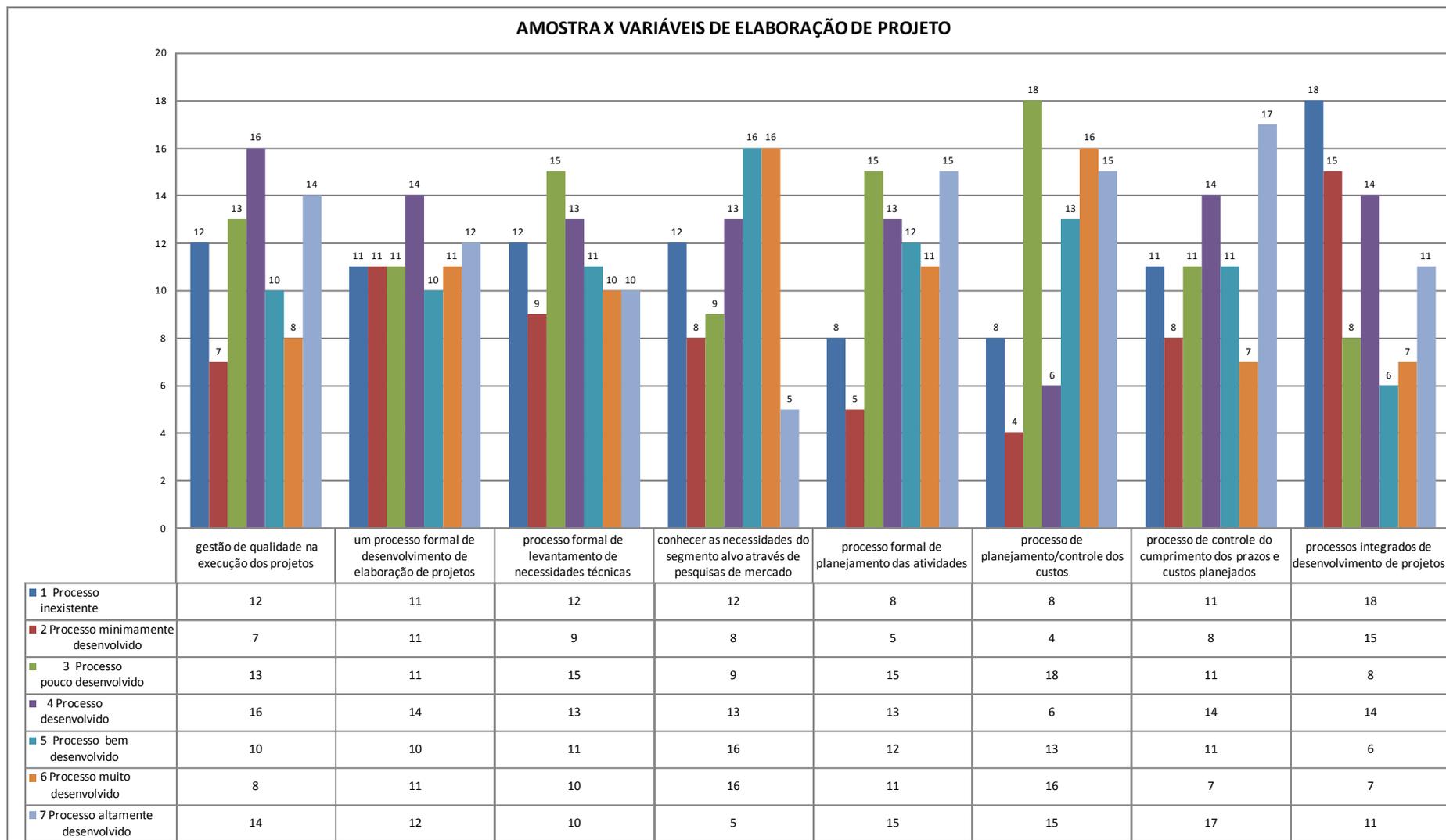


Gráfico 76: Variáveis de elaboração de projeto

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em elaboração de projeto nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 77 se tem que 14,47% das respostas foram “processo inexistente”, 10,53% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 15,72% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 16,19% das respostas foram “processo desenvolvido”, 13,99% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 13,57% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 15,57% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma, percebe-se que esta gestão é pouco disseminada nas empresas entrevistadas.

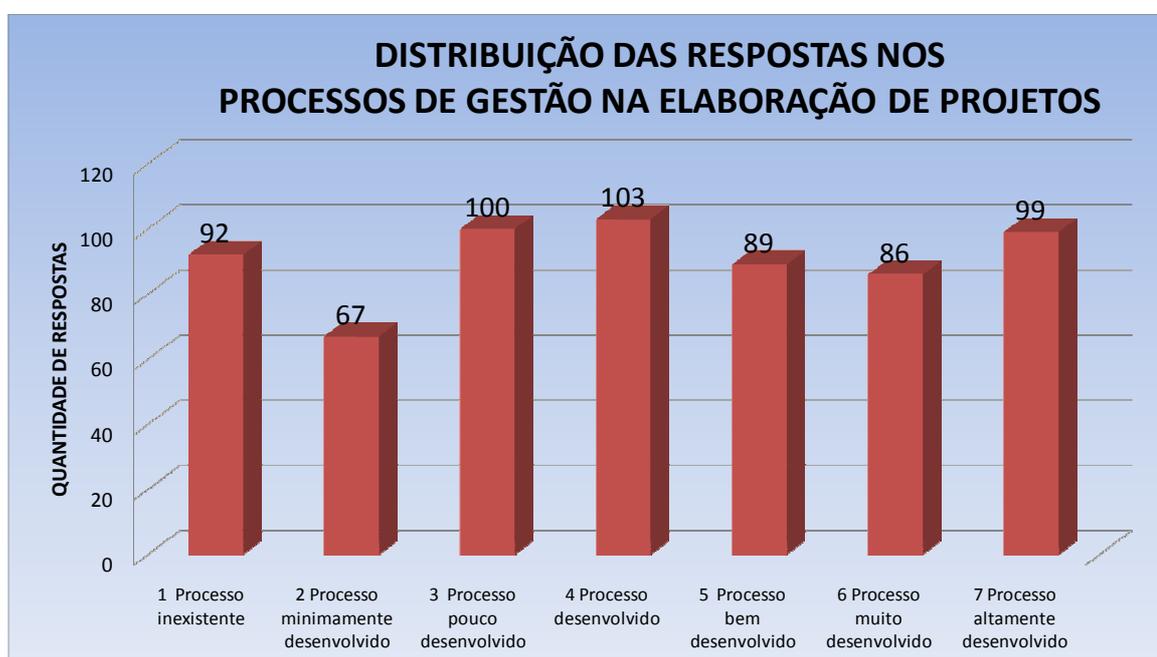


Gráfico 77: Distribuição das respostas nos processos de gestão na elaboração de projetos

O gráfico 78 mostra as respostas obtidas através do questionário referente aos processos de gestão marketing dos empreendimentos e serviços das empresas entrevistadas. Neste gráfico as questões referentes a uma estratégia de marketing para os empreendimentos e serviços, desenvolvimento de estratégia de vendas, previsão de vendas e controle/análise de previsões, desenvolvimento de uma política de incorporação de empreendimento, processo de gestão da publicidade, promoções e preços e gestão de carteira de projetos e empreendimentos dos clientes verificam-se que a maior parte das respostas é referente a processos inexistentes (item 1). Isso sugere num contexto geral que as empresas de empresas entrevistadas não se preocupam ou não fazem uma gestão de marketing de seus empreendimentos e serviços.

Para a questão referente a conhecimento do mercado em que atua através da segmentação do mesmo, verifica-se uma concentração as respostas para os itens 3 (processo pouco desenvolvido), 5 (processo bem desenvolvido), 6 (processo muito desenvolvido) e 7(processo altamente desenvolvido), isso sugere um processo bem desenvolvido nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente a orçamento de vendas globais e estabelecimento de métricas para estes orçamentos e efetuação de controle, verifica-se um distribuição tendendo a linearidade. Isto sugere um processo pouco disseminado nas empresas entrevistadas.

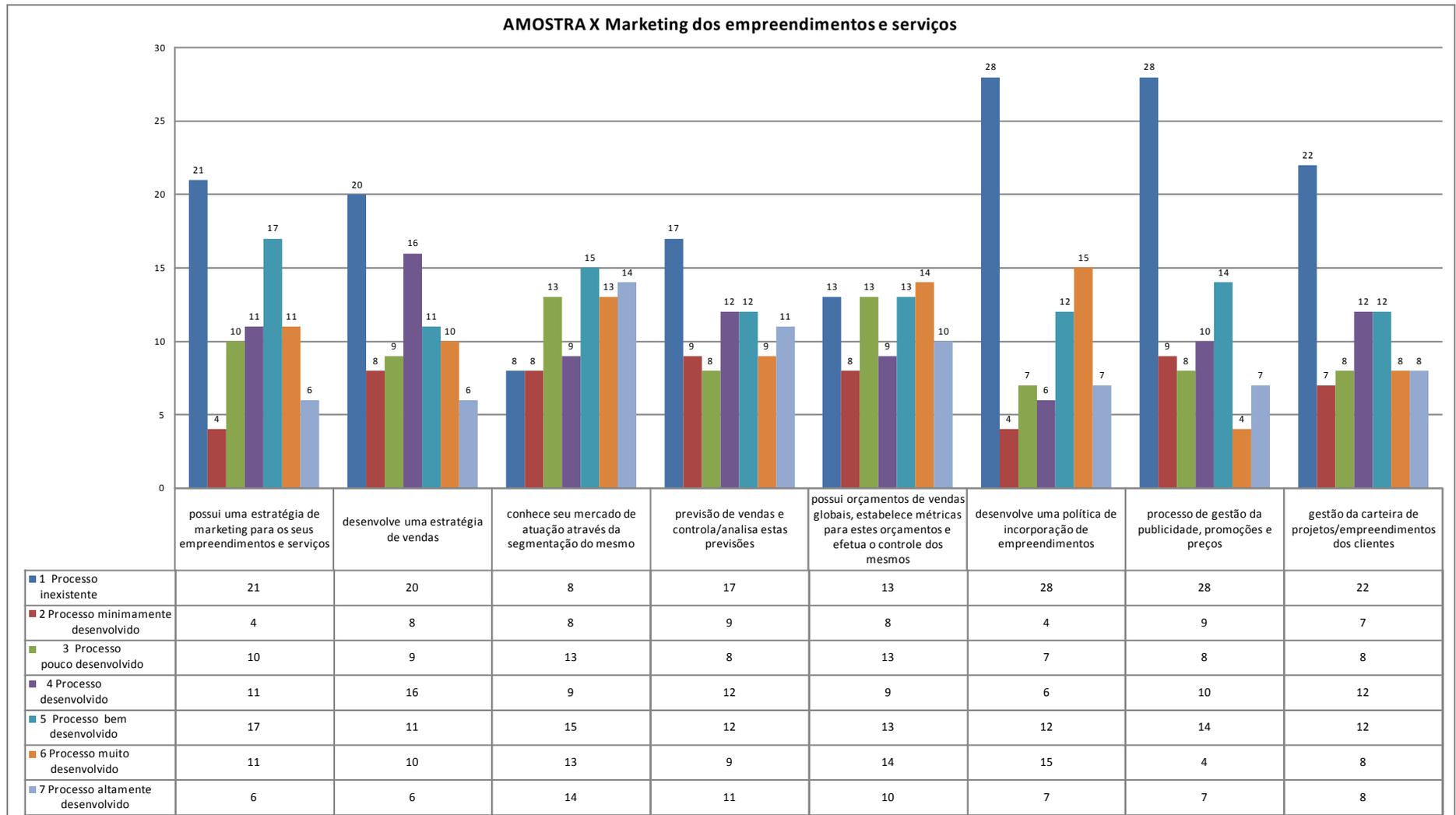


Gráfico 78: Marketing dos empreendimentos e serviços

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em marketing nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 79, tem-se que 24,76% das respostas foram “processo inexistente”, 8,99% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 11,99% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 13,41% das respostas foram “processo desenvolvido”, 16,72% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 13,25% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 10,88% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma, pode-se sugerir que este processo de gestão é pouco disseminado nas empresas entrevistadas.



Gráfico 79: Distribuição das respostas nos processos de gestão em marketing

O gráfico 80 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis relativas à gestão de produção e logística das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente à previsão de demanda através de um processo formal verifica-se uma maior concentração nos itens 1 e 3 (processo inexistente e processo pouco desenvolvido).

Para a questão referente ao planejamento e previsão de empreendimentos entre o setor comercial e o setor de execução objetivando melhorar os resultados, verifica-se uma distribuição praticamente linear, com concentração nos itens 1 (processo inexistente) e 5 (processo bem desenvolvido). Isso sugere um processo pouco disseminado nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente à controle dos prazos de execução e de entrega dos empreendimentos, verifica-se que o processo está consolidado nas empresas

entrevistadas e há uma tendência ao desenvolvido. Isso sugere que a nas empresas entrevistadas procura zelar pelos prazos de entregas aos seus clientes.

Entretanto na questão de controle de estoque através de inventários verifica-se uma concentração das respostas em processo inexistente (item 1). Em seguida verifica-se uma linearidade das respostas entre os itens 2 (processo minimamente desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido). Isso sugere este processo não exista ou está pouco disseminado.

Para a questão referente a um planejamento formal das instalações dos canteiros de obras, verifica-se uma distribuição difusa com tendência aos itens 1 (processo inexistente), 4 (processo desenvolvido) e 5 (processo bem desenvolvido). Percebe-se que não há um padrão, ou seja, há empresas que tem esse processo bem desenvolvido e empresas que desconhecem esse processo. Isso provavelmente ocorra devido ao diferente tamanho das empresas da amostra.

A questão referente ao processo de PCP (Planejamento e Controle da Produção), verifica-se um maior concentração entre os itens 3 (processo pouco desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido), isso sugere a existência deste processo nas empresas entrevistadas e seu desenvolvimento.

Já a questão referente à programação de execução levando em conta a disponibilidade de recursos de materiais e mão de obra disponível, verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência dos processos serem mais desenvolvidos. Isso se deve provavelmente a necessidade da escassez da mão de obra e material devido ao aquecimento do mercado nas empresas entrevistadas.

Para a questão referente a sistema formal de procedimentos de execução de serviço, verifica-se que há uma tendência que os processos sejam mais desenvolvidos. Isso se deve ao impacto do retrabalho que surge através da falta de procedimento corretos de execução.

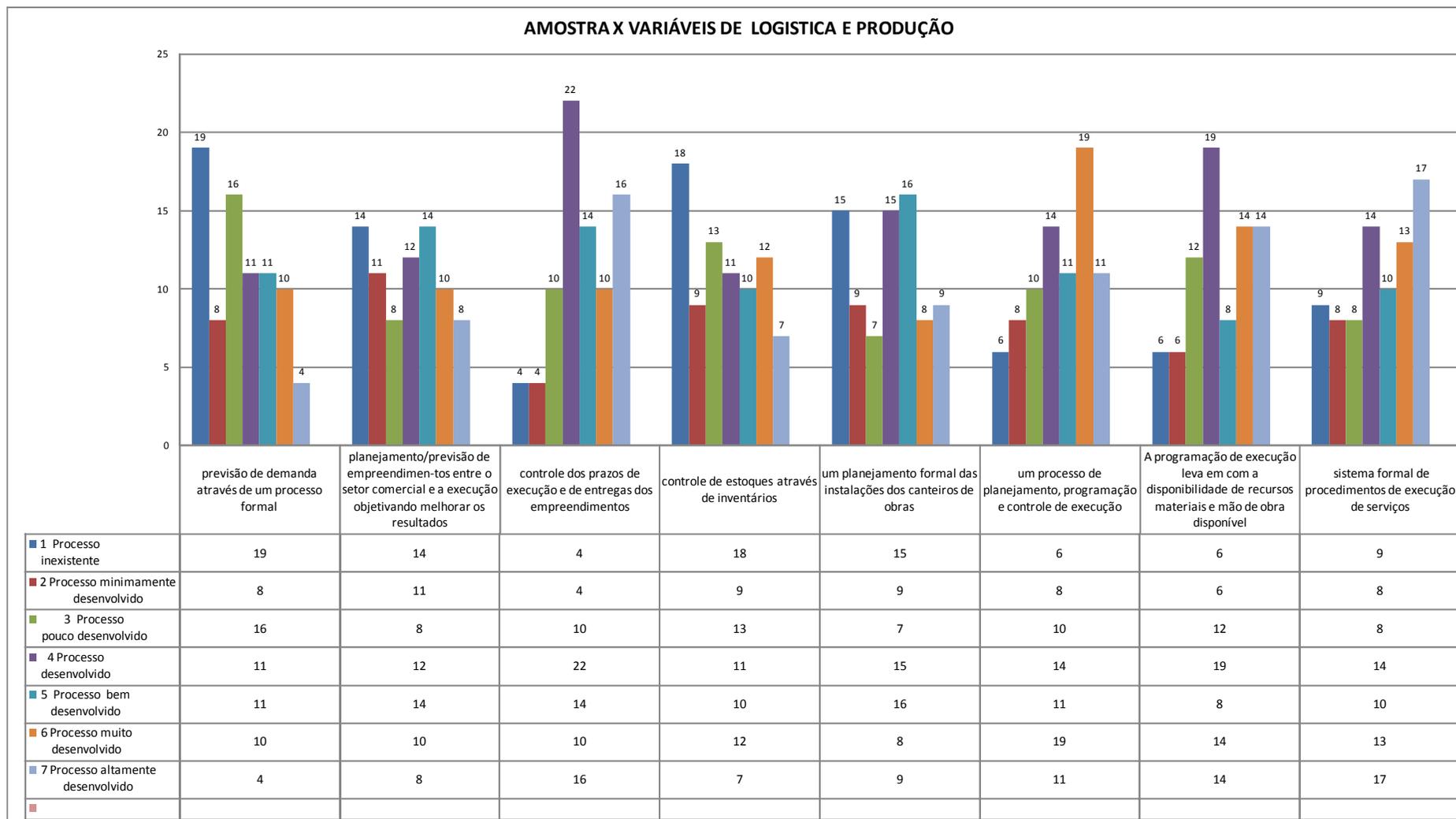


Gráfico 80: Produção e logística

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em logística e produção nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 81, tem-se que 14,40% das respostas foram “processo inexistente”, 9,97% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 13,29% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 18,67% das respostas foram “processo desenvolvido”, 14,87% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 15,19% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 13,61% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma estas respostas sugerem que este processo de gestão não está totalmente disseminado.

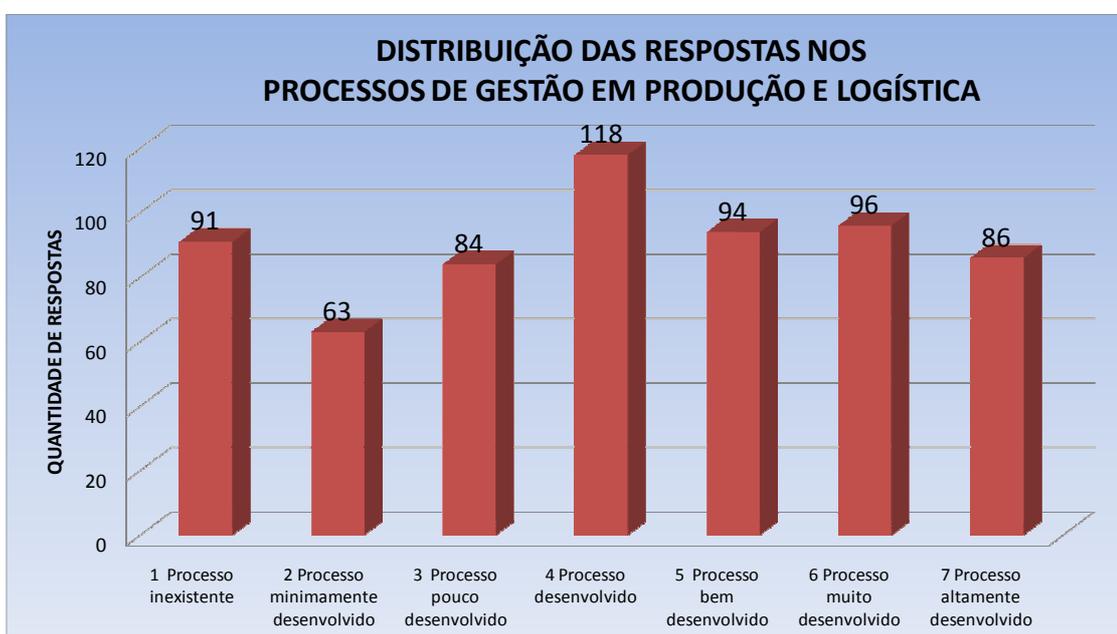


Gráfico 81: Distribuição das respostas nos processos em produção e logística

O gráfico 82 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão dos serviços ao consumidor das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente à procedimentos para atendimento de reclamações e sugestões dos clientes, verifica-se uma distribuição difusa para as respostas. Ficam evidentes os itens 4 (processo desenvolvido), 2 (processo minimamente desenvolvido), 7 (processo altamente desenvolvido) e 1 (processo inexistente) como maior número de respostas. Isto sugere um processo pouco disseminado nas empresas entrevistadas.

Para a questão referente à política de atendimento ao consumidor, verifica-se uma linearidade da resposta exceto o item 4 (processo desenvolvido). Isto sugere uma falta de difusão deste procedimento nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente à avaliação da satisfação do cliente através de dados com o intuito de identificar melhorias, percebe-se também uma linearidade nas respostas entre o item 1 (processo inexistente) e 5 (processo bem desenvolvido). Isso sugere que este processo ainda não está em pleno desenvolvimento.

Para a questão referente a estabelecer um nível de serviço para o atendimento do consumidor, verifica-se uma distribuição difusa para esta resposta, com concentração em processo desenvolvido (18 respostas) e processo inexistente (17 respostas).

Entretanto a questão referente à avaliação da qualidade dos serviços pós-venda, verifica-se que há certa linearidade nas respostas com tendência a processos inexistentes (16 respostas).

Para a questão referente a processo de serviço de relacionamento com seus clientes, verifica-se que há uma tendência das empresas não possuir este processo, pois as respostas se concentram em processos inexistente ou pouco desenvolvido.

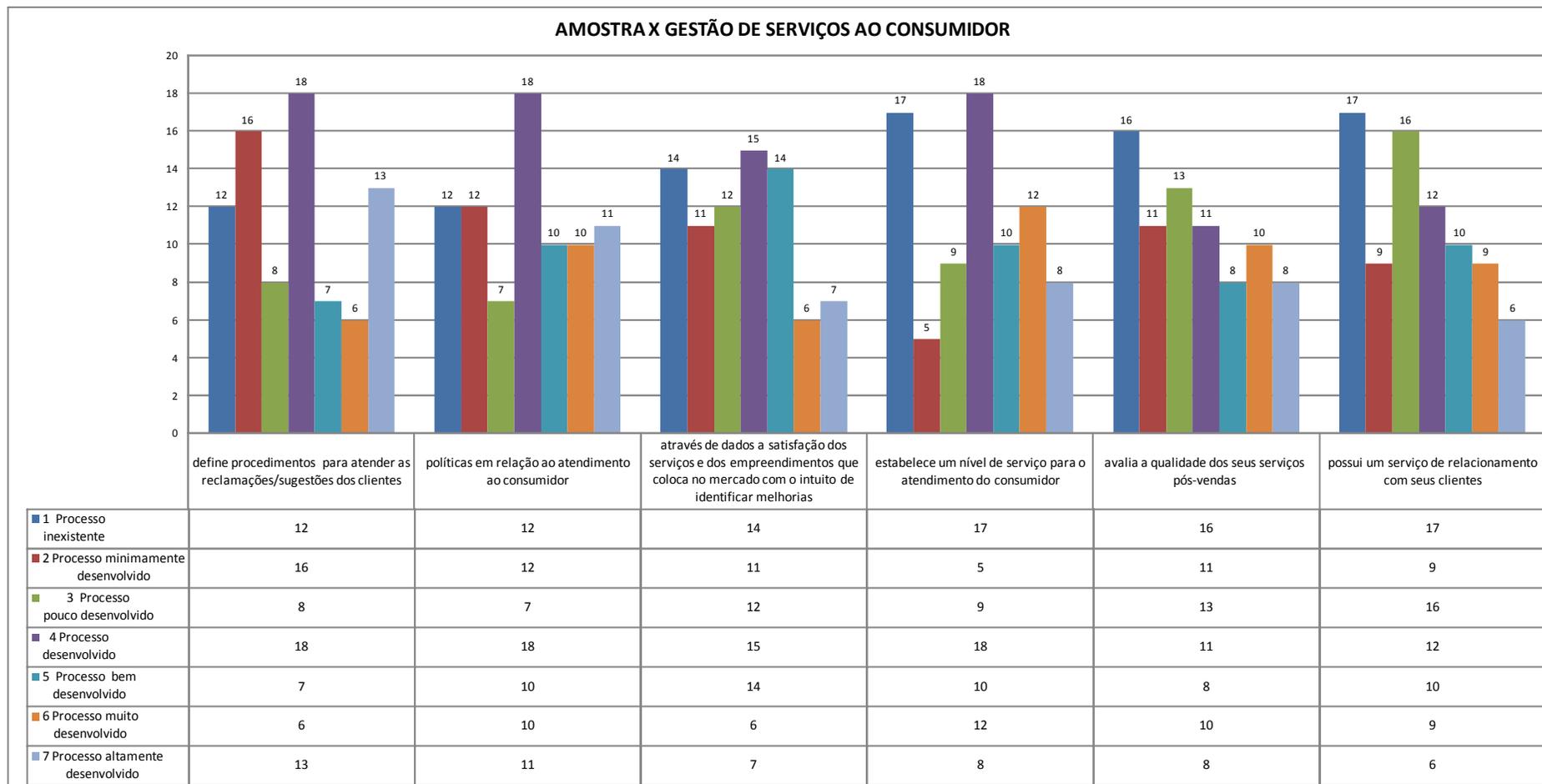


Gráfico 82: Gestão dos serviços ao consumidor

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em serviços ao consumidor nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 83, tem-se que 18,57% das respostas foram “processo inexistente”, 13,50% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 13,71% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 19,41% das respostas foram “processo desenvolvido”, 12,45% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 11,18% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 11,18% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma as resposta sugerem que este processo de gestão tem tendência a ser em sua maior parte pouco desenvolvido.

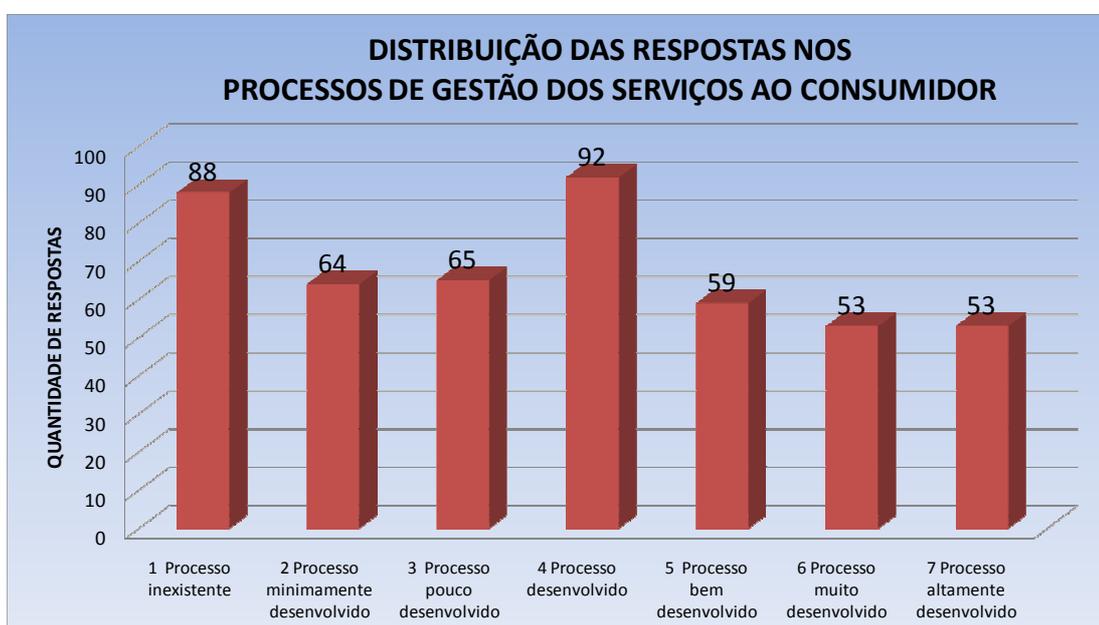


Gráfico 83: Distribuição das respostas nos processos de gestão dos serviços ao consumidos

O gráfico 84 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão em desenvolvimento e gerenciamento de capital humano das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente à estratégia definida para a gestão de recursos humanos, verifica-se uma distribuição linear entre os itens 1 (processo inexistente) a 6 (processo muito desenvolvido) e somente 2 empresas responderam que este processo são altamente desenvolvido. Isso sugere que este processo não está bem disseminado nas empresas entrevistadas.

Para a questão referente à política de formação e treinamento dos funcionários, verifica-se um maior resultado entre os itens 2 (processo minimamente desenvolvido), 3 (processo pouco desenvolvido) e 7 (processo altamente desenvolvido). Isso sugere também que este processo não está difundido completamente nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente ao processo de planos de cargos e salários, verifica-se que a maioria das respostas estão concentradas entre os níveis de processo 1 (processo inexistente), 2 (processo minimamente desenvolvido) e 3 (processo pouco desenvolvido). Isso sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

Contudo a questão referente à avaliação do desempenho dos funcionários verifica-se uma linearidade nas respostas, isso sugere que este processo é pouco difundido nas empresas entrevistadas, ou seja, tem empresas que tem processos altamente desenvolvidos e empresas que tem esse processo inexistente.

Para a questão referente a programas de motivação e incentivo, verifica-se que há uma maior concentração das respostas entre os itens 1 (processo inexistente) a 4 (processo desenvolvido). Isso sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

A questão referente a programas de benefícios, verifica-se que a maioria das respostas estão concentradas nos itens 1 (processo inexistente) a 4 (processo desenvolvido), com maior resposta no item 3 - processo pouco desenvolvido- (23 respostas) – processo pouco desenvolvido.

Para a questão referente ao plano de carreiras, verifica-se que a maioria das respostas estão concentradas entre os itens 1 (processo inexistente) a 3 (processo pouco desenvolvido). Isso sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente à gestão das informações sobre os funcionários, percebe-se que maioria das respostas se concentram nos itens 1 (processo inexistente) a 3 (processo pouco desenvolvido). Isso sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

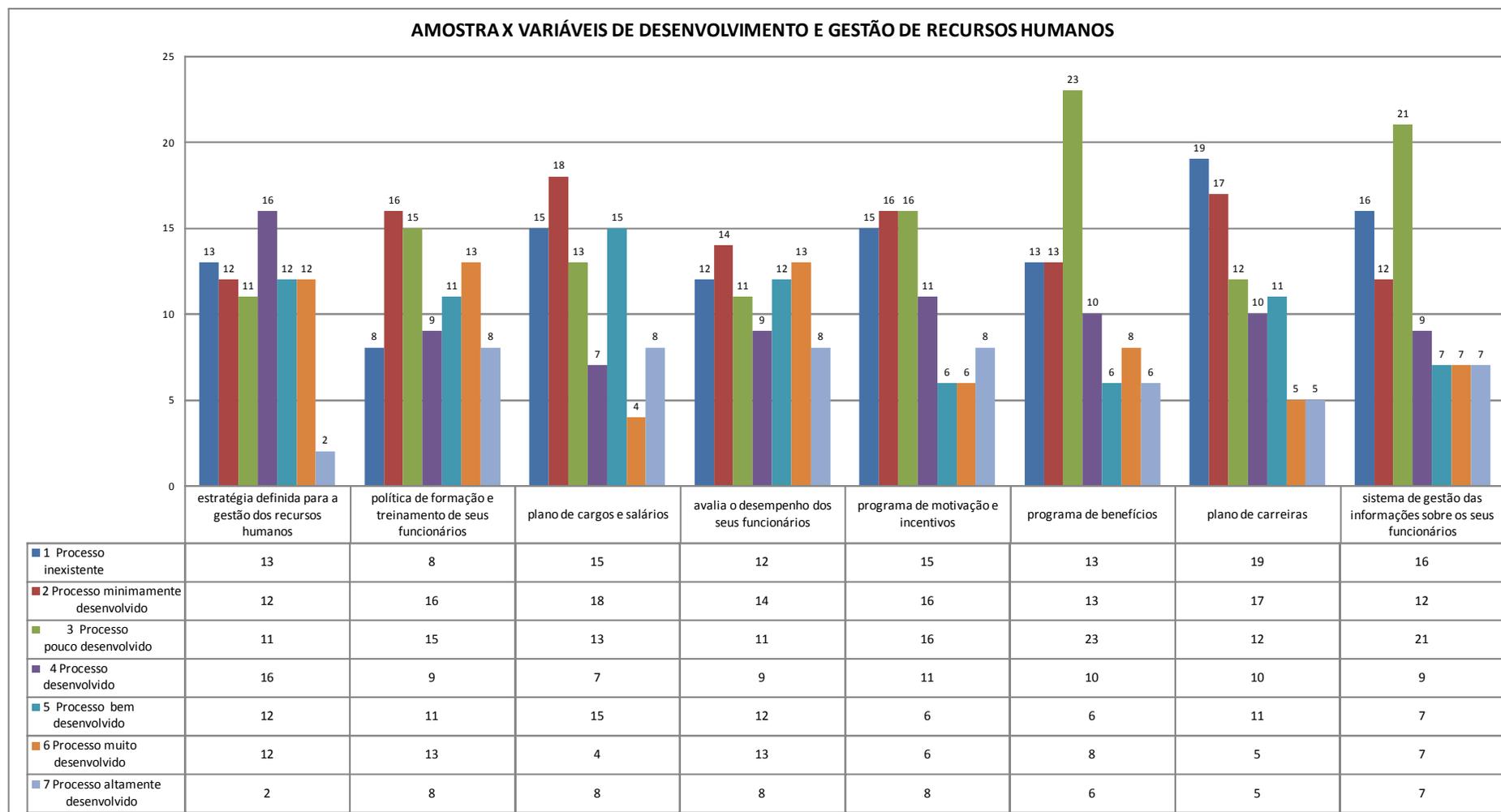


Gráfico 84: Desenvolvimento e gestão de recursos humanos

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em recursos humanos nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 85, tem-se que 17,56% das respostas foram “processo inexistente”, 18,67% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 19,30% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 12,86% das respostas foram “processo desenvolvido”, 12,66% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 10,76% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 8,23% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que este processo de gestão tem tendência a ser pouco desenvolvido.

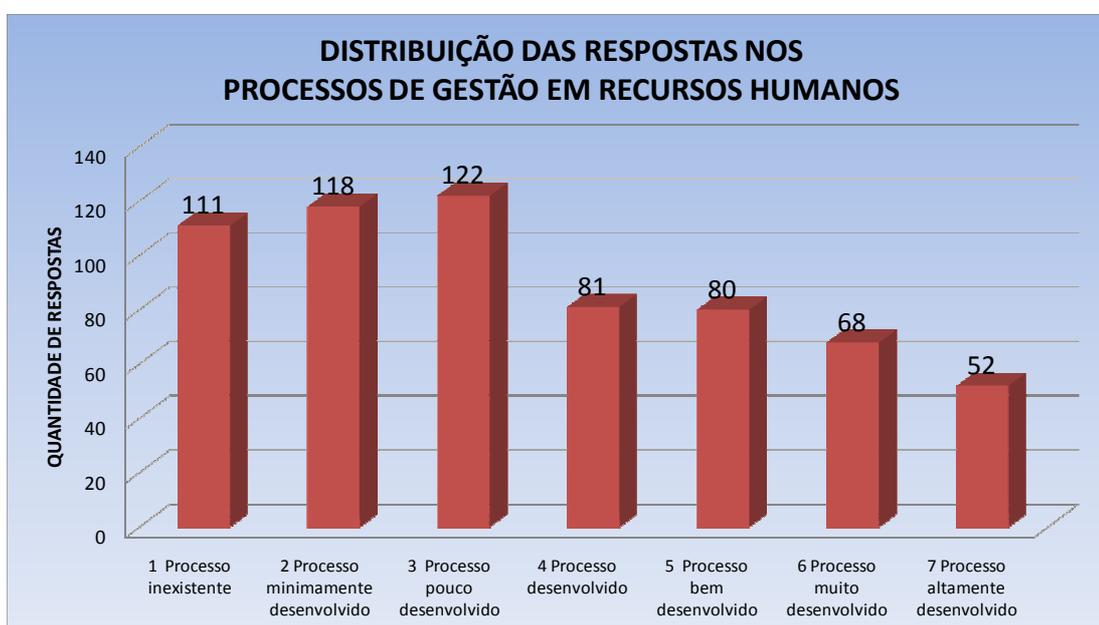


Gráfico 83: Distribuição das respostas nos processos de gestão em recursos humanos

O gráfico 84 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão da tecnologia da informação das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente ao processo de geração de conteúdo pela informática para utilizar como estratégia e operação de negócios verifica-se que uma distribuição difusa com concentração nos itens 4 (processo desenvolvido), 5 (processo bem desenvolvido) e 1 (processo inexistente).

Para a questão referente ao processo de definição da arquitetura dos negócios visando à utilização da TI (tecnologia de informação) verifica-se uma maior concentração entre os níveis 1 (processo inexistente) a 4 (processo desenvolvido). Isso sugere que este processo é pouco desenvolvido ou inexistente nas empresas entrevistadas.

A questão referente à tecnologia de software e hardware compatível com a estratégia de negócio verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal, isso sugere que este processo está em desenvolvimento nas empresas entrevistadas.

