

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO COMO DIAGNÓSTICO EM GESTÃO POR PROCESSOS

CRITICAL SUCCESS FACTORS AS A DIAGNOSIS IN MANAGEMENT BY PROCESSES

Rafael Alvise Alberti¹

Aline Hirsch Alberti²

Elpídio Oscar Benitez Nara³

Jair Fiori Junior⁴

RESUMO

A adoção de instrumentos de gestão que permitam não apenas monitorar, mas relacionar o ambiente organizacional com a atuação frente à concorrência e clientes induz a um posicionamento proativo, atuando antecipadamente às variáveis do ambiente. Esta nova dinâmica do ambiente, caracterizada por mudanças organizacionais estratégicas, apresenta diversas oportunidades, porém antes de qualquer ação é necessário entender o contexto da organização. Com o objetivo de reconhecer e classificar os principais fatores críticos para o sucesso das organizações em gestão por processos, de maneira similar a um diagnóstico organizacional, foi proposto um método-diagnóstico capaz de auxiliar na avaliação organizacional e a geração de informação direcionadora a futuros planejamentos ou ações estratégicas. Através de pesquisa bibliográfica foram identificados os principais fatores críticos de sucesso com enfoque em gestão por processos, com posterior classificação e seleção de ferramenta que viabilizasse representar e mensurar tais fatores. Desta forma, o método-diagnóstico identifica a posição vivida pela organização e apresenta informações que favorecem a escolha de estratégias, que coerentemente adaptem os elementos internos à execução das mesmas.

¹ Bacharel em Engenharia de Produção e Mestre em Sistemas e Processos Industriais, professor da FAI Faculdades.

² Bacharel em Administração e Especialista em Direito Tributário, profissional da empresa Questor Sistemas.

³ Bacharel em Engenharia Mecânica, Mestre em Engenharia de Produção, Doutor em Gestão da Qualidade e Produtividade, com Pós Doutorado. Professor Adjunto da UNISC.

⁴ Bacharel em Engenharia de Materiais, Mestre em Engenharia Química e Doutorando em Engenharia Química, professor da FAI Faculdades

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

Palavras-chave: diagnóstico organizacional; fatores críticos, gestão por processos, planejamento estratégico.

ABSTRACT

The adoption of management instruments allowing not only monitor, but relate to the organizational environment with the performance against the competition and customers induces a proactive positioning, acting in advance to environment variables. This new dynamics of environment, characterized by strategic organizational change presents many opportunities, but before any action is necessary to understand the context of the organization. In order to recognize and classify the main factors critical to the success of organizations in management by processes, in a similar manner to an organizational diagnosis, proposed a diagnostic method able to assist in organizational evaluation and the generation of information towards the future planning or strategic actions. Through bibliographical research have been identified the main critical factors of success with focus on management by processes, with subsequent classification and selection of tool that was responsible to represent and measure such factors. In this way, the method-diagnosis identifies the position played by organization and presents information that favor the choice of strategies, which coherently adapt the internal elements to implement the same.

Keywords: organizational diagnosis; critical factors, management by processes, strategic planning.

Considerações Iniciais

A interconexão e integração em redes instigaram os pensamentos empresariais ao olhar das mudanças organizacionais estratégicas, de ocorrência cada vez mais frequente, principalmente pela ausência de estabilidade, previsibilidade e da existência de clientes dinâmicos e mutáveis (GONÇALVES, 2000; CAMPOS, 2007). Estas transformações em práticas administrativas demonstram que aqueles paradigmas de uma visão funcional-burocrática, que por décadas regeram a administração das empresas, atualmente são questionáveis (PALMBERG, 2010). Portanto, a agilidade em responder os anseios dos clientes e a visão da organização como um sistema interligado são características da visão horizontal/sistêmica, fortemente vinculada à cadeia de valor, ou seja, de modelos de gestão por processos (ALBUQUERQUE, 2012).

Sistematicamente as organizações têm sido empurradas por estratégias e puxadas pelo mercado, o qual se constitui em uma arena de negócios, desta forma, definir estratégias alinhadas aos processos e avaliadas frente a clientes e concorrência mostra-se gradativamente como ação fundamental para geração de valor, canalizando todos os esforços em prol de metas e objetivos (TONOLLI et al., 2012; SKRINJAR e TRKMAN, 2013).

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

O novo ambiente caracterizado por tais mudanças apresenta diversas oportunidades, entretanto explorá-las é um grande desafio que demanda flexibilidade e capacidade de resposta (VALLEJO, ROMERO E MOLINA, 2012; CERIBELI et al. 2013). Antes de qualquer ação é necessário entender o contexto da organização, detectar e identificar a razão de seus comportamentos (BORREGO et al., 2008; HERRERA et al., 2012). Neste entendimento, os diagnósticos organizacionais fornecem uma compreensão da realidade, de forma unilateral e com certa simplicidade (JANICIJEVIC, 2010).

