



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) E PRÁTICAS  
RELACIONADAS EM PROJETOS DE MELHORIA DE PROCESSOS  
(BPI): ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR PÚBLICA**

**MARIANE ARAÚJO DE OLIVEIRA**  
UFRN

**RICARDO AUGUSTO NIEDERAUER FLORES SEVERO**  
UFRN

**JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

**ANDRÉ MORAIS GURGEL**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE



## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS) E PRÁTICAS RELACIONADAS EM PROJETOS DE MELHORIA DE PROCESSOS (BPI): ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

### Resumo

Inseridas em um contexto econômico, político e social caracterizado pelo dinamismo e incerteza, as organizações públicas vêm buscando desenvolver programas de modernização administrativa com o objetivo de garantir eficiência na execução de seus processos e efetividade em sua entrega de valor. Diante deste cenário, a metodologia BPM (*Business Process Management*) vem surgindo como protagonista na gestão pública, em especial, nas iniciativas de melhoria de processos (BPI - *Business Process Improvement*). No entanto, elevadas taxas de insucesso têm sido verificadas em tais iniciativas. Desta forma, Fatores Críticos de Sucesso (FCS) vêm sendo identificados como forma de aumentar as chances de sucesso nestes projetos. Assim, o objetivo principal desta pesquisa é analisar os FCS e suas práticas relacionadas em uma iniciativa BPI, mais especificamente em uma Instituição Federal de Ensino Superior Pública. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo com análise de conteúdo, no qual foram entrevistados 8 envolvidos na iniciativa BPI. O estudo apontou ao total 12 FCS e 31 práticas relacionadas. Conclui-se que o conhecimento dos FCS se mostra essencial no planejamento de iniciativas BPI, assim como, o conhecimento das práticas relacionadas a estes, as quais podem ser vistas como “boas práticas” em um contexto específico.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos (BPM); Gestão de Projetos; Projeto de Melhoria de Processos (BPI); Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

### Abstract

Inserted in an economic, political and social context characterized by dynamism and uncertainty, public organizations have been seeking to develop administrative modernization programs with the objective of ensure efficiency in the execution of their processes and effectiveness in their value delivery. In this context, BPM (Business Process Management) methodology has emerged as a protagonist in public management, especially in BPI (Business Process Improvement) initiatives. However, high rates of failure have been seen in such initiatives. In this way, Critical Success Factors (CSF) have been identified as a way to increase the chances of success in these projects. Thus, the main objective of this research is to analyze the CSF and its related practices in a BPI initiative, more specifically in a Federal Institution of Public Higher Education. The research is characterized as a qualitative case study with content analysis, in which 8 participants were interviewed in the BPI initiative. The study pointed 12 CSF and 31 related practices. It is concluded that the knowledge of the CSF is essential in the planning of BPI initiatives, as well as the knowledge of the practices related to them, which can be seen as "good practices" in a specific context.

**Keywords:** *Business Process Management (BPM); Project Management; Business Process Improvement (BPI); Critical Success Factors (CSF).*



## 1 Introdução

Em um contexto econômico, político e social cada vez mais dinâmico e repleto de incertezas, o interesse na gestão pública se torna a cada dia que passa mais evidente do ponto de vista de controle da sociedade (Thong, Yap, & Seah, 2000). Os anseios da população por eficiência e efetividade dos serviços públicos denotam cada vez mais a necessidade latente de otimizar e aumentar a performance nos fluxos de trabalho para responder a tais demandas sociais (Catelli & Santos, 2004).

Em resposta a tal fato, gradualmente as organizações públicas vêm buscando novas alternativas e abordagens para transformar e melhorar seus processos (Ministério Público Federal, 2013). Em alinhamento a tal contexto, observa-se que estas organizações vêm optando por adotar a metodologia BPM (Business Process Management) como uma abordagem para alcançar eficiência, produtividade e aumento de performance (Davenport, 1993; Trkman, 2010).

Verifica-se que a metodologia BPM (Business Process Management) vem surgindo cada vez mais como protagonista nas mais diversas iniciativas de transformação de processos nas organizações públicas (Valença et al., 2013). Segundo o Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK) (ABPMP, 2013), através da implementação de uma visão de processos ponta a ponta, organizações têm conseguido analisar, estruturar, melhorar e atender aos requisitos dos clientes finais; no caso das organizações públicas, os cidadãos.

Ademais, dentro do contexto das iniciativas BPM, mais especificamente em relação a projetos de melhoria de processos (BPI - Business Process Improvement), organizações vêm conseguindo melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente (ABPMP, 2013).

Enquanto BPM por ser uma disciplina gerencial detém uma característica mais abrangente, com enfoque na organização como um todo e de caráter contínuo, BPI detém uma abordagem mais específica, com enfoque em estágios do ciclo de vida dos processos, geralmente resultando em projetos de melhorias ou em ajustes nos processos para que estes tenham seu desempenho otimizado (ABPMP, 2013; Brocke & Rosemann, 2010). Devido ao fato de projetos BPI estarem dentro de um escopo maior de atuação do BPM, com ênfase na melhoria de processos, será utilizada a palavra iniciativa BPM para se referir tanto a projetos BPM como a projetos BPI.

