

OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS ATRAVÉS DA DEFINIÇÃO DE AXIOMAS, PARA UM CONTEXTO DE MELHORIA

Pedro Sobreiro
Escola Superior de Desporto de Rio Maior
Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém
sobreiro@esdrm.ipsantarem.pt

Teresa Bento
Escola Superior de Desporto de Rio Maior
Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém
Responsável pelo Gabinete de Avaliação e Qualidade – ESDRM
teresabento@esdrm.ipsantarem.pt

Rui Claudino
Faculdade de Motricidade Humana, Universidade de Lisboa
Professor Auxiliar
rclaudino@fmh.ulisboa.pt

Resumo

O *Business Process Management* (BPM) pretende melhorar a eficiência das organizações através da modelação, organização e otimização dos processos de uma forma contínua. As melhorias nos processos devem ser desenvolvidas e devidamente articuladas com os objetivos estratégicos da organização, para potenciar o seu impacto na organização.

Este artigo tem como objetivo propor uma abordagem para simplificar a definição de um contexto organizacional e a identificação de áreas a melhorar nas organizações desportivas. As ações de melhoria devem ser realizadas devidamente, enquadradas e integradas nos objetivos estratégicos, materializadas num contexto organizacional, que reflete as reais necessidades da organização. As melhorias são desenvolvidas no âmbito de uma iniciativa BPM.

A abordagem proposta para a construção de um contexto de melhoria foi desenvolvida e baseada na análise de abordagens existentes para BPM. As etapas identificadas foram analisadas e clarificadas de forma a simplificar a construção de axiomas. Para testar a abordagem foram realizadas entrevistas com responsáveis de organizações, de forma a validar a identificação de ações de melhoria devidamente enquadradas na estratégia.

O resultado do estudo desenvolvido foi a clarificação de uma abordagem que facilita a identificação das ações de melhoria que as organizações desportivas necessitam de desenvolver, devidamente alinhadas com os objetivos estratégicos definidos pelos responsáveis. Os pressupostos simples desta abordagem são conseguidos através a utilização de constructos coerentes e lógicos, que permitem definir axiomas que suportam a clarificação das áreas a melhorar.

A utilização de axiomas permite definir pressupostos que são facilitadores e criam contextos para ações de melhoria alinhadas e que validam a estratégia. A aplicação da abordagem permitiu identificar potencialidades na sua utilização para suportar a definição de planos estratégicos, planos de ação ou como uma reflexão organizacional.

Palavras chave: Alinhamento da estratégia. Clarificação da estratégia. Gestão por processos.

Operacionalización de la estrategia de las organizaciones deportivas a través de la definición de axiomas, para un contexto de mejoría

Resumen

El *Business Process Management* (BPM) pretende mejorar la eficiencia de las organizaciones a través de la modelización, organización y optimización de los procesos de una forma continua. Las mejorías en los procesos deben ser desarrolladas debidamente articuladas con los objetivos estratégicos de la organización, para potenciar su impacto en la organización.

Este artículo tiene como objetivo proponer un abordaje para simplificar la definición de un contexto organizacional y la identificación de áreas a mejorar en las organizaciones deportivas. Las acciones de mejoría deben ser realizadas debidamente enmarcadas e integradas en los objetivos estratégicos, materializadas en un contexto organizacional, que refleja las reales necesidades de la organización. Las mejorías son desarrolladas en el ámbito de una iniciativa BPM.

El abordaje propuesto para la construcción de un contexto de mejoría fue desarrollada basada en el análisis de abordajes existentes para BPM. Las etapas identificadas fueron analizadas y clarificada de forma a simplificar la construcción de los axiomas. Para probar el abordaje fueron realizadas entrevistas con responsables de organizaciones, de forma a validar la identificación de acciones de mejoría debidamente encuadradas en la estrategia.

El resultado del estudio desarrollado fue la clarificación de un abordaje que facilita la identificación de las acciones de mejoría que las organizaciones deportivas necesitan de desarrollar, debidamente alineadas con los objetivos estratégicos definidos por los responsables. Los suposiciones simples de este abordaje son conseguidos a través la utilización de constructos coherentes y lógicos, que permiten definir axiomas que soportan suposiciones y clarificación de las áreas a mejorar.

La utilización de axiomas permite definir asunciones que son facilitadores y crean contextos para acciones de mejoría alineadas y que validan la estrategia. La aplicación del abordaje permitió identificar potencialidades en su utilización para soportar la definición de planes estratégicos, planes de acción o como una reflexión organizacional.

Palabras clave: Alineamiento de la estrategia. Clarificación de la estrategia. Gestión de procesos de negocio.