Desta forma, como objetivo o presente artigo buscou reconhecer e classificar os principais fatores críticos para o sucesso das organizações em Gestão por Processos (GP), de maneira similar aos diagnósticos organizacionais. Paralelo a isto, procurou-se balizar um método ou uma sequência de procedimentos, a partir de material e ferramental fundamentado cientificamente, com a capacidade de auxiliar na avaliação destes fatores e na geração de informação direcionadora aos futuros planejamentos ou ações estratégicas.

A visão por processos

O detalhamento por processos de negócio evidencia formas para que a organização possa se conhecer por meio de suas atividades, papéis funcionais, medições e controles de desempenho. Uma visão da organização de maneira sistêmica é alicerce para o gerenciamento eficiente frente à nova realidade de concorrência acirrada e de clientes com expectativas mutáveis (ALBUQUERQUE, 2012; NARA et al., 2012).

A respeito das abordagens por processos, conforme demonstrado na Figura 1, inicialmente aconteceram através de processos desconhecidos, com objetivos e competências respeitando barreiras departamentais (MFP). Em seguida a gestão organizacional com processos de apoio às tarefas centrado nas especialidades (MCFP) foi priorizada. Por fim a gestão de processos (MP) impactou fortemente em mudanças estruturais e, neste ponto os processos tornaram-se o eixo gerencial das organizações (PAIM et al., 2009; STORCH et al., 2013).

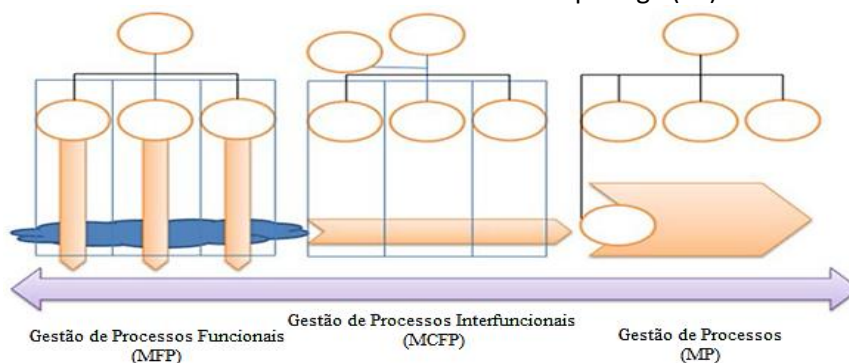


Figura 1: As abordagens de processos. Fonte: Storch et al. (2013)

A evolução nas abordagens por processos, caracterizou abordagens disciplinadas para identificar, projetar, implementar, avaliar e monitorar os processos de negócio, assim, gerando consistência nos resultados conforme os objetivos estratégicos estabelecidos pela própria organização. Em termos gerais, estas abordagens transcendem as divisões funcionais na busca por melhoria nas decisões estratégicas, operacionais e de desempenho, suprimindo necessidades e entregando valor aos usuários (ABPMP, 2009; NARA et al., 2012). A partir deste entendimento a Gestão por Processos têm como diretrizes: (I) Atendimento às necessidades dos clientes; (II) Síntese de ações conforme estratégia definida no planejamento estratégico; (III) Organização e compreensão dos processos; (IV) Simplificação/eliminação de processos que não agregam valor (PAIM et al., 2009; KIPPER et al., 2011; IDEN, 2012; ALBUQUERQUE, 2012; STORCH et al., 2013).

Na adoção deste modelo de abordagem é preciso participação, envolvimento e comprometimento de todos em prol dos objetivos organizacionais, de busca pela satisfação dos desejos dos clientes, sejam estes internos ou externos. Fazendo com que a transição de uma visão funcional para uma visão sistêmica aconteça na forma de uma aprendizagem global, estabelecendo uma interface flexível entre estratégias e comportamentos organizacionais.

Diagnósticos organizacionais

Harrison (1994) defende Diagnóstico Organizacional (DO) como "[...] processos com uso de modelos conceituais e métodos das Ciências do comportamento para avaliar o estado atual da organização e encontrar maneiras de resolver problemas específicos ou aumentar a

sua eficácia". Janicijevic (2010) adiciona a capacidade de identificação das deficiências organizacionais, que somente através de mudanças organizacionais poderão ser neutralizadas. Enquanto Santos (2012) os apresenta como intervenções que carregam inerente a cultura da mudança e assumem a organização como um sistema, no qual o desempenho é determinado pelo alinhamento entre estratégia, trabalho, pessoas, estrutura e cultura. A Figura 2 apresenta um modelo de DO.