Já as questões referentes aos indicadores de utilização de TI, avaliação periódica destes dados, sistema de gestão de informação, processo de atualização trazendo melhores soluções disponíveis em TI, utilização de TI nas relações com seus clientes e fornecedores e desenvolvimento e implementação de soluções de software ou hardware para suporte aos negócios verificam-se que este processos tem uma tendência de pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

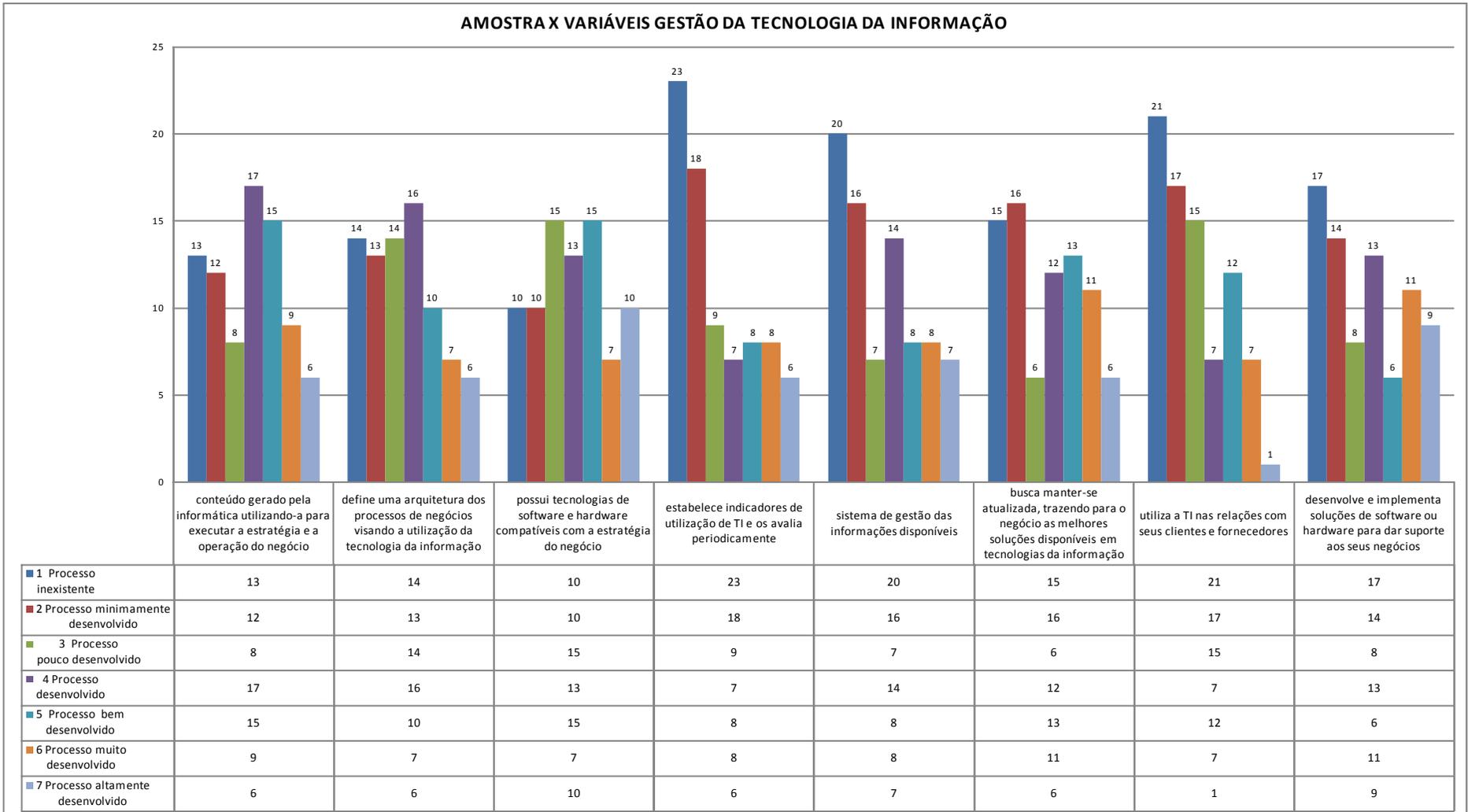


Gráfico 85: Gestão da Tecnologia da informação

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão em tecnologia de informação nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 86, tem-se que 20,91% das respostas foram “processo inexistente”, 18,24% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 12,89% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 15,57% das respostas foram “processo desenvolvido”, 13,68% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 10,69% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 8,02% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que este processo de gestão tem tendência a ser pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

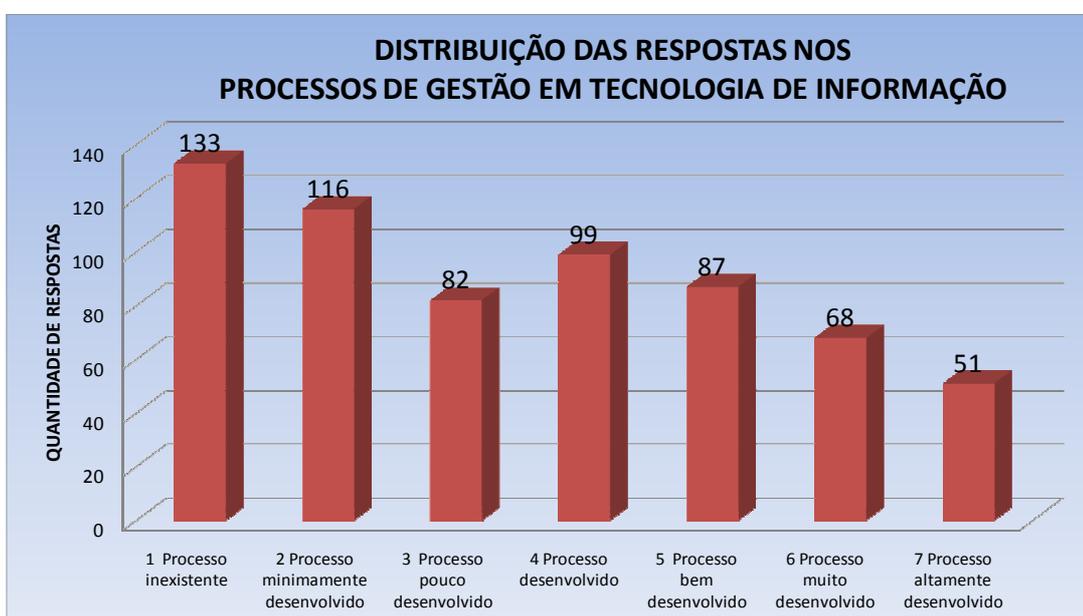


Gráfico 86: Distribuição das respostas nos processos de gestão em tecnologia de informação

O gráfico 87 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão financeira das empresas entrevistadas. Neste gráfico as questões referentes à contabilidade de custos como fonte de informação para planejamento e controle do negócio, a elaboração e controle das atividades com base em orçamento, a análise e controle de custos de execução através da contabilidade de custos, a controle analítico e sintético das receitas e análise de discrepâncias, a definição dos preços de vendas baseados nos custos e necessidade de rentabilidade, a administração e controle sistemático de fluxo de caixa e calculo de índices de liquidez, solvência e endividamento constante verificam-se que a maioria das respostas se concentram entre processos desenvolvidos à processos altamente desenvolvidos. Isso sugere que na questão financeira as empresas entrevistadas tem processos bem definidos e com bom

desenvolvimento. Destaca-se que a questão referente à elaboração e controle das atividades com base no orçamento teve 26 respostas como processo muito desenvolvido, isto se deve provavelmente pela necessidade de lucratividade dos empreendimentos ou serviços prestados pelas empresas entrevistadas. A questão referente a análise e controle dos custos de execução através da contabilidade de custos teve 23 respostas como processo muito desenvolvido, isto se deve provavelmente pela alta necessidade de controle deste processo.

Para a questão referente ao controle dos lucros contábeis e financeiros pautado em dados confiáveis percebe-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência a processo bem desenvolvido.

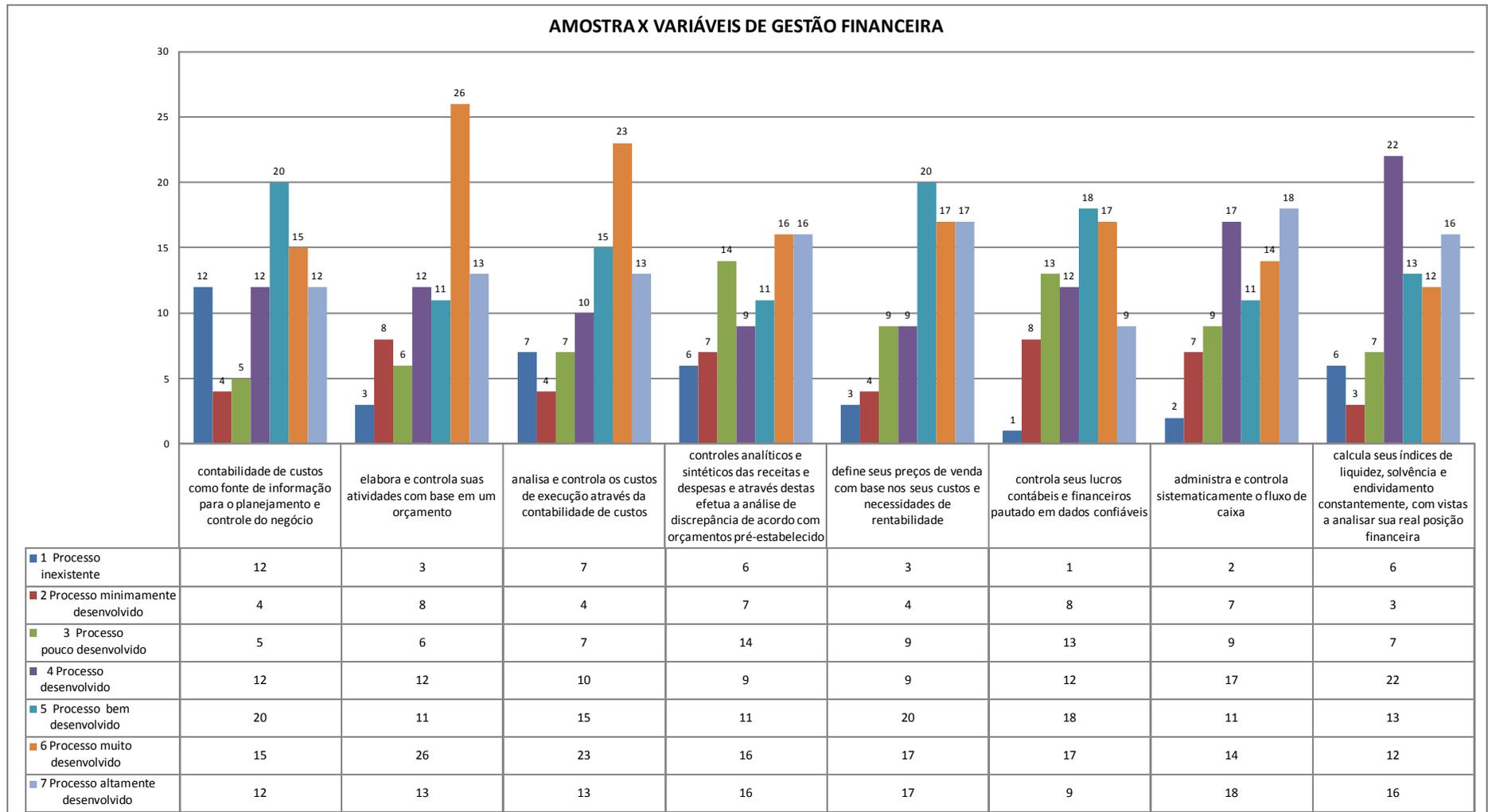


Gráfico 87: Variáveis de gestão financeira

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão financeira nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 88, tem-se que 6,34% das respostas foram “processo inexistente”, 7,31% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 11,09% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 16,32% das respostas foram “processo desenvolvido”, 18,86% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 22,19% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 18,07% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que este processo de gestão tem tendência a ser bem desenvolvido nas empresas entrevistadas.

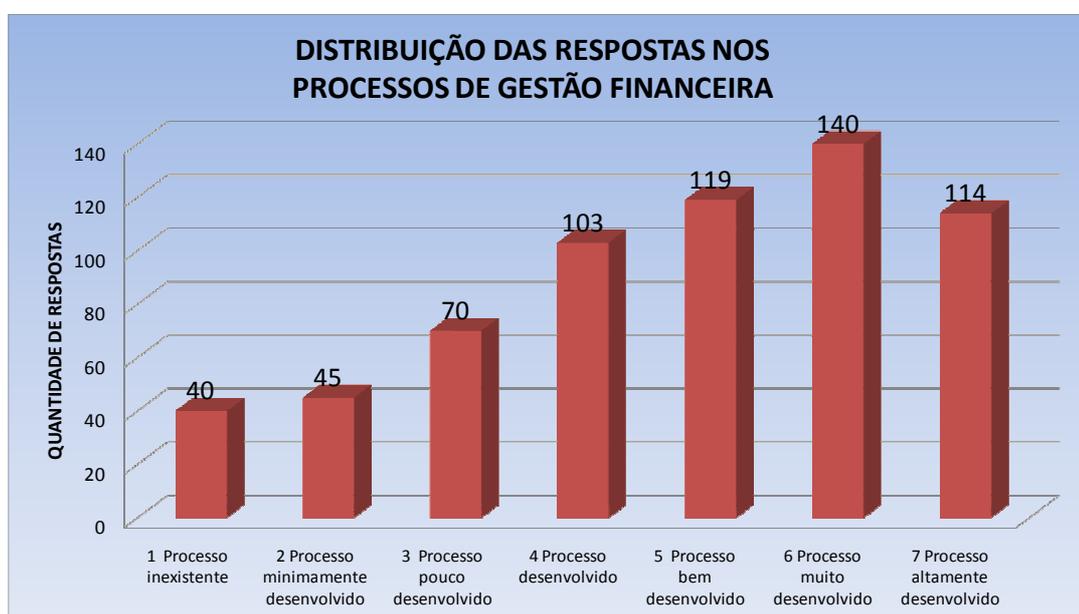


Gráfico 88: Distribuição das respostas nos processos de gestão financeira

O gráfico 89 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão do patrimônio das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente à estratégia de desenvolvimento da estrutura física de execução/operação verifica-se que há uma maior concentração dos resultados entre os itens 4 (processo desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido). Isso sugere que nas empresas entrevistadas este processo como desenvolvido a altamente desenvolvido.

Para a questão referente à análise dos riscos associados à operação verifica-se certa linearidade nas respostas com o item 4 (processo desenvolvido) com o maior resultado. Isso sugere que este processo não está difundido nas empresas entrevistadas.

A questão referente à manutenção preventiva na estrutura e equipamentos verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência a processo pouco desenvolvido.

Já a questão referente ao plano de expansão verifica-se uma linearidade nas respostas com tendência ao desenvolvimento. Isso sugere um crescimento nas empresas entrevistadas.

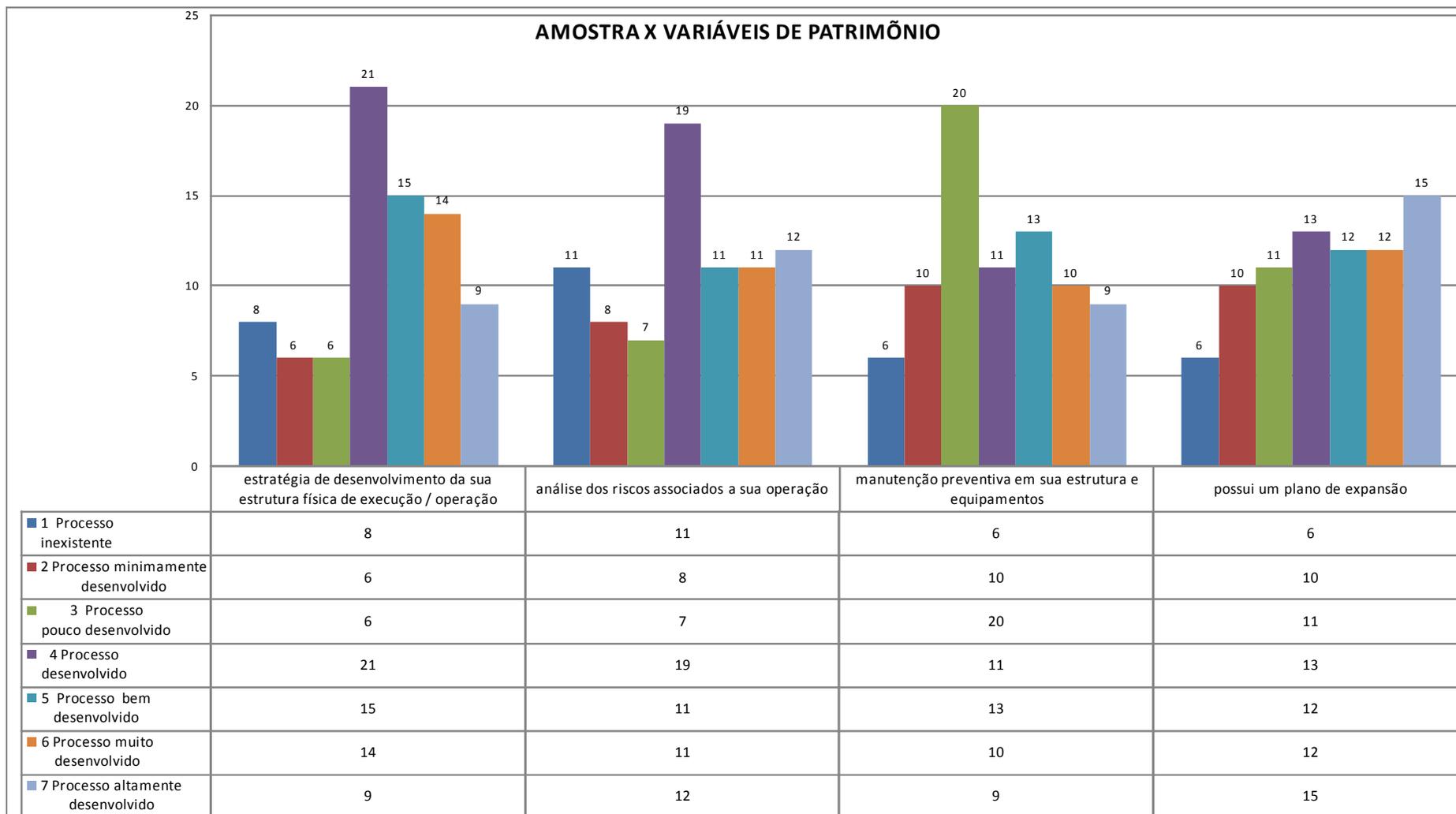


Gráfico 89: Variáveis do patrimônio

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão de patrimônio nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 90, tem-se que 9,81% das respostas foram “processo inexistente”, 10,76% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 13,92% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 20,25% das respostas foram “processo desenvolvido”, 16,14% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 14,87% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 14,24% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que este processo de gestão tem tendência a ser desenvolvido nas empresas entrevistadas.

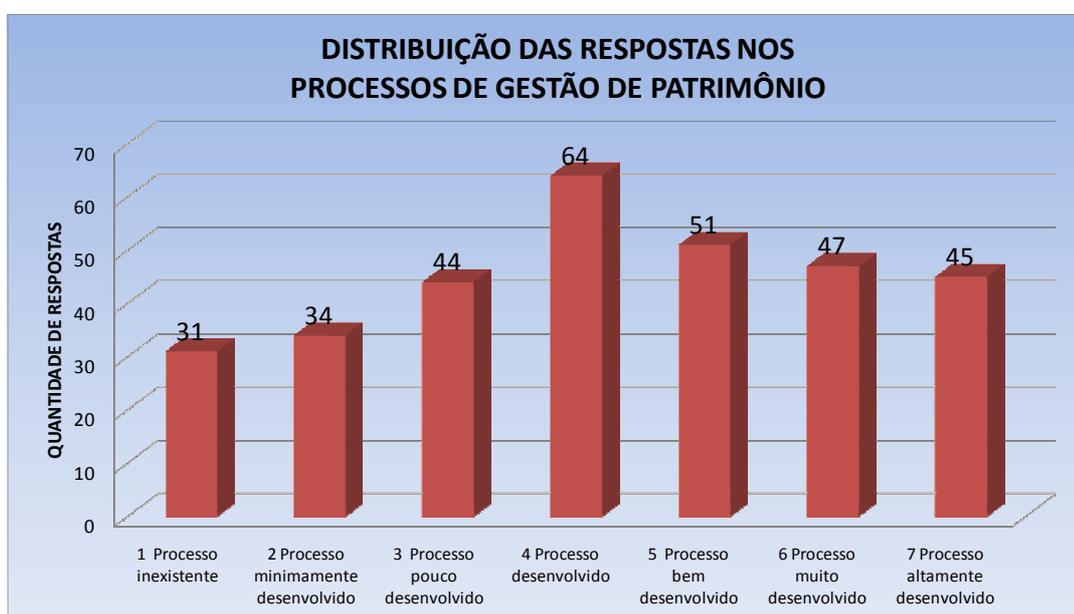


Gráfico 90: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio

O gráfico 91 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão ambiental e de segurança das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente à análise dos impactos ambientais causados por suas operações verifica-se uma distribuição difusa maior número de resposta para o item 1 (processo inexistente).

Para a questão referente à monitoração dos aspectos relacionados a segurança e saúde dos funcionários no ambiente de trabalho verifica-se que as respostas estão mais concentradas entre os itens 4 (processo desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido). Isso sugere uma preocupação efetiva com a segurança dos trabalhadores nas empresas entrevistadas.

A questão referente à política social e/ou ambiental, verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com os maiores resultados nos itens 4

(processo desenvolvido), 1 (processo inexistente) e 7 (processo altamente desenvolvido). Isso sugere que este processo não está muito difundido nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente à programa de segurança/ qualidade de vida no trabalho e prevenção de riscos percebe-se uma distribuição linear nos resultados com tendência a processo bem desenvolvido.

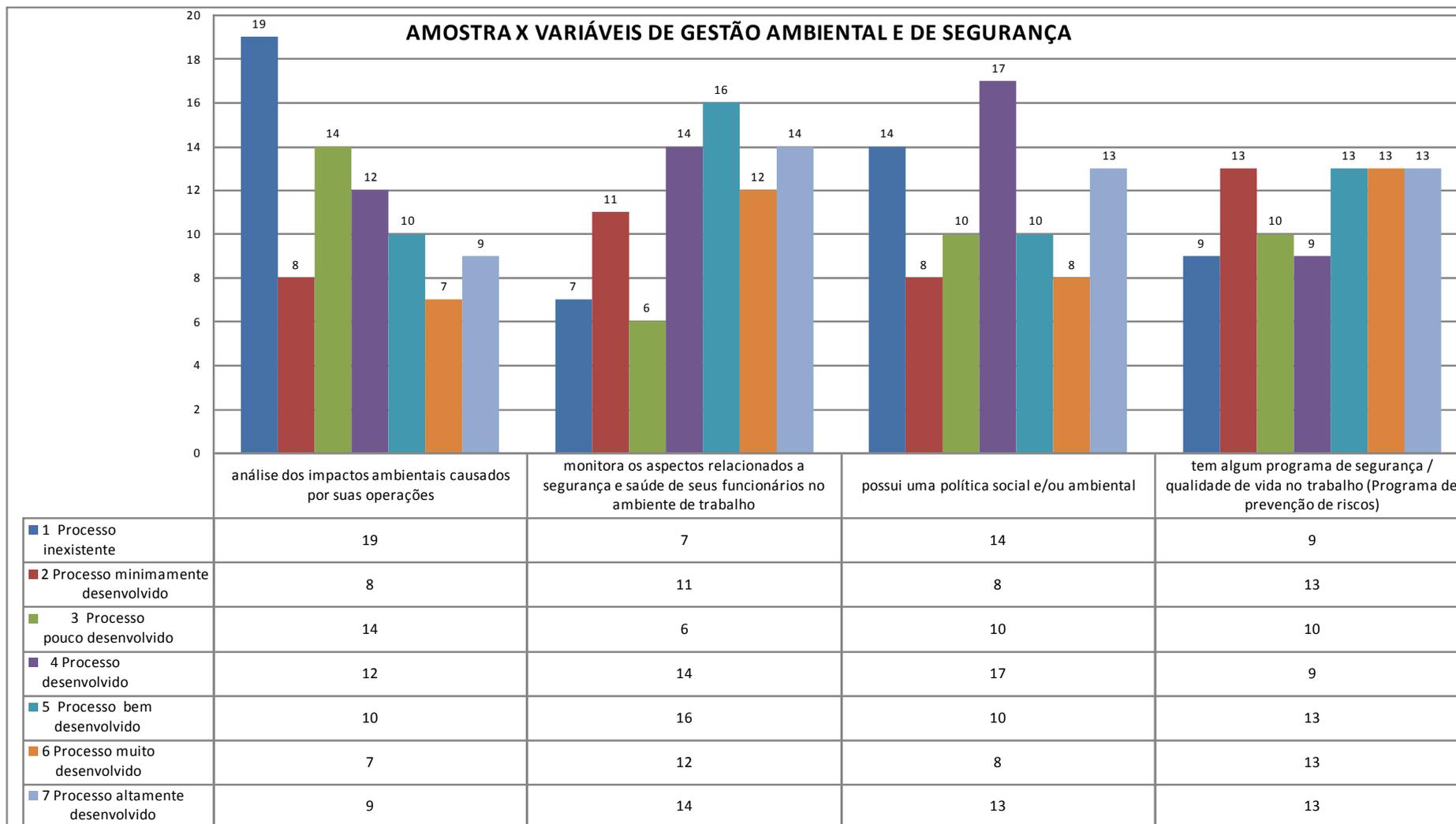


Gráfico 91: variáveis de Gestão ambiental e de segurança

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão ambiental e de segurança nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 92, tem-se que 15,36% das respostas foram “processo inexistente”, 12,54% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 12,54% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 16,30% das respostas foram “processo desenvolvido”, 15,36% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 12,54% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 15,36% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que devido a linearidade obtida das respostas, este processo de gestão tem uma tendência em ser pouco difundido nas empresas entrevistadas.

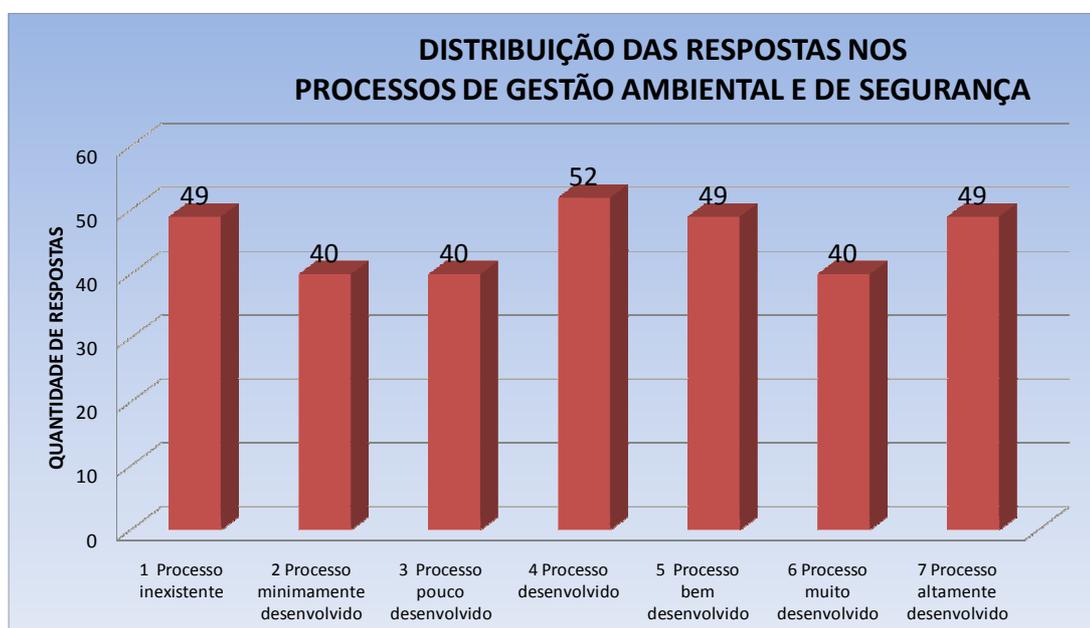


Gráfico 92: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio

O gráfico 93 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão das relações externas das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente ao planejamento das relações externas verifica-se uma distribuição difusa com maior resultado no item 1 (processo inexistente). Isto significa que este processo não está difundido nas empresas entrevistadas.

Para a questão referente a um programa de relações públicas verifica-se uma distribuição linear com uma discrepância para o item 1 (17 respostas), isto sugere que este processo não é muito difundido nas empresas entrevistadas e que muitas empresas não contem este processo.

Já a questão referente à análise sistemática das relações externa, verifica-se uma maior concentração das respostas do item 1 (processo inexistente) a 4 (processo desenvolvido) com maior valor no item 1 (processo inexistente).

Para a questão referente ao posicionamento ético e legal definido, verifica-se que a maioria dos resultados estão concentrados entre os itens 3 (processo pouco desenvolvido) a 7 (processo altamente desenvolvido), isso sugere que este processo é bem definido nas empresas entrevistadas.

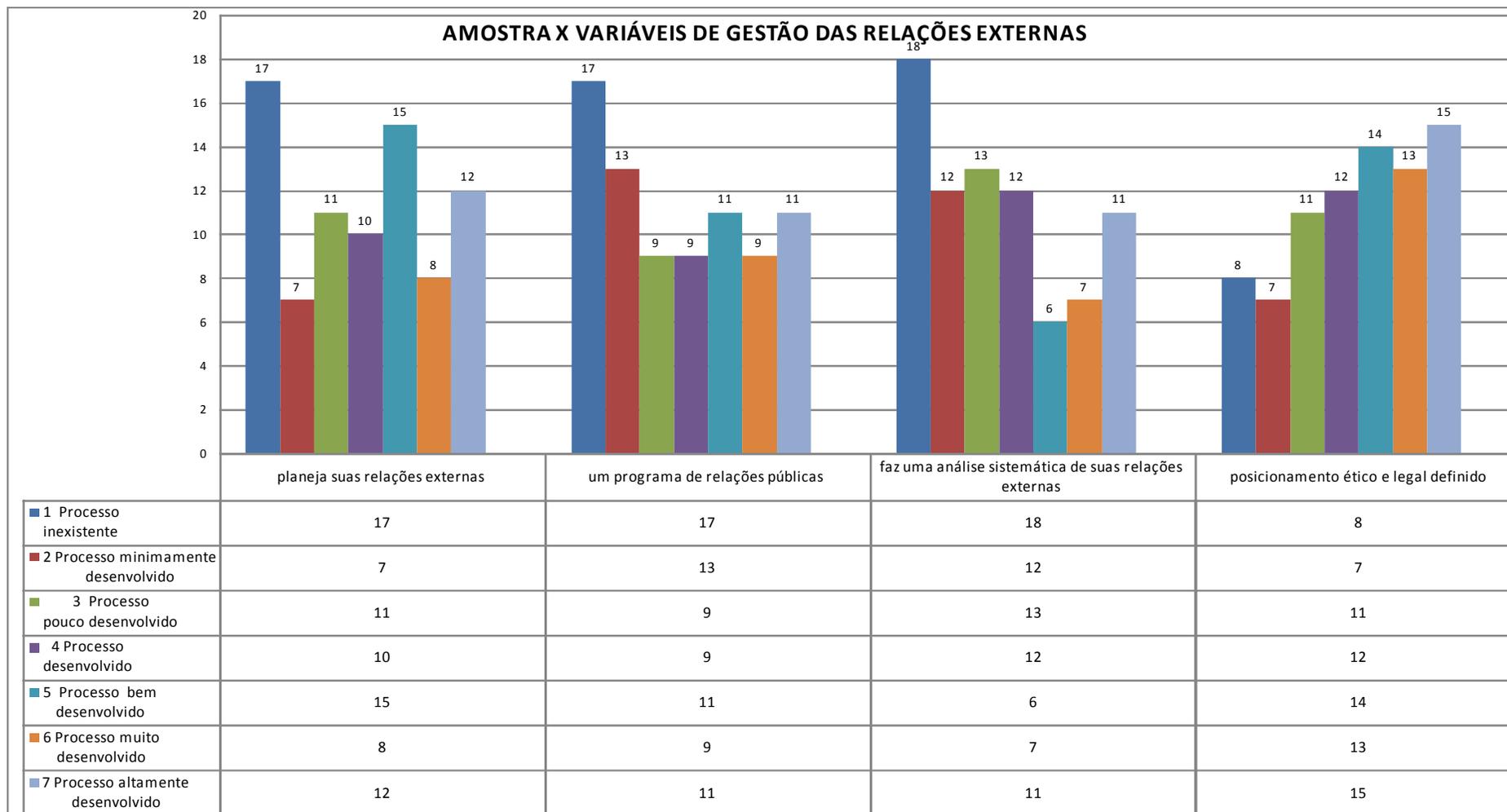


Gráfico 93: Variáveis de Gestão das relações externas

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão das relações externas nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 94, tem-se que 18,87% das respostas foram “processo inexistente”, 12,26% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 13,84% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 13,52% das respostas foram “processo desenvolvido”, 14,47% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 11,64% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 15,41% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma pode-se dizer que devido processo de gestão tem tendência a ser pouco desenvolvido.

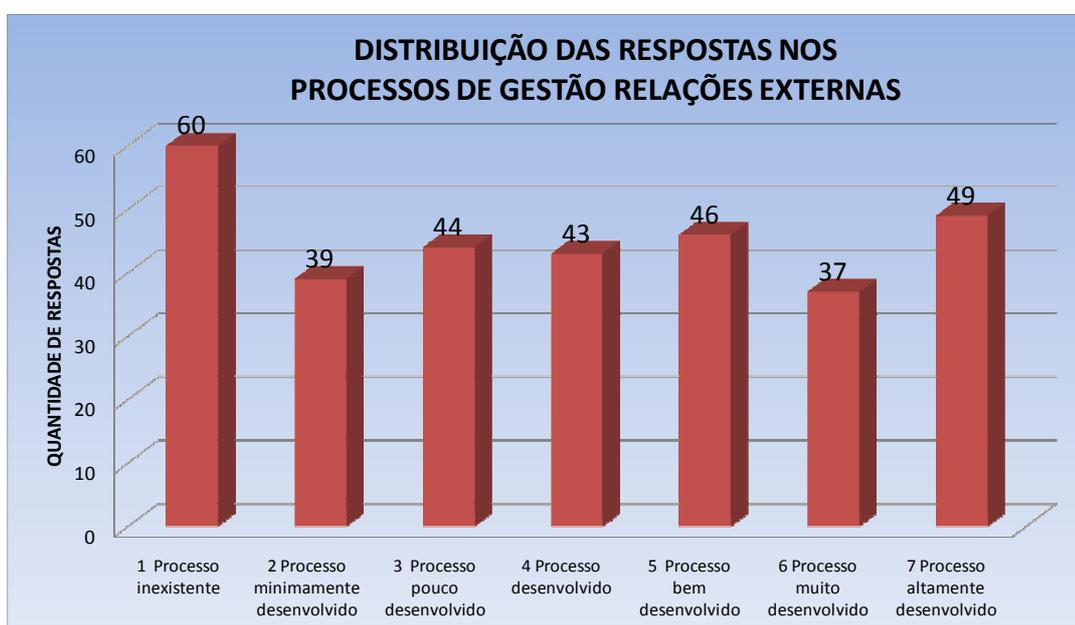


Gráfico 94: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio

O gráfico 95 mostra as respostas obtidas através do questionário referente às variáveis de gestão do conhecimento e aperfeiçoamento dos processos das empresas entrevistadas. Neste gráfico a questão referente ao desempenho organizacional através de modelos de medidas de desempenho verifica-se uma distribuição aparentemente do tipo normal com tendência de processo desenvolvido a processo inexistente.

Para a questão referente ao programa de gestão da propriedade intelectual definido, verifica-se uma maior concentração entre os itens 1 (processo inexistente), 4 (processo desenvolvido) e 2 (processo minimamente desenvolvido), isto sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

Já a questão referente ao fluxo operacional dos processos de negócios, verifica-se uma distribuição difusa com concentração nos item 1 (processo

inexistente), 3 (processo pouco desenvolvido), 4 (processo desenvolvido) e 5 (processo bem desenvolvido). Isto sugere um processo pouco difundido nas empresas entrevistadas.

A questão referente ao programa de gestão de conhecimento, verifica-se que a maioria dos resultados estão entre processos inexistente à processos desenvolvidos, isto sugere que este processo é pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

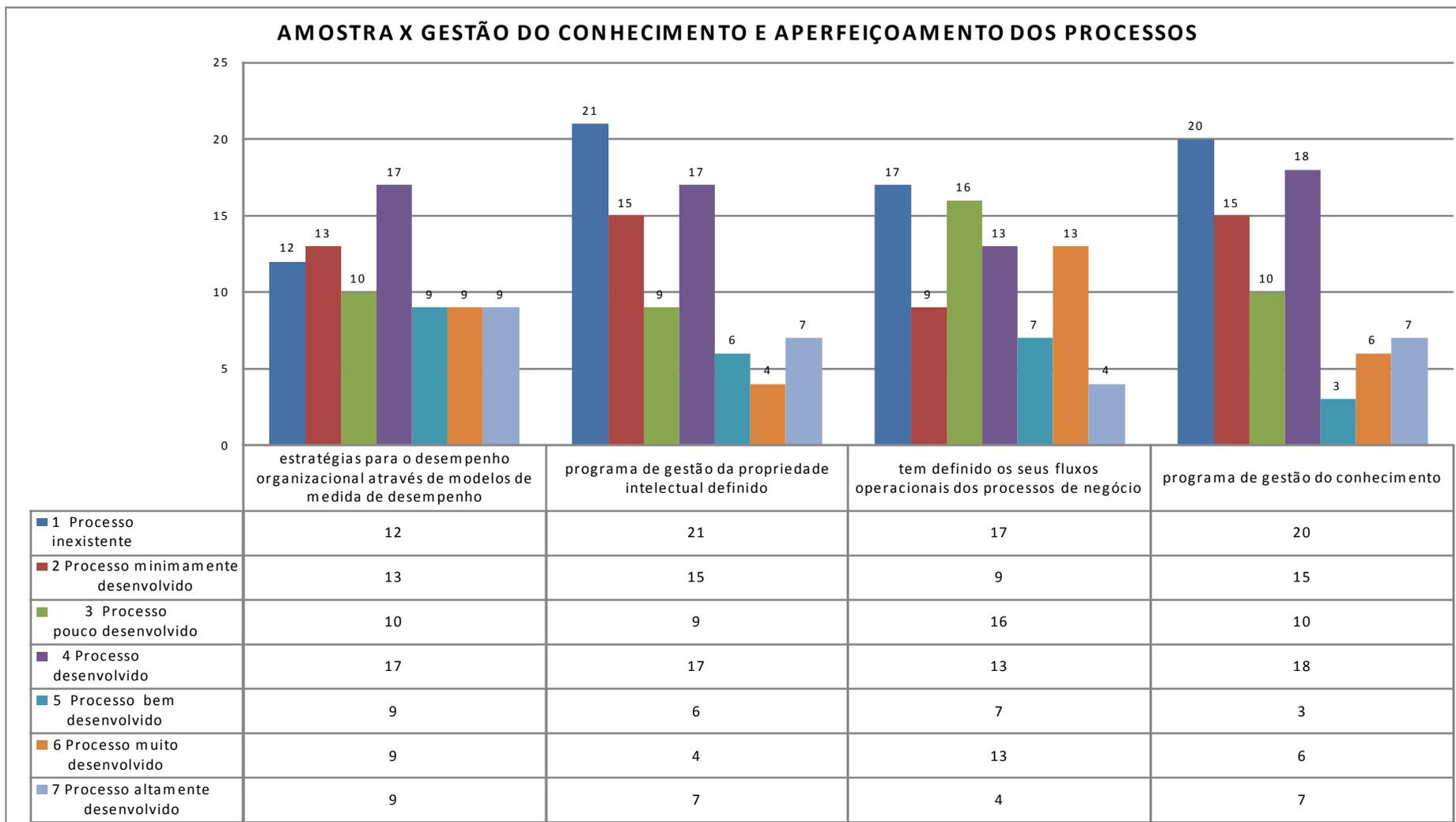


Gráfico 95: Variáveis de Gestão das relações externas

Por fim, a análise global do nível de desenvolvimento do processo de gestão do conhecimento e aperfeiçoamento de processo nas empresas entrevistadas, conforme mostrado no gráfico 96, tem-se que 22,15% das respostas foram “processo inexistente”, 16,46% das respostas foram “processo minimamente desenvolvido”, 14,24% das respostas foram “processo pouco desenvolvido”, 20,57% das respostas foram “processo desenvolvido”, 7,91% das respostas foram “processo bem desenvolvido”, 10,13% das respostas foram “processo muito desenvolvido” e 8,54% das respostas foram “processo altamente desenvolvido”. Desta forma, pode-se dizer que este processo de gestão tem tendência a ser pouco desenvolvido nas empresas entrevistadas.