Diante da ascensão das iniciativas BPM em organizações públicas, observa-se também um crescente número de insucessos em tais iniciativas, fazendo com que a obtenção de benefícios advindos de projetos BPM ou BPI sejam vistos como um desafio contínuo para todos que buscam usufruir de seus potenciais resultados (Syed et al., 2018).

Face a este elevado número de insucessos em iniciativas BPM, estudos vêm sendo desenvolvidos para delinear os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em projetos BPM (Trkman, 2010). Fatores Críticos de Sucesso (FCS) podem ser utilizados como forma de sistematizar e estruturar de maneira mais assertiva as iniciativas BPM, trazendo enfoque para aspectos que merecem maior atenção durante o gerenciamento de tais projetos (Dobbins & Donnelly, 1998).

Syed et al. (2018) afirma que uma das razões para as altas taxas de insucesso em iniciativas BPM é atribuída às práticas de gerenciamento de projetos, apontando a necessidade de investigar mais a fundo estas práticas.

Estudos como o de Syed et al. (2018) vêm contribuindo positivamente para o levantamento e conhecimento de FCS em organizações públicas, no entanto, ainda assim o grande foco de estudos sobre FCS em iniciativas BPM recaem sobre a iniciativa privada



(Trkman, 2010), ou então, apresentam fatores genéricos para toda e qualquer iniciativa BPM (Molardi & Pontes, 2017).

Da mesma forma que estudos na área de gestão de processos buscam identificar os FCS envolvidos em iniciativas BPM com o objetivo de aumentar as chances de sucesso (Sentanim, Santos, & Jabbour, 2008), estudos na área de gestão de projetos também utilizam tal abordagem para delinear os FCS que mais contribuem para o sucesso do projeto (HYVÄRI, 2006).

Em uma perspectiva de gestão de processos, de acordo com o CBOOK (ABPMP, 2013), os fatores críticos de sucesso são as condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso, sendo estes específicos por segmento e local, os quais variam de organização para organização. Confirmando com tal afirmação, em uma perspectiva de gestão de projetos, também se detém esta visão sobre a relação entre FCS e obtenção de sucesso em projetos, assim como, que tais FCS diferem de projeto para projeto (Boynton & Zmmud, 1984; Dvir et al., 1998).

A partir de tal contexto supracitado, o qual relaciona FCS ao aumento das chances de sucesso em projetos, verifica-se, portanto, a importância de conhecê-los em iniciativa BPM específica, assim como, as práticas relacionadas a cada um destes, neste estudo de caso, tendo como objeto de estudo, projeto BPI em um processo de aquisições e contratações na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Alinhado a esta motivação de pesquisa, a qual une pontos tais como: elevadas taxas de insucesso em iniciativas BPM; FCS em iniciativas BPM encontrados em estudos com foco no âmbito privado e de maneira genérica, sem necessariamente serem focados em projetos BPI; e necessidade de conhecer FCS e suas práticas em contexto específico; tem-se como objetivo principal de estudo, conhecer os Fatores Críticos de Sucesso e as suas práticas relacionadas em um projeto BPI pertencente a uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES).

Diante de tal objetivo de estudo, pretende-se responder as seguintes problemáticas de pesquisa:

**P1** – Quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados a projeto de melhoria de processos (BPI) em Instituição de Ensino Superior Pública (IES)?

**P2** – Quais as práticas relacionadas a cada um destes FCS em projeto BPI em Instituição de Ensino Superior Pública (IES)?

Espera-se que, diante do descobrimento das respostas à tais problemáticas, seja possível fomentar estudos sobre projetos BPI, de forma a ajudar organizações públicas a compartilharem FCS e práticas relacionadas em projetos de melhorias de processos, assim como, auxiliá-las na diminuição de barreiras e redução de complexidade diante do desafio de otimizar seus próprios processos.

## 2 Referencial teórico

Para um melhor entendimento a respeito dos conceitos sobre a temática, realizou-se uma breve revisão da literatura abrangendo as definições de BPM, BPI e Fatores Críticos de Sucesso.

### 2.1 BPM e BPI

Os processos de negócio são procedimentos que caracterizam a operação da empresa e que são apoiados por processos internos, gerando um produto ou serviço que é entregue ao cliente externo à organização (Gonçalves, 2000). Dessa forma, a Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM) representa uma disciplina que visa gerenciar e alinhar as principais atividades com os objetivos estratégicos da organização.



Para Gonçalves (2000), o sucesso da gestão de processos de negócio está relacionado com a procura da redução da subdivisão dos processos. Dessa forma, busca minimizar erros, retrabalhos e perda de tempo ocasionados pelo cumprimento do papel hierárquico dos departamentos.

No setor público, o BPM, por meio de sistemas modernos de gestão, traz vantagens como a criatividade, inovação e melhoria do desempenho organizacional. Contudo, o principal benefício gerado é o aumento da eficiência e eficácia atingida com a reestruturação da organização através de processos interligados e multifuncionais (Gulledge & Sommer, 2002).