Operationalization of the strategy of sport organizations through the definition of axioms for a context of improvement

Abstract

The Business Process Management (BPM) aims to increase the efficiency of organizations through modeling, organization and optimization of processes in a continuous manner. Process improvements should be articulated with strategic objectives, increasing its impact on the organization.

This article aims to propose an approach to simplify the definition of an organizational context and identify areas for improvement in sport organizations. The improvement actions should be performed properly managed and integrated into strategic objectives, and materialized in an organizational context that reflects the real needs of the organization. The BPM initiative supports the development of improvements.

The approach proposed for constructing a context of improvement uses the analysis of existing BPM approaches. The analysis and clarification of the identified steps simplifies the construction of axioms. To test the approach, interviews were conducted with representatives of organizations, to verify the identification of improvement actions properly framed with the strategy.

The result of the study was the clarification of an approach properly aligned with the strategic objectives, defined by top managers that facilitate the identification of the improvement actions that sport organizations need to develop. The use of coherent and logical constructs allowed the

creation of simple assumptions that support the definition of axioms used in the clarification of the areas to improve.

The use of axioms allows the definition of assumptions that are facilitators, create contexts for improvement actions, and validate the alignment of the strategy. This methodology allowed us to identify is a potential use to support the definition of strategic plans, action plans or as organizational reflection.

Keywords: Strategy alignment. Strategy clarification. Business process management.

Introdução

O *Business Process Management* (BPM – Gestão de Processos de Negócio) é uma área da gestão que permite gerir mais eficientemente a forma como as organizações realizam o seu trabalho. Esta abordagem tem como objetivo melhorar a eficiência nas organizações, através de uma gestão dos processos de negócio, recorrendo à sua modelação, organização e otimização de forma iterativa e contínua.

O BPM suporta os processos de negócio, através da utilização de métodos, técnicas e *software*, para projetar, representar e analisar processos organizacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação (Van der Aalst, ter Hofstede, & Weske, 2003). Jones e Dixon (2011) consideram o BPM, uma abordagem de gestão requerendo que as organizações se tornem orientadas a processos e que reduzam a sua dependência das tradicionais estruturas funcionais e territoriais. Nesta perspetiva, considera-se o BPM como uma área da gestão suportada por tecnologias de informação, representando uma alteração significativa na forma como as organizações são geridas e executam os seus processos de negócio. Hammer (2010) considera o BPM como um sistema para gerar e transformar as operações nas organizações e, ao mesmo tempo, a primeira abordagem inovadora, sobre a performance organizacional que surge depois da Revolução Industrial.

As iniciativas desenvolvidas no âmbito do Gabinete de Avaliação e Qualidade¹, relacionadas com a modelação e clarificação do processo de acreditação dos cursos na A3ES (Sobreiro, Bento, & Rocha, 2013), bem como projetos relacionados com a implementação de processos através de *Business Process Management Systems* (Sobreiro & Claudino, 2012) destacam a necessidade da identificação de um enquadramento, para o seu desenvolvimento, de forma a serem criadas condições para o desenvolvimento de iniciativas de melhoria alinhadas com a estratégia das organizações.

Uma melhoria baseada no BPM deve ser previamente contextualizada, para ser desenvolvida numa área da organização com impacto nos seus objetivos estratégicos. Para a realização da contextualização, no âmbito da estratégia da organização, existem diversas abordagens e *frameworks*. Podem ser utilizadas para facilitar a identificação da área a melhorar e desenvolver o alinhamento da estratégia com o trabalho desenvolvido no nível operacional.

Frameworks para processos de negócio

Harmon (2008) considera que *frameworks* para processos de negócio são uma descrição formal, de um conjunto de processos de nível superior, normalmente com métricas associadas, podendo ser utilizadas como um modelo para definir processos novos ou já existentes. Refere também que uma *framework* proporciona um bom ponto de partida e um vocabulário comum, onde podemos utilizar 80% das orientações disponibilizadas pela *Framework* para posteriormente nos podermos focar nas alterações dos restantes 20% que permitem uma vantagem competitiva à organização.

¹ Unidade funcional de uma instituição do ensino superior

Sharp (2009, p. 100) considera que existem muitas *frameworks* para a identificação de processos de negócio, como *IT Infrastructure Library* (ITIL), *Supply-Chain Operations Reference-Model* (SCOR) e a *Process Classification Framework* da *American Productivity & Quality Center* (APQC). No entanto, este autor não aconselha a sua utilização, para iniciar a descoberta de processos de negócio. As principais razões invocadas são: (1) não estão ao nível de processos de negócio *end-to-end*; (2) são mais adequadas para identificar o tipo de trabalho que uma área envolve depois de ser identificada essa área; (3) as organizações têm aspetos comuns – que estão tipificados, mas o que verdadeiramente as distingue emerge das atividades de descoberta de processos e que não está identificado nas *frameworks*.