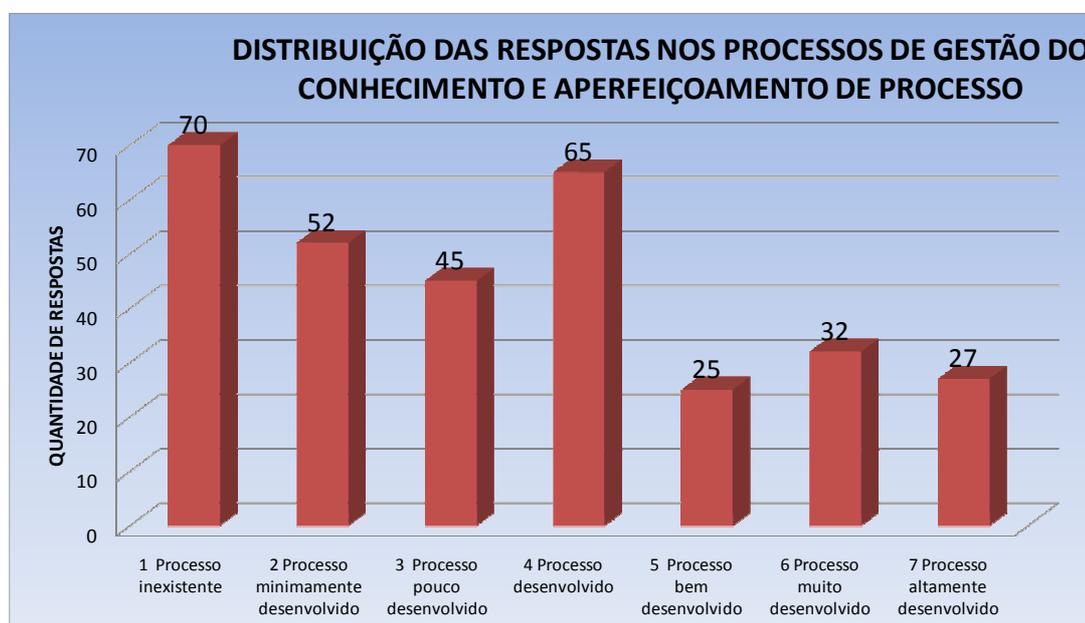


Gráfico 96: Distribuição das respostas nos processos de gestão do patrimônio

Nesta seção foram analisados os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão das empresas entrevistadas. Estes níveis foram baseados nos 12 estágios do PCF (*Process Classification Framework*) apresentados na seção 2.2.2.

De maneira geral percebe-se que os processos de gestão ao consumidor, gestão em recursos humanos, gestão em tecnologia de informação, gestão em marketing, gestão em relação externa e gestão de conhecimento e aperfeiçoamento de processos tem tendência a serem processos pouco desenvolvidos.

Já os processos de gestão estratégica, gestão em elaboração de projeto, gestão em produção e logística, gestão em patrimônio, gestão ambiental e segurança têm tendência a serem processos desenvolvidos.

Por fim, percebe-se que o processo de gestão financeira tem tendência ser um processo altamente desenvolvido.

#### 4.2 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

Para análise de correlação de Pearson foi utilizado o software PASW (antes denominado SPSS). Esta análise tem por objetivo identificar qual é o tipo de correlação que cada variável tem com as outras mostrando seu nível de interação.

A correlação com variância de 0,05 de confiança, representada pelos dois asteriscos após cada número nos quadros a seguir, mostra a melhor confiança dos resultados e foi o primeiro requisito para qualificar as correlações.

Para avaliar a intensidade das correlações a análise foi baseada pelos seguintes critérios:

1. Correlação de  $\pm 0,01$  até  $\pm 0,20$  – força de associação leve quase imperceptível (representada pela cor branca);
2. Correlação de  $\pm 0,21$  até  $\pm 0,40$  – força de associação pequena, porém definida (representada pela cor verde);
3. Correlação de  $\pm 0,41$  até  $\pm 0,70$  – força de associação moderada (representada pela cor amarela);
4. Correlação de  $\pm 0,71$  até  $\pm 0,90$  – força de associação alta (representada pela cor vermelha);
5. Correlação de  $\pm 0,91$  até  $\pm 1,00$  – força de associação muito forte (representada pela cor preta);

A análise se dará através da comparação entre os dados obtidos nos questionários respondidos pelas empresas participantes. O objetivo desta análise é verificar as correlações entre as características do ambiente concorrencial, características organizacionais e os níveis de processos de desenvolvimento dos processos gerenciais de empresas de construção civil e entre elas mesmas. Em seguida estão relacionados os quadros que demonstram esta correlação. A ordem foi a seguinte:

- a) Características do ambiente concorrencial *versus* características do ambiente concorrencial (Quadro 2);

- b) Características do ambiente concorrencial *versus* característica da organização (Quadro 3);
- c) Características do ambiente concorrencial *versus* processos de gestão 1 (estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor) – (Quadro 4);
- d) Características do ambiente concorrencial *versus* processos de gestão 2 (recursos humanos, tecnologia da informação, financeira, patrimônio, ambiental e segurança, das relações externas e aperfeiçoamento de processo) - (Quadro 5);
- e) Característica da organização *versus* característica da organização - (Quadro 6);
- f) Característica da organização *versus* processos de gestão 1 (estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor) - (Quadro 7);
- g) Característica da organização *versus* processos de gestão 2 (recursos humanos, tecnologia da informação, financeira, patrimônio, ambiental e segurança, das relações externas e aperfeiçoamento de processo) - (Quadro 8);
- h) Processos de gestão 1 (estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor) *versus* processos de gestão 1 (estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor) - (Quadro 9);
- i) Processos de gestão 1 (estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor) *versus* processos de gestão 2 (recursos humanos, tecnologia da informação, financeira, patrimônio, ambiental e segurança, das relações externas e aperfeiçoamento de processo) - (Quadro 10);
- j) Processos de gestão 2 (recursos humanos, tecnologia da informação, financeira, patrimônio, ambiental e segurança, das relações externas e aperfeiçoamento de processo) *versus* processos de gestão 2 (recursos humanos, tecnologia da informação, financeira, patrimônio, ambiental e segurança, das relações externas e aperfeiçoamento de processo) - (Quadro 11);

Esta divisão foi necessária em função do grande número de variáveis e pela necessidade de viabilizar a apresentação dos dados nesta pesquisa. Para estas análises serão desconsideradas as correlação entre as mesmas questões, por exemplo: X01 com X01, pois elas sempre vão ser 1,000 (correlação perfeita) e também as correlações comutativas, como: correlação entre X21 e X25 é igual a X25 e X21.

O grau de correlação entre os grupos foi apontado em cada análise. Desta forma pretende-se obter de forma global que tipo de interação existe entre os grupos. Também serão apresentadas dentro desta análise quais questões são mais relevantes para o grau da correlação.

Ao final desta seção foi elaborado um questionário revisado. Este questionário teve como base as informações retiradas da análise de correlação de Pearson.

#### 4.2.1 Características do ambiente concorrencial *versus* Características do ambiente concorrencial

Para análises das características do ambiente concorrencial *versus* ela mesma representado pelo quadro 2 se têm os seguintes resultados: das 420 interações entre as variáveis verifica-se que 328 (78,10%) são consideradas força de associação leve quase imperceptível, 75 (17,86%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 25 (5,95%) são consideradas força de associação moderada e apenas 2 (0,48%) são consideradas associação alta. Desta forma observa-se que existe uma correlação predominantemente leve quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial. Possivelmente este fato é um reflexo de que todas as empresas atuam no mesmo segmento.

Para estas associações destaca-se que a questão X06 (O impacto da matéria prima nos custos do empreendimento) e a questão X07 (O impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos) têm forte correlação. Isso se justifica, pois quanto maior a qualidade do empreendimento, maior foi o custo da matéria prima.

		CARACTERÍSTICAS CONCORRENCIAIS																															
		TIPO	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	
CARACTERÍSTICAS CONCORRENCIAIS	X1	Pearson	1	,426	,167	,331	,505	,429	,418	,268	,391	,327	,485	,097	,038	,095	-,048	,278	,061	-,031	,177	-,116	-,005	-,041	-,089	,083	-,213	,220	-,083	,364	-,099	,183	
	X2	Pearson	,426	1	,099	,436	,095	,108	,043	-,039	,376	,254	,167	-,156	,009	-,139	-,098	,161	-,136	,018	,083	,046	-,132	,073	-,021	-,021	-,081	,317	,069	,137	-,028	,119	
	X3	Pearson	,167	,099	1	,299	,170	,236	,165	,159	,237	,231	,013	-,056	-,039	,307	,027	,242	,040	-,029	,147	-,013	-,139	,030	,031	,085	,034	,102	-,102	,234	,135	,111	
	X4	Pearson	,331	,436	,299	1	,146	,087	-,023	-,036	,300	,225	,265	-,031	-,023	,258	,189	,192	-,009	,074	-,062	-,070	-,099	,062	-,103	,064	,070	,259	-,019	,076	-,018	,195	
	X5	Pearson	,505	,095	,170	,146	1	,593	,546	,193	,275	,209	,384	,091	-,021	,386	,219	,072	,062	,182	,412	,234	,255	,097	-,001	,051	,046	,153	,123	,447	-,160	,321	
	X6	Pearson	,429	,108	,236	,087	,593	1	,710	,217	,260	,178	,181	,130	-,013	,166	-,040	,268	,042	-,121	,455	,263	,255	,094	,034	-,036	,137	-,038	,194	,080	,467	,084	,359
	X7	Pearson	,418	,043	,165	-,023	,546	,710	1	,331	,171	,180	,138	,148	-,025	,104	,067	,264	,061	,040	,545	,207	,285	,197	,165	,187	,098	,292	,320	,413	,090	,368	
	X8	Pearson	,268	-,039	,159	-,036	,193	,217	,331	1	,295	,146	,333	,480	,169	,305	,187	,173	,112	,091	,222	,000	,171	,095	-,160	,210	-,004	,276	-,087	,392	,029	,070	
	X9	Pearson	,391	,376	,237	,300	,275	,260	,171	,295	1	,605	,337	,245	-,036	,191	-,112	,382	,185	-,029	,115	,006	-,008	,083	-,058	,217	,176	,284	-,117	,386	,014	,310	
	X10	Pearson	,327	,254	,231	,225	,209	,178	,180	,146	,605	1	,206	,084	-,032	,159	,045	,201	,095	-,071	,018	,151	-,048	,044	,057	,001	,007	,201	,166	,378	,024	,311	
	X11	Pearson	,485	,167	,013	,265	,384	,181	,138	,333	,337	,206	1	,361	,170	,283	,009	,068	,202	,004	,123	-,135	-,045	,236	-,094	,193	-,262	,103	-,192	,471	-,097	,290	
	X12	Pearson	,097	-,156	-,056	-,031	,091	,130	,148	,480	,245	,084	,361	1	,374	,267	,249	,215	,257	,028	,130	-,145	,063	,069	-,024	,419	,106	,173	-,098	,329	,167	,038	
	X13	Pearson	,038	,009	-,039	-,023	-,021	-,013	-,025	,169	,036	-,032	,170	,374	1	,163	,147	,064	,313	,149	,301	,186	,200	,305	-,050	,145	,038	,281	,051	,234	,158	,107	
	X14	Pearson	,095	-,139	,307	,258	,386	,166	,104	,305	,191	,159	,283	,267	,163	1	,290	-,147	,244	,340	,186	,115	,361	,093	-,024	,301	,313	,088	,131	,256	,115	,150	
	X15	Pearson	-,048	-,098	,027	,189	,219	-,040	,067	,187	-,112	,045	,009	,249	,147	,290	1	-,091	,068	,388	-,018	,280	,312	-,002	,042	,125	,377	,159	,269	,045	,060	,040	
	X16	Pearson	,278	,161	,242	,192	,072	,268	,264	,173	,382	,201	,068	,215	,064	-,147	-,091	1	,185	-,119	,192	-,064	-,167	,119	-,072	,149	-,006	,320	-,087	,248	,079	,234	
	X17	Pearson	,061	-,136	,040	-,009	,062	,042	,061	,112	,185	,095	,202	,257	,313	,244	,068	,185	1	,117	,178	,082	,083	,013	-,198	,175	,301	,179	,138	,429	-,041	,130	
	X18	Pearson	-,031	,018	-,029	,074	,182	-,121	,040	,091	-,029	-,071	,004	,028	,149	,340	,388	-,119	,117	1	,289	,288	,411	,146	,124	,210	,433	,321	,318	-,050	,190	-,060	
	X19	Pearson	,177	,083	,147	-,062	,412	,455	,545	,222	,115	,018	,123	,130	,301	,186	-,018	,192	,178	,289	1	,275	,317	,339	,049	,289	,068	,409	,235	,380	,128	,369	
	X20	Pearson	-,116	,046	-,013	-,070	,234	,065	,207	,000	,006	,151	-,135	-,145	,186	,115	,280	-,064	,082	,288	,275	1	,632	,412	,205	-,147	,237	,407	,711	,079	,142	,246	
	X21	Pearson	-,005	-,132	-,139	-,099	,255	,094	,285	,171	-,008	-,048	-,045	,063	,200	,361	,312	-,167	,083	,411	,317	,632	1	,331	,129	,138	,346	,337	,529	,047	,202	,127	
	X22	Pearson	-,041	,073	,030	,062	,097	,034	,197	,095	,083	,044	,236	,069	,305	,093	-,002	,119	,013	,146	,339	,412	,331	1	,293	,075	,062	,441	,235	,125	,075	,428	
	X23	Pearson	-,089	-,021	,031	-,103	-,001	-,036	,165	-,160	-,058	,057	-,094	-,024	-,050	-,024	,042	-,072	-,198	,124	,049	,205	,129	,293	1	,027	,126	,052	,126	-,071	,190	,066	
	X24	Pearson	,083	-,021	,085	,064	,051	,137	,187	,210	,217	,001	,193	,419	,145	,301	,125	,149	,175	,210	,289	-,147	,138	,075	,027	1	,356	,213	-,020	,173	,339	,011	
	X25	Pearson	-,213	-,081	,034	,070	,046	-,038	,098	-,004	,176	,007	-,262	,106	,038	,313	,377	-,006	,301	,433	,068	,237	,346	,062	,126	,356	1	,164	,294	,052	,226	-,014	
	X26	Pearson	,220	,317	,102	,259	,153	,194	,292	,276	,284	,201	,103	,173	,281	,088	,159	,320	,179	,321	,409	,407	,337	,441	,052	,213	,164	1	,383	,150	,214	,310	
	X27	Pearson	-,083	,069	-,102	-,019	,123	,080	,320	-,087	-,117	,166	-,192	-,098	,051	,131	,269	-,087	,138	,318	,235	,711	,529	,235	,126	-,020	,294	,383	1	,006	,217	,261	
	X28	Pearson	,364	,137	,234	,076	,447	,467	,413	,392	,386	,378	,471	,329	,234	,256	,045	,248	,429	-,050	,380	,079	,047	,125	-,071	,173	,052	,150	,006	1	,029	,269	
	X29	Pearson	-,099	-,028	,135	-,018	-,160	,084	,090	,029	,014	,024	-,097	,167	,158	,115	,060	,079	-,041	,190	,128	,142	,202	,075	,190	,339	,226	,214	,217	,029	1	-,155	
	X30	Pearson	,183	,119	,111	,195	,321	,359	,368	,070	,310	,311	,290	,038	,107	,150	,040	,234	,130	-,060	,369	,246	,127	,428	,066	,011	-,014	,310	,261	,269	-,155	1	

Quadro 2: Características do ambiente concorrencial versus Características do ambiente concorrencial  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.2 Características do ambiente concorrencial *versus* Características Organizacionais

Para análises das características do ambiente concorrencial *versus* características organizacionais representado pelo quadro 3 se têm os seguintes resultados: das 1020 interações entre as variáveis verifica-se que 833 (81,67%) são consideradas força de associação leve quase imperceptível, 129 (12,65%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 57 (5,59%) são consideradas força de associação moderada e apenas 1 (0,10%) é considerada associação alta. Desta forma verifica-se que existe uma correlação predominantemente leve quase imperceptível entre as características concorrências e as características organizacionais. Isso se justifica, pois novamente o fato de todas as empresas atuarem no mesmo segmento.

Para estas associações destaca-se que a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X47 (Qual a posição da empresa em relação aos concorrentes) têm forte correlação. Isso se justifica, pois quanto maior a participação da empresa no mercado em que ela atua maior foi a posição da empresa em relação as suas concorrentes.

		CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS																																	
		X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64
CARACTERÍSTICAS CONCORRENCIAIS	X1	,065	,182	,188	,239	,193	,026	-,014	,479	-,010	,200	-,012	-,162	,203	,372	,300	,294	,320	,089	,080	,107	,009	,034	,044	,258	,209	,138	,207	,233	,196	,112	,022	,258	,313	,240
	X2	-,087	-,068	,167	,086	,000	-,087	-,149	,201	-,075	-,127	,065	-,035	,124	,267	,067	,103	,070	,009	-,112	,049	,122	,149	-,024	-,068	,055	,004	,126	,125	-,065	,132	,032	-,034	,074	,044
	X3	-,004	,079	,124	,149	,106	-,025	-,065	,231	-,128	-,059	-,076	-,014	,110	-,098	,141	-,119	,127	,037	-,021	-,030	,214	,103	,031	,038	,088	,026	,103	,191	,145	,053	-,015	,105	,120	,233
	X4	-,043	-,236	,067	,034	-,140	,004	,059	,038	-,180	-,014	,115	-,218	,037	-,101	-,173	-,068	,063	,128	,010	,093	,192	,204	-,071	-,252	-,035	-,040	-,113	,034	-,053	,024	-,211	,097	-,109	-,010
	X5	,139	,365	-,016	,462	,324	-,121	-,090	,463	,079	,239	-,188	-,019	,129	,303	,421	,176	,524	,089	,141	,154	,264	,033	,253	,515	,314	,251	,294	,457	,357	,210	,111	,427	,482	,478
	X6	,223	,423	,110	,358	,374	,058	-,151	,465	,061	,179	-,005	,199	,294	,194	,423	,256	,439	,082	,042	,191	,220	-,092	,281	,253	,322	,276	,198	,466	,405	,086	,193	,215	,519	,450
	X7	,166	,338	,018	,398	,368	,132	,048	,341	,210	,190	,060	,240	,381	,266	,501	,294	,350	-,029	,103	,182	,258	,010	,337	,389	,461	,381	,302	,483	,356	,202	,224	,189	,364	,225
	X8	,252	,135	,087	,303	,333	,114	,030	,115	,135	,231	-,065	-,063	,085	,243	,424	,380	,349	,162	,206	,332	,085	-,162	,307	,106	,105	,211	,230	,336	,349	,372	,103	,172	,345	,221
	X9	,123	,084	,180	,165	,073	-,011	-,077	,187	,071	,188	,028	-,046	-,078	,114	,181	,189	,262	,143	,044	,155	,121	-,080	,123	,051	,103	,084	,087	,296	,151	,246	,074	,102	,267	,185
	X10	-,006	,035	,017	,042	,081	,149	,085	,053	,107	,209	,023	-,071	-,039	-,098	-,051	,104	,100	,152	,036	-,055	-,041	,037	,102	,107	,161	,093	,095	,155	,101	,104	,083	-,019	,101	,067
	X11	,138	,223	,052	,252	,348	,073	,038	,300	,183	,271	,187	-,086	,023	,286	,335	,318	,532	,278	,188	,221	,154	-,159	,268	,116	,079	,225	,231	,250	,202	,170	,060	,407	,528	,327
	X12	,463	,161	,188	,217	,217	,089	,105	,046	,105	,234	,075	,105	-,105	,150	,273	,409	,312	,209	,144	,270	,057	-,120	,209	,019	,083	,206	,097	,155	,250	,174	,072	,280	,283	,240
	X13	,204	,205	,296	,322	,197	,140	,024	,097	,163	,346	,139	,283	,212	,249	,231	,416	,393	,536	,525	,576	,150	,020	,173	-,024	,166	,322	,236	,211	,297	,385	,322	,273	,191	,127
	X14	,116	,038	,133	,273	,234	,186	,115	-,061	,097	,237	,069	,094	,144	,036	,177	,213	,327	,257	,264	,215	,359	-,002	,144	,022	,103	,192	,275	,202	,209	,215	-,082	,225	,152	,091
	X15	,067	-,086	-,055	,146	-,083	,044	,328	-,110	-,019	,132	,032	-,115	-,070	-,163	-,070	,020	,020	,153	,155	,216	,236	,000	,110	,134	,116	,067	,065	,039	,198	,220	-,070	,225	-,005	-,011
	X16	,137	,217	,076	,092	,122	-,132	-,036	,359	,030	,099	,202	,150	,128	,027	,268	,095	,178	,055	,065	,164	,028	,099	,206	,064	,101	,047	-,027	,243	,202	,122	,042	,197	,244	,150
	X17	,026	,350	,378	,181	,272	,298	,225	,040	,175	,654	,274	,272	,200	,245	,278	,276	,378	,405	,402	,190	,149	,054	,274	,155	,089	,077	,045	,222	,211	,151	,123	,244	,226	,061
	X18	-,028	-,116	-,078	,079	-,084	,075	,211	-,136	-,074	,117	,154	,106	,042	-,056	,064	,115	,078	,061	,195	,283	,385	,011	,013	,107	,017	,035	,315	,027	,118	,433	,012	,232	-,187	-,159
	X19	,151	,494	,041	,525	,331	,065	-,168	,457	,203	,283	,192	,335	,524	,399	,558	,506	,497	,195	,355	,304	,365	,081	,577	,282	,357	,366	,573	,496	,350	,300	,389	,164	,371	,228
	X20	-,053	,001	-,176	,105	-,029	-,048	,023	,045	,104	-,076	,229	,111	-,093	,024	,045	-,032	,090	,251	,199	,324	,130	,285	,105	,207	,241	,165	,102	,042	,298	,148	,050	-,040	-,041	
	X21	,016	-,045	-,145	,142	,052	,129	,136	-,108	,056	,175	,078	,234	,219	-,025	,173	,162	,002	,142	,321	,350	,399	,038	,241	,048	,182	,371	,249	,120	,072	,411	,105	,123	-,051	-,048
	X22	,020	,044	-,059	,136	,148	,097	,088	,107	,121	,084	,236	,301	,188	,086	,209	,242	,205	,226	,347	,375	,420	,053	,353	-,047	,082	,301	,292	,066	,268	,367	,130	,126	,074	,019
	X23	-,065	-,193	-,254	-,070	-,171	-,071	,196	,055	-,108	-,202	,027	,096	-,022	-,179	-,140	-,067	-,092	-,199	-,110	-,124	,053	,215	-,037	-,009	-,044	-,060	,030	-,265	-,086	,073	-,020	,089	-,182	-,106
	X24	,227	,141	,322	,327	,177	,147	,116	,105	,154	,150	,246	,348	,226	,330	,275	,372	,263	,189	,036	,309	,273	-,062	,239	,110	,236	,336	,342	,235	,232	,161	,098	,238	,156	,176
	X25	-,064	-,144	,168	-,019	-,124	,156	,228	-,281	-,115	,113	-,050	,216	-,010	-,029	-,008	,007	,016	,105	,064	,136	,302	,025	-,001	,077	,011	,094	,094	-,018	,098	,236	-,044	,139	-,228	-,274
	X26	-,036	,033	,017	,129	,046	-,072	-,090	,119	,015	,143	,133	,092	,146	,121	,150	,190	,076	,163	,154	,297	,352	,204	,306	,032	,094	,148	,128	,112	,083	,267	,036	,109	,019	,021
	X27	-,046	-,051	-,066	-,057	,031	,145	,184	-,152	,042	,165	,045	,290	,215	-,007	,019	,066	-,171	-,008	,195	,019	,332	,145	,236	,117	,246	,175	,111	,106	-,001	,207	,037	-,024	-,108	-,096
	X28	,131	,572	,317	,464	,539	,384	,132	,401	,287	,437	,161	,299	,317	,403	,606	,427	,751	,428	,395	,316	,276	-,209	,401	,418	,411	,533	,319	,550	,558	,385	,439	,382	,598	,450
	X29	,144	-,036	-,098	-,056	-,040	,085	,119	-,125	-,196	,082	,070	,336	,154	-,150	-,016	,146	-,103	,024	-,042	,078	,250	,114	,135	-,106	,197	,223	,138	-,059	-,015	,028	,042	,079	-,040	-,019
	X30	,025	,205	,051	,216	,236	,095	,168	,297	,246	,334	-,252	,098	,215	,145	,288	,273	,355	,284	,260	,151	,367	,064	,274	,164	,353	,308	,234	,302	,290	,246	,292	,142	,374	,218

Quadro 3: Características do ambiente concorrencial versus Características Organizacionais  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.3 Características do ambiente concorrencial *versus* processos de Gestão 1

As análises das características do ambiente concorrencial *versus* processos de gestão em estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor (processo de gestão 1) estão representadas pelo quadro 4. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

Para associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão estratégico se tem os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis 149 (62,08%) são consideradas força de associação leve quase imperceptível, verifica-se que 58 (24,17%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 33 (13,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com processo de gestão de estratégia. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X69 (A empresa faz sistematicamente uma análise de desempenho interno com base em indicadores e/ou metas) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que fazem uma análise do desempenho interno tem maior participação no mercado.

Associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de elaboração de projeto se têm os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis verifica-se que 197 (82,08%) são consideradas força de associação leve quase imperceptível, 32 (13,33%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 11 (4,58%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características do ambiente concorrencial com características de elaboração de projeto. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X79 (A empresa possui um processo de controle do cumprimento dos

prazos e custos planejados no início do projeto) têm correlação moderada. Isso sugere que empresas que possuem um orçamento programado para elaboração de projeto têm maior participação no mercado.

Para associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de marketing se tem os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis verifica-se que 170 (70,83%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 62 (25,83%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 8 (3,33%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de marketing. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X85 (A empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que possuam um planejamento e controle das vendas tem maior participação no mercado.

Para associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de produção e logística se tem os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis verifica-se que 173 (72,08%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 46 (19,17%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 21 (8,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de produção e logística. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X90 (Existe uma integração no planejamento / previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que possuam uma integração entre planejamento e controle das vendas tem maior participação no mercado.

Por fim, associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de serviços ao consumidor se têm os seguintes resultados: das 180 interações entre as variáveis verifica-se que 116 (64,44%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 46 (25,56%) são consideradas força

de associação pequena, porém definida, 18 (10,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de serviços ao consumidor. Para estas associações destaca-se a questão X19 (Qual o nível de investimento em relação ao custo dos empreendimentos) e a questão X97 (A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes) têm correlação moderada. Isso sugere que empresas que tem maiores procedimentos para atender as reclamações e sugestões dos clientes têm maior nível de investimento em relação ao custo do empreendimento.

	ESTRATÉGIA							ELABORAÇÃO DE PROJETOS							MARKETING							PRODUÇÃO E LOGÍSTICA							SERVIÇOS AO CONSUMIDOR									
	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88	X89	X90	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X101	X102	X103
X1	,251	,206	,266	,232	,206	,333	,287	,253	,185	,093	,153	,100	,107	,113	,202	,156	,040	,093	-,035	,036	,023	,073	,147	-,018	,086	,156	,165	,190	,151	,056	,025	,181	,122	,116	,188	,166	,100	,008
X2	,075	-,114	,133	-,032	,079	,094	,035	,050	-,119	-,121	-,128	-,037	-,064	-,050	-,043	-,014	-,068	-,111	-,114	-,160	-,173	-,041	,022	-,063	-,091	-,024	-,033	,075	,060	-,071	-,081	-,115	-,085	-,097	,050	,032	,042	-,111
X3	-,101	-,105	,034	,171	,234	,124	,093	,081	,002	,045	,113	-,149	,008	,075	,041	,034	-,028	,051	,196	,273	,164	,060	,136	,009	,052	-,104	,008	,087	,049	,105	,141	,091	,019	-,027	-,084	-,002	-,110	,147
X4	,107	,060	,126	,027	,103	-,040	-,035	,009	,014	,060	,073	,082	-,129	-,088	-,028	,091	,024	,016	-,025	,004	-,035	,132	,058	,098	-,152	-,188	-,011	-,016	-,010	-,035	-,030	-,048	-,118	-,137	-,049	,018	,006	,055
X5	,544	,322	,434	,499	,444	,513	,505	,451	,373	,379	,432	,247	,361	,332	,311	,326	,216	,299	,386	,414	,440	,259	,318	,110	,347	,368	,290	,525	,312	,388	,341	,383	,350	,384	,290	,317	,270	,345
X6	,280	,169	,394	,482	,430	,376	,317	,406	,326	,402	,449	,165	,333	,472	,427	,245	,142	,269	,354	,290	,305	,090	,189	,023	,293	,275	,477	,427	,141	,386	,274	,239	,344	,263	,197	,218	,120	,139
X7	,348	,223	,331	,460	,473	,505	,457	,453	,459	,403	,382	,210	,323	,421	,363	,261	,197	,267	,355	,323	,348	,125	,251	,102	,299	,351	,412	,440	,271	,481	,371	,420	,374	,333	,283	,298	,251	,208
X8	,348	,395	,314	,440	,398	,445	,444	,393	,269	,282	,295	,345	,255	,251	,233	,274	,279	,342	,286	,306	,308	,325	,353	,285	,322	,378	,259	,294	,211	,350	,239	,440	,470	,446	,430	,426	,258	,273
X9	,328	,308	,527	,307	,346	,288	,269	,315	,136	,176	,163	,245	,157	,216	,229	,340	,326	,331	,134	,254	,279	,300	,403	,256	,233	,259	,097	,221	,071	,062	,079	,141	,144	,147	,310	,266	,257	,318
X10	,199	,229	,260	,086	,162	,118	,099	,131	,019	,068	,054	,108	,021	,030	,033	,274	,166	,167	-,013	-,001	,032	,171	,152	,193	,067	,188	,123	,076	,049	,053	,093	,130	-,003	,040	,114	,098	,076	,043
X11	,427	,446	,356	,332	,352	,359	,318	,352	,199	,272	,264	,253	,182	,143	,285	,254	,291	,350	,249	,281	,378	,334	,393	,339	,382	,390	,310	,387	,208	,250	,242	,384	,369	,349	,349	,425	,191	,275
X12	,288	,306	,394	,422	,342	,339	,365	,439	,117	,214	,221	,271	,068	,222	,217	,195	,335	,361	,319	,427	,391	,429	,308	,364	,378	,540	,327	,354	,215	,334	,311	,432	,460	,390	,495	,486	,265	,342
X13	,261	,328	,143	,282	,212	,276	,144	,185	,099	,170	,194	,258	,182	,207	,148	,170	,254	,233	,341	,283	,300	,176	,120	,169	,290	,408	,329	,181	,210	,341	,387	,247	,493	,453	,391	,304	,384	,332
X14	,276	,197	,208	,249	,312	,206	,126	,195	,159	,247	,215	,089	,012	-,061	,133	,076	,136	,184	,191	,371	,366	,096	,154	,148	,072	,110	,117	,028	,014	,197	,222	,154	,170	,180	,195	,159	,088	,351
X15	,360	,256	,068	,178	,178	,234	,289	,254	,087	,132	,160	,197	,029	-,062	-,034	,222	,145	,118	,275	,249	,173	,182	,096	,099	,049	,107	,089	,213	,215	,229	,156	,189	,231	,204	,140	,153	,207	,106
X16	,105	,120	,362	,354	,241	,253	,327	,386	,115	,146	,161	,085	,079	,237	,295	,209	,280	,381	,177	,278	,154	,261	,361	,253	,277	,199	,165	,216	,251	,131	,107	,266	,106	,107	,194	,302	,123	,199
X17	,251	,293	,216	,241	,292	,267	,154	,263	,177	,269	,259	,254	,236	,153	,298	,123	,311	,246	,173	,238	,334	,318	,284	,322	,309	,300	,240	,096	,205	,183	,177	,220	,287	,322	,304	,335	,142	,298
X18	,172	,089	-,021	,062	,109	,150	,100	,100	,022	-,017	-,025	,053	-,102	-,162	-,119	-,018	,029	-,028	,085	,139	,115	,008	,023	-,141	,014	-,006	-,090	-,022	,105	,006	,039	,056	,232	,166	,165	,081	,250	,166
X19	,409	,357	,288	,452	,409	,584	,457	,402	,391	,352	,386	,271	,340	,356	,316	,183	,165	,194	,394	,442	,373	,157	,344	,192	,391	,383	,345	,393	,336	,478	,431	,413	,601	,581	,467	,373	,393	,339
X20	,273	,138	-,053	-,031	,061	,167	,156	,070	-,046	-,054	-,110	,078	-,061	-,112	-,157	,027	,138	,163	,220	,125	,096	-,028	,151	-,018	,026	,150	,012	-,002	,028	,137	,129	,155	,195	,250	,164	-,021	,266	,030
X21	,233	-,118	,009	,013	,087	,199	,181	,070	,203	,087	-,030	,190	,024	-,044	-,120	,050	,185	,230	,288	,243	,283	,077	,088	-,022	-,041	,136	-,034	-,056	-,006	,147	,123	,115	,229	,299	,297	,088	,337	,123
X22	,250	,257	,092	,215	,234	,310	,296	,237	,086	,073	-,019	,240	,042	,063	-,037	,179	,288	,373	,449	,377	,341	,065	,309	,326	,180	,330	,211	,195	,146	,267	,180	,341	,319	,308	,322	,204	,409	,182
X23	-,166	-,227	-,085	-,099	-,121	-,143	-,143	-,115	-,197	-,171	-,177	-,187	-,219	-,111	-,214	-,199	-,181	-,115	-,102	-,086	-,087	,289	-,201	-,165	-,146	-,129	-,110	-,084	-,097	-,132	-,087	-,024	-,154	-,212	-,136	-,197	,007	-,160
X24	,189	,199	,274	,374	,398	,359	,353	,382	,324	,391	,383	,126	,195	,147	,246	,247	,222	,175	,226	,386	,339	,314	,279	,255	,323	,260	,329	,220	,300	,310	,306	,312	,342	,251	,395	,305	,229	,367
X25	,107	-,077	,052	,079	,185	,112	,021	,132	,118	,112	,090	-,014	-,005	-,025	-,040	,050	,134	,077	,156	,253	,237	,015	,098	,027	-,001	,010	,012	-,080	-,006	,018	,032	,022	,048	-,027	,022	-,048	,034	,055
X26	,151	,247	,103	,122	,119	,252	,243	,158	-,011	,011	-,021	,290	-,018	-,025	-,068	,107	,207	,275	,262	,180	,189	,173	,153	,186	,078	,208	,119	,125	,172	,114	,143	,271	,369	,344	,453	,285	,431	,181
X27	,178	,086	-,186	-,130	,059	,095	,001	,003	-,092	-,084	-,162	,024	-,155	-,222	-,156	-,095	-,016	-,005	,089	-,025	-,024	-,139	-,075	-,037	-,127	,068	,055	-,102	,032	,098	,058	,015	,056	,127	,119	-,012	,162	-,019
X28	,523	,396	,410	,575	,599	,513	,452	,562	,407	,508	,507	,327	,452	,555	,562	,373	,275	,286	,397	,410	,461	,340	,360	,342	,499	,588	,560	,444	,444	,535	,508	,504	,450	,444	,375	,492	,174	,364
X29	-,253	-,276	-,247	-,061	,021	-,093	-,200	-,078	-,165	-,062	-,032	-,277	-,221	-,116	-,083	-,233	-,213	-,186	-,018	-,023	-,055	-,217	-,241	-,268	-,079	-,162	-,011	-,151	-,156	,062	,062	-,021	-,027	-,103	-,133	-,144	-,224	-,116
X30	,413	,397	,209	,354	,303	,353	,352	,368	,176	,176	,129	,275	,158	,169	,224	,305	,251	,329	,333	,384	,326	,174	,349	,288	,165	,254	,277	,317	,148	,208	,150	,202	,240	,256	,323	,264	,406	,261

Quadro 4: Características do ambiente concorrencial versus Processos de Gestão 1  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.4 Características do ambiente concorrencial *versus* Processos de Gestão 2

As análises das características do ambiente concorrencial *versus* processos de gestão em recursos humanos, tecnologia de informação, gestão financeira, patrimônio, gestão ambiental e de segurança, relação externa, aperfeiçoamento dos processos (processo de gestão 2) estão representadas pelo quadro 5. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

Para associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de recursos humanos se tem os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis 176 (73,33%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, verifica-se que 45 (18,75%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 19 (7,92%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de recursos humanos. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X111 (A empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os funcionários) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que possui um sistema de gestão das informações dos funcionários tem maior participação no mercado.

As associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão de tecnologia de informação se têm os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis verifica-se que 164 (68,33%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 52 (21,67%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 24 (10,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X116 (A empresa possui um sistema

de gestão das informações disponíveis) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que possui um sistema de gestão das informações disponíveis tem maior participação no mercado.

Já associações das características do ambiente concorrencial com processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 240 interações entre as variáveis verifica-se que 184 (76,67%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 40 (16,67%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 16 (6,67%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de gestão financeira. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X121 (A empresa elabora e controla suas atividades com base em um orçamento) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que elaboram e controlam suas atividades com base em um orçamento tem maior participação no mercado.

Para associações das características do ambiente concorrencial com características de patrimônio se tem os seguintes resultados: das 120 interações entre as variáveis verifica-se que 76 (63,33%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 32 (26,67%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 12 (10,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de patrimônio. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução/ operação) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que tem uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura tem maior participação no mercado.

Para associações das características do ambiente concorrencial com características de gestão ambiental e de segurança se têm os seguintes resultados: das 120 interações entre as variáveis verifica-se que 73 (60,83%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 20 (16,67%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 27 (22,50%) são consideradas força de

associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho – programa de prevenção de riscos) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que se preocupam com segurança e qualidade vida no trabalho tem maior participação no mercado.

As associações das características do ambiente concorrencial com características de relação externa se têm os seguintes resultados: das 120 interações entre as variáveis verifica-se que 78 (65,00%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 28 (23,33%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 14 (11,67%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características do ambiente concorrencial com características de relação externa. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas) têm correlação moderada. Isso sugere que empresa que se preocupam com o ambiente externo tem maior participação no mercado.

Por fim, associações das características do ambiente concorrencial com características de aperfeiçoamento dos processos se têm os seguintes resultados: das 120 interações entre as variáveis verifica-se que 86 (71,67%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 22 (18,33%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 12 (10,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as concorrenciais com características de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se a questão X28 (A participação no mercado em que a empresa atua) e a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho) têm correlação moderada. Isso sugere que empresas que desenvolvem estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho têm maior participação no mercado.