Dentro desse contexto, as organizações buscam melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente através de projetos de melhoria de processos de negócio (BPI – *Business Process Improvement*) (ABPMP, 2013). Dessa forma, utilizam abordagens de melhorias específicas ou ajustes em processos, assim como o caso em estudo, o qual se refere a um projeto de melhoria no processo de aquisições e contratações. Esse projeto surgiu devido a deficiências no planejamento desse processo, falta de sistematização nas rotinas de acompanhamento, deficiência no controle do que está sendo feito e necessidade na redução de tempo médio das atividades.

Em resumo, verifica-se que diferentemente da abordagem BPM, projetos BPI detêm aspectos mais comuns às características de projeto, caracterizando-se por ser um esforço temporário com foco na obtenção de um resultado exclusivo, com enfoque de gestão na aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos da iniciativa BPM.

## 2.2 Fatores críticos de sucesso (FCS)

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) correspondem às características, variáveis ou condições que, quando gerenciadas de forma correta, aumentam a competitividade entre os concorrentes da organização (Leidecker & Bruno;1984). Assim, eles são utilizados para contribuir no estabelecimento de prioridades gerenciais da empresa e os planos de ação que são criados por meio dessa definição (Forster & Rockart, 1989). Caralli (2004, p.2) afirma que:

Fatores críticos de sucesso (FCS) definem áreas-chave de desempenho que são essenciais para a organização cumprir sua missão. Os gerentes reconhecem e consideram implicitamente essas áreas-chave quando estabelecem metas e direcionam atividades operacionais e tarefas que são importantes para atingir as metas. No entanto, quando essas áreas-chave de desempenho são explicitadas, elas fornecem um ponto de referência comum para toda a organização. Assim, qualquer atividade ou iniciativa que a organização empreenda deve assegurar consistentemente alto desempenho nessas áreas-chave; caso contrário, a organização pode não ser capaz de atingir seus objetivos e, conseqüentemente, pode falhar em cumprir sua missão.

De acordo com o CBOK (ABPMP, 2013): “Fatores-chave de sucesso (FCS) são as condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso. Como esses fatores são específicos por segmento e local, podem variar para cada organização. Esses fatores se relacionam com o que a organização precisa fazer para ter sucesso de forma contínua e não necessariamente o que está fazendo atualmente”.

O conceito de FCS possui definição dinâmica, não havendo um consenso na literatura sobre o melhor conjunto. Contudo, percebe-se uma conformidade em relação importância de focar a atenção em algumas características críticas que são capazes de aumentar a



possibilidade do projeto atingir o sucesso (Vezzoni *et al.*, 2013). Dvir *et al.* (1998) complementa que os FCS diferem em cada projeto.

### 3. Metodologia

O presente trabalho é um estudo de caso que busca conhecer os Fatores Críticos de Sucesso e as práticas relacionadas a estes fatores em um projeto BPI de uma Instituição de Ensino Superior Pública (IES). A sua utilização se justifica pelo fato de o pesquisador ter pouco controle sobre os acontecimentos e “o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (Yin, 2005, p. 19).

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, pois busca uma melhor compreensão do problema e das visões e perspectivas dos participantes do estudo, para capturar o significado dos eventos de forma real (Yin, 2016). Os dados qualitativos referem-se as descrições detalhadas de situações, pessoas, condutas observadas (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013). Assim, foi realizado uma entrevista com um grupo de pessoas para analisar suas opiniões acerca dos FCS e suas práticas presentes no projeto de implementação de um modelo de gestão para contratações e aquisições. A entrevista é caracterizada como aberta, pois, é baseada em um roteiro geral de conteúdo, tendo o entrevistador um controle flexível sobre a situação (Sampieri, Collado, & Lucio, 2013).

O estudo foi realizado na Diretoria de Materiais e Patrimônio da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no qual foi implantado o projeto que é objeto dessa análise. O projeto é composto por uma equipe formada por 8 participantes, sendo 1 coordenador de projeto e 7 colaboradores. Todos participaram da pesquisa, correspondendo a uma amostra de 100%.

Para a análise dos dados coletados, através das entrevistas realizadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que corresponde a uma “técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social” (Caregnato & Mutti, 2006, p. 682). Desta forma, os trechos das entrevistas foram analisados com cuidado, buscando uma análise profunda e a preservação da identidade dos entrevistados.

### 4. Resultados

Com o objetivo de conhecer mais a fundo sobre os FCS e suas práticas relacionadas presentes em projetos BPI em organizações públicas, utilizou-se como objeto de estudo um projeto de melhoria de processos em uma Instituição de Ensino Superior Pública. Tal projeto tem como objetivo a análise e melhoria do processo de aquisições e contratações na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Para tanto, o escopo deste projeto BPI, segundo o CBOOK (ABPMP, 2013), caracteriza por deter enfoque no ciclo de vida do processo nas etapas referentes à análise, desenho e implementação.

Através da execução de procedimentos metodológicos, foram obtidas informações que puderam fornecer respostas às problemáticas de pesquisa inicialmente postas. Os resultados serão apresentados a seguir, onde para cada um dos FCS serão apresentadas evidências, contextos e práticas relacionadas coletadas em entrevista com a equipe do projeto.

Previamente ao levantamento dos FCS no projeto BPI do processo de aquisições e contratações, foi explanado pelo facilitador desta pesquisa o objetivo deste estudo e o contexto das iniciativas BPM que vêm sendo desenvolvidas pelo escritório de projetos da UFRN (SGP – Secretária de Gestão de Projetos), o qual detém em seu escopo a iniciativa objeto deste estudo.