As *frameworks* facilitam a abordagem por processos, mas retiram o foco daquilo que torna as organizações diferentes. É importante aplicar uma abordagem tentando identificar o que torna as organizações tão diferentes, o que não é possível aplicando abordagens de uma forma prescritiva.

Abordagens para processos de negócio

Considerando não utilizar as *frameworks* como uma base de trabalho, mas como um complemento, verificou-se a necessidade da definição de uma abordagem, para suportar a operacionalização da estratégia, partindo de uma clarificação da estratégia, procurando depois identificar as competências da organização e os processos de negócio a intervir. Contudo a maior dificuldade desta abordagem está relacionada com o seu alinhamento, i.e., a operacionalização da estratégia. A dificuldade é ainda potenciada pelas práticas de gestão utilizadas em diferentes unidades organizacionais, que não se encontram relacionadas, pois não partilham os mesmos conceitos (Noce, Martins, Belfo, Ferreira, & Coelho, 2011).

A operacionalização da estratégia é multidisciplinar, exige várias ferramentas e simultaneamente é algo complexo. A aproximação deverá ser realizada utilizando como ponto de partida as orientações da estratégia, decompondo-as e identificando oportunidades de melhoria na sua operacionalização. A abordagem deverá ser sustentada em três camadas, para facilitar a decomposição da estratégia até às operações (implementação no trabalho humano, suportado ou não por tecnologia).

Podem ser utilizadas muitas abordagens para BPM com uma aproximação *top-down*, baseadas em três camadas, como: (1) Rummler-Brache (Ramias & Rummler, 2009; Rummler & Brache, 1995; Rummler & Ramias, 2010); (2) Office of BPM (Tregear, Alkharashi, Leandro, & Macieira, 2010); (3) BPTrends (Harmon, 2007) e (4) MLearn (Coelho, 2005, 2010; Noce et al., 2011).

Para simplificar a integração entre o nível estratégico e o nível de processos, pode ser utilizado o conceito de competências. As motivações para a inclusão deste conceito estão relacionadas com o facto de representarem algo que segundo Homann (2006) a organização tem de fazer sem ser necessário preocuparmo-nos com a forma como fazer e simultaneamente, segundo Rosen (2010) indica-nos por onde os processos têm que começar.

O conceito de competência está alinhado com a cadeia de valor de Porter (1998), mas encapsulando recursos (físicos, humanos ou tecnológicos) e aptidões organizacionais.

A competência pode ser interpretada desta forma como uma identificação do que a organização faz, sem especificar como faz, e.g. “Manter instalações” ou “Negociar com fornecedores”, sem ser necessário mais detalhe e simplificando a sua identificação. Sharp (2009) sugere a utilização do conceito de processo de nível zero ou macro processo. Tendo em conta estas perspetivas, pode considerar-se que o conceito competência é mais simples de aplicar do que processo de nível zero ou macro processo.

Caso seja necessário adicionar detalhe, a competência poder ser decomposta em processos, subprocessos, atividades e tarefas (decomposição de atividades) – permitindo efetuar desta forma a ligação da estratégia ao trabalho que é definido nas tarefas.

A identificação das competências permite avaliar uma aptidão da organização que tem que ser alavancada, para melhorar o seu respetivo desempenho de acordo com as especificações no contexto organizacional.

Clarificação do contexto organizacional

A clarificação do contexto organizacional poderá ser realizada através da utilização do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). Contudo também é possível utilizar outros *standards*, considerando a perspetiva holística do BPM, conforme se pode verificar nos *standards* de processos de negócio identificados por Harmon (Harmon, 2007, p. 520). Contudo, a utilização de vários *standards* coloca uma maior dificuldade na sua gestão.

Visando a simplificação na obtenção do contexto organizacional, utilizámos uma abordagem alinhada com o BPM, integrando várias etapas e fornecendo um contexto para a melhoria no âmbito do BPM, o Método *Learn* (Coelho, 2010).

As abordagens para melhoria dos processos de negócio devem ser aplicadas num contexto. Por contexto entendemos algo que fornece um enquadramento ao desenvolvimento de ações de melhoria, refletidas numa reestruturação dos processos, de acordo com as necessidades da organização clarificadas no contexto.

Limitações existentes

A integração de diferentes abordagens permite desenvolver uma aproximação diferente à resolução dos problemas nas organizações. Se por um lado temos *frameworks* que podem ser utilizadas nas organizações como diretório de processos e como uma base de trabalho a desenvolver. Também temos abordagens BPM para clarificar os processos, sem ser necessário identificar os processos de uma forma tão prescritiva, mantendo a focalização nas áreas fundamentais da organização. No âmbito das abordagens adotamos o Método *Learn*, contudo, verificou-se a necessidade de realizar alguns ajustamentos, para refletir boas práticas existentes noutras abordagens analisadas e adequarmos mais às características das organizações desportivas. Principalmente relacionado com a melhor sistematização da abordagem e a simplificação de conceitos utilizados.