	RECURSOS HUMANOS										TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO					GESTÃO FINANCEIRA					PATRIMÔNIO			AMBIENTAL SEGURANÇA			RELAÇÃO EXTERNA			APERF. PROCESSOS										
	X104	X105	X106	X107	X108	X109	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X117	X118	X119	X120	X121	X122	X123	X124	X125	X126	X127	X128	X129	X130	X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137	X138	X139	X140	X141	X142	X143
X1	,211	,063	,121	,146	,075	,092	,061	,179	,240	,278	,220	,385	,333	,138	,272	,241	,153	,135	,282	,191	,207	,260	,155	,172	,183	,138	,253	,120	,151	,273	,167	,267	,190	,188	,266	,189	,261	,231	,246	,152
X2	,097	-,015	-,059	,180	-,006	-,025	,142	,067	,148	,083	,269	,141	,110	,014	,212	,152	,062	-,062	-,008	,011	,013	,020	-,083	-,051	-,079	-,046	,043	-,132	,115	,077	-,012	,053	-,045	-,014	,055	-,093	-,005	,039	,083	,077
X3	,092	,114	,070	,071	-,025	,102	,050	,073	-,022	,027	,118	,133	,101	,162	,212	,267	,047	-,156	-,056	-,079	-,046	-,028	,004	,049	,005	-,009	-,090	,068	,027	,083	,039	,098	,076	,000	,052	-,004	,023	-,018	-,041	-,064
X4	-,027	-,073	-,046	,060	-,144	-,012	,042	-,060	,096	,038	,167	,103	,078	,033	,151	,125	-,107	-,179	-,112	-,106	-,037	-,080	-,028	,065	,041	-,024	-,048	-,020	-,043	-,079	-,123	-,054	-,018	,014	,099	-,143	-,060	,029	-,024	,068
X5	,391	,365	,357	,356	,215	,318	,364	,284	,331	,306	,348	,412	,414	,164	,485	,415	,472	,397	,538	,462	,469	,351	,348	,375	,425	,428	,350	,364	,314	,454	,462	,493	,425	,392	,448	,266	,419	,341	,361	,379
X6	,387	,416	,391	,389	,221	,291	,271	,332	,272	,310	,345	,411	,399	,267	,299	,363	,375	,308	,370	,462	,411	,139	,142	,158	,259	,219	,300	,202	,418	,466	,449	,514	,441	,348	,403	,180	,370	,219	,258	,244
X7	,359	,422	,364	,400	,292	,294	,301	,319	,314	,256	,335	,388	,331	,256	,290	,309	,481	,260	,382	,354	,401	,275	,172	,096	,326	,297	,401	,280	,320	,458	,426	,444	,421	,370	,383	,297	,413	,288	,367	,303
X8	,368	,391	,345	,338	,207	,306	,139	,275	,193	,306	,206	,314	,379	,198	,229	,276	,296	,076	,143	,197	,162	,262	,278	,236	,359	,291	,443	,435	,404	,495	,470	,422	,347	,352	,366	,310	,508	,286	,280	,295
X9	,330	,145	,228	,348	,218	,227	,187	,239	,336	,468	,356	,450	,405	,312	,410	,364	,209	,108	,167	,202	,134	,197	,173	,213	,177	,218	,218	,293	,318	,322	,233	,316	,208	,258	,320	,025	,303	,281	,275	,270
X10	,133	,132	-,013	,177	,056	,075	,109	,139	,332	,344	,192	,304	,194	,204	,262	,177	,002	-,012	,053	,086	,033	,149	,073	,069	,091	,104	,133	,185	,154	,171	,097	,137	,119	,165	,193	-,017	,196	,163	,135	,121
X11	,322	,285	,208	,323	,100	,215	,157	,265	,475	,481	,327	,441	,516	,171	,377	,396	,328	,316	,285	,291	,275	,353	,279	,384	,381	,351	,397	,420	,330	,348	,335	,428	,288	,374	,452	,188	,471	,383	,417	,399
X12	,321	,296	,307	,359	,382	,446	,170	,335	,263	,361	,222	,350	,421	,301	,205	,256	,286	,201	,189	,274	,207	,305	,334	,405	,342	,352	,546	,380	,535	,480	,490	,436	,487	,450	,504	,327	,501	,330	,306	,347
X13	,329	,291	,244	,341	,258	,360	,234	,241	,160	,254	,218	,203	,251	,176	,268	,282	,127	,096	,077	,141	,069	,306	,249	,223	,242	,182	,360	,235	,456	,356	,357	,299	,325	,359	,315	,176	,186	,134	,042	,171
X14	-,039	,178	,069	,076	,039	,082	,033	-,043	,226	,235	,220	,065	,181	,173	,247	,287	,121	-,018	,075	,002	,076	,111	,278	,214	,174	,168	,204	,225	,146	,156	,126	,197	,120	,109	,244	,137	,166	,085	,035	,101
X15	,041	,077	-,008	,045	,134	,175	,041	,027	-,060	,019	,129	,011	-,018	,039	,130	,155	,068	,124	,089	,131	,164	,237	,326	,291	,253	,209	,164	,221	,135	,160	,246	,124	,264	,206	,275	,161	,204	,191	,084	,187
X16	,261	,162	,217	,248	,132	,205	,158	,233	,194	,266	,204	,396	,304	,261	,205	,197	,222	,007	,063	,128	,162	,047	-,018	,059	,170	,148	,250	,190	,288	,267	,229	,281	,282	,228	,284	,139	,240	,235	,249	,218
X17	,205	,200	,259	,210	,276	,340	,137	,322	,259	,418	,234	,254	,328	,260	,185	,243	,218	,239	,239	,129	,143	,327	,333	,341	,313	,139	,320	,401	,240	,312	,192	,265	,213	,201	,217	,253	,233	,204	,233	,194
X18	-,067	,038	,147	,043	,199	,101	,097	-,044	-,070	-,044	,133	-,092	-,023	,000	-,027	-,003	-,023	-,078	-,107	-,169	-,095	,035	,093	,008	,046	,061	,122	,049	,005	-,068	-,035	-,050	-,078	-,036	,001	,022	-,051	-,005	-,106	,012
X19	,437	,543	,634	,389	,450	,507	,568	,428	,287	,314	,362	,377	,404	,269	,290	,393	,432	,213	,321	,337	,340	,349	,244	,166	,291	,300	,437	,306	,552	,420	,507	,424	,382	,370	,381	,334	,458	,395	,349	,415
X20	,022	,114	-,028	-,009	,014	-,029	,059	-,115	,018	-,027	,077	-,148	-,049	-,111	,084	,033	,134	-,007	,016	-,007	,118	,202	,185	,046	,136	,049	,067	,215	,040	,145	,113	,057	,044	,111	,106	,059	,039	-,031	,012	,037
X21	-,022	,097	-,008	,010	,047	-,022	,021	-,160	,034	-,034	,154	,191	-,042	-,059	,155	,126	,134	,034	,081	-,003	,208	,213	,234	,039	,133	,105	,131	,212	,044	,132	,048	,079	,023	,094	,119	,080	,023	-,046	-,035	,003
X22	,132	,179	,046	,163	,092	,109	,090	-,008	,239	,138	,325	,149	,240	,221	,253	,230	,244	,102	,068	,088	,238	,393	,264	,165	,275	,312	,290	,317	,167	,200	,165	,130	,177	,327	,341	,192	,224	,180	,151	,233
X23	-,199	-,142	-,100	-,078	-,035	-,175	-,027	-,219	-,127	-,243	-,090	-,139	-,238	-,093	-,173	-,230	-,132	-,100	-,222	-,217	-,120	-,120	-,230	-,276	-,182	-,120	-,248	-,241	-,146	-,217	-,118	-,231	-,221	-,140	-,168	-,227	-,151	-,123	-,221	-,159
X24	,289	,321	,370	,363	,512	,344	,268	,360	,234	,295	,354	,293	,219	,479	,231	,338	,388	,316	,275	,350	,395	,299	,355	,384	,313	,272	,343	,220	,292	,274	,303	,290	,307	,216	,294	,381	,364	,326	,284	,247
X25	-,096	-,037	-,031	,037	,187	-,005	-,101	-,053	-,110	-,019	,116	-,095	-,070	,159	-,004	,014	,103	,102	,077	,028	,172	,055	,179	,070	-,028	-,027	,011	,032	-,075	,014	-,072	-,033	-,034	-,019	-,001	,031	,018	-,009	-,038	-,025
X26	-,099	,105	,143	,094	,030	,105	,077	,033	,068	,063	,187	,168	,126	,091	,174	,116	,191	-,029	,027	,053	,154	,304	,257	,165	,202	,183	,304	,262	,267	,243	,207	,098	,173	,221	,205	,171	,167	,135	,100	,168
X27	-,145	-,012	-,136	-,093	-,071	-,115	-,040	-,136	,031	-,072	,046	-,186	-,129	-,049	,032	-,035	,090	-,002	-,003	-,093	,026	,094	,118	-,008	,045	-,035	,130	,072	-,018	-,014	-,060	-,062	-,011	-,005	,047	,132	-,032	-,081	-,046	-,058
X28	,558	,537	,529	,580	,506	,530	,451	,608	,570	,595	,478	,635	,666	,473	,520	,507	,536	,569	,541	,567	,471	,481	,440	,481	,537	,439	,531	,490	,556	,623	,585	,655	,539	,512	,569	,401	,625	,520	,513	,516
X29	-,206	-,041	-,013	-,115	-,012	-,106	-,152	-,186	-,159	-,167	-,034	-,197	-,215	,032	-,181	-,088	,077	,035	-,024	,017	,111	-,139	-,022	-,069	-,174	-,295	-,070	-,199	-,061	-,163	-,151	-,146	-,160	-,303	-,257	-,093	-,150	-,281	-,281	-,297
X30	,239	,266	,101	,216	,150	,207	,210	,170	,316	,303	,317	,397	,354	,256	,407	,474	,314	,111	,125	,229	,185	,226	,292	,274	,364	,423	,338	,401	,302	,326	,326	,345	,423	,500	,483	,158	,349	,324	,293	,333

Quadro 5: Características do ambiente concorrencial versus Processo de Gestão 2

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.5 Características Organizacionais *versus* Características Organizacionais

Para análises das características organizacionais *versus* ela mesma representadas pelo quadro 6 se têm os seguintes resultados: das 561 interações entre as variáveis verifica-se que 201 (35,83%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 141 (25,13%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 215 (38,32%) são consideradas força de associação moderada e apenas 4 (0,71%) são consideradas associação alta. Desta forma verifica-se uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características organizacionais.

Para estas associações destaca-se que a questão X32 (como se classifica o modelo de gestão da empresa) com a questão X45 (existe uma estratégia organizacional claramente definida) e a questão X63 (A estrutura organizacional da empresa é entre totalmente informal ou totalmente formal) têm forte correlação. Isso sugere quanto mais a empresa tem estratégia definida e aplicada e tem uma estrutura mais formal automaticamente ela têm um estilo mais democrático de gestão.

Para a associação da questão X45 (existe uma estratégia organizacional claramente definida) e questão X58 (existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa) têm forte correlação. Isso sugere que quanto maior a existência de estratégia definida e aplicada, maior a existência de política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos.

Para a associação da questão X58 (existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa) e questão e a questão X63 (A estrutura organizacional da empresa é entre totalmente informal ou totalmente formal) têm forte correlação. Isso sugere que quanto mais formal é a estrutura organizacional da empresa maior é a política de gerenciamento dos recursos humanos.

		CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS																																	
		X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57	X58	X59	X60	X61	X62	X63	X64
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	X31	1	,371	,240	,297	,204	,082	-,012	,182	,205	,284	,090	,276	,209	,197	,406	,441	,242	,285	,295	,395	,058	-,198	,262	,108	,257	,216	,131	,371	,393	,304	,170	,170	,294	,317
	X32	,371	1	,343	,663	,596	,137	-,082	,578	,479	,355	,275	,439	,522	,517	,702	,450	,639	,450	,377	,375	,112	-,176	,449	,511	,578	,457	,426	,678	,578	,253	,514	,259	,711	,524
	X33	,240	,343	1	,343	,353	,433	,227	,023	,228	,345	,222	,372	,372	,460	,285	,438	,350	,405	,278	,361	,151	-,087	,004	,073	,282	,217	,211	,325	,407	,259	,202	,124	,224	,188
	X34	,297	,663	,343	1	,572	,260	-,003	,469	,444	,283	,163	,343	,534	,525	,608	,470	,677	,420	,363	,519	,209	-,011	,359	,445	,572	,555	,565	,651	,531	,405	,368	,361	,483	,497
	X35	,204	,596	,353	,572	1	,486	,166	,376	,579	,331	,412	,491	,558	,569	,668	,523	,559	,320	,432	,433	,249	-,197	,556	,370	,500	,537	,513	,607	,515	,323	,359	,306	,643	,520
	X36	,082	,137	,433	,260	,486	1	,449	-,206	,333	,392	,451	,509	,496	,279	,276	,458	,271	,418	,481	,308	,143	-,149	,201	,087	,299	,422	,333	,127	,299	,299	,192	,173	,055	-,016
	X37	-,012	-,082	,227	-,003	,166	,449	1	-,182	,090	,287	,494	,228	,129	-,087	-,019	,168	,028	,114	,234	,166	,215	,105	,151	,059	,212	,236	,041	-,003	,227	,309	,116	,248	-,012	-,033
	X38	,182	,578	,023	,469	,376	-,206	-,182	1	,223	,015	,107	,120	,319	,409	,443	,232	,499	,213	,216	,101	,048	-,048	,320	,391	,289	,211	,275	,487	,362	,100	,347	,192	,627	,629
	X39	,205	,479	,228	,444	,579	,333	,090	,223	1	,184	,485	,381	,419	,402	,400	,401	,303	,406	,468	,362	,069	,314	,428	,412	,636	,457	,381	,482	,403	,246	,528	-,019	,404	,108
	X40	,284	,355	,345	,283	,331	,392	,287	,015	,184	1	,244	,232	,328	,302	,425	,562	,470	,509	,489	,387	,220	-,054	,310	,205	,311	,222	,200	,300	,388	,332	,317	,362	,362	,193
	X41	,090	,275	,222	,163	,412	,451	,494	,107	,485	,244	1	,446	,501	,135	,222	,361	,199	,310	,362	,364	,284	-,016	,426	-,088	,288	,254	,220	,210	,239	,270	,289	,117	,233	,031
	X42	,276	,439	,372	,343	,491	,509	,228	,120	,381	,232	,446	1	,646	,353	,446	,468	,233	,341	,437	,429	,382	-,076	,433	,189	,427	,565	,376	,320	,341	,313	,373	,269	,218	,127
	X43	,209	,522	,372	,534	,558	,496	,129	,319	,419	,328	,501	,646	1	,495	,541	,515	,400	,353	,536	,430	,362	,139	,470	,214	,551	,468	,467	,454	,435	,379	,389	,163	,338	,198
	X44	,197	,517	,460	,525	,569	,279	-,087	,409	,402	,302	,135	,353	,495	1	,634	,562	,478	,389	,374	,271	,075	-,150	,373	,424	,415	,438	,487	,430	,356	,280	,364	,266	,444	,316
	X45	,406	,702	,285	,608	,668	,276	-,019	,443	,400	,425	,222	,446	,514	,634	1	,589	,598	,354	,482	,513	,282	-,244	,493	,495	,510	,586	,555	,710	,628	,489	,478	,397	,651	,457
	X46	,441	,450	,438	,470	,523	,458	,168	,232	,401	,562	,361	,468	,515	,562	,589	1	,513	,531	,585	,587	,248	-,236	,489	,189	,480	,464	,635	,436	,555	,442	,466	,242	,481	,253
	X47	,242	,639	,350	,677	,559	,271	,028	,499	,303	,470	,199	,233	,400	,478	,598	,513	1	,486	,423	,497	,314	-,099	,308	,318	,324	,430	,412	,578	,613	,400	,385	,421	,639	,533
	X48	,285	,450	,405	,420	,320	,418	,114	,213	,406	,509	,310	,341	,353	,389	,354	,531	,486	1	,687	,518	,112	-,240	,251	,161	,358	,404	,409	,322	,492	,464	,454	,290	,354	,223
	X49	,295	,377	,278	,363	,432	,481	,234	,216	,468	,489	,362	,437	,536	,374	,482	,585	,423	,687	1	,596	,185	-,194	,434	,241	,415	,435	,424	,415	,558	,576	,462	,203	,348	,182
	X50	,395	,375	,361	,519	,433	,308	,166	,101	,362	,387	,364	,429	,430	,271	,513	,587	,497	,518	,596	1	,462	-,246	,320	,105	,423	,554	,457	,516	,617	,692	,419	,424	,368	,221
	X51	,058	,112	,151	,209	,249	,143	,215	,048	,069	,220	,284	,382	,362	,075	,282	,248	,314	,112	,185	,462	1	,015	,356	,105	,295	,446	,253	,239	,259	,423	,288	,385	,196	,131
	X52	-,198	-,176	-,087	-,011	-,197	-,149	,105	-,048	,314	-,054	-,016	-,076	,139	-,150	-,244	-,236	-,099	-,240	,194	-,246	,015	1	-,038	-,220	-,188	-,198	-,215	-,215	,299	-,166	,289	-,157	-,275	-,048
	X53	,262	,449	,004	,359	,556	,201	,151	,320	,428	,310	,426	,433	,470	,373	,493	,489	,308	,251	,434	,320	,356	-,038	1	,236	,335	,432	,365	,461	,290	,327	,314	,233	,474	,274
	X54	,108	,511	,073	,445	,370	,087	,059	,391	,412	,205	-,088	,189	,214	,424	,495	,189	,318	,161	,241	,105	,105	-,220	,236	1	,628	,416	,358	,405	,466	,192	,433	,378	,413	,346
X55	,257	,578	,282	,572	,500	,299	,212	,289	,636	,311	,288	,427	,551	,415	,510	,480	,324	,358	,415	,423	,295	-,188	,335	,628	1	,677	,529	,564	,566	,375	,629	,241	,471	,290	
X56	,216	,457	,217	,555	,537	,422	,236	,211	,457	,222	,254	,565	,468	,438	,586	,464	,430	,404	,435	,554	,446	-,198	,432	,416	,677	1	,538	,522	,479	,462	,565	,369	,377	,295	
X57	,131	,426	,211	,565	,513	,333	,041	,275	,381	,200	,220	,376	,467	,487	,555	,635	,412	,409	,424	,457	,253	-,215	,365	,358	,529	,538	1	,529	,576	,453	,423	,192	,377	,190	
X58	,371	,678	,325	,651	,607	,127	-,003	,487	,482	,300	,210	,320	,454	,430	,710	,436	,578	,322	,415	,516	,239	-,215	,461	,405	,564	,522	,529	1	,676	,464	,486	,172	,712	,534	
X59	,393	,578	,407	,531	,515	,299	,227	,362	,403	,388	,239	,341	,435	,356	,628	,555	,613	,492	,558	,617	,259	-,299	,290	,466	,566	,479	,576	,676	1	,554	,491	,297	,574	,495	
X60	,304	,253	,259	,405	,323	,299	,309	,100	,246	,332	,270	,313	,379	,280	,489	,442	,400	,464	,576	,692	,423	-,166	,327	,192	,375	,462	,453	,464	,554	1	,396	,438	,312	,205	
X61	,170	,514	,202	,368	,359	,192	,116	,347	,528	,317	,289	,373	,389	,364	,478	,466	,385	,454	,462	,419	,288	-,289	,314	,433	,629	,565	,423	,486	,491	,396	1	,188	,479	,212	
X62	,170	,259	,124	,361	,306	,173	,248	,192	-,019	,367	,117	,269	,163	,266	,397	,242	,421	,290	,203	,424	,385	-,157	,233	,378	,241	,369	,192	,172	,297	,438	,188	1	,398	,336	
X63	,294	,711	,224	,483	,643	,055	-,012	,627	,404	,362	,233	,218	,338	,444	,651	,481	,639	,354	,348	,368	,196	-,275	,474	,413	,471	,377	,377	,712	,574	,312	,479	,398	1	,668	
X64	,317	,524	,188	,497	,520	-,016	-,033	,629	,108	,193	,031	,127	,198	,316	,457	,253	,533	,223	,182	,221	,131	-,048	,274	,346	,290	,295	,190	,534	,495	,205	,212	,336	,668	1	

Quadro 6: Características Organizacionais versus Características Organizacionais  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.6 Características Organizacionais *versus* Processos de Gestão 1

As análises das características organizacionais *versus* processos de gestão em estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor (processos de gestão 1) estão representadas pelo quadro 7. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

Para associações de características organizacionais com processo de gestão de estratégia se tem os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 52 (19,12%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 61 (22,43%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 153 (56,25%) são consideradas força de associação moderada e 6 (2,21%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de estratégia. Para estas associações destaca-se a questão X68 (A empresa faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas) com as questões X47 (Qual a posição da empresa em relação às concorrentes) e X59 (Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa) têm forte correlação. Isso sugere que quando mais perto das líderes de mercado a empresa se encontra e quanto mais alinhado a empresa está em relação a característica do empreendimento e com a estratégia adotada mais a empresa faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas. Também se destaca a questão X69 (A empresa possui uma visão e um posicionamento estratégicos definidos) com as questões X45 (Existe uma estratégia organizacional claramente definida) e X58 (Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa) têm forte correlação. Isso sugere que quando maior a existência de uma estratégia organizacional claramente definida e a existência uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa mais a empresa possui uma visão e um posicionamento estratégicos definidos.

Já associações de características organizacionais com características de elaboração de projeto se têm os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 65 (23,90%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 87 (31,99%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 120 (44,12%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com as características de elaboração de projeto. Para estas associações destaca-se a questão X35 (Qual o nível de formalização das atividades e processos?) com a questão X79 (A empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto?) que possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto maior o nível de formalização das atividades e processos maior foi o processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto.

As associações de características organizacionais com processo de gestão de marketing se têm os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 128 (47,06%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 94 (34,56%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 50 (18,38%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características organizacionais com o processo de gestão de marketing. Para estas associações destaca-se a questão X59 (Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa) com a questão X84 (A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?) que possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões, maior é o alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa.

As associações de características organizacionais com processo de gestão de produção e logística se têm os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 70 (25,74%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 73 (26,84%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 129 (47,43%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma

correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de produção e logística. Para estas associações destaca-se a questão X56 (Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento?) com a questão X94 (A empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução?) que possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa planeja suas ações maior é o nível de preocupação com às prevenções dos problemas.

Por fim, as associações de características organizacionais com processo de gestão de serviços ao consumidor se têm os seguintes resultados: das 188 interações entre as variáveis verifica-se que 44 (23,40%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 57 (30,32%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 87 (46,28%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de serviços ao consumidor. Para estas associações destaca-se a questão X45 (Existe uma estratégia organizacional claramente definida?) com a questão X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?) que possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto maior a estratégia organizacional da empresa maior é o nível de serviço para atendimento ao consumidor.

	ESTRATÉGIA								ELABORAÇÃO DE PROJETOS								MARKETING								PRODUÇÃO E LOGÍSTICA								SERVIÇOS AO CONSUMIDOR					
	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88	X89	X90	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X101	X102	X103
X31	.331	.347	.297	.319	.434	.360	.383	.350	.150	.252	.212	.258	.150	.270	.270	.263	.176	.192	.366	.268	.191	.266	.205	.151	.291	.327	.225	.272	.154	.286	.289	.223	.416	.339	.334	.346	.235	.279
X32	.442	.419	.378	.535	.567	.589	.548	.584	.430	.526	.556	.395	.576	.590	.638	.446	.284	.278	.435	.408	.386	.290	.373	.230	.610	.526	.566	.508	.430	.497	.447	.408	.517	.512	.389	.515	.306	.421
X33	.306	.327	.304	.350	.452	.317	.279	.369	.152	.247	.252	.346	.228	.225	.344	.163	.212	.135	.194	.257	.158	.171	.163	.214	.257	.255	.375	.165	.142	.182	.168	.134	.256	.232	.305	.340	.235	.386
X34	.500	.453	.466	.655	.695	.683	.608	.622	.505	.579	.524	.390	.468	.511	.481	.485	.297	.236	.412	.420	.394	.261	.369	.142	.494	.454	.497	.483	.388	.568	.521	.495	.590	.536	.562	.558	.471	.551
X35	.429	.492	.390	.617	.649	.563	.463	.557	.509	.640	.579	.431	.568	.575	.654	.415	.398	.375	.461	.361	.467	.225	.333	.365	.585	.534	.592	.502	.378	.570	.502	.529	.499	.507	.495	.615	.387	.533
X36	.151	.215	-.001	.186	.353	.226	.084	.190	.276	.372	.192	.222	.217	.202	.222	.188	.064	-.043	.100	.001	.053	-.078	-.032	.137	.029	.168	.305	-.029	.024	.246	.220	.201	.178	.140	.212	.228	.170	.175
X37	.184	.140	.037	.121	.214	.111	.143	.254	.033	.106	.084	.154	.046	-.029	.131	.119	.148	.087	.083	.055	.052	.073	.095	.079	.056	.011	.181	.079	.128	.113	-.005	.100	-.032	-.059	.031	.093	.145	.135
X38	.366	.250	.279	.450	.344	.424	.449	.422	.354	.332	.376	.121	.332	.373	.359	.298	.181	.222	.223	.251	.166	.160	.285	.099	.372	.306	.352	.391	.363	.261	.211	.326	.299	.277	.216	.260	.135	.169
X39	.417	.586	.408	.440	.455	.419	.489	.532	.410	.516	.461	.522	.548	.505	.533	.550	.431	.274	.241	.249	.274	.259	.346	.404	.519	.587	.438	.294	.473	.437	.395	.358	.402	.464	.442	.506	.452	.436
X40	.488	.498	.244	.364	.419	.407	.281	.339	.320	.378	.309	.430	.334	.310	.404	.331	.329	.319	.292	.304	.350	.392	.306	.313	.289	.355	.325	.310	.269	.281	.294	.273	.413	.494	.417	.458	.332	.361
X41	.260	.435	.265	.196	.310	.206	.250	.331	.267	.389	.243	.391	.257	.167	.336	.339	.361	.275	.190	.114	.145	.235	.245	.311	.237	.216	.336	.219	.291	.222	.189	.182	.184	.200	.263	.355	.359	.289
X42	.213	.191	.097	.292	.473	.356	.266	.376	.205	.338	.253	.157	.253	.298	.315	.244	.193	.115	.288	.205	.155	-.001	.168	.127	.366	.342	.493	.180	.257	.438	.412	.384	.329	.218	.302	.321	.259	.313
X43	.335	.353	.158	.336	.526	.466	.370	.388	.379	.472	.371	.283	.345	.315	.348	.275	.176	.098	.288	.206	.139	.003	.121	.166	.238	.210	.393	.204	.215	.380	.336	.304	.339	.306	.297	.337	.294	.263
X44	.464	.512	.344	.495	.519	.637	.501	.471	.450	.419	.453	.317	.520	.433	.491	.310	.207	.107	.253	.215	.264	.175	.227	.254	.426	.533	.497	.394	.475	.455	.420	.429	.476	.480	.533	.498	.371	.358
X45	.519	.495	.430	.635	.706	.788	.675	.674	.562	.532	.507	.369	.604	.637	.636	.438	.314	.354	.559	.540	.567	.311	.459	.302	.593	.620	.506	.560	.489	.590	.595	.598	.631	.620	.599	.639	.445	.530
X46	.519	.565	.389	.514	.489	.552	.416	.482	.304	.398	.379	.421	.367	.408	.477	.369	.280	.241	.322	.335	.276	.253	.318	.294	.471	.544	.479	.353	.311	.495	.468	.444	.593	.556	.585	.584	.450	.450
X47	.596	.465	.485	.715	.639	.559	.523	.589	.484	.619	.571	.379	.492	.558	.572	.420	.337	.363	.467	.531	.529	.348	.439	.354	.548	.514	.554	.571	.381	.518	.458	.451	.563	.502	.443	.513	.318	.502
X48	.465	.507	.236	.394	.441	.382	.304	.361	.309	.444	.351	.437	.401	.337	.263	.515	.357	.304	.381	.312	.319	.303	.266	.329	.337	.491	.420	.180	.288	.341	.345	.234	.444	.437	.449	.422	.352	.365
X49	.573	.589	.267	.418	.473	.500	.398	.411	.355	.433	.393	.461	.466	.386	.316	.416	.391	.326	.472	.373	.356	.236	.248	.421	.392	.518	.367	.187	.413	.508	.483	.451	.526	.586	.470	.500	.470	.461
X50	.492	.513	.397	.518	.551	.500	.482	.516	.316	.452	.412	.537	.443	.493	.419	.478	.450	.454	.608	.483	.489	.353	.399	.341	.523	.502	.443	.388	.378	.504	.488	.407	.602	.544	.532	.563	.607	.550
X51	.334	.242	.059	.292	.434	.277	.271	.318	-.016	.116	.058	.165	.013	.100	.158	.095	.194	.187	.462	.371	.351	.123	.224	.109	.234	.182	.275	.312	.237	.313	.296	.203	.293	.204	.263	.239	.303	.291
X52	-.223	-.221	-.124	-.242	-.176	-.102	-.094	-.162	-.275	-.245	-.250	-.291	-.381	-.448	-.416	-.339	-.258	-.234	-.186	-.146	-.196	-.170	-.215	-.221	.409	.382	-.276	-.249	-.258	-.202	-.234	-.123	-.195	-.206	-.118	-.296	-.133	-.228
X53	.468	.582	.401	.441	.494	.546	.485	.466	.346	.466	.467	.454	.428	.369	.442	.393	.378	.357	.476	.291	.366	.293	.455	.369	.555	.505	.488	.440	.422	.573	.465	.517	.539	.570	.508	.515	.432	.390
X54	.385	.278	.185	.480	.460	.589	.537	.534	.374	.307	.389	.267	.504	.474	.464	.420	.274	.189	.340	.375	.345	.191	.294	.136	.475	.441	.363	.411	.524	.374	.369	.415	.357	.388	.300	.358	.266	.332
X55	.435	.410	.280	.504	.571	.545	.506	.603	.350	.423	.486	.379	.465	.526	.568	.460	.289	.180	.374	.398	.319	.207	.260	.174	.456	.436	.475	.371	.431	.513	.466	.362	.404	.419	.348	.433	.399	.429
X56	.382	.338	.209	.516	.606	.576	.507	.567	.399	.423	.439	.271	.443	.523	.474	.387	.224	.177	.488	.391	.431	.158	.292	.184	.469	.540	.602	.358	.441	.666	.610	.533	.495	.425	.480	.424	.370	.381
X57	.380	.322	.206	.477	.464	.592	.429	.451	.385	.390	.406	.238	.396	.357	.322	.271	.111	.114	.358	.413	.372	-.008	.277	.162	.415	.388	.287	.257	.215	.414	.384	.391	.453	.433	.379	.344	.345	.345
X58	.594	.484	.496	.675	.701	.651	.607	.636	.592	.621	.638	.428	.671	.639	.621	.469	.368	.377	.523	.491	.520	.363	.460	.320	.599	.493	.489	.510	.450	.613	.521	.453	.470	.547	.395	.540	.372	.543
X59	.592	.433	.415	.727	.667	.671	.668	.730	.486	.582	.605	.510	.641	.642	.556	.549	.405	.447	.659	.681	.591	.295	.437	.428	.582	.563	.556	.512	.418	.556	.416	.469	.525	.502	.379	.477	.419	.491
X60	.517	.504	.359	.480	.568	.478	.455	.501	.214	.311	.249	.441	.287	.330	.231	.359	.380	.373	.543	.447	.439	.268	.334	.274	.318	.404	.201	.252	.257	.323	.259	.235	.448	.432	.500	.465	.546	.436
X61	.408	.391	.260	.466	.460	.395	.404	.499	.295	.343	.368	.326	.547	.591	.483	.434	.323	.223	.390	.297	.274	.325	.283	.230	.474	.494	.494	.392	.514	.492	.488	.320	.369	.356	.243	.265	.319	.196
X62	.303	.247	.213	.413	.423	.378	.307	.392	.170	.306	.293	.250	.259	.311	.322	.289	.315	.359	.423	.340	.424	.310	.332	.157	.416	.328	.382	.464	.318	.270	.320	.366	.336	.263	.338	.452	.358	.397
X63	.547	.513	.480	.633	.578	.537	.530	.616	.409	.523	.571	.394	.582	.571	.649	.415	.423	.493	.515	.501	.519	.395	.472	.395	.619	.534	.517	.597	.377	.465	.375	.390	.428	.492	.347	.570	.269	.444
X64	.395	.295	.330	.530	.476	.440	.438	.449	.349	.460	.408	.259	.410	.429	.349	.324	.270	.342	.481	.406	.425	.335	.257	.142	.393	.341	.452	.492	.300	.423	.337	.364	.364	.404	.361	.436	.227	.468

Quadro 7: Características organizacionais versus Processos de Gestão 1  
 Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.7 Características Organizacionais *versus* Processos de Gestão 2

As análises das características organizacionais *versus* processos de gestão em recursos humanos, tecnologia de informação, gestão financeira, patrimônio, gestão ambiental e de segurança, relação externa, aperfeiçoamento dos processos (gestão 2) estão representadas pelo quadro 8. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

Para associações de características organizacionais com processo de gestão de recursos humanos se tem os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 47 (17,28%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 73 (26,84%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 149 (54,78%) são consideradas força de associação moderada e 3 (1,10%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de recursos humanos. Para esta associação destaca-se que as questões x34 (qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano?) e x35(qual o nível de formalização das atividades e processos?) Com a questão x105(a empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários?) Que possuem correlação alta. Isto sugere que quanto se tem uma alta quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano e maior é o nível de formalização das atividades e processos, maior foi a política de formalização e treinamento dos seus funcionários. Também se destaca que a questão X58 (Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa?) com a questão X104(A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) tem correlação alta. Isto sugere que quanto mais clara e efetiva é o gerenciamento dos recursos humanos mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão de recursos humanos.

As associações de características organizacionais com processo de gestão de Tecnologia de Informação se têm os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 37 (13,60%) são consideradas força de associação

leve, quase imperceptível, 71 (26,10%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 163 (59,93%) são consideradas força de associação moderada e 1 (0,37%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de Tecnologia de Informação. Para estas associações destaca-se a questão X35(Qual o nível de formalização das atividades e processos?) com a questão X112(A empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio?) que possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior é o nível de formalização das atividades e processos mais a empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática para executar a estratégia e a sua operação.

Já associações de características organizacionais com processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 272 interações entre as variáveis verifica-se que 96 (35,29%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 83 (30,51%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 92 (33,83%) são consideradas força de associação moderada e 1 (0,37%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente leve, quase imperceptível entre as características organizacionais com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se a questão X45 (Existe uma estratégia organizacional claramente definida?) com a questão X120(A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) que possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a estratégia organizacional da empresa mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para planejamento e controle do seu negócio.

Para as associações de características organizacionais com processo de gestão Patrimônio se têm os seguintes resultados: das 136 interações entre as variáveis verifica-se que 24 (17,65%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 37 (27,21%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 75 (55,15%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão Patrimônio. Para estas associações destaca-se a questão X59 (Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia

adotada pela empresa?) com a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) que possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto maior é o alinhamento entre as características dos empreendimentos/serviços com a estratégia adotada pela empresa mais a empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução e operação.

As associações de características organizacionais com processo de gestão Ambiental e de Segurança se têm os seguintes resultados: das 136 interações entre as variáveis verifica-se que 30 (22,06%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 37 (29,84%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 55 (44,35%) são consideradas força de associação moderada e 2 são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão Ambiental e de Segurança. Para estas associações destaca-se que as questões X47 (Qual a posição da empresa em relação às concorrentes?) e X63 (A estrutura organizacional da empresa é: informal a formal) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho - programa de prevenção de riscos?) estão altamente correlacionadas. Isto sugere que quanto mais a empresa se aproxima dos líderes do mercado e quanto maior é a formalização organizacional da estrutura da empresa, mais desenvolvido é o programa de segurança e qualidade de vida no trabalho.

Já as associações de características organizacionais com processo de gestão de Relação Externa se têm os seguintes resultados: das 136 interações entre as variáveis verifica-se que 34 (25,00%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 46 (33,82%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 46 (33,82%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada para fraca, porém definida entre as características organizacionais com o processo de gestão de Relação Externa. Para estas associações destaca-se que a questão X59 (Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa?) com a questão X136 (A empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) estão com correlação moderada. Isto sugere que quanto maior é o alinhamento do processo de gestão de

estratégia dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa mais a empresa planeja suas relações externas.