Logo em seguida, foi solicitado ao coordenador do projeto que apresentasse o escopo e objetivo desta iniciativa BPI em específico, a qual segundo ele, trata-se de um projeto de análise, melhoria e estruturação do processo de aquisições e contratações da UFRN, com o propósito de criar um modelo de governança que possibilite otimizar a fase interna e externa das aquisições e contratações, assim como, otimizar a própria gestão de contratos.

Após a contextualização da pesquisa e das iniciativas BPM, foram explanados alguns conceitos relacionados a projetos BPM e BPI, insucessos em iniciativas BPM e Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em Iniciativas BPM.

Logo após, foi efetuado o levantamento dos FCS da iniciativa BPI de aquisições e contratações pelos próprios colaboradores do projeto, os quais elencaram 12 FCS ao total, sendo estes ranqueados pela própria equipe conforme pode-se observar na figura a seguir.

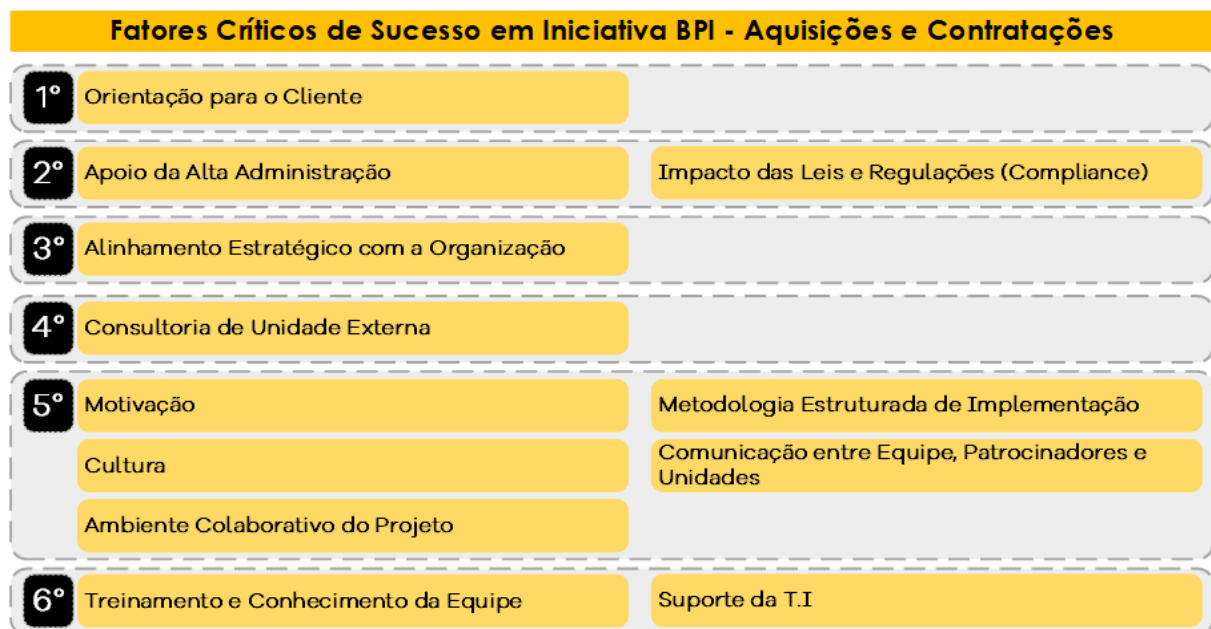


FIGURA 1 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em iniciativas BPI. Fonte: O Autor (2018).

Como pode-se observar na figura 1, este *ranking* retrata a visão da equipe a respeito do grau de importância dos FCS neste projeto, os quais eles acreditam que sejam os mais relevantes para o aumento das chances de sucesso na iniciativa e que necessitam de maior atenção em seu gerenciamento. Tais FCS e suas práticas relacionadas serão descritos nos tópicos seguintes.

**Orientação para o cliente** - Para a equipe do projeto de aquisições e contratações, este é o principal FCS nesta iniciativa BPI, ocupando desta forma o 1º lugar no *ranking* de importância. Segundo a equipe: - *“Todas as mudanças planejadas no projeto foram elaboradas pensando no cliente final do processo e em formas de como tornar o processo mais eficiente na entrega de valor para o usuário final”*. Ao serem indagados a respeito de práticas relacionadas a este FCS, foram citadas as seguintes:

- **Grupo focal**
  - *“Utilizamos o grupo focal no início do projeto, durante o diagnóstico do processo com os clientes do processo, justamente para entender a realidade deles e planejar de maneira mais assertiva as melhorias”*;
- **Validação e comunicação com o cliente**
  - *“Embora ainda não tenhamos um processo consolidado no acompanhamento da efetividade das melhorias, sempre que há mudanças no processo, validamos e comunicamos aos clientes do processo”*.