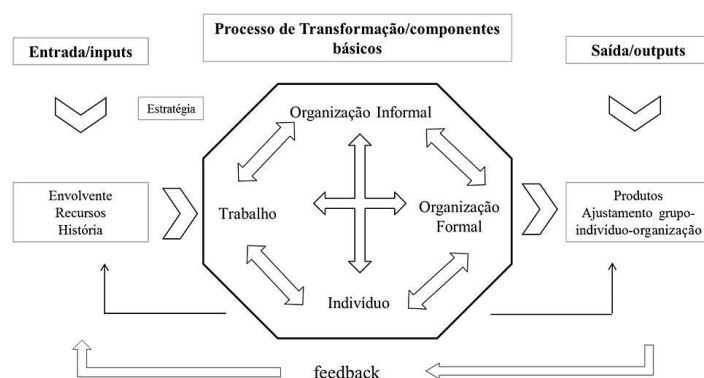


Figura 2: Diagnóstico organizacional. Fonte: Nadler e Tushman (1980)

Na perspectiva de quem administra, os DOs estão associados à elaboração de estratégias/ações de intervenção para o melhoramento das condições ou para correção de desequilíbrios detectados. Que através do uso de metodologias convenientes buscam o aprimoramento do conhecimento sobre a própria organização, para então indicar direcionamentos adequados a sua realidade (VALERIANO et al., 2011; ALCANTARA et al., 2012; HERRERA et al., 2012).

Durante o processo de diagnóstico, primeiramente são destacadas a identidade e a finalidade da organização, obtendo de uma ideia clara o que a organização é e também o que não é (SCHWANINGER, 2006), bem como seus objetivos e finalidades (ESPEJO e REYES, 2011). Desta maneira os DOs esclarecem propósitos, garantem o alinhamento dos objetivos ao planejamento estratégico e se são recursivamente coerentes a finalidade geral de toda a organização (RIOS et al., 2012).

Como qualquer ferramenta ou metodologia, criam massa crítica para o engajamento de comportamentos em prol dos objetivos organizacionais (BISSELL & KEIN, 2008), corroborando benefícios como:

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

- Identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho organizacional;
- Identificação dos pontos críticos de mudança;
- Conhecimento da situação frente a concorrência;
- Foco no cliente;
- Desenvolvimento de planos de ações e prioridades.

Logo, os DOs se apresentam como forma específica de análise organizacional – centrados na mudança com finalidade de melhoria de desempenho. O que em âmbito estratégico representa o levantamento para a implantação, de uma primeira fase do processo de planejamento estratégico, respondendo uma pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?”. Avaliando também opiniões dos gestores e definindo formas de possibilitar um alinhamento estratégico (BORREGO et al., 2008; VALERIANO et al., 2011; ALCANTARA et al., 2012; HERRERA et al., 2012; SANTOS, 2012.).

Assumindo que organizações são únicas e específicas, com sua própria cadeia de valor e processos, um DO capaz de suportar eficientemente uma orientação para a melhora do desempenho organizacional, orientado a uma visão em GP, representa um instrumento de grande valia no campo do desenvolvimento e das mudanças organizacionais.

Planejamento estratégico

Pelo planejamento estratégico, a partir da visão do que se pretende, são estipuladas maneiras e metas para atingir os objetivos, definindo formas de organizar os esforços para uma visão de futuro. Determinando planos de contingência, conforme análises constantes dos resultados e de realimentação organizada (VALADARES, 2002; LISINSKI e SARUCKIJ, 2006). Respondendo também, pela promoção da longevidade organizacional na forma de exercício crítico, determinando o que analisar e após formulando objetivos e meios para alcançá-los (FUENTE-SABATE et al., 2007). Com este conceito, o Planejamento Estratégico (Figura 3) apresenta-se como a primeira e mais importante função administrativa.



Figura 3: Planejamento estratégico. Fonte: Valadares (2002)

Se bem formulado e executado, um planejamento estratégico propicia a organização desenvolver e explorar suas vantagens frente à concorrência, pois não se trata de um processo gerencial isolado, mas de etapas contínuas que instigam a organização de maneira global na busca por melhorias (TONOLLI et al., 2012; SKRINJAR e TRKMAN, 2013). A não existência do mesmo não impede a adoção de modelos de Gestão por Processos, entretanto, este fornece direcionamentos imprescindíveis para a correta utilização dos esforços e recursos organizacionais (CAMPOS, 2007).

Fatores críticos de sucesso

Apresentados inicialmente por John F. Rockart, em 1979, como uma abordagem de planejamento estratégico. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são utilizados para qualquer ramo de negócio nos quais os resultados quando satisfatórios asseguram um desempenho competitivo e de sucesso (SEFFRIN e MALANOVICZ, 2009).