Por fim, as associações de características organizacionais com processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se têm os seguintes resultados: das 136 interações entre as variáveis verifica-se que 24 (17,65%) são consideradas força de associação leve, quase imperceptível, 38 (27,94%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 73 (53,68%) são consideradas força de associação moderada e 1(0,74%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características organizacionais com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X45 (existe uma estratégia organizacional claramente definida?) com a questão X140 (a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) estão com correlação alta. Isto sugere que maior a existência de estratégia organizacional claramente definida mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

	RECURSOS HUMANOS								TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO							GESTÃO FINANCEIRA						PATRIMÔNIO				AMBIENTAL SEGURANÇA				RELAÇÃO EXTERNA				APERF. PROCESSOS						
	X104	X105	X106	X107	X108	X109	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X117	X118	X119	X120	X121	X122	X123	X124	X125	X126	X127	X128	X129	X130	X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137	X138	X139	X140	X141	X142	X143
X31	.390	.322	.338	.379	.272	.402	.310	.352	.217	.196	.449	.322	.330	.398	.319	.260	.259	.085	.030	.238	.230	.147	.167	.232	.407	.258	.375	.333	.370	.291	.357	.297	.329	.262	.317	.267	.386	.249	.358	.314
X32	.659	.632	.590	.512	.489	.597	.543	.628	.476	.558	.541	.611	.598	.510	.556	.537	.457	.543	.457	.608	.465	.365	.348	.376	.461	.381	.489	.428	.587	.535	.593	.555	.511	.434	.426	.376	.587	.513	.592	.539
X33	.372	.285	.234	.344	.353	.362	.152	.418	.241	.366	.360	.378	.402	.491	.301	.332	.211	.228	.134	.273	.190	.256	.357	.427	.416	.278	.368	.383	.264	.340	.292	.314	.393	.346	.395	.423	.320	.235	.346	.239
X34	.689	.773	.652	.634	.579	.646	.625	.561	.498	.482	.585	.500	.502	.476	.566	.615	.472	.387	.325	.497	.377	.348	.317	.388	.547	.467	.501	.461	.576	.562	.682	.573	.528	.505	.505	.395	.568	.532	.526	.569
X35	.564	.733	.520	.568	.408	.539	.475	.573	.701	.615	.519	.573	.652	.534	.583	.654	.530	.520	.438	.522	.368	.461	.418	.461	.554	.516	.535	.511	.485	.576	.542	.636	.446	.435	.492	.489	.651	.554	.568	.592
X36	.128	.310	.199	.235	.314	.243	.117	.229	.408	.279	.370	.169	.272	.449	.205	.337	.104	.148	.018	.082	.048	.222	.202	.220	.330	.181	.299	.249	.173	.156	.136	.209	.094	.175	.182	.268	.273	.222	.178	.172
X37	-.038	.088	-.011	.093	.139	.057	-.016	.076	.158	.133	.235	.107	.082	.226	.129	.168	-.073	.127	-.019	.030	.101	.187	.318	.246	.260	.123	.107	.196	-.126	.064	-.016	.037	.069	.039	.126	.091	.093	.076	.045	.068
X38	.520	.397	.419	.323	.300	.371	.472	.449	.333	.335	.286	.478	.415	.240	.365	.364	.363	.370	.422	.471	.327	.329	.176	.265	.280	.317	.244	.149	.408	.418	.473	.460	.370	.331	.381	.211	.412	.433	.398	.399
X39	.473	.529	.359	.394	.350	.493	.526	.497	.655	.566	.456	.475	.486	.522	.492	.448	.363	.378	.211	.340	.091	.345	.386	.398	.539	.552	.477	.435	.365	.379	.403	.364	.402	.397	.408	.380	.542	.593	.570	.534
X40	.316	.315	.337	.359	.284	.426	.246	.376	.343	.448	.420	.428	.393	.352	.392	.383	.301	.314	.270	.293	.297	.335	.394	.350	.501	.271	.371	.520	.276	.326	.249	.331	.299	.284	.296	.307	.344	.248	.289	.257
X41	.199	.329	.240	.235	.204	.286	.308	.303	.458	.370	.463	.319	.295	.369	.314	.414	.084	.160	-.043	.081	.051	.178	.173	.206	.338	.266	.283	.304	.237	.109	.117	.167	.133	.159	.235	.115	.233	.352	.296	.338
X42	.331	.443	.368	.340	.416	.291	.353	.315	.432	.308	.499	.268	.312	.544	.336	.318	.378	.346	.184	.305	.300	.222	.207	.238	.330	.201	.329	.188	.302	.256	.270	.260	.221	.207	.242	.294	.310	.235	.303	.239
X43	.394	.531	.435	.330	.278	.342	.419	.349	.413	.287	.448	.285	.298	.422	.342	.429	.320	.226	.162	.266	.236	.225	.194	.149	.419	.249	.396	.315	.384	.286	.316	.319	.281	.263	.277	.351	.367	.325	.321	.308
X44	.560	.498	.525	.490	.465	.477	.460	.551	.507	.469	.408	.487	.497	.410	.449	.390	.606	.523	.555	.529	.376	.527	.406	.412	.493	.493	.516	.301	.475	.499	.477	.470	.420	.414	.409	.611	.570	.541	.570	.483
X45	.681	.651	.649	.633	.529	.599	.528	.663	.545	.543	.615	.632	.677	.575	.680	.650	.710	.476	.457	.534	.497	.423	.363	.338	.581	.541	.573	.527	.575	.591	.596	.640	.523	.503	.540	.525	.715	.623	.689	.620
X46	.498	.527	.525	.433	.474	.529	.441	.516	.517	.555	.546	.517	.542	.533	.429	.484	.385	.314	.220	.364	.301	.374	.437	.414	.524	.453	.637	.456	.562	.460	.499	.467	.448	.416	.488	.475	.632	.502	.485	.455
X47	.636	.653	.637	.647	.517	.633	.558	.585	.505	.540	.463	.598	.625	.391	.484	.603	.505	.496	.450	.531	.436	.402	.374	.484	.569	.485	.569	.513	.608	.628	.654	.723	.585	.593	.594	.361	.611	.517	.460	.561
X48	.400	.404	.306	.363	.296	.456	.341	.364	.435	.458	.523	.364	.397	.451	.494	.469	.194	.266	.074	.243	.106	.319	.360	.378	.438	.369	.322	.387	.449	.309	.294	.280	.352	.429	.368	.207	.351	.383	.289	.330
X49	.465	.454	.394	.346	.321	.499	.420	.419	.495	.464	.470	.336	.457	.468	.477	.458	.286	.274	.175	.227	.166	.472	.464	.412	.572	.490	.489	.499	.479	.377	.376	.392	.364	.412	.449	.444	.461	.451	.345	.411
X50	.544	.530	.445	.562	.414	.504	.400	.418	.358	.415	.630	.431	.468	.519	.566	.555	.369	.324	.097	.337	.332	.356	.425	.407	.597	.486	.518	.544	.463	.471	.438	.477	.416	.438	.469	.329	.479	.424	.371	.472
X51	.125	.226	.166	.204	.171	.157	.202	.098	.166	.092	.385	.186	.209	.238	.279	.362	.353	.275	.148	.255	.269	.274	.380	.406	.362	.296	.297	.331	.155	.264	.150	.250	.244	.200	.330	.212	.214	.158	.138	.221
X52	-.286	-.153	-.139	-.176	-.267	-.235	-.144	-.274	-.246	-.339	-.180	-.276	-.298	-.237	-.185	-.078	-.235	-.269	-.168	-.252	.008	-.160	-.160	-.175	-.169	-.274	-.097	-.071	-.138	-.194	-.130	-.195	-.151	-.196	-.172	-.239	-.293	-.358	-.371	-.313
X53	.466	.592	.556	.375	.290	.459	.514	.451	.522	.491	.447	.442	.488	.335	.436	.466	.441	.404	.376	.412	.427	.524	.495	.430	.441	.328	.452	.481	.510	.481	.486	.415	.358	.332	.390	.393	.608	.532	.522	.555
X54	.410	.353	.373	.361	.456	.387	.359	.455	.392	.389	.347	.451	.431	.453	.399	.297	.489	.517	.561	.579	.405	.490	.480	.420	.443	.440	.374	.297	.214	.416	.403	.358	.379	.290	.300	.477	.474	.420	.485	.388
X55	.484	.524	.382	.427	.468	.489	.443	.467	.494	.487	.521	.489	.472	.581	.507	.475	.424	.424	.367	.536	.331	.326	.479	.421	.548	.475	.479	.400	.350	.413	.430	.406	.504	.372	.407	.469	.503	.449	.477	.421
X56	.511	.582	.415	.499	.485	.434	.467	.463	.511	.421	.510	.441	.487	.518	.559	.549	.542	.505	.434	.584	.511	.458	.455	.449	.536	.477	.500	.386	.373	.505	.450	.505	.492	.448	.489	.445	.554	.462	.501	.466
X57	.385	.529	.437	.393	.493	.434	.435	.386	.378	.406	.433	.332	.412	.421	.376	.506	.417	.270	.198	.291	.208	.370	.332	.213	.329	.423	.443	.308	.384	.323	.374	.357	.307	.340	.356	.365	.517	.471	.428	.435
X58	.748	.673	.593	.646	.460	.620	.618	.670	.459	.535	.529	.577	.578	.473	.655	.648	.545	.423	.403	.509	.426	.348	.390	.380	.563	.502	.547	.552	.534	.638	.629	.694	.578	.506	.543	.355	.631	.533	.623	.596
X59	.627	.597	.498	.579	.520	.608	.467	.612	.408	.513	.546	.561	.592	.609	.526	.572	.492	.449	.362	.530	.422	.462	.519	.450	.666	.635	.621	.571	.492	.573	.583	.598	.651	.595	.649	.494	.669	.558	.520	.541
X60	.456	.425	.384	.485	.346	.426	.337	.305	.292	.343	.547	.313	.414	.399	.514	.474	.286	.189	.022	.170	.136	.300	.386	.261	.515	.444	.438	.531	.421	.430	.353	.387	.357	.435	.458	.277	.407	.381	.274	.410
X61	.514	.468	.381	.473	.385	.458	.500	.559	.362	.366	.395	.471	.437	.406	.406	.400	.310	.402	.245	.460	.200	.267	.318	.283	.426	.395	.332	.316	.294	.339	.307	.324	.378	.316	.324	.181	.420	.370	.389	.365
X62	.343	.324	.308	.389	.275	.250	.200	.249	.274	.281	.429	.361	.357	.282	.415	.387	.347	.311	.211	.309	.253	.250	.260	.343	.384	.269	.224	.278	.285	.392	.310	.364	.251	.326	.317	.247	.340	.322	.276	.326
X63	.647	.569	.467	.516	.314	.482	.408	.568	.481	.599	.475	.602	.627	.427	.599	.626	.539	.576	.496	.621	.465	.379	.481	.487	.569	.526	.527	.550	.598	.663	.653	.735	.585	.516	.566	.354	.664	.518	.572	.544
X64	.612	.538	.478	.470	.283	.453	.460	.528	.381	.366	.339	.422	.442	.268	.490	.554	.434	.475	.459	.557	.468	.326	.308	.485	.466	.412	.354	.383	.468	.510	.559	.613	.492	.400	.495	.318	.456	.357	.364	.385

Quadro 8: Características organizacionais versus Processos de Gestão 2

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

#### 4.2.8 Processos de Gestão 1 *versus* Processos de Gestão 1

As análises dos processos de gestão em estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor (processo de gestão 1) *versus* processos de gestão em estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor (processo de gestão 1) estão representadas pelo quadro 9. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

Para associações de processo de gestão de estratégia com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se que 12 (42,86%) são consideradas força de associação moderada e 16 (57,14%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de estratégia com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X71 (A empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia?) com a questão X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?) possuem correlação alta. Isto sugere que quando mais a empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia mais a empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia.

As associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de elaboração de projeto se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 60 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e 4 (6,25%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de elaboração de projeto. Para estas associações destaca-se que a questão X68 (A empresa faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas?) com as questões X74 (Existe um processo formal de desenvolvimento de elaboração de projetos?), X75 (A empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto?) e X78 (A empresa possui um processo de planejamento/controlado dos custos associados ao desenvolvimento de cada

projeto?) possuem correlação alta. Isto sugere que quando mais a empresa faz sistematicamente uma análise de desempenho interno com base em indicadores e/ou metas isto reflete em ter um processo mais desenvolvido em formalização de desenvolvimento de elaboração de projeto e um processo mais desenvolvido em planejamento e controle dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto.

As associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de marketing se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 1(1,56%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 60 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e 3 (4,69%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de marketing. Para estas associações destaca-se que a questão X84(A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?) com as questões X68 (A empresa faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas?), X71 (A empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia?) e X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?) estão altamente correlacionadas. Isto sugere que quanto mais a empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões mais ela faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno através de indicadores e/ou metas mais a empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia e mais a empresa avalia resultados das ações com base na estratégia.

Já as associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de produção e logística se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 52 (81,25%) são consideradas força de associação moderada e 12 (18,75%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de produção e logística. Para estas associações destaca-se que a questão X70 (A organização da empresa e os seus processos estão alinhados com a estratégia?) com a questão X96 (A empresa possui um sistema formal de procedimentos de execução de serviços?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a organização da empresa e os seus procedimentos estão alinhados com a estratégia mais a empresa possui um sistema formal de procedimentos de execução de serviços.

Para as associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de serviço ao consumidor se têm os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 41 (85,42%) são consideradas força de associação moderada e 7 (14,58%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de serviço ao consumidor. Para estas associações destaca-se que a questão X66 (A empresa faz sistematicamente uma análise do mercado e das necessidades dos seus clientes?) com a questão X98 (A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz sistematicamente uma análise do mercado e das necessidades dos seus clientes mais a empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor.

As associações de processo de gestão de elaboração de projeto com ele mesmo se têm os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se que 15 (53,57%) são consideradas força de associação moderada e 13 (46,43%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de elaboração de projeto com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X74 (Existe um processo formal de desenvolvimento de elaboração de projetos?) com a questão X75 (A empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a existência de um processo formal de desenvolvimento de elaboração de projetos mais a empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto.

Já as associações de processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de marketing se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (1,56%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 62 (96,88%) são consideradas força de associação moderada e 1 (1,56%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de marketing. Para estas associações destaca-se que a questão X80 (A empresa utiliza processos integrados de desenvolvimento de projetos com tecnologia de informação?) com a questão X81 (A empresa possui uma estratégia de marketing para os seus empreendimentos e serviços?) possuem

correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa utiliza processos integrados para desenvolvimento de projetos mais a empresa possui uma estratégia de marketing para seus empreendimentos e serviços.

Para associações de processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de Produção e Logística se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (4,69%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 58 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e 3 (4,69%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de Produção e Logística. Para estas associações destaca-se que a questão X78 (A empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto?) com a questão X89 (A empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos no início do projeto mais a empresa faz uma previsão de demanda através de processo formal.

Para associações de processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de Serviços ao Consumidor se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 6 (12,50%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 41 (85,42%) são consideradas força de associação moderada e 1 (2,08%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de Serviços ao Consumidor. Para estas associações destaca-se que a questão X76 (A empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado?) com a questão X102 (A empresa avalia a qualidade dos seus serviços pós-vendas junto aos seus clientes?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa realiza pesquisa de mercado mais a empresa avalia a qualidade dos seus serviços pós vendas junto aos seus clientes.

As associações de processo de gestão de Marketing com ele mesmo se têm os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se que 16 (57,14%) são consideradas força de associação moderada, 11 (39,29%) são consideradas associação alta e 1 (3,13%) é considerada associação muito alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de

gestão de processo de gestão de Marketing com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X81 (A empresa possui uma estratégia de marketing para os seus empreendimentos e serviços?) com a questão X82 (A empresa desenvolve uma estratégia de vendas?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia de marketing para seus empreendimentos e serviços mais a empresa desenvolve a estratégia de vendas.

Já associações de processo de gestão de Marketing com o processo de gestão de produção e logística se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 10 (15,63%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 54 (85,42%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de Marketing com o processo de gestão de produção e logística. Para estas associações destaca-se que a questão X87 (A empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços?) com a questão X89 (A empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços mais a empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal.

As associações de processo de gestão de Marketing com o processo de gestão de Serviços ao Consumidor se têm os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (2,08%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 47 (97,92%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de Marketing com o processo de gestão de Serviços ao Consumidor. Para estas associações destaca-se que a questão X81 (A empresa possui uma estratégia de marketing para os seus empreendimentos e serviços?) com a questão X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia de marketing para seus empreendimentos e serviços mais a empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor.

As associações de processo de gestão de produção e logística com ele mesmo se têm os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-

se que 34 (60,71%) são consideradas força de associação moderada e 11 (34,38%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X94 (A empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução?) com a questão X95 (A programação de execução leva em conta a disponibilidade de recursos materiais e mão de obra disponível?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução mais a empresa programa a execução levando em conta a disponibilidade de seus recursos materiais e mão de obra disponível.

As associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de serviços ao consumidor se têm os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (2,08%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 41 (85,42%) são consideradas força de associação moderada e 6 (12,50%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de serviços ao consumidor. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X98 (A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa integra o planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhores resultados mais a empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor.

Por fim, as associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com ele mesmo se têm os seguintes resultados: das 15 interações entre as variáveis verifica-se que 7 (46,67%) são consideradas força de associação moderada e 8 (53,33%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de serviços ao consumidor com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X97 (A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes?) com a questão X98 (A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais

a empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos seus clientes mais a empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor.

	ESTRATÉGIA										ELABORAÇÃO DE PROJETOS					MARKETING					PRODUÇÃO E LOGÍSTICA					SERVIÇOS AO CONSUMIDOR													
	X65	X66	X67	X68	X69	X70	X71	X72	X73	X74	X75	X76	X77	X78	X79	X80	X81	X82	X83	X84	X85	X86	X87	X88	X89	X90	X91	X92	X93	X94	X95	X96	X97	X98	X99	X101	X102	X103	
ESTRATÉGIA	X65	1	.838	.615	.661	.711	.735	.744	.719	.549	.585	.552	.662	.550	.470	.502	.654	.623	.573	.602	.577	.547	.550	.599	.537	.593	.691	.562	.668	.592	.607	.534	.596	.646	.711	.611	.656	.598	.594
	X66	.838	1	.673	.580	.665	.688	.677	.664	.421	.508	.483	.714	.536	.431	.473	.651	.652	.563	.537	.425	.477	.580	.559	.580	.589	.725	.540	.605	.606	.583	.534	.540	.695	.779	.751	.759	.665	.601
	X67	.615	.673	1	.660	.629	.556	.629	.710	.440	.512	.552	.570	.510	.557	.591	.597	.669	.633	.458	.502	.537	.635	.643	.490	.635	.641	.499	.609	.470	.504	.424	.420	.488	.512	.569	.627	.506	.574
	X68	.661	.580	.660	1	.825	.750	.761	.853	.607	.707	.769	.543	.686	.759	.694	.612	.547	.537	.671	.725	.698	.467	.590	.516	.731	.657	.630	.736	.584	.729	.565	.611	.620	.599	.571	.639	.456	.642
	X69	.711	.665	.629	.825	1	.813	.740	.857	.548	.665	.638	.483	.593	.641	.602	.606	.554	.482	.673	.619	.631	.441	.562	.464	.662	.649	.663	.668	.578	.729	.632	.616	.635	.590	.610	.667	.439	.607
	X70	.735	.688	.556	.750	.813	1	.878	.841	.594	.558	.592	.499	.644	.582	.531	.581	.500	.469	.666	.660	.631	.391	.613	.431	.660	.725	.602	.680	.610	.705	.628	.740	.769	.757	.718	.674	.579	.582
	X71	.744	.677	.629	.761	.740	.878	1	.893	.574	.546	.564	.596	.609	.546	.518	.653	.567	.556	.659	.702	.602	.539	.691	.515	.647	.719	.537	.707	.630	.624	.493	.672	.657	.661	.653	.626	.583	.554
	X72	.719	.664	.710	.853	.857	.841	.893	1	.507	.586	.637	.542	.595	.636	.648	.628	.591	.552	.639	.719	.635	.498	.676	.513	.711	.737	.649	.691	.621	.665	.512	.638	.630	.590	.621	.655	.496	.560
ELABORAÇÃO DE PROJETOS	X73	.549	.421	.440	.607	.548	.594	.574	.507	1	.844	.733	.539	.750	.662	.596	.664	.518	.470	.465	.497	.570	.465	.506	.448	.481	.457	.492	.524	.467	.535	.469	.526	.441	.535	.386	.476	.400	.499
	X74	.585	.508	.512	.707	.665	.558	.546	.586	.844	1	.859	.595	.780	.717	.630	.710	.534	.486	.548	.492	.596	.476	.483	.521	.576	.506	.594	.596	.453	.634	.548	.554	.517	.542	.419	.558	.409	.603
	X75	.552	.483	.552	.769	.638	.592	.564	.637	.733	.859	1	.557	.830	.770	.737	.620	.433	.395	.525	.538	.608	.424	.460	.499	.686	.515	.616	.623	.513	.678	.550	.538	.547	.549	.357	.525	.340	.564
	X76	.662	.714	.570	.543	.483	.499	.596	.542	.539	.595	.557	1	.608	.567	.531	.727	.692	.659	.571	.510	.537	.609	.602	.645	.557	.589	.477	.561	.425	.386	.294	.389	.566	.665	.613	.691	.761	.652
	X77	.550	.536	.510	.686	.593	.644	.609	.595	.750	.780	.830	.608	1	.846	.669	.688	.530	.476	.573	.484	.635	.471	.510	.540	.709	.628	.600	.661	.643	.664	.603	.528	.502	.597	.419	.556	.453	.541
	X78	.470	.431	.557	.759	.641	.582	.546	.636	.662	.717	.770	.567	.846	1	.787	.651	.490	.454	.580	.504	.597	.433	.481	.447	.735	.658	.636	.692	.573	.660	.617	.516	.547	.548	.430	.602	.436	.546
	X79	.502	.473	.591	.694	.602	.531	.518	.648	.596	.630	.737	.531	.669	.787	1	.584	.471	.425	.427	.466	.495	.441	.536	.415	.731	.542	.676	.629	.528	.547	.514	.423	.466	.451	.378	.588	.412	.588
	X80	.654	.651	.597	.612	.606	.581	.653	.628	.664	.710	.620	.727	.688	.651	.584	1	.728	.637	.560	.502	.498	.677	.686	.563	.631	.630	.613	.657	.604	.550	.507	.528	.531	.513	.537	.617	.643	.580
MARKETING	X81	.623	.652	.669	.547	.554	.500	.567	.591	.518	.534	.433	.692	.530	.490	.471	.728	1	.918	.641	.613	.637	.790	.762	.696	.653	.653	.506	.609	.506	.432	.390	.479	.506	.586	.557	.674	.625	.606
	X82	.573	.563	.633	.537	.482	.469	.556	.552	.470	.486	.395	.659	.476	.454	.425	.637	.918	1	.712	.688	.708	.738	.759	.707	.602	.602	.447	.604	.397	.372	.326	.459	.467	.567	.516	.626	.579	.569
	X83	.602	.537	.458	.671	.673	.666	.659	.639	.465	.548	.525	.571	.573	.580	.427	.560	.641	.712	1	.809	.836	.549	.571	.577	.627	.624	.525	.670	.470	.663	.571	.556	.661	.670	.535	.583	.571	.590
	X84	.577	.425	.502	.725	.619	.660	.702	.719	.497	.492	.538	.510	.484	.504	.466	.502	.613	.688	.809	1	.864	.549	.694	.618	.591	.555	.380	.575	.384	.508	.399	.482	.569	.589	.488	.524	.473	.628
	X85	.547	.477	.537	.698	.631	.631	.602	.635	.570	.596	.608	.537	.635	.597	.495	.498	.637	.708	.836	.864	1	.569	.626	.628	.656	.624	.431	.624	.417	.579	.491	.498	.585	.645	.572	.592	.506	.665
	X86	.550	.580	.635	.467	.441	.391	.539	.498	.465	.476	.424	.609	.471	.433	.441	.677	.790	.738	.549	.549	.569	1	.720	.668	.573	.557	.418	.602	.591	.445	.437	.464	.473	.548	.519	.623	.533	.561
	X87	.599	.559	.643	.590	.562	.613	.691	.676	.506	.483	.460	.602	.510	.481	.536	.686	.762	.759	.571	.694	.626	.720	1	.693	.694	.582	.458	.642	.490	.431	.341	.508	.511	.523	.531	.587	.550	.578
	X88	.537	.580	.490	.516	.464	.431	.515	.513	.448	.521	.499	.645	.540	.447	.415	.563	.696	.707	.577	.618	.628	.668	.693	1	.555	.581	.373	.516	.472	.418	.343	.458	.407	.501	.470	.571	.453	.516
PRODUÇÃO E LOGÍSTICA	X89	.593	.589	.635	.731	.662	.660	.647	.711	.481	.576	.686	.557	.709	.735	.731	.631	.653	.602	.627	.591	.656	.573	.694	.555	1	.803	.716	.769	.666	.702	.670	.666	.680	.650	.570	.731	.534	.670
	X90	.691	.725	.641	.657	.649	.725	.719	.737	.457	.506	.515	.589	.628	.658	.542	.630	.653	.602	.624	.555	.624	.557	.582	.581	.803	1	.698	.687	.695	.715	.671	.687	.739	.768	.749	.765	.589	.565
	X91	.562	.540	.499	.630	.663	.602	.537	.649	.492	.594	.616	.477	.600	.636	.676	.613	.506	.447	.525	.380	.431	.418	.458	.373	.716	.698	1	.681	.661	.784	.687	.666	.620	.522	.499	.582	.466	.469
	X92	.668	.605	.609	.736	.668	.680	.707	.691	.524	.596	.623	.561	.661	.692	.629	.657	.609	.604	.670	.575	.624	.602	.642	.516	.769	.687	.681	1	.662	.679	.648	.644	.627	.590	.526	.665	.539	.591
	X93	.592	.606	.470	.584	.578	.610	.630	.621	.467	.453	.513	.425	.643	.573	.528	.604	.506	.397	.470	.384	.417	.591	.490	.472	.666	.695	.661	.662	1	.753	.719	.666	.536	.591	.516	.611	.450	.472
	X94	.607	.583	.504	.729	.729	.705	.624	.665	.535	.634	.678	.386	.664	.660	.547	.550	.432	.372	.663	.508	.579	.445	.431	.418	.702	.715	.764	.679	.753	1	.897	.775	.687	.673	.544	.607	.398	.549
SERVIÇOS AO CONSUMIDOR	X95	.534	.534	.424	.565	.632	.628	.493	.512	.469	.548	.550	.294	.603	.617	.514	.507	.390	.326	.571	.399	.491	.437	.341	.343	.670	.671	.687	.648	.719	.897	1	.793	.669	.641	.526	.587	.428	.577
	X96	.596	.540	.420	.611	.616	.740	.672	.638	.526	.554	.538	.389	.528	.516	.423	.528	.479	.459	.556	.482	.498	.464	.508	.458	.666	.687	.666	.644	.666	.775	.793	1	.712	.679	.587	.660	.486	.539
	X97	.646	.695	.488	.620	.635	.769	.657	.630	.441	.517	.547	.566	.502	.547	.466	.531	.506	.467	.661	.569	.585	.473	.511	.407	.680	.739	.620	.627	.536	.687	.669	.712	1	.881	.813	.745	.678	.621
	X98	.711	.779	.512	.599	.590	.757	.661	.590	.535	.542	.549	.665	.597	.548	.451	.513	.586	.567	.670	.589	.645	.548	.523	.501	.650	.768	.522	.590	.591	.673	.641	.679	.881	1	.797	.784	.680	.675
	X99	.611	.751	.569	.571	.610	.718	.653	.621	.386	.419	.357	.613	.419	.430	.378	.537	.557	.516	.535	.488	.572	.519	.531	.470	.570	.749	.499	.526	.516	.544	.526	.587	.813	.797	1	.834	.750	.687
	X101	.656	.759	.627	.639	.667	.674	.626	.655	.476	.558	.525	.691	.556	.602	.588	.617	.674	.626	.583	.524	.592	.623	.587	.571	.731	.765	.582	.665	.611	.607	.587	.660	.745	.784	.834	1	.697	.807
	X102	.598	.665	.506	.456	.439	.579	.583	.496	.400	.409	.340	.761	.453	.436	.412	.643	.625	.579	.571	.473	.506	.533	.550	.453	.534	.589	.466	.539	.450	.398	.428	.486	.678	.680	.750	.697	1	.691
X103	.594	.601	.574	.642	.607	.582	.554	.560	.499	.603	.564	.652	.541	.546	.588	.																							

#### 4.2.9 Processos de Gestão 1 *versus* Processos de Gestão 2

As análises dos processos de gestão em estratégia, elaboração de projeto, marketing, produção e logística e serviços ao consumidor (processos de gestão 1) versus processos de gestão em recursos humanos, tecnologia de informação, gestão financeira, patrimônio, gestão ambiental e de segurança, relação externa, aperfeiçoamento dos processos (processo de gestão 2) estão representadas pelo quadro 10. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

As associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de recursos humanos se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (1,56%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 44 (68,75%) são consideradas força de associação moderada e 19 (29,69%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de recursos humanos. Para estas associações destaca-se que a questão X67 (A empresa faz uma comunicação / divulgação sua visão estratégica?) com a questão X107 (A empresa avalia o desempenho dos seus funcionários?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa divulga sua visão estratégica mais a empresa avalia o desempenho dos seus funcionários.

Para associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de tecnologia de informação se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 54 (84,38%) são consideradas força de associação moderada e 10 (15,63%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?) com a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) possuem correlação alta. Isto sugere que

quanto mais a empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis.

Já as associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 8 (12,50%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 55 (85,94%) são consideradas força de associação moderada e 1 (1,56%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X70 (A organização da empresa e os seus processos estão alinhados com a estratégia?) com a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a organização da empresa e os seus processos estão alinhados com a estratégia mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio.

As associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de patrimônio se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 23 (71,88%) são consideradas força de associação moderada e 9 (28,13%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X71 (A empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia?) com a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa desenvolve e programa ações com base na estratégia mais a empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação.

Para associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 23 (71,88%) são consideradas força de associação moderada e 9 (28,13%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X68 (A empresa faz sistematicamente uma análise de seu

desempenho interno com base em indicadores e/ou metas?) com a questão X133 (A empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz sistematicamente uma análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas mais a empresa monitora os aspectos relacionados à segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho.

Para associações de processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 15 (46,88%) são consideradas força de associação moderada e 17 (53,13%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de estratégia com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas.

Contudo, as associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de recursos humanos se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 53 (82,81%) são consideradas força de associação moderada e 11 (17,19%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de recursos humanos. Para estas associações destaca-se que a questão X78 (A empresa possui um processo de planejamento/controle dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto?) com a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um processo de planejamento/controle dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto mais a possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos.

Para associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de tecnologia de informação se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 2 (3,13%) são consideradas

força de associação pequena, porém definida, 55 (85,94%) são consideradas força de associação moderada e 7 (10,94%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X79 (A empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto?) com a questão X115 (A empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto mais a empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente.

Já as associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 14 (21,88%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 47 (73,44%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X75 (A empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto?) com a questão X123 (A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto mais a empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos.

Para associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão do patrimônio se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 2 (6,25%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 30 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão do patrimônio. Para estas associações destaca-se

que questionam a X76 (A empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado?) com a questão X131 (A empresa possui um plano de expansão?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto a empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado mais a empresa possui um plano de expansão.

Para associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (3,13%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 31 (96,88%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X74 (Existe um processo formal de desenvolvimento de elaboração de projetos?) e a questão X78 (A empresa possui um processo de planejamento/controlar dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto?) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos)?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto maior a existência de um processo formal de desenvolvimento de elaboração de projetos e mais desenvolvido é o processo de planejamento/controlar dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto mais a empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos).

As associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de relação externa se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 29 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X76 (A empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado?) e com a questão X137 (A empresa possui um programa de relações públicas (mídia, consumidores, fornecedores, parceiros, etc.)?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa busca conhecer as necessidades do segmento

alvo através de pesquisas de mercado mais a empresa possui um programa de relações públicas.

Para associações de processo de gestão de elaboração de projeto com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 29 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão elaboração de projeto com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X76 (A empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado?) com a questão X143 (A empresa possui um programa de gestão do conhecimento?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa busca conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado mais a empresa possui um programa de gestão do conhecimento.

As associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão de recursos humanos se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 10 (15,63%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 51 (79,69%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão de recursos humanos. Para estas associações destaca-se que a questão X83 (A empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo?) com a questão X105 (A empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo mais a empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários.

Para associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão de tecnologia de informação se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 4 (6,25%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 60 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de

marketing com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X87 (A empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços?) com a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis.

Para associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão financeira se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 20 (31,25%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 42 (65,63%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X84 (A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?) com a questão X126 (A empresa administra e controla sistematicamente o fluxo de caixa?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões mais a empresa administra e controla sistematicamente o fluxo de caixa.

Contudo associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão patrimônio se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 28 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e 1(3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X83 (A empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo?) com a questão X131 (A empresa possui um plano de expansão?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo mais a empresa possui um plano de expansão.

Para associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 2 (6,25%) são consideradas força de associação

pequena, porém definida, 30 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhum é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X85 (A empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos?) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos)?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos mais a empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos).

As associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão de relação externa se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 28 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X84 (A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.).

Para associações de processo de gestão de marketing com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se 32 (100%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de marketing com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X87 (A empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços?) com a questão X142 (A empresa tem

definido os seus fluxos operacionais dos processos de negócio?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços mais a empresa tem definido os seus fluxos operacionais dos processos de negócio.

Todavia as associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de recursos humanos se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 51 (79,69%) são consideradas força de associação moderada e 13 (20,31%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de recursos humanos. Para estas associações destaca-se que a questão X89 (A empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal?) com a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos.

Para associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de tecnologia de informação se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (1,56%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 57 (89,06%) são consideradas força de associação moderada e 6 (9,38%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X89 (A empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal?) com a questão X113 (A empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando à utilização da tecnologia da informação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal mais a empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando à utilização da tecnologia da informação.

Para associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão financeira se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (4,69%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 61 (95,31%) são consideradas força de associação

moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto maior a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio.

As associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão do patrimônio se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 29 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e 3 (9,38%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão do patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X129 (A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados mais a empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação.

Para associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (3,13%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 29 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e 2 (6,25%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X133 (A empresa monitora os

aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados mais a empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho.

Já as associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de relação externa se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (3,13%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 28 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e 3 (9,38%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.).

Para associações de processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 24 (75,00%) são consideradas força de associação moderada e 8 (25,00%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de produção e logística com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?) com a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto maior a existência de uma integração no

planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

Para associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão de recursos humanos se tem os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 39 (81,25%) são consideradas força de associação moderada e 9 (18,75%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão de recursos humanos. Para estas associações destaca-se que a questão X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?) com a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos.

Para associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão de tecnologia de informação se tem os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 46 (95,83%) são consideradas força de associação moderada e 2 (4,17%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?) com a questão X113 (A empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando à utilização da tecnologia da informação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor mais a empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando à utilização da tecnologia da informação.

As associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 48 interações entre as variáveis verifica-se que 11 (22,92%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 34 (70,83%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se

que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X98 (A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?) com a questão X125 (A empresa controla seus lucros contábeis e financeiros pautado em dados confiáveis?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor mais a empresa controla seus lucros contábeis e financeiros pautado em dados confiáveis.

Para associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão do patrimônio se tem os seguintes resultados: das 24 interações entre as variáveis verifica-se 22 (91,67%) são consideradas força de associação moderada e 2 (8,33%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão do patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X98 (A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?) com a questão X131 (A empresa possui um plano de expansão?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor mais a empresa possui um plano de expansão.

Todavia, as associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão ambiental e de segurança se têm os seguintes resultados: das 24 interações entre as variáveis verifica-se 17 (70,83%) são consideradas força de associação moderada e 7 (29,17%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X97 (A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes?) com a questão X134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental.

Para associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 24 interações entre as variáveis verifica-se 24 (100,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral

observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X97 (A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas.

Por fim, as associações de processo de gestão de serviços ao consumidor com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se têm os seguintes resultados: das 24 interações entre as variáveis verifica-se 18 (75,00%) são consideradas força de associação moderada e 6 (25,00%) considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre os serviços ao consumidor com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?) com a questão X143 (A empresa possui um programa de gestão do conhecimento?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor mais a empresa possui um programa de gestão do conhecimento.

	RECURSOS HUMANOS										TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO									GESTÃO FINANCEIRA						PATRIMÔNIO				SEGURANÇA				RELAÇÃO EXTERNA				APERF. PROCESSOS			
	X104	X105	X106	X107	X108	X109	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X117	X118	X119	X120	X121	X122	X123	X124	X125	X126	X127	X128	X129	X130	X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137	X138	X139	X140	X141	X142	X143	
ESTRATÉGIA	X65	.691	.612	.537	.606	.492	.636	.588	.618	.615	.659	.579	.638	.664	.439	.626	.580	.604	.515	.503	.603	.477	.610	.583	.597	.747	.711	.620	.717	.607	.642	.657	.649	.663	.677	.763	.539	.726	.672	.685	.718
	X66	.671	.619	.541	.582	.396	.647	.575	.627	.684	.716	.611	.637	.665	.473	.647	.588	.518	.415	.348	.488	.321	.573	.544	.574	.736	.685	.615	.726	.644	.604	.614	.576	.618	.635	.695	.574	.712	.704	.691	.723
	X67	.671	.626	.580	.685	.420	.613	.553	.622	.623	.705	.530	.630	.649	.415	.548	.493	.452	.347	.367	.426	.377	.302	.351	.376	.542	.552	.474	.566	.560	.576	.582	.601	.617	.574	.643	.376	.619	.618	.630	.650
	X68	.747	.736	.712	.718	.611	.773	.632	.695	.544	.644	.512	.697	.734	.577	.575	.685	.618	.517	.529	.658	.458	.517	.528	.587	.715	.699	.654	.614	.617	.751	.728	.747	.783	.664	.791	.530	.763	.638	.614	.660
	X69	.749	.762	.673	.776	.564	.715	.618	.713	.653	.662	.726	.673	.715	.684	.696	.715	.660	.541	.457	.630	.487	.493	.475	.545	.734	.633	.618	.665	.577	.659	.629	.692	.674	.603	.691	.534	.728	.612	.677	.661
	X70	.746	.706	.673	.690	.611	.691	.597	.705	.604	.655	.659	.668	.709	.598	.683	.678	.745	.506	.564	.661	.583	.685	.539	.518	.697	.687	.694	.643	.621	.704	.710	.686	.687	.649	.731	.669	.815	.694	.751	.688
	X71	.724	.665	.599	.634	.572	.662	.578	.656	.530	.561	.578	.652	.668	.545	.642	.635	.697	.479	.526	.636	.579	.643	.590	.584	.799	.772	.696	.712	.556	.710	.724	.661	.757	.696	.769	.623	.807	.713	.766	.718
X72	.790	.707	.629	.711	.611	.706	.583	.724	.627	.706	.651	.719	.773	.667	.649	.677	.666	.568	.517	.684	.547	.532	.570	.586	.765	.726	.705	.673	.580	.699	.700	.704	.785	.688	.808	.590	.830	.728	.761	.732	
ELABORAÇÃO DE PROJETOS	X73	.639	.635	.579	.614	.568	.615	.568	.630	.531	.520	.393	.528	.518	.394	.494	.565	.544	.415	.555	.502	.475	.444	.319	.274	.468	.460	.358	.438	.392	.508	.504	.570	.449	.509	.437	.404	.542	.568	.596	.590
	X74	.695	.754	.685	.670	.525	.692	.644	.682	.608	.578	.487	.582	.569	.477	.545	.706	.533	.482	.437	.526	.399	.391	.339	.416	.587	.494	.442	.531	.554	.573	.598	.641	.515	.534	.508	.386	.636	.643	.569	.647
	X75	.692	.702	.701	.631	.552	.717	.622	.689	.500	.626	.411	.634	.622	.503	.511	.606	.520	.539	.567	.641	.463	.435	.455	.467	.564	.511	.453	.460	.547	.603	.626	.633	.597	.507	.503	.452	.675	.628	.559	.613
	X76	.589	.545	.491	.523	.416	.631	.486	.520	.517	.599	.501	.593	.635	.447	.545	.509	.363	.347	.281	.402	.284	.499	.559	.493	.635	.568	.476	.681	.502	.546	.521	.426	.526	.618	.558	.444	.588	.613	.590	.683
	X77	.742	.654	.656	.649	.493	.667	.652	.745	.531	.589	.487	.604	.564	.482	.628	.626	.560	.582	.540	.608	.442	.496	.429	.432	.594	.593	.401	.481	.470	.606	.561	.615	.530	.506	.450	.422	.642	.637	.629	.605
	X78	.778	.687	.713	.749	.581	.747	.694	.766	.561	.606	.494	.702	.666	.538	.587	.567	.587	.555	.489	.634	.390	.380	.320	.366	.538	.558	.417	.414	.525	.625	.582	.641	.600	.550	.504	.411	.646	.633	.616	.643
	X79	.630	.616	.597	.655	.578	.636	.529	.693	.619	.743	.496	.773	.732	.586	.547	.507	.547	.518	.562	.630	.445	.377	.461	.414	.524	.478	.462	.438	.450	.558	.549	.610	.575	.466	.498	.488	.841	.625	.678	.664
X80	.692	.627	.502	.628	.496	.630	.578	.627	.664	.681	.638	.722	.625	.600	.709	.631	.445	.420	.367	.511	.364	.427	.438	.466	.580	.570	.414	.558	.479	.493	.518	.469	.547	.591	.548	.338	.607	.672	.618	.652	
MARKETING	X81	.593	.551	.366	.571	.364	.531	.383	.508	.610	.661	.502	.525	.565	.417	.501	.456	.428	.323	.327	.411	.336	.462	.483	.453	.582	.569	.442	.686	.433	.612	.474	.547	.540	.601	.589	.420	.514	.504	.542	.574
	X82	.514	.483	.284	.509	.225	.416	.266	.394	.495	.577	.448	.488	.538	.346	.506	.460	.422	.266	.280	.366	.382	.416	.433	.372	.530	.538	.402	.680	.421	.597	.461	.550	.513	.594	.593	.354	.506	.440	.488	.527
	X83	.607	.616	.460	.612	.375	.568	.435	.523	.408	.456	.560	.480	.579	.481	.599	.646	.605	.455	.416	.573	.550	.593	.579	.538	.670	.671	.564	.718	.554	.652	.586	.633	.648	.631	.683	.506	.615	.478	.494	.568
	X84	.510	.513	.429	.524	.487	.585	.351	.461	.361	.529	.465	.513	.631	.536	.532	.613	.588	.378	.449	.522	.531	.505	.606	.522	.613	.662	.576	.688	.474	.594	.567	.605	.687	.634	.708	.507	.618	.485	.489	.531
	X85	.546	.570	.490	.615	.459	.582	.417	.514	.449	.562	.473	.493	.611	.454	.584	.661	.605	.455	.485	.509	.489	.550	.553	.481	.577	.642	.493	.667	.497	.646	.547	.661	.619	.633	.639	.473	.604	.521	.508	.585
	X86	.596	.485	.416	.585	.405	.588	.453	.601	.477	.553	.466	.580	.554	.386	.522	.467	.387	.303	.341	.393	.380	.349	.454	.512	.563	.496	.378	.651	.403	.521	.473	.508	.548	.543	.534	.358	.485	.489	.526	.557
	X87	.588	.544	.487	.582	.460	.565	.464	.565	.551	.686	.556	.644	.691	.480	.573	.586	.535	.307	.360	.404	.426	.425	.465	.445	.522	.495	.405	.662	.391	.585	.517	.564	.552	.605	.615	.380	.637	.610	.680	.665
X88	.433	.414	.362	.481	.326	.533	.387	.496	.528	.600	.416	.539	.593	.519	.478	.487	.483	.340	.327	.371	.301	.518	.497	.482	.599	.629	.475	.673	.437	.526	.452	.517	.551	.603	.597	.478	.595	.580	.543	.611	
PRODUÇÃO E LOGÍSTICA	X89	.758	.744	.675	.686	.599	.701	.659	.744	.635	.748	.529	.707	.705	.537	.544	.504	.636	.585	.515	.634	.438	.545	.511	.557	.603	.632	.567	.578	.589	.682	.660	.668	.668	.615	.602	.551	.734	.690	.725	.711
	X90	.717	.681	.568	.665	.553	.684	.610	.710	.715	.714	.573	.648	.690	.529	.611	.490	.692	.605	.523	.619	.429	.663	.537	.564	.705	.773	.713	.625	.704	.724	.681	.666	.729	.735	.738	.647	.770	.733	.722	.705
	X91	.690	.711	.536	.639	.495	.575	.558	.710	.652	.651	.530	.693	.623	.524	.512	.472	.549	.599	.542	.685	.534	.474	.413	.528	.557	.497	.525	.425	.533	.585	.599	.608	.650	.598	.629	.513	.654	.582	.620	.576
	X92	.733	.676	.631	.697	.490	.670	.627	.691	.539	.564	.519	.721	.626	.384	.596	.588	.667	.549	.548	.675	.500	.507	.397	.507	.623	.639	.496	.550	.568	.691	.688	.680	.695	.640	.651	.456	.685	.635	.672	.699
	X93	.614	.531	.543	.557	.485	.614	.657	.710	.559	.521	.516	.634	.520	.494	.575	.427	.580	.622	.545	.583	.458	.538	.448	.584	.608	.615	.452	.414	.400	.483	.470	.482	.520	.407	.494	.535	.548	.601	.586	.550
	X94	.715	.755	.658	.642	.504	.679	.674	.712	.598	.552	.516	.568	.575	.483	.572	.599	.634	.575	.567	.648	.564	.527	.448	.573	.657	.608	.612	.524	.588	.625	.667	.664	.671	.536	.633	.562	.689	.576	.587	.579
	X95	.650	.673	.588	.607	.454	.605	.639	.673	.582	.496	.482	.560	.493	.444	.560	.490	.643	.486	.463	.571	.463	.455	.317	.471	.559	.551	.500	.443	.519	.485	.553	.550	.527	.432	.499	.494	.589	.537	.568	.542
X96	.679	.670	.572	.544	.496	.578	.533	.648	.596	.538	.411	.622	.609	.454	.492	.496	.668	.464	.494	.574	.528	.580	.395	.527	.624	.599	.594	.576	.527	.597	.663	.607	.568	.566	.622	.599	.757	.637	.676	.623	
SERVIÇOS AO CONSUMIDOR	X97	.722	.724	.700	.643	.598	.748	.586	.674	.533	.602	.556	.625	.676	.500	.525	.541	.604	.412	.390	.559	.434	.575	.479	.513	.630	.600	.649	.647	.727	.661	.754	.642	.678	.674	.687	.630	.739	.642	.604	.665
	X98	.713	.686	.651	.594	.519	.741	.593	.660	.555	.620	.505	.560	.646	.437	.569	.559	.608	.442	.443	.541	.444	.628	.546	.551	.679	.653	.642	.725	.706	.685	.714	.655	.635	.641	.658	.674	.710	.623	.617	.652
	X99	.633	.636	.625	.597	.539	.662	.569	.586	.637	.637	.599	.574	.635	.517	.621	.572	.572	.361	.315	.433	.336	.557	.473	.514	.626	.644	.607	.636	.677	.630	.643	.575	.626	.668	.683	.627	.672	.668	.624	.673
	X101	.748	.709	.663	.661	.548	.																																		