- **Benchmarking**

- *“Buscamos constantemente tendências e melhorias em outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, para melhorar nossas ações de planejamento de melhorias”.*

**Apoio da alta administração** - Fator apontado como 2º lugar no ranking, refletindo o entendimento da equipe a respeito da importância do apoio da administração na execução do projeto. Conforme relatos, a alta administração incentiva as mudanças necessárias ao desenvolvimento do projeto, fato corroborado diante da afirmação de um dos participantes: - *“Os projetos de melhoria dos processos são demandados diretamente pela alta administração, conseqüentemente, desde o início os projetos são patrocinados pela administração. Todos os problemas e impedimentos que surgem tem suas ações corretivas apoiadas e incentivadas”.* Como práticas relacionadas a este FCS, verificaram-se as seguintes:

- **Reuniões planejadas**

- *“Constantemente nos reunimos com a alta administração para validarmos mudanças, acompanharmos o status do projeto, e mostrarmos as entregas”*

- **Termo de abertura do projeto (TAP)**

- *“Como forma de consolidarmos o apoio da alta administração, logo no início do projeto assinamos o termo de abertura do projeto (TAP), o qual formaliza a corresponsabilidade da administração na retirada de impedimentos”.*

- **LifeCycle Canvas (LCC)**

- *“Utilizamos a ferramenta LCC pois ela facilita a objetividade do projeto. Auxilia na visualização do projeto por todas as partes interessadas, todos conseguem compreender os objetivos, as entregas e o escopo do projeto. Sem dúvidas é uma ferramenta que auxilia sobremaneira na comunicação do projeto”.*

**Impacto das leis e regulações (compliance)** - Apontado como FCS em mesmo nível de importância do apoio da alta administração, 2º lugar, este fator relaciona-se ao monitoramento constante sobre as leis e regulamentações inerentes ao processo. De acordo com um participante: - *“Qualquer mudança nas leis ou regulamentações impacta diretamente no processo, as quais conseqüentemente também impactam no planejamento das melhorias, muitas vezes modificando as próprias atividades dos projetos, os quais já se encontram em execução”.* Confirmando tal fato, verificou-se em entrevista que este próprio projeto nasceu e sofreu alterações em seu escopo devido a alterações nas leis e diretrizes relacionados ao processo de aquisições e contratações. A seguir, as práticas relacionadas a este FCS:

- **Planejamento de cenários**

- *“Planejamos melhorias no processo previamente à consolidação das regulamentações em trâmite nas camadas superiores da administração”*

- **Equipe com expertise**

- *“Utilizamos equipes multidisciplinares nos projetos, portanto, cada um dos executores do processo é responsável por atualizar-se constantemente sobre as mudanças regulatórias”.*

- **Reuniões planejadas**

- *“A cada entrega ou marco importante do projeto, há a validação com os patrocinadores e demais partes interessadas no projeto”.*

**Alinhamento estratégico com a organização** – Ocupando o 3º lugar na lista de FCS, este fator aponta evidências que caracterizam o desdobramento da estratégia organizacional em projetos de melhoria de processos. Segundo a equipe: - *“Todas as ações deste projeto de*





melhoria estão alinhadas às diretrizes da organização (PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional), tal fato pode ser um elemento que venha a explicar o forte apoio da alta administração”. Em relação a este fator, verificou-se a utilização da seguinte prática:

- **Reuniões Planejadas**

- *“Frequentemente nos reunimos com a alta administração para avaliar o desempenho dos processos e levantar demandas de melhorias nos processos. Assim como, nos reunimos periodicamente para validarmos entregas e marcos”.*

**Consultoria de unidade externa** - Fator ocupante do 4 lugar no ranking de importância, relacionado à atuação do escritório de projetos (SGP) da UFRN, o qual segundo relatos, “conseguiu direcionar e colocar em ação as propostas de melhorias previamente concebidas pela própria equipe, as quais estavam enfrentando dificuldades de implementação”. De acordo com o coordenador do projeto: - *“Acreditamos que a consultoria de unidade externa auxilia bastante no aumento da maturidade da organização em relação as práticas de melhoria de processos. De certa forma, a unidade externa auxilia na eliminação de barreiras e gera uma certa imparcialidade no projeto de melhoria”.* Perguntando sobre as práticas relacionadas a este fator, elencaram-se as seguintes:

- **Workshop**

- *“No início do projeto foi feito workshop para mapeamento dos processos com necessidade de melhoria, no qual os próprios executores do processo mapearam e analisaram as melhorias a serem implementadas”.*

- **Arcabouço teórico e prático**

- *“Através da consultoria unidade externa tivemos a oportunidade de deter conhecimento de ferramentas, técnicas e métodos que auxiliam no desenvolvimento do projeto, tais como: sistema de repositório de arquivos; sistema de gerenciamento de tarefas; LifeCycle Canvas (LCC); lições aprendidas; validações planejadas”.*

- **Planejamento híbrido**

- *“Utilizamos neste projeto um planejamento híbrido, no qual há a integração entre a lógica convencional de planejamento de projeto com a lógica ágil. Muitos pontos são definidos no início do projeto, mas precisam ser readequados com o tempo. O escopo do projeto é feito em ondas sucessivas. Conforme o projeto avança, o escopo se molda”.*

Em 5º lugar houveram cinco FCS considerados com o mesmo nível de importância, os quais serão descritos a seguir.