Os aspetos abordados e os problemas encontrados exigiram a reformulação da abordagem, relativamente à utilização das *frameworks*. Estas passaram a ser adotadas como um referencial, mas sem utilização explícita nas primeiras sessões de trabalho, com os responsáveis de topo das organizações.

Procurámos articular diferentes abordagens e perspetivas diferentes, numa única aproximação para a resolução dos problemas das organizações devidamente articulados com um contexto materializado em axiomas que são utilizados para operacionalizar a estratégia.

Metodologia

Considerando que nas organizações, o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores é mais eficaz, se for definido pela gestão de topo de acordo com os objetivos que devem ser cumpridos.

Para realizarmos esta articulação procuramos construir uma abordagem que incluisse um contexto organizacional com os axiomas a utilizar, *frameworks* que poderiam ser utilizadas como uma base de trabalho e abordagens existentes para a definição de processos de negócio. Esta aproximação permitiu inventariar as boas práticas existentes e a sua combinação numa abordagem.

Também testámos a abordagem construída, com a realização de entrevistas com os responsáveis pela gestão numa instituição de ensino público que atua no sector do desporto e uma empresa municipal. Aqui foram aplicadas e simultaneamente ajustadas, as etapas da abordagem com o intuito de serem simplificadas e otimizadas para a obtenção de resultados.

A aproximação utilizada permitiu numa primeira fase identificar as etapas necessárias para a construção de uma abordagem para operacionalizar a estratégia, identificando axiomas num contexto de melhoria organizacional.

A metodologia utilizada apresenta similaridades com a investigação-ação: (1) fase de diagnóstico, através da análise dos temas de investigação, problemas e formulação de teorias e (2) fase de ação, com a experimentação das alterações introduzidas e o estudo dos resultados (Baskerville, 1999).

O estudo realizado permitiu desenvolver a abordagem que a seguir se descreve.

Abordagem proposta

O diagnóstico realizado e a experimentação desenvolvida em reuniões com responsáveis de organizações, permitiu obter e identificar elementos para clarificar as várias etapas da abordagem proposta: (1) missão e visão da organização; (2) identificação de objetivos estratégicos; (3) análise de *stakeholders*; (4) identificação das competências organizacionais; (5) avaliação dos problemas que nos preocupam com os *stakeholders*; (6) objetivos operacionais alinhados com os *stakeholders* e competências organizacionais; (7) priorização dos projetos de melhoria para competências e (8) definição de um plano de ação.

As etapas da abordagem adotada procuram incluir os pressupostos da estratégia, como axiomas que vão ser utilizados para clarificação dos processos, com impacto no trabalho desenvolvido (Figura 1).

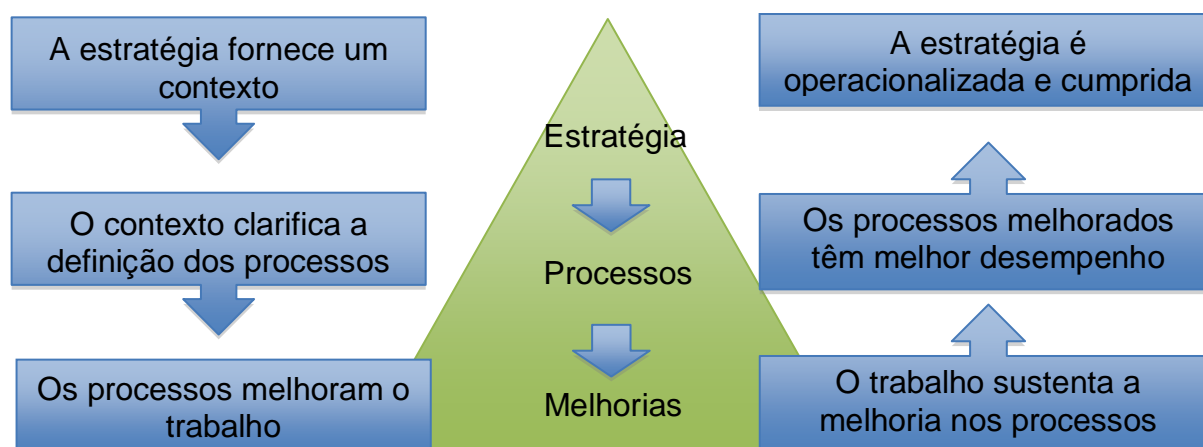


Figura 1: Pirâmide representativa da abordagem

Os axiomas construídos a partir da estratégia fornecem os pressupostos para a construção do alinhamento organizacional, nas várias camadas da organização até às suas operações. Caso se verifique a necessidade de decompor o trabalho no nível operacional, utilizamos o *Business Process Model and Notation* (BPMN) e os seus conceitos de processo, subprocesso, atividade e tarefa (OMG, 2011). Esta notação permite a representação dos processos visualmente o que facilita a sua compreensão e comunicação.

Tendo em conta os vários aspetos abordados, consideramos reunidas as condições necessárias, para ser aplicada em várias organizações, onde se procurará ter impacto real nas suas atividades.

De seguida clarificaremos os conceitos existentes em cada uma das etapas e a forma como os interpretamos e alicerçamos.

1. Missão e Visão

A missão estabelece as balizas da atividade da instituição a longo prazo, comunicando, em termos gerais, o enquadramento da instituição. Kaplan e Norton (2008) referem que a missão é uma mensagem curta, com uma ou duas frases, definindo porque é que a organização existe, nomeadamente o que disponibiliza para os clientes e consumidores.

A visão é uma viagem no tempo para o futuro, com a definição onde pretendemos chegar. Traduz o que a organização pretende atingir a longo prazo. Collin e Porras (1996) referem que a visão apresenta normalmente características BHAGs (*Big, Hairy, Audacious and Goals*), como uma forma de potenciar o crescimento em que é fundamental ambição, para uma visão de crescimento num futuro de 10 a 30 anos. Kaplan e Norton (2008) sugerem que a visão é uma afirmação concisa que define objetivos de médio a longo prazo, de 3 a 10 anos.

Partindo da grande variedade de perspetivas existentes optou-se por utilizar linhas orientadores claras, facilitando a verificação da validação da missão e da visão, ou a sua clarificação. Consideramos as recomendações propostas pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM) como mais facilmente utilizáveis (EFQM, 2001). Contudo, sem deixarmos de ter em conta a abundância e variedade de conceitos e informação, considerados na literatura pelos mais variados autores.

2. Identificação de objetivos estratégicos

A identificação dos objetivos estratégicos desenvolve-se de acordo com os princípios apresentados no Método *Learn* (Figura 2). Os objetivos estratégicos são definidos em relação a motivações de melhoria: financeira; clientes e mercados; recursos humanos e sociedade. A estratégia das organizações deve traduzir orientações, para o investimento, motivadas pelo interesse do acionista ou sócio, pelo interesse em satisfazer os recursos humanos e os clientes e pelo contributo a prestar à sociedade onde se insere (Coelho, 2003).

Motivação de	#O	Objectivos estratégicos	#I	Indicadores	Periodicidade	Tipo	Actual	Meta
Financeira	A	Aumentar as receitas	A.1	Valor da receita da ocupação dos espaços	Semestral	Rentabilidade	100.000,00	110.000,00
			A.2	Venda de serviços (utilização de serviços pontuais)	Semestral	Rentabilidade	18.072,00	21.686,40

Figura 2: Exemplo identificação objetivos estratégicos

Apesar de utilizarmos quadros para a construção das várias etapas, também utilizamos ferramentas como o ADOit (BOC Group, 2011), para facilitar a articulação na construção do contexto e o seu alinhamento nos vários níveis da organização, e.g. decomposição de objetivos estratégicos em operacionais (Figura 3). Os pressupostos de nível superior (estratégicos) são interpretados como axiomas e identificam a base de suporte, para a clarificação da estratégia.

As metas associadas aos axiomas podem ser negociadas, mas o axioma não – é base para definir uma linha de atuação e suporte para a atividade da organização.

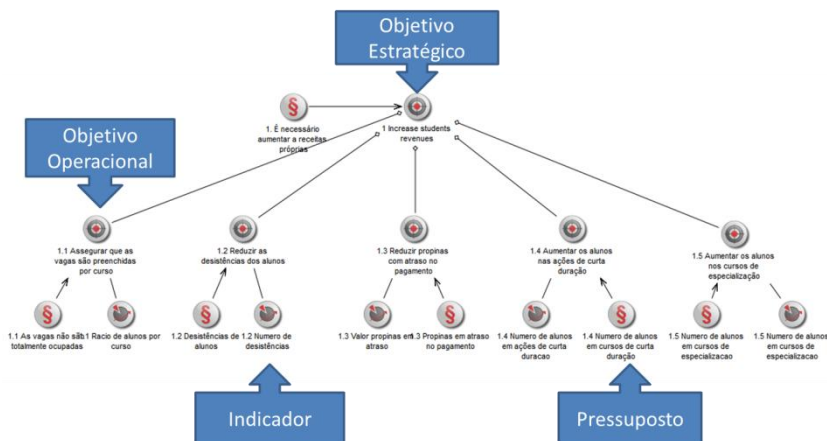


Figura 3: Decomposição de objetivos

3. Análise de stakeholders

Considera-se um *stakeholder* um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo cumprimento dos objetivos da estratégia da organização (Freeman, 1984, p. 46). A identificação de *stakeholders* é fundamental. Permite clarificar os objetivos que a organização desenvolve para cada um deles, devidamente cruzados com a estratégia. Simultaneamente serve como identificação de eventos que lhes estão associados, na interação com a organização e que ajudam a clarificar os objetos de negócio que suportam os processos, e.g. encomendas, reclamação ou pedido de informação.

Na Figura 4 temos a identificação dos *stakeholders*, desenvolvido num projeto no âmbito das atividades do Gabinete para Avaliação da Qualidade numa instituição de ensino superior.

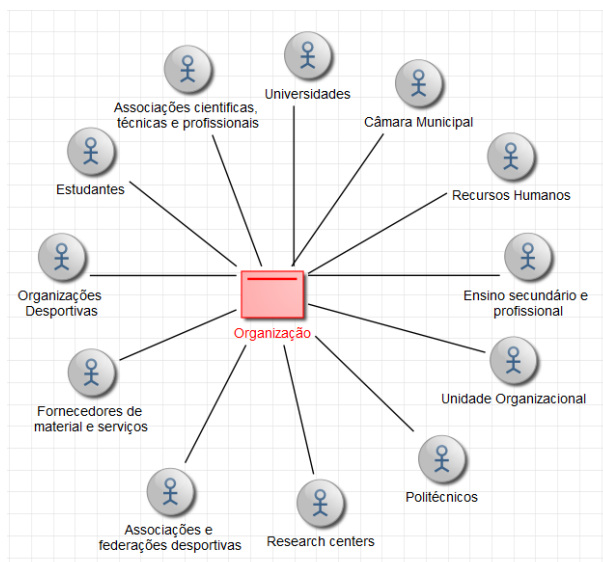


Figura 4: Identificação de stakeholders

4. Identificação das competências organizacionais

Por competência entendemos uma habilidade ou capacidade que a organização possui. É uma abstração e encapsulamento de pessoas, processos, tecnologias e informação (Homann, 2006). Descreve o que uma organização faz e não como faz, com uma perspetiva *black box* (Rosen, 2012). São expressas genericamente e requerem uma combinação de organização, pessoas e tecnologia (The Open Group, 2011).

Apesar de poderem ser divididas em competências principais e competências de suporte, optamos por não o fazer. Limitamo-nos a realizar a sua clarificação nas sessões de trabalho desenvolvidas, com o intuito de simplificar a respetiva utilização (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

Quadro 1: Identificação de competências

Competência	Tipo
Gerir Alojamentos	Core
Dinamizar o desporto e lazer	Core
Gerir pavilhões e relvados	Core
Gerir piscinas municipais	Core
Planear e controlar a gestão	Suporte
Gerir recursos financeiros	Suporte
Assegurar melhoria contínua	Suporte
Planear recursos humanos	Suporte
Manter instalações	Suporte
Gerir Informação	Suporte
Definir Estratégia	Suporte

5. Avaliação dos problemas que nos preocupam com os *stakeholders*

Para determinar os objetivos, partimos das preocupações ou insatisfações detetadas nas relações dos *stakeholders* com a empresa e identificadas no diagrama de contexto externo. Este procedimento permite refletir numa dificuldade da empresa, ou uma necessidade de adaptação na aplicação da estratégia de negócio a cada *stakeholder*. A insatisfação centrada na relação entre a empresa e uma entidade externa é considerada um problema que preocupa. A decomposição dos problemas que preocupam pode ser realizada com o pressuposto dos de nível inferior serem a causa para os de nível superior.

Cada preocupação origina um objetivo. Cada objetivo estipula as orientações a seguir, para criar as condições operacionais favoráveis à concretização do objetivo estratégico e ao mesmo tempo à resolução do problema que nos preocupa (Quadro 2).

Quadro 2: Avaliação dos problemas que nos preocupam por *stakeholder*

Stakeholder	Problemas	Objetivo	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Periodicid	Actual	Meta	Competência	Ações de
	Operacionais	Estratégico	Operaciona			ade				Melhoria/Projetos
Público	Poucos clientes jovens	Promoção da instalação	Aumentar os clientes jovens	Número de pessoas com menos 55 anos	Contagem de pessoas menos 55/número de clientes que vão ao mercado	Semestral	100	120	Promover o instalações	Desenvolver campanhas e ações de divulgação. Realizar eventos...
	Falta de clientes durante de semana	Promoção da instalação	Aumentar número de clientes de terça a sexta	Número de clientes que vão à instalação	Contagem de clientes metro quadrado / análise de imagem video vigilância	Trimestral	400	500	Promover o Instalações	Desenvolver campanhas e ações de divulgação. Realizar eventos...

6. Objetivos operacionais alinhados com os *stakeholders* e competências organizacionais

O alinhamento é realizado com a identificação da competência que assegura a resolução do problema, através da identificação do objetivo que soluciona o problema relacionado com o *stakeholder* (

Quadro 2).

7. Priorização dos projetos de melhoria para competências

A prioridade dos projetos de melhoria pode ser realizada através de matrizes que cruzam a informação e permitem validar a consistência. A validação pode ser realizada através de um cruzamento entre os objetivos estratégicos e operacionais, operacionais e competências e, ainda, através de *stakeholders* com objetivos estratégicos ou operacionais.

Os objetivos operacionais podem ser priorizados, através da atribuição de pesos referentes à sua importância, sendo posteriormente ponderados com o valor imputado, por exemplo, ao cruzamento entre a competência e o objetivo (Quadro 3).

Quadro 3: Avaliação do contributo da competência nos objetivos

Objetivos Operacionais/Competências							
1	Aumentar os clientes jovens			2			3
2	Aumentar número de clientes de terça a sexta			2			3
3	Aumentar os operadores envolvidos nas ações promoção			2			3
1	Reduzir custos de manutenção e reparação	3			3		
3	Aumentar as ações em que estão envolvidos os parceiros			3			3
3	Aumentar a visibilidade nos media			3			3
2	Aumentar as ações em que está envolvida a comunidade escolar			2			3
Prioridade	Operacionais/ Competências	Manutenção de instalações		Rentabilizar espaços	Negociar com fornecedores	Gerir recursos humanos	Promover o Mercado
		3	0	34	3	0	42
Avaliar o contributo das competências nos objetivos operacionais 1:3							

8. Definição de um plano de ação

A reflexão e análise realizada no desenvolvimento do contexto levam-nos naturalmente à identificação dos projetos de melhoria a desenvolver, para melhorar as competências. A melhoria da competência é realizada através do projeto para corrigir um *gap* entre o desempenho atual e o pretendido. Este último é a meta associada ao objetivo, suportado por uma competência, contendo um grau de melhoria associado. O esforço de melhoria é desenvolvido dependendo da dificuldade em ultrapassar o *gap* existente.

O plano de ação é construído mais facilmente considerando o cruzamento entre a competência e um objetivo, através do preenchimento da célula com a ação de melhoria pretendida, explicando como é que a competência vai ser melhorada, para contribuir para o objetivo.

No próximo quadro (Quadro 4) podemos verificar o resultado do cruzamento entre competências e objetivos. Este quadro pode ser utilizado nas organizações como o ponto de partida, para gerar os planos de ação e como repositório das prioridades da organização, relativamente às ações de melhoria a serem desenvolvidas e devidamente enquadradas num contexto organizacional, mais propício à melhoria.

Quadro 4: Cruzamento entre competência e objetivos identificando ações de melhoria

Reduzir o valor dos contratos	Autonomia na realização da manutenções; Utilizar menos empresas externas			Negociar com fornecedores a abrangência do contrato; Solicitar orçamentos; Negociar as durações dos contratos
Reduzir o valor global das pequenas reparações	Autonomia na realização da manutenções; Utilizar menos empresas externas; Realizar manutenção preventiva			Negociar preços, ajustar contratos e fazer economia de escala em pequenas manutenções
Aumentar as ações em que estão envolvidos os parceiros				Desenvolver ações em parceria com empresas
Aumentar a visibilidade nos media				Divulgar nos media e redes sociais
Aumentar as ações em que está envolvida a comunidade escolar				Desenvolver ações em parcerias com escolas
	Manutenção de instalações			Rentabilizar espaços
				Negociar com fornecedores

Conclusão

Com a clarificação da estratégia e definição de um contexto organizacional, torna-se mais simples o desenvolvimento de ações de melhoria através de abordagens BPM. As abordagens são orientadas para as reais necessidades da organização e o esforço de melhoria é clarificado na organização.

O alinhamento da estratégia e o real impacto no trabalho é conseguido, sendo sustentado por alterações nos processos de trabalho, entendendo-se processo como um conceito no âmbito do BPM.

A abordagem proposta permite definir um contexto organizacional, onde podem ser identificadas ações de melhoria devidamente alinhadas com as necessidades da organização. É implementada em sessões de trabalho com os responsáveis das organizações e permite desenvolver uma reflexão sobre o que a organização faz e o que pretende fazer. A avaliação do atual versus o pretendido, clarificado num determinado contexto organizacional facilita a identificação do que é necessário fazer, de acordo com os axiomas identificados.

A abordagem pode ser utilizada em todas organizações desportivas, ajudando à definição das suas prioridades de intervenção. Complementarmente pode ser utilizada para suportar a definição de planos de ação, planos estratégicos ou como uma reflexão organizacional.

O resultado principal da abordagem é a obtenção de uma lista de ações de melhoria, com a perspetiva de qual é o seu impacto nas necessidades estratégicas da organização, antes de iniciarmos o seu desenvolvimento.

Referências

- Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. *Commun. AIS*, 2(3es). Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=374468.374476>
- BOC Group. (2011). The ADOit Method Manual: A Practical Guide to Enterprise Architecture with ADOit.
- Coelho, J. S. (2003). Método LEARN—Um contributo para a definição das necessidades de informação de acordo com a estratégia do negócio. *proceedings of CAPSI*, 22.
- Coelho, J. S. (2005). Arquitectura da empresa centrada nos processos: o factor determinante para o alinhamento estratégico dos SI. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano, & C. Zorrinho (Eds.), *Sistemas de Informação Organizacionais* (pp. 141–197). Lisboa: Edições Sílabo.
- Coelho, J. S. (2010). Manual da metodologia MLearn - MI.2 Clarificação da Estratégia. Sisconsult.
- EFQM. (2001). Excellence One Toolbook.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3–16). Springer Berlin Heidelberg. Disponível em <http://www.springerlink.com/content/t0801783q8qml054/abstract/>
- Harmon, P. (2007). *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals* (2nd ed.). Amsterdam ; Boston: Elsevier/Morgan Kaufmann Publishers.
- Harmon, P. (2008, May 20). Business Process Frameworks. BPTrends. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight%5F052008%2Epdf>
- Homann, U. (2006). A business-oriented foundation for service orientation. *MSDN, Microsoft Corporation*.
- Jones, T., & Dixon, J. (2011). *Hype cycle for business process management* (Pesquisa No. G00214214). Gartner Research.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). MASTERING the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62–77.
- Noce, I., Martins, J. C. L., Belfo, F. P., Ferreira, I., & Coelho, J. S. (2011). Strategic Alignment through Organizational Modeling: A Case Study in a Public Institution. In M. M. Cruz-Cunha, J. Varajão, P. Powell, & R. Martinho (Eds.), *ENTERprise Information Systems* (pp. 129–138).

Springer Berlin Heidelberg. Disponível em http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-24358-5_13

- OMG. (2011). Business Process Model and Notation 2.0. Retrieved from <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st Free Press ed.). New York: Free Press.
- Ramias, A. J., & Rummler, R. (2009). The evolution of the effective process framework: A model for redesigning business processes. *Performance Improvement*, 48(10), 25–32. doi:10.1002/pfi.20112
- Rosen, M. (2010, December). Business Processes Start with Capabilities. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/12-07-10-COL-BPM%20&%20SOA--BusProcesses%20begin%20with%20Capabilities%201003%20v01--Rosen.pdf>
- Rosen, M. (2012, December). Processes, Value Streams, and Capabilities. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/12-04-2012-COL-BA-ProcessesValueStreams%26Capabilities-Rosen.pdf>
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Rummler, G. A., & Ramias, A. J. (2010). A Framework for Defining and Designing the Structure of Work. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 83–106). Springer Berlin Heidelberg. Disponível em <http://www.springerlink.com/content/q31ll23nr5x70233/abstract/>
- Sharp, A. (2009). *Workflow modeling: tools for process improvement and applications development* (2nd ed.). Boston: Artech House.
- Sobreiro, P., Bento, T., & Rocha, R. S. (2013). Gestão de Processos de Negócio: Uma abordagem ao processo de acreditação dos cursos no gabinete de avaliação da qualidade da Escola Superior de Desporto de Rio Maior. *Revista da UIIPS, Vol. 1(ESDRM)*, 337–351.
- Sobreiro, P., & Claudino, R. (2012). Gestão de Processos de Negócio em Organizações Desportivas: Um estudo de caso no Comité Europeen de Rink-Hockey. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2, 64–76.
- Tregear, R., Alkharashi, B., Leandro, J., & Macieira, A. (2010). *Establishing the Office of Business Process Management*. Disponível em <http://www.elogroup.com.br/download/Estabelecendo%20o%20Escrit%C3%B3rio%20de%20Processos.pdf>
- Van der Aalst, W., ter Hofstede, A., & Weske, M. (2003). Business process management: A survey. *Business Process Management*, 1019–1019.

Endereço para correspondência:

Pedro Sobreiro

sobreiro@esdrm.ipsantarem.pt



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)