#### 4.2.10 Processos de Gestão 2 *versus* Processos de Gestão 2

As análises dos processos de gestão em recursos humanos, tecnologia de informação, gestão financeira, patrimônio, gestão ambiental e de segurança, relação externa, aperfeiçoamento dos processos (processo de gestão 2) *versus* processos de gestão em recursos humanos, tecnologia de informação, gestão financeira, patrimônio, gestão ambiental e de segurança, relação externa, aperfeiçoamento dos processos (processo de gestão 2) estão representadas pelo quadro 11. Foram analisadas as associações entre os grupos acima citados, assim pretendeu-se obter a existência ou não de correlação de Pearson entre eles.

As associações de processo de gestão recursos humanos com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se 3 (10,71%) são consideradas força de associação moderada e 25 (89,29%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de recursos humanos com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) com a questão X111 (A empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos mais a empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários.

Para associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão de Tecnologia de Informação se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se 1 (1,56%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 54 (84,38%) são consideradas força de associação moderada e 9 (14,06%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de recursos humanos com o processo de gestão de Tecnologia de Informação. Para estas associações destaca-se que a questão X111 (A empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários?) com a questão X115 (A empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente?)

possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários mais a empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente.

Todavia, as associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão financeira se tem os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se 15 (23,44%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 47 (73,44%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de recursos humanos com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X107 (A empresa avalia o desempenho dos seus funcionários?) com a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa avalia o desempenho dos seus funcionários mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio.

Para associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão patrimônio se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se 2 (6,25%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 30 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de recursos humanos com o processo de gestão patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) com a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos mais a empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação.

As associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se 16 (50,00%) são consideradas força de associação moderada e 16 (50,00%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada para alta entre o processo de gestão de

recursos humanos com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?) com a questão X134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental.

Para associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se 1 (6,25%) é considerada força de associação pequena, porém definida, 25 (78,13%) são consideradas força de associação moderada e 6 (18,75%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de recursos humanos com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X109 (A empresa possui um programa de benefícios?) com a questão X136 (A empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um programa de benefícios mais a empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?

Já as associações de processo de gestão recursos humanos com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se 17 (53,13%) são consideradas força de associação moderada e 15 (46,88%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão de recursos humanos com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X111 (A empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários?) com a questão X143 (A empresa possui um programa de gestão do conhecimento?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários mais a empresa possui um programa de gestão do conhecimento.

Para associações de processo de gestão tecnologia de informação com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se 15 (54,00%) são consideradas força de associação moderada e 13 (46,00%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação

moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão de tecnologia de informação. Para estas associações destaca-se que a questão X115 (A empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente?) com a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis.

As associações de processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão financeira se têm os seguintes resultados: das 64 interações entre as variáveis verifica-se que 8 (12,5%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 56 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão financeira. Para estas associações destaca-se que a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) com a questão X123 (A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis mais a empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos.

Para associações de processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão patrimônio se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 32 (100,00%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) com a questão X131 (A empresa possui um plano de expansão?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis mais a empresa possui um plano de expansão.

Já associações de processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão ambiental e de segurança de se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 31 (96,88%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos?)) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis mais a empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos).

Para associações de processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 28 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.).

As associações de processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (3,13%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 30 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão tecnologia de informação com o processo de gestão de

aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?) com a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

Para associações de processo de gestão financeira com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 28 interações entre as variáveis verifica-se 19 (59,38%) são consideradas força de associação moderada e 9 (28,13%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão financeira com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X122 (A empresa analisa e controla os custos de execução através da contabilidade de custos?) com a questão X123 (A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa analisa e controla os custos de execução através da contabilidade de custos mais a empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos.

Já as associações de processo de gestão financeira com o processo de gestão Patrimônio se têm os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 2 (6,25%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 28 (87,50%) são consideradas força de associação moderada e 2 (6,25%) são consideradas associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão financeira com o processo de gestão Patrimônio. Para estas associações destaca-se que a questão X127 (A empresa calcula seus índices de liquidez, solvência e endividamento constantemente, com vistas a analisar sua real posição financeira?) com a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa calcula seus índices de liquidez, solvência e endividamento constantemente com vista a analisar sua real posição financeira mais a empresa

possuem uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação.

Para associações de processo de gestão financeira com o processo de gestão ambiental e de segurança se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 27 (84,38%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão financeira com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio mais a empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos).

Para associações de processo de gestão financeira com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 3 (9,38%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 29 (90,63%) são consideradas força de associação moderada e nenhuma é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre as características de gestão financeira com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) com a questão X139 (A empresa possui um posicionamento ético e legal definido?) possuem correlação moderada. Isto sugere que quanto mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio mais a empresa possui um posicionamento ético e legal definido.

Para associações de processo de gestão financeira com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 32 interações entre as variáveis verifica-se que 1 (3,13%) são consideradas força de associação pequena, porém definida, 30 (93,75%) são consideradas força de associação moderada e 1 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral

observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão financeira com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X120 (A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?) com a questão X142 (A empresa tem definido os seus fluxos operacionais dos processos de negócio?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio mais a empresa tem definido os seus fluxos operacionais dos processos de negócio.

Para associações de processo de gestão do patrimônio com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 6 interações entre as variáveis verifica-se que 6 (3,13%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão do patrimônio com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) com a questão X129 (A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação mais a empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação.

As associações de processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão ambiental e de segurança se têm os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 11 (68,75%) são consideradas força de associação moderada e 5 (31,25%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão ambiental e de segurança. Para estas associações destaca-se que a questão X130 (A empresa realiza manutenção preventiva em sua estrutura e equipamentos?) com a questão *versus* 134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa realiza manutenção preventiva em sua estrutura e equipamentos mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental.

Para associações de processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 7 (43,75%) são consideradas força de associação moderada e 9 (56,25%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se

que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X129 (A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?) com a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.).

Para associações de processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se tem os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 11 (68,75%) são consideradas força de associação moderada e 5 (31,25%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão do patrimônio com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) com a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

Para associações de processo de gestão ambiental e de segurança com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 6 interações entre as variáveis verifica-se que 5 (83,00%) são considerada associação alta e 1 (17,00%) é considerado associação muito forte. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão ambiental e de segurança com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X133 (A empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho?) com a questão X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos)?) possuem correlação muito forte. Isto sugere que quanto mais a empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de

trabalho mais a empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos).

Para associações de processo de gestão ambiental e de segurança com o processo de gestão de relação externa se tem os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 11 (68,75%) são consideradas força de associação moderada e 5 (31,25%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão ambiental e de segurança com o processo de gestão de relação externa. Para estas associações destaca-se que a questão X134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) com a questão X136 (A empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental mais a empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.).

As associações de processo de gestão ambiental e de segurança com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se têm os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 12 (75,00%) são consideradas força de associação moderada e 4 (25,00%) é considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação moderada entre o processo de gestão ambiental e de segurança com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) com a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

Para associações de processo de gestão de relação externa com ele mesmo se tem os seguintes resultados: das 6 interações entre as variáveis verifica-se que 2 (33,33%) são consideradas força de associação moderada, 3 (50,00%) são considerada associação alta e 1 (16,67%) é considerado associação muito forte. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de relação externa com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X136 (A empresa planeja suas relações externas

(acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) com a questão X137 (A empresa possui um programa de relações públicas (mídia, consumidores, fornecedores, parceiros, etc.)?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto a empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.) mais a empresa possui um programa de relações públicas (mídia, consumidores, fornecedores, parceiros, etc.).

Contudo, as associações de processo de gestão de relação externa com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos se têm os seguintes resultados: das 16 interações entre as variáveis verifica-se que 9 (56,25%) são consideradas força de associação moderada e 7 (43,75%) são considerada associação alta. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de relação externa com o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos. Para estas associações destaca-se que a questão X138 (A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.)?) com a questão X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc.) mais a empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho.

Por fim, as associações de processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos com ele mesmo se têm os seguintes resultados: das 6 interações entre as variáveis verifica-se que 5 (83,33%) são considerada associação alta e 1 (16,67%) é considerado associação muito forte. De forma geral observa-se que existe uma correlação predominantemente alta entre o processo de gestão de aperfeiçoamento dos processos com ele mesmo. Para estas associações destaca-se que a questão X141 (A empresa possui um programa de gestão da propriedade intelectual definido?) com a questão X143 (A empresa possui um programa de gestão do conhecimento?) possuem correlação alta. Isto sugere que quanto mais a empresa possui um programa de gestão da propriedade intelectual definido mais a empresa possui um programa de gestão do conhecimento.

	RECURSOS HUMANOS										TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO								GESTÃO FINANCEIRA						PATRIMONIO				AMBIENTAL E SEGURANÇA				RELAÇÃO EXTERNA				APERF. PROCESSOS				
	X104	X105	X106	X107	X108	X109	X110	X111	X112	X113	X114	X115	X116	X117	X118	X119	X120	X121	X122	X123	X124	X125	X126	X127	X128	X129	X130	X131	X132	X133	X134	X135	X136	X137	X138	X139	X140	X141	X142	X143	
RECURSOS HUMANOS	X104	1	843	779	811	643	805	766	868	622	675	558	734	712	510	672	658	652	505	477	650	457	461	378	503	694	639	592	624	729	765	812	782	747	732	708	536	772	732	751	754
	X105	843	1	797	799	645	781	781	786	694	653	570	615	646	494	573	680	615	473	397	572	421	414	374	447	643	601	593	617	727	704	776	746	675	672	641	529	739	684	664	726
	X106	779	797	1	755	720	852	851	803	568	596	512	635	644	475	484	576	587	460	425	527	364	400	313	402	535	476	491	450	713	624	715	664	581	527	496	481	660	661	589	682
	X107	811	799	755	1	714	781	741	821	689	687	694	733	718	597	662	633	666	487	423	583	583	448	348	377	596	580	522	542	627	680	678	744	667	676	649	469	653	622	641	716
	X108	643	645	720	714	1	799	638	729	520	602	520	625	625	641	393	475	558	467	463	555	390	503	463	457	495	515	499	408	577	585	669	603	625	624	543	611	614	655	588	657
	X109	805	781	852	781	799	1	805	857	613	697	572	737	744	609	575	653	575	485	432	561	351	492	475	564	662	641	590	627	715	676	749	711	759	705	664	591	712	742	647	753
	X110	766	781	851	741	638	805	1	802	658	569	553	612	564	434	559	563	570	467	383	494	287	388	249	391	533	560	432	388	624	541	624	600	574	543	529	409	583	684	615	701
X111	868	786	803	821	729	857	802	1	675	721	579	794	752	621	606	643	663	577	520	656	459	493	402	536	649	615	557	569	630	651	707	729	713	640	667	599	756	772	775	758	
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	X112	622	694	568	689	520	613	658	675	1	849	692	709	752	619	669	598	581	500	457	517	361	507	402	470	565	591	515	503	538	538	516	606	523	568	634	542	662	718	716	726
	X113	675	653	596	687	602	697	569	721	849	1	661	808	860	685	667	613	542	513	520	594	401	547	545	538	552	582	565	601	613	620	594	670	634	627	694	562	722	717	718	713
	X114	558	570	512	694	520	572	553	579	692	661	1	668	674	797	811	886	509	482	295	495	456	456	454	476	567	540	471	521	484	474	451	505	453	464	565	383	547	551	570	586
	X115	734	615	635	733	625	737	612	794	709	808	668	1	877	724	731	639	590	522	202	658	477	516	479	551	603	604	546	575	567	596	638	642	680	653	686	500	752	751	745	751
	X116	712	646	644	718	625	744	564	752	752	880	674	877	1	724	696	701	577	493	521	631	466	562	558	590	633	610	624	666	608	661	661	701	679	688	772	565	807	728	759	785
	X117	510	494	475	597	641	609	434	621	619	685	797	724	724	1	686	624	479	476	354	556	439	465	553	563	589	567	512	511	437	439	465	480	524	466	557	541	621	581	554	542
	X118	672	573	484	662	393	575	559	606	669	667	811	731	696	686	1	813	580	513	408	540	479	475	488	530	620	623	456	575	504	539	516	579	528	531	609	367	616	626	618	629
X119	658	680	576	633	475	653	563	643	598	613	686	639	701	624	813	1	532	437	332	488	409	432	459	572	617	568	499	642	576	608	594	688	566	567	653	372	677	644	571	640	
GESTÃO FINANCEIRA	X120	652	615	587	666	558	575	570	663	581	542	509	590	577	479	580	532	1	674	684	716	642	622	493	531	681	729	626	557	554	671	653	705	665	610	659	696	696	647	730	650
	X121	505	473	460	487	467	485	467	577	500	513	482	522	493	476	513	437	674	1	785	826	725	622	610	673	569	569	483	403	393	494	466	542	487	361	446	486	545	504	524	477
	X122	477	397	425	423	463	432	383	520	457	520	295	502	521	354	408	332	684	785	1	847	796	695	611	586	495	499	472	353	324	549	501	568	538	383	484	578	530	435	530	447
	X123	650	572	527	583	555	561	494	656	517	594	495	658	631	556	540	488	716	826	847	1	808	669	623	671	644	631	567	482	498	646	646	659	669	506	623	592	689	550	628	576
	X124	457	421	364	440	390	351	287	459	361	401	456	477	466	439	479	409	642	725	796	808	1	594	595	564	543	443	465	468	279	487	488	530	493	349	487	481	544	364	519	415
	X125	461	414	400	448	503	492	388	493	507	547	455	516	562	465	475	432	622	622	695	669	594	1	783	695	645	676	639	572	450	650	537	536	544	519	605	686	619	531	550	541
	X126	378	374	313	348	463	475	249	402	402	545	454	479	558	553	488	459	493	610	611	623	595	783	1	834	694	655	641	672	388	610	518	508	598	493	570	647	592	464	459	476
X127	503	447	402	377	457	564	391	536	470	538	476	551	590	563	530	572	531	673	586	671	564	695	894	1	754	690	632	662	460	607	577	591	626	502	638	626	619	521	486	485	
PATRI-MÔNIO	X128	694	643	535	596	495	662	533	649	565	552	587	603	633	589	620	617	681	569	495	644	543	645	694	754	1	860	769	849	561	710	701	693	747	673	757	680	751	650	670	659
	X129	639	601	476	580	515	641	560	615	591	582	540	604	610	567	623	568	729	569	499	631	443	676	655	690	860	1	756	726	605	680	673	689	767	730	797	687	728	704	649	670
	X130	592	593	491	522	499	590	432	557	515	565	471	546	624	512	456	499	626	483	472	567	465	639	641	632	769	756	1	713	710	710	710	686	736	651	750	662	734	543	558	545
AMBIENTAL E SEGURANÇA	X131	624	617	450	542	408	627	388	569	503	601	521	575	666	511	575	642	557	403	353	482	468	572	672	662	849	726	713	1	583	681	667	679	697	703	730	569	709	573	622	636
	X132	729	727	713	627	577	715	624	630	538	613	484	567	608	437	504	576	554	393	324	498	279	450	388	460	561	605	710	563	1	759	850	759	724	727	696	527	693	633	504	629
	X133	765	704	624	680	585	676	541	651	538	620	474	596	661	439	539	808	671	494	549	646	487	650	610	607	710	680	710	681	769	1	869	900	802	779	769	643	765	609	623	662
RELAÇÃO EXTERNA	X134	812	776	715	678	669	749	624	707	516	594	451	638	661	465	516	594	653	466	501	646	488	537	518	577	701	673	710	667	850	869	1	871	849	819	784	631	814	691	660	735
	X135	782	746	664	744	603	711	600	729	606	670	505	642	701	480	579	688	705	542	568	659	530	536	508	591	693	689	686	679	759	900	871	1	817	785	800	620	768	636	634	681
	X136	747	675	581	667	625	759	574	713	523	634	453	680	679	524	528	566	665	487	538	669	493	544	598	626	747	767	736	697	724	802	849	817	1	902	891	700	760	678	663	696
APERF. PROCESSOS	X137	732	672	527	676	624	705	543	640	568	627	464	653	688	466	531	567	610	361	383	506	349	519	493	502	673	730	651	703	727	779	819	785	902	1	876	628	740	726	674	761
	X138	708	641	496	649	543	664	529	667	634	694	565	686	772	557	609	653	659	446	484	623	487	605	570	638	757	797	750	730	696	769	784	800	891	876	1	680	807	726	699	741
	X139	536	529	481	469	611	59																																		

#### 4.2.11 Análise Global de Pearson

A partir da análise de Pearson apresentada nas seções anteriores, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Associação predominantemente leve, quase imperceptível: características organizacionais *versus* gestão de marketing, características organizacionais *versus* gestão financeira e todas as correlações entre as características do ambiente concorrencial.
- Associação predominantemente pequena: características organizacionais *versus* gestão de relações externas;
- Associação predominantemente alta: gestão de estratégia *versus* gestão de estratégia; gestão de serviços ao consumidor *versus* gestão de serviços ao consumidor, gestão de estratégia *versus* gestão de aperfeiçoamento dos processos; gestão em recursos humanos *versus* gestão em recursos humanos, gestão de patrimônio *versus* gestão em patrimônio, gestão ambiental e de segurança *versus* gestão de recursos humanos, gestão ambiental e de segurança *versus* gestão ambiental e de segurança, gestão de patrimônio *versus* gestão de relação externa, gestão ambiental e de segurança *versus* gestão de relação externa, gestão de relação externa *versus* gestão de relação externa e gestão de aperfeiçoamento de processo *versus* gestão de aperfeiçoamento de processo.
- Associação moderada: demais associações.

Esta análise mostrou que existe correlação entre os níveis de maturidade e os níveis de desenvolvimento de processos de gestão nas empresas entrevistadas. De maneira geral pode-se ressaltar que entre as características do ambiente concorrencial *versus* processo de gestão 1 e 2 obteve-se 100% de associações predominantemente leve, quase imperceptível. Já para características do ambiente concorrencial *versus* processo de gestão 1 e 2, em sua maioria obteve-se correlação moderada, o que comprova a hipótese desta pesquisa.

Com esta análise foi possível de gerar outras correlações importantes, a correlação entre as questões do mesmo grupo. A partir destes dados pôde-se

observar que alguns grupos são altamente correlacionados entre si, isto sugere que estas questões podem ser extraídas ou agrupadas, pois obtém resultados semelhantes. Isto foi mostrado na próxima sub-seção.

Além disto, também com esta análise obtiveram-se as correlações entre os processos de gestão. Desta forma, observa-se que alguns processos estão altamente ligados a outro processo de gestão, por exemplo: gestão de estratégia, gestão de recursos humanos, gestão ambiental e de segurança e gestão de aperfeiçoamento de processos. Já os processos de gestão marketing e gestão financeira estão com uma correlação moderada entre todos os outros processos de gestão.

As associações da questão X104 (A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos), são as que possuem maior número de correlações alta (maior que 0,700) com 34 outras questões. Isto sugere que quanto mais à empresa que possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos (X104), mais claro e efetivo é o gerenciamento de recurso humano (X58), mais desenvolvido é o processo de análise de desempenho interno com base indicadores (X68), mais desenvolvido é o processo de visão e posicionamento estratégico (X69), mais desenvolvidos são os processos de alinhamento da organização da empresa e processos com a estratégia (X70), mais a empresa desenvolve programa de ações com base na estratégia (X71), mais a empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia (X72), mais a empresa usa um processo de planejamento das atividades de projeto levando em conta das de início/término de cada atividade (X77), mais a empresa possui um processo de planejamento/controle dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto (X78), mais a empresa faz uma previsão de demanda através de processo formal (X89), maior é a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados (X90), mais a empresa possui um controle de estoques através de inventário (X92), mais a empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução (X94), mais desenvolvido é o procedimentos para atendimento de reclamação/sugestão dos clientes (X97), mais a empresa possui uma política em relação ao atendimento ao consumidor (X98), mais a empresa estabelece um nível de serviço para atendimento ao consumidor (X101), maior é a política de formação e treinamento de seus funcionários (X105), mais a

empresa possui um plano de cargos e salários (X106), mais a empresa possui uma avaliação de desempenho dos seus funcionários (X107), mais a empresa possui um programa de benefícios (X109), mais a empresa possui um plano de carreiras (X110), mais a empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários (X111), mais a empresa estabelece indicadores de utilização de Tecnologia de informação e os avalia periodicamente, mais desenvolvido é o sistema de gestão das informações, mais desenvolvido são os processos de gestão ambiental e de segurança (questões X132, X133, X134 e X135), mais desenvolvido é o sistema de gestão das relações externas (questões X136, X137, X138) e por fim mais desenvolvida é a gestão do conhecimento e aperfeiçoamento de processos (questões X140, X141, X142, X143 e X144).

De maneira geral, observa-se que através da correlação de Pearson têm-se resultados significativos para esta pesquisa, pois através dela observam-se as correlações de cada questão com outra de forma unitária. Isto mostra que algumas variáveis estão intimamente ligadas a outras através dos índices de correlação. Isto sugere que quando se aumenta a eficiência de um processo, provavelmente isso afetará outro processo que contenha um alto índice de correlação.

#### 4.2.12 Questionário revisado

Através da correlação de Pearson obteve-se qual o grau de correlação unitária de cada questão com outra. A partir disto pôde-se perceber que algumas variáveis de um determinado grupo possuem uma alta correlação entre si.

A alta correlação entre questões do mesmo grupo sugere que as mesmas possuem um comportamento praticamente idêntico. Desta forma há dois possibilidades: substituição destas questões por apenas uma questão que compreenda as outras ou a eliminação de uma questão que possua o mesmo comportamento de resposta.

A necessidade de um questionário mais enxuto foi observada na coleta de dados. Havia uma dificuldade em retorno dos questionários preenchidos, muitas vezes devido ao grande número de questões.

A diminuição ou a substituição de questões seguiu os parâmetros obtidos na correlação de Pearson. Para as questões da característica do ambiente concorrencial e características da organização não houve supressão ou alteração das questões, pois as mesmas não tiveram um comportamento de correlação alta entre seus próprios grupos.

A maior alteração foi obtida no nível de desenvolvimento dos processos gerenciais. A partir da correlação de Pearson mostrada nas sub-seções anteriores pôde-se verificar que os processos gerenciais estão altamente correlacionados entre si. Desta forma as questões foram suprimidas e reelaboradas.

Este questionário revisado encontra-se no Apêndice C deste trabalho.

#### 4.3 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO CANÔNICA

A análise de correlação canônica é foco principal desta pesquisa, pois ela que gerará o resultado para validação da hipótese correlação entre os níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas e a estrutura organizacional. Os resultados foram obtidos através do software PASW (anteriormente denominado SPSS).

Para reduzir a análise canônica, as variáveis foram divididas em dois grupos, da questão X01 a X64 correspondem à estrutura organizacional e da questão X65 a X143 refere-se aos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas.

Devido ao grande número de variáveis (total 142 variáveis), foram eliminadas da análise aquelas que pouco contribuiu na correlação entre os dois grupos de forma unitária (correlação de Pearson). O critério utilizado para eliminação das variáveis referentes à estrutura organizacional (total 64 variáveis) foi o seguinte: as variáveis que não possuíam correlação forte com outro grupo e as variáveis que possuíam correlação moderada menor que 15% o outro grupo. Para as questões referentes aos níveis de desenvolvimento de processo de gestão nas empresas entrevistadas (total 78 variáveis) foi utilizado o seguinte critério: as variáveis que não possuíam correlação forte com o outro grupo e possuíam correlação moderada menor que 30% com o outro grupo. Este artifício foi utilizado para melhor quantificar

e qualificar os grupos, pois foram mantidas somente as questões que mais contribuem para a correlação.

Desta forma foram obtidos os seguintes grupos: estrutura organizacional compostos pelas variáveis X5, X19, X28, X32, X34, X35, X39, X44, X45, X46, X47, X48, X49, X50, X53, X54, X55, X56, X57, X58, X59, X60, X61, X63 e X64. Níveis de desenvolvimento de processo de gestão nas empresas entrevistadas compostos pelas variáveis X65, X66, X68, X69, X70, X71, X72, X78, X79, X89, X90, X91, X94, X97, X98, X101, X104, X105, X109, X110, X111, X112, X113, X114, X115, X116, X117, X118, X119, X120, X128, X129, X130, X132, X133, X134, X135, X140, X141 e X143.

Observa-se que no primeiro grupo somente 3 variáveis (X5, X19 e X28) do ambiente concorrencial se mantiveram para esta análise e para o segundo grupo foram eliminados as questões referentes a marketing e relações externas.

O quadro 12 mostra o procedimento utilizado para teste da correlação canônica. Este quadro mostra que existem 25 funções de correlação canônica entre as variáveis das características organizacionais e os níveis de desenvolvimento dos processos nas empresas entrevistadas.

Conforme Hair et al. (2005), os valores superiores a 0,05 da correlação canônica são considerados significativos e próprios para esta pesquisa. O Software PASW gera os critérios como Chi-SQ, grau de liberdade (DF), Wilk's e grau de significância.

Segundo Hair et al. (2005), deve-se possuir mais de um critério para que se possa fazer uma análise significativa. Desta forma foi utilizado o valor de significância (sig) que preenchem os requisitos para esta pesquisa.

Função	Canonical Correlations	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	0,996	0	1905,963	1000	0
2	0,993	0	1681,412	936	0
3	0,989	0	1483,592	874	0
4	0,982	0	1306,53	814	0
5	0,971	0	1152,579	756	0
6	0,969	0	1020,89	700	0
7	0,966	0	892,514	646	0
8	0,94	0	767,902	594	0
9	0,935	0	669,106	544	0
10	0,914	0	574,016	496	0,009
11	0,895	0	490,914	450	0,089
12	0,882	0	416,718	406	0,346
13	0,841	0,001	347,551	364	0,724
14	0,813	0,002	291,111	324	0,905
15	0,794	0,005	241,306	286	0,974
16	0,783	0,014	195,463	250	0,996
17	0,72	0,037	151,723	216	1
18	0,667	0,077	118,087	184	1
19	0,66	0,138	91,005	154	1
20	0,616	0,245	64,699	126	1
21	0,532	0,395	42,708	100	1
22	0,483	0,551	27,4	76	1
23	0,386	0,719	15,204	54	1
24	0,318	0,845	7,773	34	1
25	0,246	0,939	2,881	16	1

Quadro 12: Teste de Correlação Canônica  
Fonte: Desenvolvido pelo autor

O resultado de correlação canônica gerado pelo PASW é apresentado em 5 formas de equações: coeficiente canônico padrão com dois conjuntos de variáveis, coeficientes canônicos tipo RAW com dois conjuntos de variáveis, coeficientes canônicos cargas também com dois tipos de variáveis, cargas canônicas cruzadas com duas variáveis e proporções de variância entre as variáveis.

De acordo com Hair et al. (2005), para que a análise seja mais precisa, o conjunto de equações a ser utilizado são as cargas canônicas. Elas mostram a medida da correlação linear simples entre as variáveis independentes e suas respectivas variáveis estatísticas canônicas.

Os quadros abaixo mostram os valores das correlações dos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas e a estrutura organizacional.

CARACTERÍSTICA	Canonical Loadings for set- 01										
	Questão	Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5	Função 6	Função 7	Função 8	Função 9	Função 10
CONCORRENCIAL	X5	0,398	0,241	0,398	-0,176	-0,327	0,059	-0,136	0,038	-0,121	0,098
	X19	0,134	0,553	0,326	0,025	0,058	-0,128	0,134	0,005	-0,026	0,15
	X28	0,346	0,078	0,604	0,049	-0,204	0,092	-0,15	-0,102	0,119	-0,078
ORGANIZACIONAL	X32	0,225	0,296	0,565	-0,019	0,09	-0,112	-0,128	0,031	0,047	-0,082
	X34	0,267	0,608	0,427	-0,188	-0,146	-0,259	0,093	0,077	0,045	-0,191
	X35	0,276	0,196	0,549	-0,128	-0,174	-0,282	-0,03	-0,246	0,257	0,085
	X39	0,327	-0,056	0,565	-0,067	0,048	-0,418	0,295	0,209	0,13	0,161
	X44	0,076	0,307	0,525	0,124	-0,152	0,057	0,091	-0,101	0,32	0,236
	X45	0,248	0,434	0,626	0,045	-0,024	-0,009	-0,213	-0,088	0,231	0,152
	X46	0,09	0,143	0,439	0,081	-0,063	-0,272	0,123	0,045	0,161	-0,018
	X47	0,092	0,212	0,438	-0,451	-0,276	-0,166	-0,004	-0,215	0,011	0,128
	X48	-0,061	0,193	0,243	-0,322	-0,18	-0,147	-0,027	0,215	0,373	0,07
	X49	0,002	0,192	0,519	-0,076	-0,112	-0,173	0,13	0,315	0,522	0,057
	X50	-0,081	0,269	0,523	-0,449	0,178	-0,159	-0,071	0,206	0,157	0,016
	X53	0,089	0,334	0,534	0,011	0,088	-0,25	0,076	-0,007	-0,05	0,288
	X54	0,421	0,17	0,44	0,092	0,033	-0,084	0,088	-0,104	0,263	-0,026
	X55	0,326	0,186	0,564	-0,067	0,26	-0,18	0,13	0,126	0,171	-0,157
	X56	0,385	0,345	0,528	-0,213	0,181	0,113	0,142	-0,077	0,157	0,033
	X57	0,26	0,514	0,248	0,036	-0,039	-0,224	0,115	-0,099	0,002	0,01
	X58	0,076	0,393	0,705	-0,106	-0,135	0,066	0,063	-0,144	-0,067	-0,201
	X59	0,296	0,279	0,497	-0,349	0,026	-0,066	-0,036	-0,08	0,199	-0,168
	X60	-0,113	0,369	0,453	-0,367	-0,156	-0,049	-0,109	0,267	0,128	-0,084
	X61	0,296	-0,073	0,445	-0,197	0,183	0,131	0,168	0,092	0,127	-0,198
	X63	0,215	0,06	0,663	-0,14	-0,184	-0,11	-0,393	-0,097	-0,015	-0,011
	X64	0,195	0,225	0,327	-0,278	-0,407	0,135	-0,092	-0,074	0,039	0,022

Quadro 13: Canonical loading do primeiro grupo

Fonte: Desenvolvido pelo autor

CARACTERÍSTICA	Canonical Loadings for set- 02										
	Questão	Função 1	Função 2	Função 3	Função 4	Função 5	Função 6	Função 7	Função 8	Função 9	Função 10
ESTRATÉGIA	X65	0,157	0,159	0,656	-0,193	-0,22	-0,072	0,049	0,167	0,064	0,011
	X66	0,015	0,11	0,638	-0,162	-0,145	-0,229	0,068	0,263	0,139	0,177
	X68	0,306	0,297	0,549	-0,387	-0,126	-0,134	-0,001	-0,161	0,137	-0,031
	X69	0,225	0,375	0,633	-0,276	-0,106	-0,099	-0,016	-0,077	0,194	-0,078
	X70	0,305	0,54	0,57	-0,051	-0,004	-0,043	0,009	-0,03	0,196	0,098
	X71	0,301	0,307	0,461	-0,231	0,053	0,044	0,006	0,096	0,056	0,142
	X72	0,373	0,279	0,62	-0,274	0,022	-0,125	-0,045	-0,018	0,093	-0,008
ELABORAÇÃO DE PROJETO	X78	0,346	0,109	0,567	-0,241	0,102	0,049	0,005	-0,096	0,145	-0,047
	X79	0,271	0,014	0,658	-0,012	0,096	-0,12	-0,12	-0,29	0,02	-0,149
PRODUÇÃO E LOGÍSTICA	X89	0,241	0,098	0,582	-0,139	0,119	-0,109	-0,03	-0,072	-0,014	0,051
	X90	0,352	0,089	0,487	-0,189	0,034	-0,022	0	0,109	0,183	0,208
	X91	0,32	0,116	0,521	-0,29	0,126	0,058	0,093	-0,201	0,181	-0,002
CONSUMIDOR	X94	0,295	0,243	0,605	-0,083	0,097	0,084	0,248	-0,006	0,154	-0,008
	X97	0,171	0,399	0,437	-0,201	0,056	-0,136	0,033	0,051	0,114	0,165
	X98	0,101	0,33	0,53	-0,115	-0,042	-0,162	0,073	0,144	0,183	0,231
RECURSOS HUMANOS	X101	0,045	0,253	0,606	-0,084	-0,089	-0,251	-0,118	0,076	0,226	0,101
	X104	0,131	0,231	0,574	-0,184	-0,101	0,145	0,054	0,102	0,051	-0,069
	X105	0,303	0,415	0,504	-0,253	-0,086	-0,192	0,126	-0,063	0,052	-0,061
	X109	0,141	0,275	0,478	-0,185	-0,054	-0,094	0,159	0,061	0,121	-0,037
	X110	0,232	0,274	0,465	-0,119	-0,101	0,043	0,368	0,154	-0,078	0,055
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	X111	0,209	0,141	0,57	-0,062	-0,057	0,095	0,159	-0,08	0,111	-0,036
	X112	0,353	0,055	0,566	0,001	-0,2	-0,235	0,129	0,046	0,221	0,16
	X113	0,237	0,069	0,619	0,022	-0,121	-0,259	-0,062	0,017	0,1	0,005
	X114	0,187	0,308	0,508	-0,196	0,033	-0,143	-0,137	0,235	0,162	-0,017
	X115	0,304	0,048	0,571	-0,105	0,007	-0,026	-0,096	-0,033	0,07	-0,008
	X116	0,321	0,121	0,621	-0,082	-0,094	-0,108	-0,112	-0,046	0,128	0,031
	X117	0,237	0,157	0,432	-0,103	0,159	-0,166	-0,056	0,032	0,348	-0,049
FINANCEIRO	X118	0,257	0,232	0,588	-0,181	-0,114	0,095	-0,169	0,258	0,1	0,049
	X119	0,281	0,313	0,469	-0,259	-0,112	-0,067	-0,111	0,061	0,052	0,05
	X120	0,31	0,282	0,597	0	-0,033	0,08	-0,052	-0,189	0,096	0,335
GESTÃO DO PATRIMONIO	X128	0,204	0,111	0,603	-0,334	-0,055	-0,061	0,02	0,113	0,259	0,084
	X129	0,358	0,102	0,48	-0,26	-0,108	-0,019	0,03	0,116	0,197	0,157
	X130	0,184	0,158	0,565	-0,151	-0,001	-0,145	0,043	-0,032	0,141	0,071
AMBIENTAL E DE SEGURANÇA	X132	0,104	0,331	0,443	-0,111	-0,109	-0,097	-0,134	0,163	0,065	0,082
	X133	0,186	0,261	0,657	-0,255	-0,113	-0,045	-0,105	-0,125	0,105	0,033
	X134	0,264	0,356	0,569	-0,178	-0,126	-0,153	-0,055	-0,032	0,019	-0,003
	X135	0,224	0,212	0,665	-0,237	-0,21	-0,038	-0,136	-0,171	0,06	0,045
CONHECIMENTO E APERFEIÇOAMENTO	X140	0,306	0,236	0,613	-0,11	-0,039	-0,117	-0,039	-0,128	0,053	0,153
	X141	0,279	0,236	0,536	-0,053	-0,065	-0,107	0,055	0,034	0,022	0,206
	X143	0,207	0,239	0,586	-0,122	-0,067	-0,113	0,047	-0,031	-0,052	0,1

Quadro 14: Canonical loading do segundo grupo

Fonte: Desenvolvido pelo autor

Para a análise de correlação canônica serão considerados os maiores valores absolutos (tanto positivo quanto negativo) de cada função canônica. A partir disto

serão comparados os dois grupos através destes valores obtidos, na qual, foi mostrada a correlação entre elas. Desta forma pretende-se analisar cada função de uma coluna com a função da outra coluna verificando a correlação canônica dos grupos.