**Motivação** – A equipe afirma que “as pessoas envolvidas no projeto e no processo detêm necessidades de sentir que as melhorias estão sendo relevantes para o processo e para o ambiente de trabalho”. Tal FCS caracterizou-se como uma das área-chave de desempenho a serem gerenciadas no projeto, para tanto, foram citadas as seguintes práticas:

- **Reuniões de acompanhamento**

- *“Semanalmente são feitas reuniões de acompanhamento do projeto. Acredito que essa seja a principal ferramenta geradora de motivação e engajamento na equipe”.*

- **Pesquisa de satisfação**

- *“São feitas pesquisas de satisfação para mensurar o nível de satisfação dos participantes do projeto em alguns marcos do projeto”.*

- **Lições aprendidas**

- *“Lições aprendidas são documentadas e compartilhadas ao longo e ao final do projeto”.*



- **Gerenciamento de tarefas**

- *“Todos da equipe detém atividades a serem realizadas, sendo estas compartilhadas em sistema de gerenciamento de tarefas a qual todos tem acesso”.*

**Cultura** – FCS também presente em 5º lugar do *ranking*, relacionado à cultura de melhoria contínua que segundo os participantes deve se fazer presente em iniciativas de melhoria. Conforme relatos, afirmou-se que: -*“Tudo passa pela cultura. Qualquer iniciativa precisa ter um comprometimento das pessoas em relação à absorção de uma cultura de mudança, de melhoria contínua, a qual esteja aberta a inovações e disposta a mudar”.* Para tanto, foram elencadas as seguintes práticas:

- **Gestão da mudança**

- *“A gestão da mudança vem sendo trabalhada com os atores do processo através de treinamentos, capacitações e ações de engajamento, fazendo com que os próprios executores do processo vivenciem todas as atividades relacionadas ao projeto, tornando-os corresponsáveis pelas melhorias planejadas e implementadas”.*

- **Ritos de gestão**

- *“Como forma de manter uma continuidade da melhoria contínua após o projeto, criaram-se ritos de gestão relacionados ao processo, o qual consiste em reuniões de acompanhamento diário e utilização do quadro kanban”.*

**Ambiente colaborativo do projeto** – De acordo com a equipe: - *“Este FCS ajuda muito no desenvolvimento do projeto. A lógica colaborativa trouxe ganhos na forma como as atividades são executadas, as quais antigamente eram feitas de forma muito individual”.* As práticas evidenciaram tal lógica colaborativa, as quais são descritas a seguir:

- **Reuniões de acompanhamento**

- *“Semanalmente reunimos a equipe para acompanhar o status do projeto e para monitorar as ações de melhorias planejadas”.*

- **Ferramentas ágeis**

- *“Utilizamos o quadro de acompanhamento da evolução do projeto e mensuramos o esforço relacionado às atividades, esforço esse mensurado pela própria equipe”.*

**Metodologia estruturada de implementação** – FCS presente em 5º lugar no *ranking*, a metodologia estruturada de implementação relaciona-se tanto a metodologia de gestão de processos como metodologia de gestão de projetos, pois conforme relato do coordenador do projeto: - *“Há muitas lições aprendidas de como as melhorias devem ser planejadas e executadas no âmbito público. Diante disso, é essencial a presença de um método já consolidado de projeto e da forma como os processos serão melhorados”.* Verificam-se como práticas relacionadas a este FCS:

- **Metodologia de melhoria de processos**

- *“Detemos método próprio de melhoria de processos de acordo com o ciclo de vida do processo”.*

- **Metodologia de Gerenciamento de Projetos BPI**

- *“Construímos ao longo do tempo uma metodologia própria de gerenciamento de projetos de melhoria de processos, com ferramentas, técnicas, processo e métodos apropriados ao contexto de melhoria dos processos”.*



**Comunicação entre equipe, patrocinadores e unidades** – Como último dos fatores presentes em 5º no ranking de FCS, “A comunicação se mostra um fator essencial para o sucesso do projeto”. Segundo a equipe: - *“Conseguimos criar um método de comunicação eficaz durante a execução dos projetos de melhoria, no qual todas as partes interessadas conseguem ter ciência das melhorias e do que está acontecendo nos projetos”*. Tais práticas relacionadas ao FCS comunicação, estão descritas a seguir:

- **LifeCycle Canvas (LCC)**
  - *“Com o LCC conseguimos em poucos minutos apresentar o projeto de forma holística”*.
- **Aplicativo de Comunicação**
  - *“Utilizamos o aplicativo whatsapp para alinhar as atividades, agendas e compartilhar informações relevantes sobre o projeto”*.
- **Reuniões de acompanhamento**
  - *“Executamos reuniões de acompanhamento presenciais e periódicas”*.
- **Comunicação oficial**
  - *“São publicados memorandos e ofícios em meios de comunicação oficiais da universidade”*.
- **Ata simplificada**
  - *“Após as reuniões são enviadas atas informais via e-mail sobre os encaminhamentos e principais pontos debatidos em reunião”*.