Sem exceção, todos os grandes líderes começaram a avançar organizacionalmente utilizando um corajoso desdobramento das estratégias alicerçadas em FCS. Portanto, são entendidos como aspectos primordiais para a obtenção do sucesso, formadores da base do planejamento estratégico. Uma vez percebidos, avaliados e monitorados, permitem um verdadeiro diagnóstico situacional (VALADARES, 2002; SIHA e SAAD, 2008; TRKMAN, 2010).

São decorrentes das razões que levam os clientes aos produtos ou serviços da organização. Referem-se à vantagem competitiva sobre a concorrência e não se apresentam em normas padronizadas, mas sim, de forma específica a cada pessoa/gestor como critérios

extremamente subjetivos.

Estudos vinculados a Gestão por Processos com abordagens em FCS foram divulgados em análises de implantações (BALDAM et al., 2007; CERIBELI et al., 2013); aferição de níveis de maturidade (MAULL et al., 2003); categorizando dimensões para implantações (AL-MASHIRI e ZAIRI, 1999); avaliações de balanced score cards em processos (PRIETO et al., 2006); melhorias nas abordagens por processos (SIHA e SAAD, 2008); avaliando entraves em orientações à processos (BALZAROVA et al., 2004; KEMSLEY, 2006; AHMAD et al., 2007; TRKMAN, 2010) e no próprio levantamento de estudos com abordagens de FCS em GP (SEFFRIN e MALANOVICZ, 2009).

Desta forma, ao se questionar quais os principais fatores estratégicos a serem reconhecidos e aperfeiçoados, as organizações extrapolam conceitos arraigados de pontos fortes e fracos ao negócio (CERIBELI et al., 2013). Portanto, na avaliação em Gestão por Processos não existem fórmulas prontas, mas sim, vários Fatores Críticos de Sucesso que ao serem cautelosamente considerados explicitam as estratégias e fazem com que todos as compreendam claramente.

Metodologia

A pesquisa transcorreu como um estágio preliminar procurando um contato inicial com o assunto verificado, adotando o caráter exploratório (MARCONI e LAKATOS, 2007; GIL, 2008), proporcionando maiores informações sobre o que se pretende investigar e se possível descobrindo novos tipos de enfoques para o assunto. Quanto a coleta dos dados, todo o conhecimento científico a respeito do assunto foi proveniente de pesquisa bibliográfica a partir de publicações nacionais e internacionais, disponíveis em bancos de dados on-line de acesso público. Portanto, em prol do objetivo pretendido, foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

- I. Pesquisa bibliográfica - levantamento do que há divulgado em material científico (via Portal Periódicos Capes e livros) no contexto do estudo, envolvendo a visão da gestão por processos, diagnósticos organizacionais, planejamento estratégico e fatores críticos de sucesso.
- II. Fatores críticos de sucesso - identificação dos principais fatores críticos de sucesso com enfoque em gestão por processos a partir da pesquisa bibliográfica realizada.

III. Classificação para os FCS – escolha de uma classificação pertinente para fatores críticos, conforme modelo de gestão ou abordagem defendida e divulgada em material científico.

IV. Seleção de ferramenta para análise - diante das inúmeras ferramentas utilizadas em gestão organizacional e apontadas na pesquisa bibliográfica, escolher aquelas que possibilitassem representar e mensurar os FCS frente ao enfoque por processos.

V. Determinação das diretrizes para análise – elaborar um método de âmbito estratégico, norteador às etapas de reconhecimento dos FCS, classificação, análise e posterior criação de planos de ações.

Tendo determinado os procedimentos, buscaram-se os resultados que operacionalizaram o objetivo da pesquisa.

Desenvolvimento do método-diagnóstico

Através dos preceitos da abordagem em Gestão por Processos, do foco no atendimento dos desejos e da satisfação dos clientes, da visão sistêmica da organização e da orientação por processos de negócios, Seffrin e Malanovicz (2009) analisaram Fatores Críticos de Sucesso. O estudo realizado abrangeu desde mapeamento-modelagem de processos até implantações completas em GP, em um escopo envolvendo empresas nacionais, internacionais, de pequeno porte a multinacionais, dos setores públicos e privados. Em complemento a este levantamento, foram adicionados os estudos de Prieto et al. (2006), Siha e Saad (2008), Trkman (2010) e Ceribeli et al. (2013), que após listados e tratados (retirados aqueles em duplicidade ou em semelhança) resultaram em um total de 45 fatores, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Principais fatores críticos de sucesso em GP

Qualidade em serviços	Fidelidade do/ao cliente
Credibilidade da marca	Ambiente de trabalho
Diferenciação de produtos/serviços	Atuação na comunidade
Desempenho da gerência	Integração dos sistemas de informação
Planejamento estratégico	Alinhamento estratégico
Melhorias contínuas nos processos	Orientação à processos
Foco no Cliente	Integração entre setores

Mudanças organizacionais	Qualidade de Armazenagem
Inovação em produtos/serviços	Modo de Distribuição (qualidade)
Operacionalização (qualidade)	Volume de informação
Gerenciamento dos processos	Terceirizações
Poder de decisão em níveis operacionais	Velocidade de resposta ao mercado
Gerenciamento de custos e desperdícios	Relacionamento com o cliente
Orientação externa (consultores)	Conhecimento do produto/serviço
Posição no mercado	Alta produtividade
Vendas	Abrangência dos serviços prestados
Lucratividade	Rede de empresas
Preço	Marketing
Recursos humanos organizados e integrados	Capacidade x Demanda
Responsabilidade social	Medidas de desempenho integradas
Resultados disponíveis a todos	Sustentabilidade
Capacitação dos recursos humanos	Cumprimento dos contratos e dos compromissos
Equipes interdisciplinares e interfuncionais	

Fonte: Adaptado de Prieto et al. (2006), Siha e Saad (2008), Seffrin e Malanovicz (2009), Trkman (2010) e Ceribeli et al. (2013).

Depois de reconhecidos os principais fatores críticos, foi necessário um modelo para categorizá-los. Para tal, foi escolhido o Modelo de Excelência em Gestão – MEG, da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, que abrange originalmente critérios como: (i) liderança; (ii) estratégias e planos; (iii) clientes; (iv) sociedade; (v) informações e conhecimento; (vi) pessoas; (vii) processos e (viii) resultados.

Segundo a FNQ, a utilização destes critérios garante uma compreensão do sistema gerencial proporcionando uma visão sistêmica das redes de relacionamentos e da geração de valor aos clientes e demais interessados. Contribuindo também para a sustentabilidade e perenidade organizacional. Além disso, apresenta como característica marcante e motivadora de sua escolha, o fato de não ser prescritivo quanto ao uso de ferramentas, estimulando que a organização esteja atenta às expectativas das partes interessadas. Assim, possibilitando o uso das informações na formulação de seu planejamento estratégico e desdobramentos.

Mais especificadamente, para o presente artigo, foi utilizada uma variante do MEG (conforme Figura 4), tendo como adaptações: o critério ‘informação e conhecimento’

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

suprimido, uma vez que o entendimento é de que a informação permeia a organização sem filtros, não sendo utilizada como forma de poder e sim compartilhada em prol do sucesso dos processos; os critérios pessoas e o referente a sociedades foram agrupados; e por fim, o critério clientes ficou subentendido como foco em todos os demais e de qualquer modelo de gestão baseado em processos.

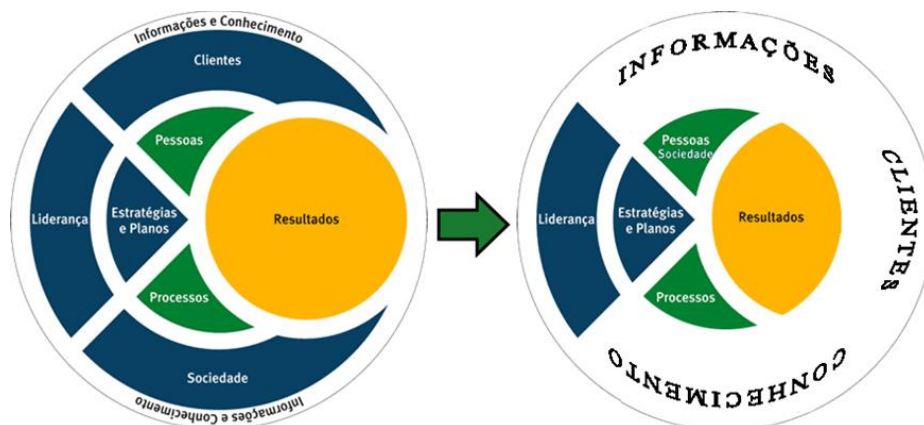


Figura 4: MEG e sua variante. Fonte: Adaptado a partir da metodologia MEG da FNQ (www.fnq.org.br)

A partir deste padrão, a classificação dos FCS neste modelo adaptado se apresenta no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação dos FCS conforme modelo