#### 4.3.1 Análise de correlação canônica função 1

Na função 1 no quadro 13, que se refere às variáveis de estrutura organizacional, os maiores valores absolutos são: X05 (O volume comprado das matérias-primas principais é:), X28 (A participação no mercado em que atua é), X39 (Qual o nível de integração entre os processos?), X54 (Qual a posição da empresa em relação à redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos?), X55 (Qual o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho?) e X56 (Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento?).

Na função 1 do quadro 14, que se refere às variáveis do nível de desenvolvimento dos processos gerenciais da empresas entrevistadas, os maiores valores absolutos são: X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?), X78 (A empresa possui um processo de planejamento/controla dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto?), X90 (Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?), X112 (A empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio?), X116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?), X129 (A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?).

A partir destes dados, pode-se dizer que quanto maior é o volume comprado das matérias-primas principais, maior é a participação no mercado em que atua, maior é o nível de integração entre os processos, mais alta é a posição da empresa em relação à redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos, maior é o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho e maior é o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções

dos problemas no desenvolvimento de empreendimento, mais a empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia, mais a empresa possui um processo de planejamento/controla dos custos associados ao desenvolvimento de cada projeto, maior é a existência de uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados, mais a empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio, mais a empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis, mais a empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação.

De maneira geral observa-se que na função 1 existe uma correlação mais acentuada entre as características referente a estrutura organizacional com os processos de gestão de estratégia, elaboração de projeto, produção e logística, tecnologia de informação e gestão do patrimônio.

#### 4.3.2 Análise de correlação canônica função 2

Na função 2 do quadro 13, as questões X19 (Qual o nível de investimentos em relação ao custo dos empreendimentos?), X34 (Qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano?), X45 (Existe uma estratégia organizacional claramente definida?), X53 (Qual o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho?), X56 (Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento?), X57 (Existe uma avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades?), X58 (Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa?) e X60 (A empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes?) possuem os maiores valores absolutos.

Já função 2 do quadro 14, as questões X69 (A empresa possui uma visão e um posicionamento estratégicos definidos?), X70 (A organização da empresa e os seus processos estão alinhados com a estratégia?), X97 (A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes?), X98(A

empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?), X105 (A empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários?), X132(A empresa faz uma análise dos impactos ambientais causados por suas operações?) e X134 (A empresa possui uma política social e/ou ambiental?) possuem os maiores valores absolutos.

A partir destes dados, pode-se dizer que quanto maior é o nível de investimentos em relação ao custo dos empreendimentos, maior é a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano, maior é a existência de uma estratégia organizacional claramente definida, maior o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho, maior o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento, maior a existência de uma avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades, maior a existência de uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa mais a empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes, mais a empresa possui uma visão e um posicionamento estratégicos definidos, mais alinhado está a organização da empresa e seus processos com a estratégia, mais a empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários, mais a empresa faz uma análise dos impactos ambientais causados por suas operações e mais a empresa possui uma política social e/ou ambiental.

De maneira geral observa-se que na função 2 existe uma correlação mais acentuada entre as características referente a estrutura organizacional com os processos de gestão de estratégia, serviço ao consumidor, recursos humanos e gestão ambiental e de segurança.

#### 4.3.3 Análise de correlação canônica função 3

Na função 3 do quadro 13 percebe-se que praticamente todas as questões estão com valores superiores a 0,41. Destacam-se as questões X58 (Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa?), X63 (A estrutura organizacional da empresa é informal/totalmente formal), X45 (Existe

uma estratégia organizacional claramente definida?) e X28 (A participação no mercado em que atua é) que possuem valores superiores a 0,600. Isto significa que nesta função as questões com valores superiores representam o grupo.

Na função 3 do quadro 14 verifica-se que todas as questões estão com valores superiores a 0,41. Destacam-se as questões X135 (A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos?)), X79 (A empresa possui um processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados no início do projeto?), X133 (A empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho?), X65 (A empresa faz uma avaliação freqüente do seu ambiente externo (mercado, fornecedores, clientes, etc.)?), X66 (A empresa faz sistematicamente uma análise do mercado e das necessidades dos seus clientes?), X69 (A empresa possui uma visão e um posicionamento estratégicos definidos?), x116 (A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?), X72 (A empresa avalia os resultados das ações com base na estratégia?), X113 (A empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando à utilização da tecnologia da informação?), X140 (A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?), X101 (A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?), X94 (A empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução?) e x128 (A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?) que os valores são superiores a 0,600. Isto significa que nesta função as questões com valores superiores representam o grupo.

A função 3 expressa significativamente a existência de as características do ambiente concorrencial possuem pouca correlação entre os processos gerenciais, ou seja, quando há um aumento dos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão automaticamente há um aumento no nível da estrutura organizacional. Desta forma, não há mais necessidade de analisar outras funções, pois já existe comprovação da hipótese sugerida neste trabalho.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da análise obtida pelos resultados sobre o perfil dos entrevistados destaca-se que 72,5% das empresas foram fundadas após 1970, 60% das empresas tem seu tipo de constituição limitada, 53,75% tem seu tipo de administração profissional, 60% das empresas já executaram mais de 50 obras, 43,75% das empresas não possui certificações do tipo ISO ou semelhante.

Para a análise descritiva do ambiente concorrencial destaca-se que o volume comprado das matérias-primas principais é alto, o impacto da matéria prima nos custos do empreendimento é considerável, o impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos é alto, poucos fornecedores são mundiais, os clientes são mais concentrados nas regiões próximas a sede da empresa, poucas empresas utilizam tecnologias construtivas diferentes, as vendas são feita de forma direta ao consumidor, a taxa de crescimento é mediana, o tamanho dos concorrentes em relação à empresa tem tendência a ser grande e a quantidade de concorrentes diretos tem tendência a ser grande.

Para a análise descritiva das características da organização das empresas entrevistadas ressaltam-se que a estrutura organizacional das empresas são mais centralizadas, há formalização de cargos e funções, há formalização das atividades e processos, níveis de integração entre os processos com tendência a ser muito alto, controle intenso exercido sobre as atividades e funcionários, tendência a pouco investimento em tecnologia e equipamentos realizados nos últimos 3 anos, tendência alta na resposta a demanda do mercado, capacidade forte em se adaptar as mudanças no mercado, preocupação com redução dos custos, preocupação em prever os problemas no desenvolvimento de empreendimentos, preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e de atividades, aumento do número de funcionários nos últimos 3 anos e estrutura organizacional com tendência a ser totalmente formalizado.

Para a análise descritiva dos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas destaca-se que a maioria das respostas dos entrevistados foram que o processo de gestão estratégica nas empresas entrevistadas é considerado processo desenvolvido, processo de gestão em elaboração de projeto nas empresas entrevistadas é considerado processo

desenvolvido, processo de gestão em marketing nas empresas entrevistadas é considerado processo inexistente, processo de gestão em logística e produção nas empresas entrevistadas é considerado processo desenvolvido, processo de gestão em serviços ao consumidor nas empresas entrevistadas é considerado processo desenvolvido, processo de gestão em serviços ao consumidor nas empresas entrevistadas é considerado processo pouco desenvolvido, processo de gestão em tecnologia da informação nas empresas entrevistadas é considerado processo inexistente, processo de gestão financeira nas empresas entrevistadas é considerado processo muito desenvolvido, processo de gestão de patrimônio nas empresas entrevistadas é considerado processo desenvolvido, processo de gestão ambiental e de segurança nas empresas entrevistadas é considerado processo desenvolvido, processo de gestão das relações externas nas empresas entrevistadas é considerado processo inexistente, processo de gestão do conhecimento e aperfeiçoamento de processo nas empresas entrevistadas é considerado processo inexistente.

A análise de Pearson mostra as relações entre todas as variáveis de forma unitária, ou seja, esta análise demonstra a relação de cada questão com outra questão. Desta forma a Análise de Pearson comprova a existência de correlação entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais das empresas entrevistadas. Além disso, pode ser mostrado que as características do ambiente concorrencial possuem pouca correlação entre os processos gerenciais, que as características organizacionais possuem praticamente correlação moderada com os processos de gestão e análise entre os próprios grupos. A partir da análise de Pearson foi possível gerar um questionário revisado.

E por fim a correlação canônica mostra a correlação entre o grupo de variáveis dos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas e o grupo da estrutura organizacional. A correlação canônica comprova a existência de correlação entre características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais das empresas entrevistadas.

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES

Este capítulo teve por objetivo demonstrar os resultados obtidos na análise descritiva do ambiente concorrencial, características organizacionais e níveis de efetividade dos processos de gestão nas empresas entrevistadas, correlação de Pearson e correlação canônica, cujo se comprovou a hipótese desta pesquisa. Foram obtidos os dados através do software PASW e de tabelas Excel como interpretação e mensuração dos dados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações e as recomendações sobre esta pesquisa. As considerações foram obtidas com a confirmação da hipótese de correlação proposto no primeiro capítulo.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foram revisados os principais modelos de estrutura organizacional. Esta revisão foi iniciada pelo modelo de McGuire (1963) e passou por vários autores até chegar ao modelo de Sibbet (2003). A partir desta revisão pode-se perceber que alguns atributos que estão presentes nos modelos de ciclo de vida e que são relacionados com a maioria dos modelos de maturidade organizacional. A partir da análise destes modelos foram elaborados os parâmetros para a caracterização da organização.

A revisão bibliográfica também foi embasada no modelo das 5 forças de Porter (1985), no qual se pode obter os principais parâmetros para a caracterização concorrencial das empresas de construção civil. Na teoria das organizações foi possível obter parâmetros da estrutura organizacional das empresas de construção civil. O modelo do PCF (*Process Classification Framework*) com seus 12 níveis foi a base para elaboração dos parâmetros de gestão das empresas de empresas entrevistadas.

O questionário foi desenvolvido tendo como base a revisão bibliográfica. Para estrutura organizacional foi separado em 2 partes: 5 forças Porter (1985) para definição das características do ambiente concorrencial, modelos de maturidade e teoria das organizações para as características organizacionais. O PCF (*Process Classification Framework*) foi utilizado para definição dos níveis de efetividade dos processos de gestão nas empresas de construção civil.

A coleta de dados foi obtida através do método não probabilístico. A definição do público alvo foi definida como empresas de construção civil na área de projetos, gerenciamento de obras e execução de obras. Foi delimitada a coleta de dados na

cidade de Curitiba e região metropolitana. O tamanho de público alvo foi estipulado em 100 questionários, no total foram distribuídos cerca 250 questionários dos quais 80 delas retornaram.

A análise descritiva foi dividida em 4 partes: perfil da amostra, ambiente concorrencial, características da organização e níveis de efetividade dos processos de gestão nas empresas entrevistadas.

Na análise descritiva do perfil da amostra obtiveram-se os seguintes resultados para maioria das empresas: foram fundadas após 1970, possui constituição do tipo limitada, o tipo de administração é profissional e os entrevistados eram com cargo de supervisão de obra. As empresas atuam na área de engenharia e desenvolvimento, já executaram mais de 50 obras que não possuem certificação.

Na análise descritiva do ambiente concorrencial verificou-se que a maioria das respostas dos entrevistados está coerente com o mercado atual, tais como: grande volume de matéria prima comprado, grande impacto da matéria prima nos custos do empreendimento, grande impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos, os fornecedores são de sua maioria local, a quantidade atual de clientes é alta, os clientes são maioria locais e as vendas são de sua maioria feita de forma direta ao consumidos. Destaca-se nesta amostra que maioria das empresas não utiliza tecnologias construtivas diferenciadas ou inovadoras, que a pouca disseminação de novas tecnologias na execução de serviço. Para as questões de concorrência, verifica-se que há uma tendência em um alto nível de concorrência entre as empresas do setor, que o tamanho dos concorrentes tem tendência a ser grande e que a quantidade de concorrentes diretos tem uma tendência a ser muito grande.

Na análise descritiva das características organizacionais verificou-se que maioria das empresas tem estrutura organizacional do tipo centralizada o que gera também um estilo de gestão mais autocrático e um alto controle exercido sobre as atividades e funcionários. Destaca-se que existe uma tendência de alta formalização dos cargos e funções, alta formalização de atividades e processos, alto nível elevado de polivalência, alto nível de integração entre os processos, maioria das empresas terem estratégia definida e aplicada, alta capacidade em se adaptar as mudanças do mercado, alto nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho, alto nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimentos, alto nível de

preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades e alto nível formalização da estrutura organizacional da empresa. Todavia verifica-se que as questões referente às horas de treinamento dos funcionários por ano, nível de investimento em tecnologia e equipamentos nos últimos 3 anos, nível de avaliação das habilidades necessárias aos funcionários para execução de atividades e alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com estratégia adotada pela empresa estão apresentando uma distribuição difusa ou linear das respostas. Isto sugere que estes processos estão pouco difundidos nas empresas entrevistadas. De maneira geral percebe-se que nas empresas entrevistadas estão se organizando, melhorando seus processos, utilizando a formalização como forma de crescimento sustentável.

Para análise descritiva dos níveis de desenvolvimento dos processos de gestão nas empresas entrevistadas percebe-se que os processos de gestão ao consumidor, gestão em recursos humanos, gestão em tecnologia de informação, gestão em marketing, gestão em relação externa e gestão de conhecimento e aperfeiçoamento de processos tem tendência a serem processos pouco desenvolvidos. Já os processos de gestão estratégica, gestão em elaboração de projeto, gestão em produção e logística, gestão em patrimônio, gestão ambiental e segurança têm tendência a serem processos desenvolvidos. Por fim, percebe-se que o processo de gestão financeira tem tendência ser um processo altamente desenvolvido.

A correlação de Pearson foi escolhida, pois através dela puderam-se verificar quais questões estão correlacionadas de forma unitária, ou seja, ela apresentou a correlação de uma questão com outra questão. Esta análise mostrou que existe correlação entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais da empresas entrevistadas. De maneira geral pode-se ressaltar que entre as características do ambiente concorrencial *versus* processo de gestão 1 e 2 obteve-se 100% de associações predominantemente leve, quase imperceptível. Já para características do ambiente concorrencial *versus* processo de gestão 1 e 2, em sua maioria obteve-se correlação moderada, o que comprova a hipótese desta pesquisa.

A correlação canônica foi escolhida, pois através dela puderam-se correlacionar dois grupos diferentes, agora de forma coletiva e não mais unitária que determina uma combinação linear dos grupos. A partir desta correlação foram

obtidos os seguintes resultados: a função 1 mostra que existe uma correlação mais acentuada entre as características referente a entre as características da estrutura organizacional com os processos de gestão de estratégia, elaboração de projeto, produção e logística, tecnologia de informação e gestão do patrimônio. Já a função 2 mostra que existe uma correlação mais acentuada entre as características referente a estrutura organizacional com os processos de gestão de estratégia, serviço ao consumidor, recursos humanos e gestão ambiental e de segurança. Por fim a função 3 expressou significativamente a existência de correlação entre os níveis de maturidade e os níveis de efetividade de processo de gestão nas empresas entrevistadas, ou seja, quando há um aumento dos níveis de efetividade dos processos de gestão automaticamente há um aumento no nível de estrutura organizacional.

O objetivo desta dissertação foi efetuar uma análise de correlação entre as características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais da empresas entrevistadas. A comprovação da hipótese se deu através da análise de Pearson e correlação canônica. Além disso, a análise de Pearson tratou de identificar quais as variáveis definem a hipótese, a qual contribui para um melhor gerenciamento para tomada de decisão. Essa pesquisa contribuiu para um melhor entendimento das características da estrutura organizacional e o nível de desenvolvimento dos processos gerenciais da empresas entrevistadas.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação da pesquisa fez-se principalmente pela indisponibilidade das pessoas em responderem os questionários e pela extensão do questionário. O foco em apenas empresas de construção civil de Curitiba e região metropolitana também foi um agravante para a quantidade de questionários obtidos.

### 5.3 TRABALHOS FUTUROS

Esta pesquisa permitiu analisar e correlacionar os níveis de desenvolvimento de processos de gestão nas empresas entrevistadas e a estrutura organizacional, bem como identificar quais variáveis contribuem para esta correlação. As sugestões para trabalhos futuros são as seguintes:

1. Aumento da quantidade de questionários. Quanto maior a quantidade de questionários, maior será o nível de confiança dos resultados. Esta pesquisa foi realizada com 80 questionários e puderam-se obter resultados com o nível de confiabilidade adequado para esta pesquisa. Entretanto, com um maior número de questionários, os resultados poderiam ser mais representativos.
2. Foco em um das 12 áreas do processo de gestão nas empresas de construção civil. Nesta pesquisa puderam-se obter resultados amplos do estado atual nas empresas entrevistadas. A partir disto sugere-se que haja também um foco na análise individual de uma das 12 áreas.
3. Categorizar outros tipos de segmentos empresariais. Esta pesquisa focou a indústria de empresas de construção civil. Sugere-se que haja também um melhor entendimento de outros tipos de indústrias.
4. Aprimorar a revisão bibliográfica. Este estudo focou na revisão bibliográfica dos modelos de maturidade, modelo das 5 forças de Porter (1985), Teoria das organizações e modelos de gestão do PCF (*Process Classification Framework*). Sugere-se que sejam verificados outros modelos de análise de empresas.

## REFERÊNCIAS

- ACS, Z. **How is entrepreneurship good for economic growth?** *Innovations*, 1, 97-107, 2006.
- APQC (2006). Process Classification Framework. Consultado em 12 de Fevereiro, 2009 de <http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn/>.
- ADIZES, Ichak. **Les Cycles de Vie de L'Entreprise**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALLEGRETTI, Rogerio D. F.; ANDREOLLA, Nadir. **Plano de negócios**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.
- AUTIO, E. **GEM 2007 report on high-growth entrepreneurship**. London: Global Entrepreneurship Research Association, 2007.
- BANNER, D. K., GAGNÉ, T. E. **Designing effective organizations: traditional & Transformational views**. Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management**. v. 11, n. 3, p. 656-665, may. 1986.
- BECEGATO, Adriana C., (2009) **Análise da Correlação entre Maturidade e Níveis de Desenvolvimento dos Processos**. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) –Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of innovation**. London, Tavistick Publications, 1968.
- CASAROTTO Filho, N. **Ante-Projeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia**, tese de doutorado de Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 1995.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts and London, England, The MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo, McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria da administração**. 5.<sup>a</sup> edição, São Paulo, Makron Book, 1997.

CHRISTENSEN, C. ROLAND; SCOTT, BRUCE R., Review of Course Activities. **IMEDE**, Lausanne, 1964.

CHURCHILL, N.C. e LEWIS, V. (1983). **The five stages of small business growth**. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.

CHURCHMAN, C.W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empreendedora**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1984

DEMERS, Christiane. **De la Gestion du Changement à la Capacité de Changer**. L Evolution de la Recherche sur le Changement Organisationel. *Gestion*. v. 24, n. 3, mar. 1999. p. 43

DODGE, Kesller A. **A Review and Reformulation of Social Information – Processing Mechanisms in Social Adjustment**. *Psychological Bulletin*. n. 115, abr. 1994. p. 74-101.

DOOLEY, KEVIN J.; VAN DE VEN, Andrew H. **Explaining Complex Organizational Dynamics**. *Organization Science*. v. 10, n. 3, mai-jun. 1999. p. 358-272.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286 p.

EGGERS, J.H., LEAHY, K.T. e CHURCHILL, N.C. (1994). **Stages of small business growth revisited: insights into growth path and leadership management skills in low- and high-growth companies**. In: Bygrave, W. D., et al., (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research 1994* (pp. 131-144). Babson Park, MA: Babson College.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1972.

FARIAS, Jonh; FISCHER, Joschka. **Por uma Concepção da Sociedade – Uma análise política da Globalização**. São Paulo: Summus, 2001.

FÁVERO, Luiz; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana; CHAN, Betty. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. Trad.: Irene de Bojano; Mario de Souza, São Paulo, Ed. Atlas, 1976.

FERREIRA, João. SERRASQUEIRO, Zélia. **Criação de uma Taxonomia dos Estádios do Ciclo de Vida: Uma Abordagem dos Aspectos Financeiros da Empresa** (creation of a taxonomy of the life-cycle stages: A approach of Financial aspects of firm), Paper presented and published at: XII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica - Novos Desafios na Gestão: Inovação ou Renovação.

University of Beira Interior, Covilha - Portugal, 10 - 12 April. 2002. Disponível em <<http://www.dge.ubi.pt/jferreira/conference.pdf>>. Acesso em 05 mai. 2010.

FIGUEIREDO, D. B. F.; SILVA, J. A. J.; **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)**. Revista Política Hoje, Vol. 18, n. 1, 2009.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Diagnóstico nacional da indústria da construção - o processo produtivo**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral - Diretoria de Projetos I, v. 4, 1984.

GARSON, G. David. (2009), **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis**. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm>

GIBSON, J.L et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. Trad.: Carlos Roberto V. de Araújo, São Paulo, Ed. Atlas, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GREINER, L. (1972). **Evolution and revolution as organizations grow**. *Harvard Business Review*, 50, 37-46.

GUEDES, Terezinha Aparecida.; MARTINS, Ana Beatriz Tozzo.; ACORSI, Clédina Regina Lonardan. **Projeto de Ensino. Aprender Fazendo Estatística**. 2005. Disponível em: <[http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes\\_et al Estatistica Descritiva.pdf](http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_et al Estatistica Descritiva.pdf) >. Acesso em: 01 jan. 2011.

HAIR, Joseph, J. F.; BABIN, Barry.; MONEY, Arthur, H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HANKS, S., WATSON, C., JANSEN, E. e CHANDLER, G. (1994). **Tightening the life-cycle construct: A taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations**. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 5-29.

KATZ, Kahn R.L. **Psicologia das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KELLY, Dawn; AMBURGEY, Terry L. Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. **Academy of Management Journal**. v. 34, n. 3, p.591-612, sep.1991.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Melo, 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOONTZ, H. et al. **Administração/Volume 1: fundamentos da teoria e da ciência**. Trad.: Antonio Z. Sanvicente, São Paulo, Ed. Pioneira, 1980.

KOSKELA, L. **Application of the new production philosophy to construction**. **Berkeley: Center of Integrated Facility Engineering (CIFE)**: Technical Report, n. 72, 1992, 81p. Disponível em <<http://www.leanconstruction.org/pdf/KoskelaTR72.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. Rev. e ampliada. São Paulo. 2006.

LEIBENSTEIN, H. (1968). **Entrepreneurship and development**. *American Economic Review*, 57(2), 72-83.

LEVIE, Jonathan. LICHTENTENSTEIN, Benyamin B. **From “Stages” of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change**. Hunter Centre for Entrepreneurship University of Strathclyde. aug. 2008. Disponível em:<[http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media\\_146530\\_en.pdf](http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media_146530_en.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2010.

LIPPITT, G. L.; SCHMIDT, W. H. Crises in a developing organization. **Harvard Business Review**. v. 45, p. 102-112, 1967.

LYDEN, Fremont J. Using Parson’s Functional Analysis in the Study of Public Organizations. **Administrative Science Quarterly**. n. 20, p. 59-70, out. 1975.

MACEDO, Jose Ferreira. **Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações, com estudo de caso**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 1997.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. H. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações e Sociedade**. v. 5, n. 11, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAROCO, João. **Análise Estatística com o PASW Statistics - ex SPSS**. 1. ed. Lisboa: Report Number, 2010. 953 p.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MCGUIRE, Joseph W., Factors Affecting the Growth of Manufacturing Firms. **Bureau of Business Research**. University of Washington, Seattle, 1963.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Alongitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**. v. 30, n. 10, oct. 1984.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte, Editora UFMG, 2005.

MONTGOMERY, D.C.; RUNGER, G.C. **Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2003.

MOORE, David S. (2007), **The Basic Practice of Statistics**. New York, Freeman.

MOTTA, F.C.P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1995.

MOUNT, J., ZINGER, J., FORSYTH, G. R. **Organizing for Development in the Small Business**. Long Range Planning. 1993.

NAM, C. H., TATUM, C. B. **Toward Understanding of Product Innovation Process in Construction**. Journal of Construction Engineering and Management, v.115, n. 4, p.517-534, 1989.

O'Leary (2009), **A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF A TAXONOMY FOR BEST PRACTICES**, Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/isaf.309. Acesso em: 02 out. 2010.

PIOVEZAN, L.H. **Desenvolvimento de Sistema para Gestão de Estoque em Empresa do Setor nas empresas entrevistadas**. X Simpep, Bauru, 2003.

PHELPS, Robert. Life Cycles of growing organizations : a review with implications for knowledge and learning. **International Journal of Management Reviews**. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989 – 35ª Reimpressão.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**. v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

REINHARD, N.; **Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de comunicações aplicada nas empresas**; Revista da Administração, São Paulo, v. 31; 1996; pp: 5-6.

REYNOLDS, Phillips; Storey John D.; WESTHEAD Paul. Cross – National Comparisons of the variation in new firm formation rates. **Regional Studies**. 1994.

RAPOSO, Marcos L. B; FERREIRA, Marcelo J. Estudo e Desenvolvimento de uma

Taxonomia de Estudos de Ciclos de Vida das Pequenas e Médias Empresas. **Revista Portuguesa de Gestão**. 1997.

ROOKE, D.; TORBERT, W. R. Organizational transformation as a function of CEO's developmental stage. **Organization Development Journal**. v. 16, n. 1, p. 11-28, 1998.

SANTIAGO, José Renato Sátiro Júnior. **O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em empresas de empresas entrevistadas**. Dissertação (mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SCOTT, R. (1981). **Organizations: Rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall.

SCOTT, M. e BRUCE, R. (1987). **Five stages of growth in small business**. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1974.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R.; ROTH, G.; SMITH, B. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). **The promise of entrepreneurship as a field of research**. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

SHETH, Jagdish; SOBEL, Andrew. **Clientes para toda a Vida : como grandes profissionais desenvolvem grandes relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIBBET, D. Archetypes of Sustainability: Toward a Hopeful Paradigm of Organization Development. **OD Practitioner**. v. 35, n. 3, p. 10-15, 2003.

SOUSA, G. W. L.; GROESBECK, R. L. Enterprise Engineering: Managing Dynamic Complexity and Change at the Organizational Level. **Proceedings of the 2004 American Society for Engineering Management Conference**, out, 2004.

STANTON, Jeffrey M. (2001), **Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors**. *Journal of Statistical Education*, 9,3. Disponível em: <http://www.amstat.org/publications/JSE/v9n3/stanton.html>. Acesso em: 02 out. 2010.

STEINMETZ, Lawrence L. **Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive Them**. *Business Horizons*. 1969.

STEVENSON, H., ; GUMPERT, D. (1985). **The heart of entrepreneurship**. *Harvard Business Review* 64(2), 85-94.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.

THOMPSON, J. (1967). **Organizations in action**. New York: McGraw Hill.

VAN DE VEN, A.H; POOLE, M.S. (1995). **Explaining development and change in organizations**. Academy of Management Review, 20, 510-540.

VARADARAJAN, Rajan P.; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. Journal of the Academy of **Marketing Science**. v. 27, n. 2, p.120-143, may. 1999.

VIVANCOS, Adriano Gameiro. **Estruturas organizacionais de empresas construtoras de edifícios em processos de implementação de sistemas de gestão da qualidade**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Empresas entrevistadas., 169p. São Paulo, 2001.

VON BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. **The Machine that changed the world: the story of lean production**. New York : Rawson Associates, 1990.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PRONUX**

**Projeto PRONUX: Questionário para avaliar a relação Maturidade X Desenvolvimento dos processos.**

**Parte 1 – Identificação do perfil da organização e do entrevistado.**

Nome da empresa:		Setor:	Ano de fundação:
Tipo de constituição: <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> SA capital fechado <input type="checkbox"/> SA Capital aberto <input type="checkbox"/> Capital Misto <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Outro _____		Tipo de administração: <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Mista <input type="checkbox"/> Outro _____	Número de funcionários no Brasil: _____  Na unidade Analisada: _____  No Mundo: _____
Tipo de produção: <input type="checkbox"/> Sob encomenda <input type="checkbox"/> Produção seriada <input type="checkbox"/> Seriada em lotes <input type="checkbox"/> Contínua <input type="checkbox"/> Outros _____		Cidade:	
Cargo que você ocupa na empresa: <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Chefia <input type="checkbox"/> Supervisão <input type="checkbox"/> Operação <input type="checkbox"/> Outros _____		Há quantos anos trabalha na empresa:	
Qual a área em que você trabalha? <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Contábil <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Engenharia / desenvolvimento <input type="checkbox"/> Outro _____			
Caso você queira receber os resultados da pesquisa informe seu e-mail:			

<b>Parte 2 – Características da organização.</b>										
Uma série de características de uma organização empresarial são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique sua organização de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.										
1	Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Decentralizada
2	Qual o nível de formalização dos cargos/funções?	Sem formalização	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada
3	Qual o nível da formação dos funcionários?	Sem formação	1	2	3	4	5	6	7	Majoria com formação superior e Pós-Graduação
4	Qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano?	Sem treinamento	1	2	3	4	5	6	7	Medida superior a 12 dias por ano
5	Qual o nível de formalização das atividades e processos?	Sem formalização (realizada de maneira intuitiva)	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada (padronização total do processo)
6	Qual o grau de autonomia dos funcionários?	Sem autonomia	1	2	3	4	5	6	7	Autonomia total
7	Qual o nível de polivalência dos funcionários?	Realiza uma única atividade	1	2	3	4	5	6	7	Multi-atividades
8	Quanto níveis de hierarquia existem na empresa?	Sem hierarquia	1	2	3	4	5	6	7	Muito Hierarquizada
9	Qual o nível de integração entre os processos?	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
10	Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos?	Zero	1	2	3	4	5	6	7	> 20 % ao ano
11	Como você classifica o estilo de gestão da empresa?	Autocrática	1	2	3	4	5	6	7	Democrática
12	Qual o nível de cooperação entre os funcionários?	Sem cooperação	1	2	3	4	5	6	7	Cooperação total
13	Qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários?	Sem troca de informações	1	2	3	4	5	6	7	Intensa troca de informações
14	Qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários?	Sem nenhum controle	1	2	3	4	5	6	7	Controle intenso
15	Existe uma estratégia organizacional claramente definida?	Sem estratégia	1	2	3	4	5	6	7	Estratégia definida e aplicada
16	Qual o nível de investimento em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos?	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande (re-configuração total produtos, processos e equipamentos)
17	Qual a posição da empresa em relação às concorrentes?	Entre as últimas do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre as líderes do mercado
18	Qual o tempo de resposta a demandas de mercado? (novos produtos, certificações, novas tecnologias)?	Muito lenta	1	2	3	4	5	6	7	Muito rápida
19	Qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Forte capacidade de adaptação
20	Com relação a sua empresa você diria:	Ela segue as mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7	Ela se antecipa as mudanças
21	Como você considera o mercado em que sua empresa atua?	Muito estático	1	2	3	4	5	6	7	Muito dinâmico
22	As relações entre funcionários ocorrem com mais frequência de forma:	Formal	1	2	3	4	5	6	7	Informal

<b>Parte 3 – Nível de efetividade dos processos.</b>						
Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:						
1	2	3	4	5	6	7
Processo inexistente	Processo minimamente desenvolvido (ou em implantação)	Processo pouco desenvolvido (ou utilizado parcialmente)	Processo desenvolvido (implantado e funcionando)	Processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente)	Processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes)

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
23	A organização desenvolve uma visão estratégica com base na análise do ambiente externo?	1	2	3	4	5	6	7
24	Sua empresa avalia as tendências econômicas e seus impactos na sua estratégia?	1	2	3	4	5	6	7
25	Sua empresa avalia o impacto das mudanças sociais e culturais na estratégia?	1	2	3	4	5	6	7
26	A empresa possui uma visão estratégica alinhada ao negócio?	1	2	3	4	5	6	7
27	A empresa procura sempre difundir esta visão estratégica?	1	2	3	4	5	6	7
28	A empresa desenvolve e estabelece metas organizacionais?	1	2	3	4	5	6	7
29	A empresa busca sempre administrar as metas para então, medi-las e avaliá-las?	1	2	3	4	5	6	7
30	A empresa utiliza estratégias na concepção e no desenvolvimento de novos produtos?	1	2	3	4	5	6	7
31	Existe uma metodologia formal de desenvolvimento de novos produtos?	1	2	3	4	5	6	7
32	O processo de desenvolvimento de novos produtos é avaliado e aperfeiçoado?	1	2	3	4	5	6	7
33	A escolha e avaliação de novos produtos levam em consideração as idéias e necessidades dos consumidores?	1	2	3	4	5	6	7
34	O projeto, fabricação e evolução dos produtos estão relacionados com a qualidade e confiabilidade?	1	2	3	4	5	6	7
35	Os testes ou avaliação dos produtos são realizados através de apresentação aos clientes e entrevistas?	1	2	3	4	5	6	7
36	Antes do lançamento de um novo produto são preparados protótipos e realizados testes?	1	2	3	4	5	6	7
37	A empresa possui marketing direcionado para os seus produtos e serviços?	1	2	3	4	5	6	7
38	A empresa gere sua carteira de clientes?	1	2	3	4	5	6	7

	Processos	1. Processo incipiente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
39	A empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo?	1	2	3	4	5	6	7
40	A empresa possui estratégia de vendas, previsão de vendas e administra estas estratégias?	1	2	3	4	5	6	7
41	A empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos?	1	2	3	4	5	6	7
42	Existe na empresa um planejamento da cadeia de suprimentos, onde a empresa administra a demanda dos produtos e serviços	1	2	3	4	5	6	7
43	A empresa identifica as matérias-primas críticas?	1	2	3	4	5	6	7
44	Ha um controle de tempo e metas nos processos de produção?	1	2	3	4	5	6	7
45	A empresa faz previsão de demanda?	1	2	3	4	5	6	7
46	A empresa utiliza mecanismos para gestão da demanda?	1	2	3	4	5	6	7
47	A empresa possui controle de estoques através de inventários?	1	2	3	4	5	6	7
48	A empresa possui um controle da programação e desempenho da produção?	1	2	3	4	5	6	7
49	A programação da produção considera a capacidade da produção quando assume prazos de entrega?	1	2	3	4	5	6	7
50	A empresa tem uma programação baseada em planos de produção?	1	2	3	4	5	6	7
51	A empresa possui um layout (arranjo físico) definido / apropriado?	1	2	3	4	5	6	7
52	A empresa utiliza-se de estratégias de produção? (Ex. Qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custos)	1	2	3	4	5	6	7
53	A empresa possui estratégias para flexibilizar o uso da capacidade (aumento / redução)?	1	2	3	4	5	6	7
54	A empresa realizou um estudo de localização quando foi implantada?	1	2	3	4	5	6	7
55	A empresa administra os contratos com os clientes correlacionando-os com as requisições e ordens de produção ou serviço?	1	2	3	4	5	6	7
56	A empresa possui uma logística que traduz as exigências e o bom atendimento ao consumidor?	1	2	3	4	5	6	7
57	A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor e as gere através de medidas de satisfação do cliente?	1	2	3	4	5	6	7
58	A empresa analisa através de dados a satisfação dos serviços e dos produtos que coloca no mercado com o intuito de identificar melhorias?	1	2	3	4	5	6	7
59	A empresa administra os recursos humanos através do planejamento e implementação de políticas estratégicas aos planos de cargos e salários?	1	2	3	4	5	6	7
60	A empresa possui tecnologias como software e hardware compatíveis com a estratégia do negócio, buscando manter-se atualizado, trazendo para o negócio as melhores soluções tecnológicas?	1	2	3	4	5	6	7

	<b>Processos</b>	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
61	A empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio?	1	2	3	4	5	6	7
62	A empresa utiliza a contabilidade como fonte de informação para o planejamento e controle?	1	2	3	4	5	6	7
63	A empresa possui políticas de orçamento?	1	2	3	4	5	6	7
64	A empresa controla os custos da produção através da contabilidade de custos?	1	2	3	4	5	6	7
65	A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?	1	2	3	4	5	6	7
66	A empresa possui estratégia definida para a gestão dos tributos federais, estaduais e municipais?	1	2	3	4	5	6	7
67	A empresa possui procedimentos de auditorias externas de forma periódica?	1	2	3	4	5	6	7
68	A empresa administra e controla o fluxo de caixa através de auditoria interna ou externa?	1	2	3	4	5	6	7
69	A empresa calcula seus índices de liquidez, solvência e endividamento constantemente, com vistas a sua real posição financeira?	1	2	3	4	5	6	7
70	A empresa controla seus lucros contábeis e financeiros e administra o risco do negócio pautado em dados confiáveis e controláveis?	1	2	3	4	5	6	7
71	A empresa controla seus ativos e conhece o real valor patrimonial dos mesmos?	1	2	3	4	5	6	7
72	A empresa possui políticas sociais e ambientais e estas são demonstradas através do balanço social?	1	2	3	4	5	6	7
73	A empresa planeja, constrói, administra e analisa suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc)?	1	2	3	4	5	6	7
74	A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?	1	2	3	4	5	6	7

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA ESTA PESQUISA**

Questionário para diagnóstico organizacional			Data ___/___/___	
<b>Parte 1.1 – Identificação do perfil da organização</b>				
Empresa:				
Endereço:		Telefone / Fax:		E-mail / Site:
Bairro:	CEP:	Cidade:	UF:	
Ano de fundação:		Setor que atua:		
Tipo de constituição: <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> SA capital fechado <input type="checkbox"/> SA Capital aberto <input type="checkbox"/> Capital Misto <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Outro _____		Tipo de administração: <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Mista <input type="checkbox"/> Outro _____		Número de funcionários no Brasil: _____ Na unidade Analisada: _____ No Mundo: _____
A empresa possui algum tipo de certificação? <input type="checkbox"/> ISO 9000 <input type="checkbox"/> ISO 14000 <input type="checkbox"/> QS 9000 <input type="checkbox"/> ISO TS 16949 <input type="checkbox"/> RoHS 18000 <input type="checkbox"/> Outras _____ <input type="checkbox"/> Não possui certificação				
Em que tipo de empreendimento a empresa trabalha? (pode ser marcado mais que um resposta) <input type="checkbox"/> Incorporação de empreendimentos imobiliários <input type="checkbox"/> Construção de edifícios <input type="checkbox"/> Construção de rodovias, ferrovias, obras urbanas e obras de arte <input type="checkbox"/> Obras de infra-estrutura para energia elétrica, telecomunicações, água, esgoto e transporte por dutos <input type="checkbox"/> Construção de outras obras de infra-estrutura <input type="checkbox"/> Demolição e preparação do terreno <input type="checkbox"/> Instalações elétricas, hidráulicas e outras instalações em construções <input type="checkbox"/> Obras de acabamento <input type="checkbox"/> Obras de fundações <input type="checkbox"/> Outros, especificar: _____				
Quantos empreendimentos a empresa já executou desde o início de suas atividades? <input type="checkbox"/> menos que 5 <input type="checkbox"/> de 6 a 10 <input type="checkbox"/> de 11 a 20 <input type="checkbox"/> de 31 a 50 <input type="checkbox"/> mais que 50		Quantos empreendimentos a empresa está trabalhando atualmente? <input type="checkbox"/> menos que 2 <input type="checkbox"/> de 2 a 5 <input type="checkbox"/> de 5 a 10 <input type="checkbox"/> de 11 a 20 <input type="checkbox"/> mais do que 20		
<b>Parte 1.2 – Identificação do perfil do entrevistado.</b>				
Cargo que você ocupa na empresa: <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Engenheiro <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Chefe <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Operador <input type="checkbox"/> Auxiliar <input type="checkbox"/> Estagiário <input type="checkbox"/> Outros _____			Há quantos anos trabalha na empresa:	
Qual a área em que você trabalha? <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Contábil/Custos <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Engenharia / desenvolvimento <input type="checkbox"/> Logística <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Tecnologia da informação <input type="checkbox"/> Outro _____				
Caso você queira receber os resultados da pesquisa informe seu e-mail: _____				

### Parte 2 – Características do Ambiente Concorrencial.

Uma série de **características** são mostradas abaixo. Observe que **cada característica tem o seu oposto**. Leia cada característica e **classifique o ambiente em que sua empresa está atuando de acordo com o número da escala** que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.