**Treinamento e conhecimento da equipe** – FCS referente ao 6º lugar no ranking, o qual segundo os participantes: - *“Pelo fato dos projetos de melhoria serem relativamente novos para nossa equipe, as pessoas não detém conhecimento específico sobre processos e projetos logo de início. Os treinamentos e conhecimentos adquiridos e compartilhados entre a equipe têm sido essenciais para a adesão e continuidade do projeto”*. Como práticas relacionadas a este FCS, elencou-se a seguinte:

- **Workshop**
  - *“Inicialmente foi feita uma imersão sobre gestão de projetos e processos para que a equipe pudesse se familiarizar com os conceitos, ferramentas e métodos de execução das atividades de melhoria propostas no projeto”*.

**Suporte da TI** – Como último FCS elencado pela equipe, presente em 7º lugar no ranking, o suporte da TI é caracterizado pelos entrevistados diante da sua necessidade, pois segundo os entrevistados: - *“Para que haja qualquer alteração no sistema há a necessidade do envolvimento do setor de TI no projeto”*. Quando perguntados sobre as quais práticas estão relacionadas a este FCS, citaram as práticas a seguir:

- **Alinhamento com o diretor da TI**
  - *“Quando observamos que irá haver uma demanda relacionada à alguma alteração no sistema, prontamente alinhamos com o diretor da TI as mudanças necessárias”*.
- **Aquisição de analista de sistema**
  - *“Em alguns projetos de melhoria, há a necessidade de aquisição de analista de sistema como aquisição do projeto, o qual passa a integrar a equipe de melhoria com o objetivo de facilitar a comunicação e o desenvolvimento das atividades”*.

A seguir, figura que relaciona os fatores críticos de sucesso (FCS) às suas práticas levantadas em entrevista:



FIGURA 2 – Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e práticas relacionadas. Fonte: O Autor (2018).

Pode-se observar a partir da figura 2, as práticas relacionadas a cada um dos FCS citados em entrevista. Todas as práticas estabelecem algum tipo de relação com os FCS, sendo as práticas reuniões planejadas e reuniões de acompanhamento como as práticas mais citadas.



## 5. Conclusões

Este artigo teve como objetivo identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e suas práticas relacionadas em projetos de melhoria de processos (BPI). Para tanto, foi realizado um estudo de caso em um projeto de melhoria de processos relacionado à aquisições e contratações na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Em relação aos FCS observados em estudo, elencou-se o fator **Orientação para o cliente** como o principal Fator Crítico de Sucesso na iniciativa BPI objeto deste estudo. Conclui-se que tal fator está relacionado diretamente ao “*mindset*” de visualização dos requisitos do processo em uma perspectiva *outside-in* (de fora para dentro), ou seja, o usuário final do projeto é quem demanda as mudanças que devem ser implementadas no processo para que este satisfaça as reais necessidades. Vale salientar que esta forma de visualizar o processo tem sido vista como uma tendência em projetos de melhoria de processos, a qual vem quebrando cada vez mais paradigmas existentes na gestão pública.

No 2º lugar do “*ranking*” de importância dos FCS, elencaram-se os fatores **Apoio da alta administração e Impacto da leis e regulações**. Tais fatores merecem destaque pois estão intimamente relacionados com a gestão pública. Ambos têm alta influência no sucesso do projeto e podem se constituir como grandes barreiras ou impedimentos na consolidação de melhorias.

Em relação as práticas levantadas através de aplicação do método de pesquisa, de um modo geral, verificam-se que a grande maioria das práticas está diretamente relacionada à área de comunicação do projeto, sendo as práticas reuniões planejadas e reuniões de acompanhamento as práticas mais citadas e relacionadas aos FCS.

Em relação ao principal FCS, **Orientação para o Cliente**, 3 práticas foram diretamente relacionadas a este fator: **Grupo focal; Validação e comunicação com o cliente; e Benchmarking**. Verifica-se que o grupo focal e o *benchmarking* são práticas ligadas ao planejamento das melhorias orientadas ao cliente. Já a validação e comunicação com o cliente está relacionada com a comunicação ostensiva das melhorias para que os usuários tomem ciência e se beneficiem dos resultados obtidos.

Pôde-se observar no estudo a clara delimitação dos fatores críticos de sucesso como áreas-chave de desempenho para aumento das chances de sucesso do projeto. Tais FCS relacionam-se diretamente com práticas, as quais tangibilizam a necessidade de desempenho em determinado FCS por meio de ações e/ou métodos de gerenciamento.

Corroborando com tal visão, em que são necessárias práticas para que sejam satisfeitas as necessidades de desempenho dos FCS, observa-se a convergência de objetivos entre os dois constructos (FCS e práticas), no sentido em que ambos detêm o mesmo enfoque, o aumento das chances de sucesso.

Tais práticas relacionadas aos FCS, em uma perspectiva de gestão de projetos, e claramente respeitando o contexto específico do projeto de melhoria de processo (PBI), podem ser interpretadas em projetos da mesma natureza como “boas práticas”, termo consolidado em guias de conhecimento em projetos, tal como o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*),

Confirmando tal pressuposto, o próprio PMBOK 6º edição (2018, p.2) define boa prática como “um acordo geral de que a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de muitos projetos em entregar o valor de negócio e resultados esperados”.

Portanto, diante do contexto supracitado, e em conclusão ao estudo, verifica-se a importância do conhecimento dos FCS e das práticas relacionadas a estes antes do início de um projeto de melhoria de processos, principalmente na fase de planejamento de melhorias.