LIDERANÇA	Qualidade em serviços	PESSOAS E SOCIEDADE	Capacitação dos recursos humanos
	Credibilidade da marca		Equipes interdisciplinares e interfuncionais
	Diferenciação de produtos/serviços		Recursos humanos organizados e integrados
	Velocidade de resposta ao mercado		Ambiente de trabalho
	Relacionamento com o cliente		Atuação na comunidade
	Orientação à processos		Responsabilidade social
	Foco no Cliente		Sustentabilidade
	Mudanças organizacionais	PROCESSOS	Melhorias contínuas nos processos
ESTRATÉGIAS E PLANOS	Inovação em produtos/serviços		Integração entre setores
	Volume de informação		Qualidade de Armazenagem
	Terceirizações		Modo de Distribuição (qualidade)
	Desempenho da gerência		Operacionalização (qualidade)
	Planejamento estratégico		Gerenciamento dos processos

	Orientação externa (consultores)		Poder de decisão em níveis operacionais
	Posição no mercado		Gerenciamento de custos e desperdícios
	Abrangência dos serviços prestados		Conhecimento do produto/serviço
	Rede de empresas	RESULTADOS	Alta produtividade
	Marketing		Vendas
	Fidelidade do/ao cliente		Lucratividade
	Integração dos sistemas de informação		Preço
	Alinhamento estratégico		Cumprimento dos contratos e dos compromissos
			Medidas de desempenho integradas
			Resultados disponíveis a todos
			Capacidade x Demanda

Posterior à classificação dos FCS foi selecionada uma ferramenta que pudesse balizar uma abordagem inicial a partir dos FCS com possibilidade de avaliá-los e que possibilitasse a elaboração de planos de ação. Com estes preceitos, optou-se pela Matriz Importância versus Desempenho (apresentada na Figura 5), vastamente utilizada na administração da produção de bens e serviços, na aferição de fatores competitivos (SLACK e LEWIS, 2008; VALERIANO et al., 2011).

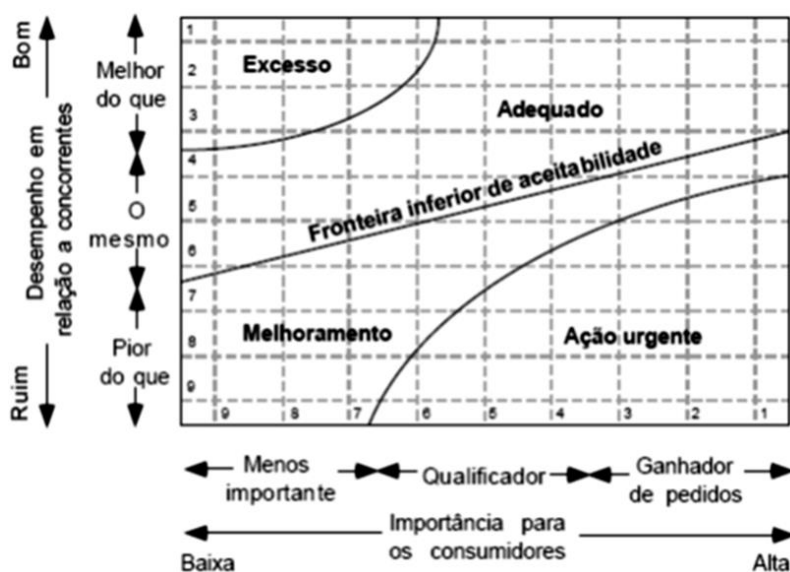


Figura 5: Matriz importância versus desempenho. Fonte: Slack e Lewis (2008)

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

Para a utilização dos FCS vinculado a matriz, é necessário apenas a determinação por parte dos envolvidos, dos graus de importância e desempenho (em valores numéricos de 9 até 1, adotando o menor valor como ponto ótimo). O posicionamento cartesiano $(x, y) = (\text{importância}, \text{desempenho})$ classifica a situação organizacional em estágios de excesso, quando se está a frente da concorrência em fatores de baixa importância aos clientes, até situações de ação urgente, quando se está atrás dos concorrentes em fatores de extrema importância aos clientes.

Outra maneira de utilização é através da aferição de *gaps* entre planejado e executado, esperado e experimentado, ou ainda entre opiniões de classes distintas de respondentes interessados (VALERIANO et al., 2011). Pode-se ainda avaliar individualmente os FCS ou conforme a classificação anteriormente proposta. Desta forma, o método-diagnóstico proposto se estrutura em etapas, conforme:

- I. Coletar os FCS, seja via referencial teórico científico, *brainstorm* da gerência, pesquisa com clientes ou outras maneiras válidas.
- II. Aferir se o número de fatores é significativo, se sim, classificá-los facilita a interpretação. Porém ressalta-se que desta forma resultados individuais significativos podem acabar mascarados pela própria junção proposta pela classificação.
- III. Elaborar um instrumento de coleta e determinar a classe de respondentes.
- IV. Coletar os dados
- V. Tratar estatisticamente (caso necessário), agrupando as respostas dos mesmos indicadores em um valor médio e desvios padrão.
- VI. Posicionar os valores no plano cartesiano da Matriz.
- VII. Avaliar o posicionamento: (a) Excesso - muitos recursos da organização em prol de fatores pouco importantes aos clientes; (b) Adequado - faixa situacional ideal, realizar a manutenção ou melhoria; (c) Melhoramento - inferior a linha de aceitabilidade, apresenta possibilidades de melhoria; (d) Ação urgente - pior posicionamento possível, quando não é apresentado desempenho frente aos fatores de maior importância aos clientes.
- VIII. Elaborar planos de ações estratégicas, conforme for o entendimento da informação gerada.

A aplicação deste método-diagnóstico possibilita a identificação situacional da organização de maneira visual e de fácil entendimento. Contribuindo assim, com informações

para ações de melhoria, estruturadas a partir da própria percepção dos gestores frente à concorrência e os clientes.

Considerações Finais

A integração de mercados com seus níveis de incerteza e a ambiguidade, faz com que mudanças organizacionais sejam percebidas como inevitáveis, porém possibilitam oportunidades àqueles que souberem explorá-las. Com isso, habilidades em nível estratégico são fundamentais e as análises do ambiente organizacional identificam os melhores caminhos, alinhando coerentemente elementos internos à execução das estratégias, posicionando a organização de forma proativa.

A sistemática apresentada oportunizou através do levantamento bibliográfico uma contextualização de relação entre: a visão por processos; os principais fatores críticos para o sucesso; os diagnósticos organizacionais e; o planejamento estratégico. Diante disto, o reconhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso com enfoque em Gestão por Processos, com posterior classificação de acordo com critérios em Modelo de Excelência em Gestão, da Fundação Nacional da Qualidade contempla de maneira inicial, uma avaliação dos fatores em ferramenta amplamente divulgada em material científico. Perfazendo um método capaz de gerar informações assessoriais aos gestores frente a questões estratégicas e a geração de planos de ação e melhoria.

Como potencial esta metodologia apresenta a possibilidade dos gestores realizarem um levantamento específico dos fatores críticos, uma vez que cada organização apresenta singularidades, uma vez que os fatores aqui apresentados são uma reunião dos mais citados em material científico. E, em se tratando de limitações, o método proposto trata-se de proposição teórica, sem dados práticos para avaliar seu desempenho, porém, esta mesma limitação resulta em um potencial para futuros estudos.

De fato, além da preocupação com a eficácia e eficiência dos processos, é necessário garantias de que estão sendo operacionalizados conforme a estratégia. Esta necessidade leva à adoção de instrumentos de gestão que permitam não apenas monitorar, mas relacionar o ambiente organizacional, a atuação frente à concorrência e clientes. Tais análises organizacionais identificam a posição vivida e apresentam fatores críticos que favorecem a escolha de estratégias, que coerentemente adaptem os elementos internos à execução das

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

mesmas. Toda a compreensão dos processos empresariais induz a um posicionamento proativo, atuando antecipadamente às variáveis do ambiente de forma a alcançar seu objetivo, ao contrário da posição reativa, tradicional, que apenas se preocupava em resolver os problemas depois de ocorridos.

Referências Bibliográficas

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK®)*. v.2. 2009.

AHMAD, H., FRANCIS, A., ZAIRI, M. Business process reengineering: critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 451-469, 2007.

ALBUQUERQUE, J.P. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v.52, no.3, São Paulo Mai/Jun 2012.

ALCÂNTARA, L.C.S., SANDIM, M., LIMA, T.H.S. Diagnóstico das organizações - elaboração de projetos e processos de intervenção administrativa. In: IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. *Anais*. 2012.

AL-MASHARI, M., ZAIRI, M. BPR implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Journal of Business Process Management*. v. 5, n. 1, p. 87-112, 1999.

BALDAM, R., VALLE, R., PEREIRA, H., HILST, S. *Gerenciamento de Processos de Negócios*. São Paulo: Érica, 2007.

BALZAROVA, M.A., BAMBER, C.J., MCCAMBRIDGE, S., SHARP, J.M. Key Success factors in implementation of process-based management. *Business Process Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 387-399, 2004.

BISSELL, B.L., KEIM, J. Organizational diagnosis: the role of contagion groups. *International Journal of Organizational Analysis*. v. 16 No. 1/2, pp.7-17. 2008.

BORREGO, D., GOMES-LOPEZ, M. T., CASCA, R. M., BARBA, I. Diagnosing Business Processes Execution using Choreography Analysis. *Actas de los Talleres de las Jornadas de Ingeniería del Software y Bases de Datos*. V. 2, No. 1, 2008

CAMPOS. E.R. *Metodologia de gestão por processos*. Campinas. UNICAMP. 2007.

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

CERIBELI, H. B., PADUA, S. I. D, MERLO, E.M. BPM: un estudio de caso de factores críticos de éxito. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. v.7. N 2. 2013.

ESPEJO, R., REYES, A. *Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model*. New York. Springer. 2011.

FUENTE-SABATE', J.M., de la RODRIGUEZ-PUERTA, J., VICENTE-LORENTE, J., ZUNIGA-VICENTE, J.A. Do stable strategic time periods exist? Towards new methodological and theoretical insights. *Managerial & Decision Economics*, v. 28, n. 3, pp. 171-80, 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo. Atlas. 2008.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 6-19, Out/Dez. 2000.

HARRISON, M.I. *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*, 2nd ed, Sage, Thousand Oaks, CA. 1994.

HERRERA, R. Y., CASTRO, R. S., CORTES, M. L., GRAÑA, A. T. Diagnosis of process based on the discovery of sub-processes. *Ingeniería Industrial*. v.XXXIII, No. 2, 2012

IDEN, J. Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal*, v. 18 n. 1, pp. 104-121, 2012.

JANICIJEVIC, N. Business processes in organizational diagnosis. *Management*. v.15, N.2, 2010.

KEMSLEY, S. BPM Implementation Pitfalls. *AIIM E-doc Magazine*, v. 20, 2006.

KIPPER, L. M., ELLWANGER, M. C., JACOBS, G., NARA, E. O. B., FROZZA, R. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. *TECNO-LÓGICA*, v. 15, n. 2, pp. 89-99, jul./dez. 2011.

LISINSKI, M., SARUCKIJ, M. Principles of the Application of Strategic Planning Methods. *Journal of Business Economics and Management*. v. VII, n. 2, pp. 37-43, 2006

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAULL, R.S., TRANFIELD, D.R., MAULL, W. Factors characterising the maturity of BPR programmes. *International Journal of Operations & Production Management*, V.23 No.6, pp.596-624, 2003.

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

MEG – FNQ: <http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>

NADLER, D., TUSHMAN, M. A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*. V.9, N. 2. 1980.

NARA, E. O. B., KIPPER, L. M., LIMA, C. C. B., STORCH, L. A. A visão da gestão por processos em seus diferentes níveis - estudo de caso de maturidade de processos. In: VIII Congresso nacional de excelência em gestão, 2012, Rio de Janeiro. *Anais*, Rio de Janeiro, 2012.

PAIM, R., CARDOSO, V., CAULLIRAUX, H., CLEMENTE, R. *Gestão de Processo: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALMBERG, K. Experiences of implementation process management: a multiple-case study. *Business Process Management Journal*, New York, v. 16, n. 1, pp. 93-113, 2010.

PRIETO, V.C., PEREIRA, F.L., CARVALHO, M.M., LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Revista Gestão & Produção*. v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr. 2006.

RIOS, J.P., SUAREZ, X.L.M., JIMENEZ, I.V. Design and diagnosis for viable organizations in practice: university urban planning. *Kybernetes*. V.41 No. 3/4, pp. 291-317, 2012.

SANTOS, L. dos. *Diagnóstico e orientações para a mudança organizacional em contexto escolar: o caso de um colégio*. Dissertação (Mestrado em Comportamento Organizacional) - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. 2012.

SCHWANINGER, M. *Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Management*. Berlin. Springer. 2006.

SEFFRIN, V., MALANOVICZ, A. V. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: uma revisão de estudos de caso na literatura. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, Bahia. *Anais*. Salvador, 2009.

SIHA, S. M., SAAD, G. H. Business process improvement: empirical assessment and extensions. *Business Process Management Journal*, V.14 Iss: 6, pp.778 – 802. 2008.

SKRINJAR, R., TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. *International Journal of Information Management*. V.33, pp. 48-60. 2013.

SLACK, N., LEWIS, M. *Estratégia de operações*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Revista Infinity, vol. 1, n. 1, 2016.

FAI Faculdades – Faculdade de Itapiranga (SC)

STORCH, L.A., NARA, E.O.B., KIPPER, L.M. The use of process management based on a systemic approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. V.62 No. 7, 2013.

TONOLLI, E.J., BRODBECK, A.F., COSTA, C.A. Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto. *RAM - Revista Administração Mackenzie*. v. 13, n. 2, São Paulo, 2012.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*. V.30, 2010 (doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003)

VALADARES, M. C. B. *Planejamento estratégico empresarial*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2002.

VALERIANO, M. F., TALAMINI, E., OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, 2011.

VALLEJO, C., ROMERO, D., MOLINA, A. Enterprise integration engineering reference framework and toolbox. *International Journal of Production Research*, V.50, Num. 6, pp. 1489-1511. 2012.