1	A quantidade de fornecedores para as matérias primas principais é:	Pequena (1)	1	2	3	4	5	6	7	Grande (> 100)
2	As matérias primas principais podem ser adquiridas em:	Um único fornecedor	1	2	3	4	5	6	7	Em muitos fornecedores diferentes
3	O custo da troca de fornecedor é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
4	Existem produtos substitutos para as matérias primas principais?	Não existem	1	2	3	4	5	6	7	Existem p/ todas as matérias primas
5	O volume comprado das matérias-primas principais é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
6	O impacto da matéria prima nos custos do empreendimento é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
7	O impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos (qualidade, desempenho, etc.) é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
8	Os fornecedores são:	Locais	1	2	3	4	5	6	7	Mundiais
9	A variação dos preços da matéria prima entre os fornecedores é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
10	A variação da qualidade das matérias primas entre os fornecedores é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
11	A quantidade atual de clientes é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito Grande
12	Os clientes são:	Locais – regionais - interestaduais	1	2	3	4	5	6	7	Brasileiros – Sul-americanos - Mundiais
13	O retorno do cliente para novos empreendimentos são	Pequenos	1	2	3	4	5	6	7	Grandes
14	O custo de troca para o cliente é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
15	A empresa utiliza tecnologias construtivas diferenciadas? Ex. Steel Frame .	Não existem	1	2	3	4	5	6	7	Existem muitos produtos disponíveis

### Parte 2 – Características do Ambiente Concorrencial.

Uma série de **características** são mostradas abaixo. Observe que **cada característica tem o seu oposto**. Leia cada característica e **classifique o ambiente em que sua empresa está atuando de acordo com o número da escala** que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.

16	A venda é feita de forma:	Direta	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente indireta
17	A taxa de crescimento do mercado onde a empresa atua é:	Decrescente	1	2	3	4	5	6	7	Cresce acima de 20 % a.a.
18	Qual o nível de diferenciação dos empreendimentos no setor é:	Nenhuma (padronizados)	1	2	3	4	5	6	7	Altamente personalizados
19	Qual o nível de investimentos em relação ao custo dos empreendimentos?	Muito baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
20	Qual o nível de competição entre as empresas do setor?	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
21	O tamanho dos concorrentes em relação à empresa?	Pequenos	1	2	3	4	5	6	7	Grandes
22	A importância da "marca" para os consumidores?	Não é importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante
23	O acesso ao mercado é:	Muito fácil	1	2	3	4	5	6	7	Muito difícil
24	A tecnologia de execução / serviços é de	Fácil domínio	1	2	3	4	5	6	7	Difícil domínio
25	As vendas da empresa em relação aos clientes são:	Bem distribuídas	1	2	3	4	5	6	7	Muito concentradas
26	Em relação à segmentação do mercado é:	Sem segmentação	1	2	3	4	5	6	7	Muito segmentado
27	A quantidade de empresas concorrentes diretos é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
28	A participação no mercado em que atua é:	Muito pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
29	O mercado em que a empresa atua é:	Previsível	1	2	3	4	5	6	7	Imprevisível
30	As informações disponíveis sobre o mercado (previsão, tendências, potencial de mercado, etc) em que a empresa atua são:	Poucas	1	2	3	4	5	6	7	Muitas

### Parte 3 – Características da organização.

Uma série de **características** são mostradas abaixo. Observe que **cada característica tem o seu oposto**. Leia cada característica e **classifique sua organização de acordo com o número da escala** que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.

31	Qual o nível de <b>centralização da estrutura</b> organizacional da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizada
32	Qual o nível de <b>formalização dos cargos/funções</b> ?	Sem formalização	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada
33	Como você classifica o <b>estilo de gestão da empresa</b> ?	Autocrática	1	2	3	4	5	6	7	Democrática
34	Qual a <b>quantidade de horas de treinamento</b> dos funcionários por ano?	Sem treinamento	1	2	3	4	5	6	7	Média superior a 12 dias por ano
35	Qual o nível de <b>formalização das atividades e processos</b> ?	Sem formalização (realizada de maneira intuitiva)	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada (padronização total do processo)
36	Qual o <b>grau de autonomia dos funcionários</b> ?	Sem autonomia	1	2	3	4	5	6	7	Autonomia total
37	Qual o nível de <b>polivalência dos funcionários</b> ?	Realiza uma única atividade	1	2	3	4	5	6	7	Multi-atividades
38	Quantos <b>níveis de hierarquia</b> existem na empresa?	Sem hierarquia	1	2	3	4	5	6	7	Muito Hierarquizada
39	Qual o nível de <b>integração entre os processos</b> ?	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
40	Qual a <b>taxa de crescimento</b> da empresa nos <b>últimos 3 anos</b> ?	Zero	1	2	3	4	5	6	7	> 20 % ao ano
41	Qual o nível da <b>formação dos funcionários</b> ?	Sem formação	1	2	3	4	5	6	7	Maioria com formação superior e Pós-Graduação
42	Qual o nível de <b>cooperação entre os funcionários</b> ?	Sem cooperação	1	2	3	4	5	6	7	Cooperação total
43	Qual o nível de <b>interação</b> (troca de informações formais e informais) entre os funcionários?	Sem troca de informações	1	2	3	4	5	6	7	Intensa troca de informações
44	Qual o nível de <b>controle</b> exercido sobre as atividades/funcionários?	Sem nenhum controle	1	2	3	4	5	6	7	Controle Intensivo
45	Existe uma <b>estratégia organizacional claramente definida</b> ?	Sem estratégia	1	2	3	4	5	6	7	Estratégia definida e aplicada
46	Qual o nível de <b>investimentos em tecnologias e equipamentos</b> realizados nos últimos 3 anos?	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande(re-configuração total produtos, processos e equipamentos)

### Parte 3 – Características da organização.

Uma série de **características** são mostradas abaixo. Observe que **cada característica tem o seu oposto**. Leia cada característica e **classifique sua organização de acordo com o número da escala** que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.

47	Qual a <b>posição da empresa em relação às concorrentes</b> ?	Entre as últimas do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre as líderes do mercado
48	Qual o <b>tempo de resposta a demandas de mercado</b> ? (novos empreendimentos, certificações, novas tecnologias)?	Muito lenta	1	2	3	4	5	6	7	Muito rápida
49	Qual é a <b>capacidade da empresa em se adaptar às mudanças</b> do seu mercado/ambiente?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Forte capacidade de adaptação
50	Com relação a sua empresa você diria:	Ela segue as mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7	Ela se antecipa as mudanças
51	Como você considera o <b>mercado em que sua empresa atua</b> ?	Muito estático	1	2	3	4	5	6	7	Muito dinâmico
52	As <b>relações entre funcionários ocorrem com mais freqüência</b> de forma:	Formal	1	2	3	4	5	6	7	Informal
53	Qual o <b>nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada</b> pelos funcionários na <b>execução do seu trabalho</b> ?	Pouco conhecimento	1	2	3	4	5	6	7	Alto conhecimento
54	Qual a <b>posição da empresa em relação à redução dos custos</b> nas suas atividades e empreendimentos?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
55	Qual o nível de <b>preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho</b> ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
56	Qual o nível de preocupação da empresa em relação às <b>prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento</b> ?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
57	Existe uma <b>avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades</b> ?	Sem avaliação	1	2	3	4	5	6	7	Continuamente
58	Existe uma <b>política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos</b> da empresa?	Política inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Política avançada
59	Existe um <b>alinhamento das características dos empreendimento / serviços com a estratégia adotada</b> pela empresa?	Sem alinhamento	1	2	3	4	5	6	7	Bem Alinhada
60	A empresa tem a <b>preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes</b> ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
61	A empresa tem a <b>preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades</b> ?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
62	O <b>número de funcionários dos últimos 3 anos</b>	Diminuiu muito (<50%)	1	2	3	4	5	6	7	Aumentou muito (>50 %)
63	A <b>estrutura organizacional da empresa é</b>	Totalmente Informal	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formal
64	A <b>quantidade de cargos formais é de aproximadamente:</b>	Menos que 5	5	10	15	20	25	30	35	Mais de 35 cargos

<b>Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.</b>								
Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:								
	<b>Processos</b>	<b>1. Processo inexistente</b>	<b>2. Processo minimamente desenvolvido</b>	<b>3. Processo pouco desenvolvido</b>	<b>4. Processo desenvolvido</b>	<b>5. Processo bem desenvolvido</b>	<b>6. Processo muito desenvolvido</b>	<b>7. Processo altamente desenvolvido</b>
<b>1. Estratégia</b>								
65	A empresa faz uma <b>avaliação freqüente do seu ambiente externo</b> (mercado, fornecedores, clientes, etc.)?	1	2	3	4	5	6	7
66	A empresa faz sistematicamente uma <b>análise do mercado e das necessidades dos seus clientes</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
67	A empresa faz uma <b>comunicação / divulgação sua visão estratégica</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
68	A empresa faz sistematicamente uma <b>análise de seu desempenho interno com base em indicadores e/ou metas</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
69	A empresa possui <b>uma visão e um posicionamento estratégicos definidos</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
70	A <b>organização da empresa e os seus processos estão alinhados</b> com a estratégia?	1	2	3	4	5	6	7
71	A empresa <b>desenvolve e programa ações com base na estratégia</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
72	A empresa <b>avalia os resultados das ações com base na estratégia</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
<b>2. Elaboração de projetos</b>								
73	A empresa <b>avalia a performance de mercado dos produtos existentes</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
74	Existe <b>um processo formal de desenvolvimento</b> de elaboração de projetos?	1	2	3	4	5	6	7
75	A empresa utiliza um processo formal de levantamento de necessidades técnicas (cadernos de encargos) para cada projeto?	1	2	3	4	5	6	7
76	A empresa busca <b>conhecer as necessidades do segmento alvo através de pesquisas de mercado</b> ?	1	2	3	4	5	6	7
77	A empresa usa um <b>processo formal de planejamento das atividades</b> de projeto levando em conta das <b>de início/ termino</b> de cada atividade?	1	2	3	4	5	6	7
78	A empresa possui um <b>processo de planejamento/controla dos custos</b> associados ao <b>desenvolvimento</b> de cada projeto?	1	2	3	4	5	6	7
79	A empresa possui um <b>processo de controle do cumprimento dos prazos e custos planejados</b> no início do projeto?	1	2	3	4	5	6	7
80	A empresa utiliza <b>processos integrados de desenvolvimento de projetos</b> com tecnologia de informação? (exemplo: BIM).	1	2	3	4	5	6	7

### Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.

Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
<b>3. Marketing dos empreendimentos e serviços</b>								
81	A empresa possui uma estratégia de marketing para os seus empreendimentos e serviços?	1	2	3	4	5	6	7
82	A empresa desenvolve uma estratégia de vendas?	1	2	3	4	5	6	7
83	A empresa conhece seu mercado de atuação através da segmentação do mesmo?	1	2	3	4	5	6	7
84	A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?	1	2	3	4	5	6	7
85	A empresa possui orçamentos de vendas globais, estabelece métricas para estes orçamentos e efetua o controle dos mesmos?	1	2	3	4	5	6	7
86	A empresa desenvolve uma política de incorporação de empreendimentos?	1	2	3	4	5	6	7
87	A empresa dispõe de um processo de gestão da publicidade, promoções e preços?	1	2	3	4	5	6	7
88	A empresa faz a gestão da carteira de projetos/empreendimentos dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>4. Produção e logística</b>								
89	A empresa faz uma previsão de demanda através de um processo formal?	1	2	3	4	5	6	7
90	Existe uma integração no planejamento/previsão de empreendimentos entre o setor comercial e a execução objetivando melhorar os resultados?	1	2	3	4	5	6	7
91	Há um controle dos prazos de execução e de entregas dos empreendimentos?	1	2	3	4	5	6	7
92	A empresa possui controle de estoques através de inventários?	1	2	3	4	5	6	7
93	A empresa tem um planejamento formal das instalações dos canteiros de obras?	1	2	3	4	5	6	7
94	A empresa possui um processo de planejamento, programação e controle de execução?	1	2	3	4	5	6	7
95	A programação de execução leva em conta a disponibilidade de recursos materiais (ex.: betoneiras, andaimes, etc) e mão de obra disponível?	1	2	3	4	5	6	7
96	A empresa possui um sistema formal de procedimentos de execução de serviços? (ex.: procedimento para instalação de azulejos)	1	2	3	4	5	6	7

### Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.

Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

	Processos	1. Processo inexistente	2 Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
<b>5. Gestão dos serviços ao consumidor</b>								
97	A empresa define procedimentos para atender as reclamações/sugestões dos clientes?	1	2	3	4	5	6	7
98	A empresa possui políticas em relação ao atendimento ao consumidor?	1	2	3	4	5	6	7
99	A empresa analisa através de dados a satisfação dos serviços e dos empreendimentos que coloca no mercado com o intuito de identificar melhorias?	1	2	3	4	5	6	7
101	A empresa estabelece um nível de serviço para o atendimento do consumidor?	1	2	3	4	5	6	7
102	A empresa avalia a qualidade dos seus serviços pós-vendas junto aos seus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
103	A empresa possui um serviço de relacionamento com seus clientes?	1	2	3	4	5	6	7
<b>6. Desenvolvimento e gestão de recursos humanos</b>								
104	A empresa possui uma estratégia definida para a gestão dos recursos humanos?	1	2	3	4	5	6	7
105	A empresa tem uma política de formação e treinamento de seus funcionários?	1	2	3	4	5	6	7
106	A empresa possui um plano de cargos e salários?	1	2	3	4	5	6	7
107	A empresa avalia o desempenho dos seus funcionários?	1	2	3	4	5	6	7
108	A empresa possui um programa de motivação e incentivos?	1	2	3	4	5	6	7
119	A empresa possui um programa de benefícios?	1	2	3	4	5	6	7
110	A empresa possui um plano de carreiras?	1	2	3	4	5	6	7
111	A empresa possui um sistema de gestão das informações sobre os seus funcionários?	1	2	3	4	5	6	7
<b>7. Gestão da Tecnologia da informação</b>								
112	A empresa utiliza o conteúdo gerado pela informática utilizando-a para executar a estratégia e a operação do negócio?	1	2	3	4	5	6	7
113	A empresa define uma arquitetura dos processos de negócios visando a utilização da tecnologia da informação?	1	2	3	4	5	6	7
114	A empresa possui tecnologias de software e hardware compatíveis com a estratégia do negócio?	1	2	3	4	5	6	7
115	A empresa estabelece indicadores de utilização de TI e os avalia periodicamente?	1	2	3	4	5	6	7

### Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.

Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
116	A empresa possui um sistema de gestão das informações disponíveis?	1	2	3	4	5	6	7
117	A empresa busca manter-se atualizada, trazendo para o negócio as melhores soluções disponíveis em tecnologias da informação?	1	2	3	4	5	6	7
118	A empresa utiliza a TI nas relações com seus clientes e fornecedores?	1	2	3	4	5	6	7
119	A empresa desenvolve e implementa soluções de software ou hardware para dar suporte aos seus negócios?	1	2	3	4	5	6	7
<b>8. Gestão financeira</b>								
120	A empresa utiliza a contabilidade de custos como fonte de informação para o planejamento e controle do negócio?	1	2	3	4	5	6	7
121	A empresa elabora e controla suas atividades com base em um orçamento?	1	2	3	4	5	6	7
122	A empresa analisa e controla os custos de execução através da contabilidade de custos?	1	2	3	4	5	6	7
123	A empresa possui controles analíticos e sintéticos das receitas e despesas e através destas efetua a análise de discrepância de acordo com orçamentos pré-estabelecidos?	1	2	3	4	5	6	7
124	A empresa define seus preços de venda com base nos seus custos e necessidades de rentabilidade?	1	2	3	4	5	6	7
125	A empresa controla seus lucros contábeis e financeiros pautado em dados confiáveis?	1	2	3	4	5	6	7
126	A empresa administra e controla sistematicamente o fluxo de caixa?	1	2	3	4	5	6	7
127	A empresa calcula seus índices de liquidez, solvência e endividamento constantemente, com vistas a analisar sua real posição financeira?	1	2	3	4	5	6	7
<b>9. Gestão do patrimônio</b>								
128	A empresa possui uma estratégia de desenvolvimento da sua estrutura física de execução / operação?	1	2	3	4	5	6	7
129	A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?	1	2	3	4	5	6	7
130	A empresa realiza manutenção preventiva em sua estrutura e equipamentos?	1	2	3	4	5	6	7
131	A empresa possui um plano de expansão?	1	2	3	4	5	6	7

### Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.

Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:

	Processos	1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
<b>10. Gestão ambiental e de segurança</b>								
132	A empresa faz uma análise dos impactos ambientais causados por suas operações?	1	2	3	4	5	6	7
133	A empresa monitora os aspectos relacionados a segurança e saúde de seus funcionários no ambiente de trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
134	A empresa possui uma política social e/ou ambiental?	1	2	3	4	5	6	7
135	A empresa tem algum programa de segurança / qualidade de vida no trabalho (Programa de prevenção de riscos)?	1	2	3	4	5	6	7
<b>11. Gestão das relações externas</b>								
136	A empresa planeja suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc)?	1	2	3	4	5	6	7
137	A empresa possui um programa de relações públicas (mídia, consumidores, fornecedores, parceiros, etc.)?	1	2	3	4	5	6	7
138	A empresa faz uma análise sistemática de suas relações externas (acionistas, governo, empresas, mídia, comunidade, etc)?	1	2	3	4	5	6	7
139	A empresa possui um posicionamento ético e legal definido?	1	2	3	4	5	6	7
<b>12. Gestão do conhecimento e aperfeiçoamento dos processos.</b>								
140	A empresa administra e desenvolve estratégias para o desempenho organizacional através de modelos de medida de desempenho?	1	2	3	4	5	6	7
141	A empresa possui um programa de gestão da propriedade intelectual definido?	1	2	3	4	5	6	7
142	A empresa tem definido os seus fluxos operacionais dos processos de negócio?	1	2	3	4	5	6	7
143	A empresa possui um programa de gestão do conhecimento?	1	2	3	4	5	6	7

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO REVISADO**

Questionário para diagnóstico organizacional			Data ___/___/___	
<b>Parte 1.1 – Identificação do perfil da organização</b>				
Empresa:				
Endereço:		Telefone / Fax:		E-mail / Site:
Bairro:	CEP:	Cidade:	UF:	
Ano de fundação:		Setor que atua:		
Tipo de constituição: <input type="checkbox"/> Limitada <input type="checkbox"/> SA capital fechado <input type="checkbox"/> SA Capital aberto <input type="checkbox"/> Capital Misto <input type="checkbox"/> Estatal <input type="checkbox"/> Outro _____		Tipo de administração: <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Mista <input type="checkbox"/> Outro _____		Número de funcionários: _____ Quantidade de m2 construído no ano anterior: _____ Faturamento Anual: _____ Região de Atuação: _____
A empresa possui algum tipo de certificação? <input type="checkbox"/> ISO 9000 <input type="checkbox"/> ISO 14000 <input type="checkbox"/> QS 9000 <input type="checkbox"/> ISO TS 16949 <input type="checkbox"/> Rohs 18000 <input type="checkbox"/> Outras _____ <input type="checkbox"/> Não possui certificação				
Em que tipo de empreendimento a empresa trabalha? (pode ser marcado mais que uma resposta) <input type="checkbox"/> Incorporação de empreendimentos imobiliários <input type="checkbox"/> Construção de edifícios <input type="checkbox"/> Construção de rodovias, ferrovias, obras urbanas e obras de arte <input type="checkbox"/> Obras de infra-estrutura para energia elétrica, telecomunicações, água, esgoto e transporte por dutos <input type="checkbox"/> Construção de outras obras de infra-estrutura <input type="checkbox"/> Demolição e preparação do terreno <input type="checkbox"/> Instalações elétricas, hidráulicas e outras instalações em construções <input type="checkbox"/> Obras de acabamento <input type="checkbox"/> Obras de fundações <input type="checkbox"/> Outros, especificar: _____				
Quantos empreendimentos a empresa já executou desde o início de suas atividades? <input type="checkbox"/> menos que 10 <input type="checkbox"/> de 11 a 20 <input type="checkbox"/> de 21 a 40 <input type="checkbox"/> de 41 a 60 <input type="checkbox"/> de 61 a 99 <input type="checkbox"/> mais que 100		Quantos empreendimentos a empresa está trabalhando atualmente? <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> de 2 a 4 <input type="checkbox"/> de 5 a 8 <input type="checkbox"/> de 9 a 16 <input type="checkbox"/> mais do que 16		
<b>Parte 1.2 – Identificação do perfil do entrevistado.</b>				
Cargo que você ocupa na empresa: <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Engenheiro <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Chefe <input type="checkbox"/> Supervisor <input type="checkbox"/> Analista <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Operador <input type="checkbox"/> Auxiliar <input type="checkbox"/> Estagiário <input type="checkbox"/> Outros _____			Há quantos anos trabalha na empresa:	
Qual a área em que você trabalha? <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Financeira <input type="checkbox"/> Contábil/Custos <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Produção <input type="checkbox"/> Engenharia / desenvolvimento <input type="checkbox"/> Logística <input type="checkbox"/> Qualidade <input type="checkbox"/> Tecnologia da informação <input type="checkbox"/> Outro _____				
Caso você queira receber os resultados da pesquisa informe seu e-mail:				

### Parte 2 – Características do Ambiente Concorrencial.

Uma série de características são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique o ambiente em que sua empresa está atuando de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.



1.	A quantidade de fornecedores para as matérias primas principais é:	Pequena (1)	1	2	3	4	5	6	7	Grande (> 100)
2.	As matérias primas principais podem ser adquiridas em:	Um único fornecedor	1	2	3	4	5	6	7	Em muitos fornecedores diferentes
3.	O custo da troca de fornecedor é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
4.	Existem produtos substitutos para as matérias primas principais?	Não existem	1	2	3	4	5	6	7	Existem p/ todas as matérias primas
5.	O volume comprado das matérias-primas principais é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
6.	O impacto da matéria prima nos custos do empreendimento é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
7.	O impacto da matéria prima nas características dos empreendimentos (qualidade, desempenho, etc.) é:	Pequeno	1	2	3	4	5	6	7	Grande
8.	Os fornecedores são:	Locais	1	2	3	4	5	6	7	Mundiais
9.	A variação dos preços da matéria prima entre os fornecedores é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
10.	A variação da qualidade das matérias primas entre os fornecedores é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
11.	A quantidade atual de clientes é:	Pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito Grande
12.	Os clientes são:	Locais - regionais - interestaduais	1	2	3	4	5	6	7	Brasileiros - Sul-americanos - Mundiais
13.	O retorno do cliente para novos empreendimentos são	Pequenos	1	2	3	4	5	6	7	Grandes
14.	O custo de troca para o cliente é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
15.	A empresa utiliza tecnologias construtivas diferenciadas? Ex. <del>Steel Frame</del> .	Não existem	1	2	3	4	5	6	7	Existem muitos produtos disponíveis
16.	A venda é feita de forma:	Direta	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente indireta
17.	A taxa de crescimento do mercado onde a empresa atua é:	Decrescente	1	2	3	4	5	6	7	Cresce acima de 20 % a.a.
18.	Qual o nível de diferenciação dos empreendimentos no setor é:	Nenhuma (padronizados)	1	2	3	4	5	6	7	Altamente personalizados
19.	Qual o nível de investimentos em relação ao custo dos empreendimentos?	Muito baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
20.	Qual o nível de competição entre as empresas do setor?	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
21.	O tamanho dos concorrentes em relação à empresa?	Pequenos	1	2	3	4	5	6	7	Grandes
22.	A importância da "marca" para os consumidores?	Não é importante	1	2	3	4	5	6	7	Muito importante



### Parte 2 – Características do Ambiente Concorrencial.

Uma série de características são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique o ambiente em que sua empresa está atuando de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.

23	O acesso ao mercado é:	Muito fácil	1	2	3	4	5	6	7	Muito difícil
24	A tecnologia de execução / serviços é de	Fácil domínio	1	2	3	4	5	6	7	Difícil domínio
25	As vendas da empresa em relação aos clientes são:	Bem distribuídas	1	2	3	4	5	6	7	Muito concentradas
26	Em relação à segmentação do mercado é:	Sem segmentação	1	2	3	4	5	6	7	Muito segmentado
27	A quantidade de empresas concorrentes diretos é:	Inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
28	A participação no mercado em que atua é:	Muito pequena	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande
29	O mercado em que a empresa atua é:	Previsível	1	2	3	4	5	6	7	Imprevisível
30	As informações disponíveis sobre o mercado (previsão, tendências, potencial de mercado, etc.) em que a empresa atua são:	Poucas	1	2	3	4	5	6	7	Muitas



Parte 3 – Características da organização.										
Uma série de características são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique sua organização de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.										
31	Qual o nível de centralização da estrutura organizacional da empresa?	Centralizada	1	2	3	4	5	6	7	Descentralizada
32	Qual o nível de formalização dos cargos/funções?	Sem formalização	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada
33	Como você classifica o estilo de gestão da empresa?	Autocrática	1	2	3	4	5	6	7	Democrática
34	Qual a quantidade de horas de treinamento dos funcionários por ano?	Sem treinamento	1	2	3	4	5	6	7	Medida superior a 12 dias por ano
35	Qual o nível de formalização das atividades e processos?	Sem formalização (realizada de maneira intuitiva)	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formalizada (padronização total do processo)
36	Qual o grau de autonomia dos funcionários?	Sem autonomia	1	2	3	4	5	6	7	Autonomia total
37	Qual o nível de polivalência dos funcionários?	Realiza uma única atividade	1	2	3	4	5	6	7	Multi-atividades
38	Quantos níveis de hierarquia existem na empresa?	Sem hierarquia	1	2	3	4	5	6	7	Muito Hierarquizada
39	Qual o nível de integração entre os processos?	Baixo	1	2	3	4	5	6	7	Muito alto
40	Qual a taxa de crescimento da empresa nos últimos 3 anos?	Zero	1	2	3	4	5	6	7	> 20 % ao ano
41	Qual o nível da formação dos funcionários?	Sem formação	1	2	3	4	5	6	7	Majoria com formação superior e Pós-Graduação
42	Qual o nível de cooperação entre os funcionários?	Sem cooperação	1	2	3	4	5	6	7	Cooperação total
43	Qual o nível de interação (troca de informações formais e informais) entre os funcionários?	Sem troca de informações	1	2	3	4	5	6	7	Intensa troca de informações
44	Qual o nível de controle exercido sobre as atividades/funcionários?	Sem nenhum controle	1	2	3	4	5	6	7	Controle intenso
45	Existe uma estratégia organizacional claramente definida?	Sem estratégia	1	2	3	4	5	6	7	Estratégia definida e aplicada
46	Qual o nível de investimento em tecnologias e equipamentos realizados nos últimos 3 anos?	Nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito grande (re-configuração total produtos, processos e equipamentos)
47	Qual a posição da empresa em relação às concorrentes?	Entre as últimas do mercado	1	2	3	4	5	6	7	Entre as líderes do mercado
48	Qual o tempo de resposta a demandas de mercado? (novos empreendimentos, certificações, novas tecnologias)?	Muito lenta	1	2	3	4	5	6	7	Muito rápida
49	Qual é a capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do seu mercado/ambiente?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Forte capacidade de adaptação
50	Com relação a sua empresa você diria:	Ela segue as mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7	Ela se antecipa as mudanças
51	Como você considera o mercado em que sua empresa atua?	Muito estático	1	2	3	4	5	6	7	Muito dinâmico
52	As relações entre funcionários ocorrem com mais frequência de forma:	Formal	1	2	3	4	5	6	7	Informal



<b>Parte 3 – Características da organização.</b>										
Uma série de características são mostradas abaixo. Observe que cada característica tem o seu oposto. Leia cada característica e classifique sua organização de acordo com o número da escala que você acha mais adequada. Preencha todas as respostas tentando ser o mais imparcial possível.										
53	Qual o nível de conhecimento sobre técnicas / métodos de gestão utilizada pelos funcionários na execução do seu trabalho?	Pouco conhecimento	1	2	3	4	5	6	7	Alto conhecimento
54	Qual a posição da empresa em relação a redução dos custos nas suas atividades e empreendimentos?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
55	Qual o nível de preocupação da empresa em relação às melhorias dos processos de trabalho?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
56	Qual o nível de preocupação da empresa em relação às prevenções dos problemas no desenvolvimento de empreendimento?	Nenhuma	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
57	Existe uma avaliação das habilidades necessária aos funcionários para execução de suas atividades?	Sem avaliação	1	2	3	4	5	6	7	Continuamente
58	Existe uma política clara e efetiva de gerenciamento dos recursos humanos da empresa?	Política inexistente	1	2	3	4	5	6	7	Política avançada
59	Existe um alinhamento das características dos empreendimentos / serviços com a estratégia adotada pela empresa?	Sem alinhamento	1	2	3	4	5	6	7	Bem Alinhada
60	A empresa tem a preocupação explícita com a diferenciação dos seus empreendimentos / serviços em relação aos concorrentes?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
61	A empresa tem a preocupação com o gerenciamento do tempo das atividades de desenvolvimento e execução de suas atividades?	Sem preocupação	1	2	3	4	5	6	7	Muito preocupada
62	O número de funcionários dos últimos 3 anos	Diminuiu muito (<50%)	1	2	3	4	5	6	7	Aumentou muito (>50 %)
63	A estrutura organizacional da empresa é	Totalmente informal	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente formal
64	A quantidade de cargos formais é de aproximadamente:	Menos que 5	5	10	15	20	25	30	35	Mais de 35 cargos



<b>Parte 4 – Nível de efetividade dos processos.</b>									
Neste bloco são apresentados os principais processos de gestão de uma organização empresarial. Os processos apresentados devem ser classificados em níveis de desenvolvimento e estão distribuídos em uma escala de 1 a 7 pontos. Os valores correspondentes a cada nível são os seguintes:									
1	2	3	4	5	6	7			
Processo inexistente	Processo minimamente desenvolvido (ou em implantação)	Processo pouco desenvolvido (ou utilizado parcialmente)	Processo desenvolvido (implantado e funcionando)	Processo bem desenvolvido (implantado e funcionando plenamente)	Processo muito desenvolvido (funcionando plenamente e estabilizado)	Processo altamente desenvolvido (plenamente utilizado com aperfeiçoamentos constantes)			
Processos			1. Processo inexistente	2. Processo minimamente desenvolvido	3. Processo pouco desenvolvido	4. Processo desenvolvido	5. Processo bem desenvolvido	6. Processo muito desenvolvido	7. Processo altamente desenvolvido
<b>1. Desenvolver a visão e a estratégia</b>									
65	A empresa realiza e pratica o planejamento estratégico?		1	2	3	4	5	6	7
66	A empresa faz uma comunicação / divulgação da sua estratégia em todos os níveis da empresa?		1	2	3	4	5	6	7
67	A empresa faz sistematicamente uma análise de seus desempenhos interno com base em indicadores e/ou metas?		1	2	3	4	5	6	7
<b>2. Desenvolver e executar projetos/serviços</b>									
68	Quando existem obras simultâneas, o cronograma é realizado em conjunto (levando em consideração as pessoas, máquinas e equipamentos)?		1	2	3	4	5	6	7
69	O gerenciamento de suprimentos de obras simultâneas é centralizado?		1	2	3	4	5	6	7
70	Se a empresa elabora seus projetos, existe um processo formal de planejamento, execução e controle das atividades das atividades de execução de projetos?		1	2	3	4	5	6	7
71	A empresa desenvolve e acompanha o orçamento e o cronograma de cada projeto?		1	2	3	4	5	6	7
72	São planejados e realizados controles de qualidade durante a execução de cada obra?		1	2	3	4	5	6	7
73	Existe um planejamento de recursos humanos durante a execução das obras (tanto de colaboradores quanto terceirizados)?		1	2	3	4	5	6	7
74	Existe um planejamento, controle e análise de riscos para cada empreendimento?		1	2	3	4	5	6	7
75	Quando existem obras simultâneas, o cronograma é realizado em conjunto (levando em consideração as pessoas, máquinas e equipamentos)?		1	2	3	4	5	6	7

3. Marketing dos empreendimentos e serviços								
76	A empresa faz previsão de vendas e controla/analisa estas previsões?	↓	2	3	4	5	6	7
77	A empresa realiza e pratica a estratégia de marketing para os seus produtos/serviços?	↓	2	3	4	5	6	7
78	A empresa realiza pesquisas de mercado (clientes potenciais e concorrência)?	↓	2	3	4	5	6	7
79	A empresa faz a gestão da carteira de projetos/empreendimentos dos clientes?	↓	2	3	4	5	6	7
4. Gerenciar Relacionamento com Cliente								
80	Existem políticas de serviço e/ou procedimentos para atendimento ao cliente?	↓	2	3	4	5	6	7
81	É realizada uma pesquisa e análise de satisfação dos clientes?	↓	2	3	4	5	6	7
5. Gerenciar relacionamento com fornecedores								
82	A empresa possui um processo de gerenciamento de fornecedores de materiais e serviços (seleção de novos e avaliação dos já existentes)?	↓	2	3	4	5	6	7
83	Existe um relacionamento operacional com os fornecedores (consultorias, treinamentos, transferência de know-how, eventos de integração, troca de informações)?	↓	2	3	4	5	6	7
84	É realizada uma pesquisa de satisfação dos fornecedores?	↓	2	3	4	5	6	7
6. Desenvolver e gerenciar o capital humano								
85	Existem estratégias e políticas claras do gerenciamento dos recursos humanos?	↓	2	3	4	5	6	7
86	Existe um processo formal e estruturado de seleção de funcionários (currículo, entrevista, dinâmicas em grupo...)?	↓	2	3	4	5	6	7
87	Existem políticas de plano de carreira, recompensa e de retenção de funcionários?	↓	2	3	4	5	6	7
7. Gerenciar Tecnologia da Informação								
88	A empresa possui um departamento específico de Tecnologia da Informação (desenvolvimento e gestão do que esta implantada)?	↓	2	3	4	5	6	7
89	São realizados controles da satisfação dos usuários dos sistemas de TI (funcionários ou clientes da empresa)?	↓	2	3	4	5	6	7
90	É possível acessar informações da empresa por um sistema de TI, distinguindo hierarquicamente os usuários?	↓	2	3	4	5	6	7
91	Existem processos de verificação de necessidades, avaliação e melhoria dos sistemas de TI?	↓	2	3	4	5	6	7
92	A empresa busca manter-se atualizada, trazendo para o negócio as melhores soluções disponíveis em TI?	↓	2	3	4	5	6	7
8. Gerenciar recursos financeiros								
93	A empresa elabora um orçamento anual e controla seus processos com	↓	2	3	4	5	6	7

	base no mesmo?							
94	Existe um gerenciamento de receitas e despesas (fluxo de caixa)?	1	2	3	4	5	6	7
95	O processamento de folha de pagamentos é informatizado (com controle de tempo e tributos)?	1	2	3	4	5	6	7
96	A empresa define seus preços de venda com base nos seus custos e necessidades de rentabilidade?	1	2	3	4	5	6	7
97	A empresa possui uma metodologia de controle de despesas e receitas?	1	2	3	4	5	6	7
<b>9. Gerir o patrimônio</b>								
98	São realizadas manutenções preventivas e controle de segurança dos ativos não produtivos da empresa?	1	2	3	4	5	6	7
99	A empresa realiza manutenção preventiva em sua estrutura de equipamentos?	1	2	3	4	5	6	7
100	Existe um procedimento definido para substituição do patrimônio?	1	2	3	4	5	6	7
101	A empresa faz uma análise dos riscos associados a sua operação?	1	2	3	4	5	6	7
<b>10. Gerenciar a Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS)</b>								
102	São realizados programas/política de difusão e análises de impactos ambientais, de saúde e de segurança nos ambientes de trabalho?	1	2	3	4	5	6	7
103	É realizado um plano para destino dos resíduos gerados e materiais recicláveis?	1	2	3	4	5	6	7
<b>11. Gerenciar as relações externas</b>								
104	Existem procedimentos para as relações externas a empresa (acionistas, governo, mídia e comunidade)?	1	2	3	4	5	6	7
105	Existem políticas relacionadas à legislação e ética dos profissionais atuantes na empresa?	1	2	3	4	5	6	7
<b>12. Gestão do conhecimento, melhoria e mudança</b>								
106	O corpo gerencial possui treinamento e está alinhado com os objetivos da empresa?	1	2	3	4	5	6	7
107	A empresa avalia as suas práticas por meio de avaliação do desempenho e benchmarking?	1	2	3	4	5	6	7