Apresentam-se como limitações deste estudo a análise de um projeto BPI unicamente, compreendendo somente 3 etapas de um ciclo de vida de um processo. Ademais, outra limitação está relacionada com a análise do projeto ainda em execução, não tendo este sido concluído ou aferido a respeito de sua efetividade ou sucesso.

A análise de um único projeto de melhoria de processos, estritamente focado em uma Instituição de Ensino Superior Pública, impede o estudo de tecer conclusões a respeito de FCS e práticas nas organizações públicas de forma geral, consolidando-se como outra limitação de pesquisa.

Embora com tais limitações, acredita-se que este estudo cumpriu seu objetivo e respondeu as problemáticas propostas inicialmente na introdução.

Verifica-se como benefícios diretos desta pesquisa, o fomento a estudos mais voltados para o entendimento dos FCS e práticas em iniciativas BPI, agregando conhecimento à literatura e contribuindo para a disseminação de boas práticas na área. Além disso, tal estudo pode vir a servir como passo inicial no próprio entendimento da diferença de conceitos entre BPM e BPI, e dessa forma permitir que futuros estudos direcionem mais assertivamente suas problemáticas de pesquisa.

Como último benefício, sendo este mais focado especificamente em projetos de melhoria de processos em IES públicas, sugere-se a utilização de tal estudo como ferramenta de *benchmarking* ou documento guia de FCS e boas práticas em projetos BPI.

Recomenda-se como sugestão de futuros estudos, a utilização de tal método descrito nesta pesquisa para analisar os FCS e as práticas em projetos BPI de outros segmentos, assim como em projetos BPM de modo geral. Sugere-se também a verificação mais aprofundada e detalhada da relação existente entre FCS e suas práticas relacionadas, de forma a disseminar o conhecimento das duas metodologias em iniciativas BPI/BPM e, conseqüentemente, fomentar as chances de sucesso em projetos.

**Referências**

- ABPMP, (2013). BPM CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. Brasil: ABPMP BPM CBOK, 3.
- Boynton, A. C., & ZMud, R. W (1984). An Assessment of Critical Success Factors. Sloan Management Review, 17-27.
- Brocke, J., Rosemann, M. (2010). Handbook on Business Process Management: Strategic alignment, governance, people and culture. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin.
- Caralli, R. (2004). The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon.
- Caregnatto, R., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto Contexto Enferm. Florianópolis, 4 (15), 679-684. Recuperado em 27 junho, 2018, de <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>.
- Catelli, A., & Santos, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. Revista de Administração Pública. São Paulo, 38 (3), 423-449.
- Davenport, T. H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. Research Policy, 27 (9), 915-935.
- Dobbins, J. H., & Donnelly, R. G. (1998). Summary research report on critical success factors in federal government program management. Retrieved Fort Belvoir, VA.
- Forster, N. S., & Rockart, J. F. (1989). Critical Success Factors: An Annotated Bibliography. Working Paper no. 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. Retrieved 25 julho, 2018, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjDkf6ftLrcAhUGEZAKHcUJAJ8QFggxMAA&url=https%3A%2F%2Fdspace.mit.edu%2Fbitstream%2Fhandle%2F1721.1%2F2258%2F5WP-3041-20243692-CISR-191.pdf&usg=AOvVaw2BJA1ov-rHIjKhaG6LxQD>
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. RAE - Revista de Administração de Empresas, 40 (1), 6-19.
- Gulledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal, 8 (4), 364-376.
- Hyväri, I (2006). Project Management Effectiveness in Project-Oriented Business organizations. International Journal of Project Management, 24 (3), 216-225.
- Kerzner, H (2016). Gestão de Projetos: as melhores práticas (3ª ed). Porto Alegre: Bookman Editora.



Molardi, R. M., & Pontes, A. T. (2017). Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM na Administração Pública. Seminários em Administração. Recuperado em 23 julho, 2018, de <http://chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1460.pdf>.

Project Management Institute (2018). Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK (6a ed).

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2013). Metodologia de Pesquisa (5a. ed). Porto Alegre: Penso.

Secretaria Jurídica e de documentação / Escritório de processos organizacionais do MPF / Ministério Público Federal – MPF/PGR. (2013). Manual de gestão por processos. Brasília: MPF/PGR.

Sentanin, O. F., Santos, F. C., & Jabbour, C. J. (2008). Business Process Management in a Brazilian Public Research Center. *Business Process Management Journal*, 14 (4), 483-496.

Syed, Rehan *et al.* (2018). Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 22 (1). ISSN 1449-8618.

Thong, J. Y. L., Yap, C.-S., & Seah, K.-L. (2000). Business Process Reengineering in the Public Sector: The Case of the Housing Development Board in Singapore. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 245-270.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30 (2), 125-134. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003

Valenca, G., Alves, C. F., Santana, A. F. L., Oliveira, J. A. P., & Santos, H. R. M. (2013). Understanding the adoption of BPM governance in Brazilian public sector. Paper presented at the Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems.

Vezzoni, G. *et al* (2013). Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1 (4), 116-137. Recuperado em 24 julho, 2018, de <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/83/320>.

YIN, R. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos (3a ed). Porto Alegre: Bookman.

YIN, R. (2016). Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso.