

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

v. 11, n. 1  
jan-jun 2012

.....  
doi:10.5329/RESI.2012.1101

### Sumário

#### Editorial

SUBINDO NO QUALIS...

*Alexandre Reis Graeml*

#### Foco nas organizações

A DIMENSÃO SOCIAL NO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE  
NEGÓCIO E TI

*Gustavo Abib, Norberto Hoppen, Eduardo Henrique Rigoni*

UN ANALISIS EXPLORATORIO DEL USO DE LAS REDES SOCIALES EN  
INTERNET COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

*Rodrigo Sandoval-Almazán, Rocio Gomez Diaz*

ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DE  
PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

*Higor Monteiro Santos, André Felipe Santana, Carina Frota Alves*

CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE MARKETING  
(SIM) E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DE UMA  
EMPRESA VAREJISTA DE MODA

*Josimeire Pessoa de Queiroz, Bráulio Oliveira*

#### Foco nas pessoas

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS RELEVANTES PARA OS CHIEF  
INFORMATION OFFICERS NA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

*Edimara Mezzomo Luciano, Carlos Alberto Becker, Mauricio  
Gregianin Testa*

INTENÇÃO DE COMPRA ONLINE: APLICAÇÃO DE UM MODELO  
ADAPTADO DE ACEITAÇÃO DA TECNOLOGIA PARA O COMÉRCIO  
ELETRÔNICO

*Luana de Oliveira Fernandes, Anatólia Saraiva Martins Ramos*

#### Foco na tecnologia

UMA ARQUITETURA DE DATA WAREHOUSE PARA APOIO À GESTÃO  
DE PROJETOS EM DESENVOLVIMENTO DISTRIBUÍDO DE SOFTWARE

*Clara Aparecida Milanez, Tania Fatima Calvi Tait*

Aplicação de Lógica Fuzzy na Estimativa de Prazo de Projetos de  
Software

*Rúbia Eliza de Oliveira Schultz Ascari, Beatriz Terezinha Borsoi,  
Kathya Silvia Collazos Linares, Luiz Fernando Toscan*

PROPAGAÇÃO DE IDENTIDADE E EXECUÇÃO DE REGRAS DE  
AUTORIZAÇÃO PARA CONTROLE DE ACESSO EFETIVO EM SISTEMAS  
DE INFORMAÇÃO

*Felipe Leão, Sergio Puntar, Leonardo Guerreiro Azevedo,  
Fernanda Baião, Claudia Cappelli*



Este trabalho está licenciado sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/).  
ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente, mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# ANÁLISE DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

## ANALYSIS OF CRITICAL SUCCESS FACTORS OF BUSINESS PROCESSES' MANAGEMENT IN GOVERNMENT

(artigo submetido em setembro de 2011)

**Higor Monteiro Santos**

Mestrando do Centro de Informática (CIn)  
Universidade Federal de Pernambuco  
hrms@cin.ufpe.br

**André Felipe Santana**

Doutorando do Centro de Informática (CIn)  
Universidade Federal de Pernambuco  
afls2@cin.ufpe.br

**Carina Frota Alves**

Professora do Centro de Informática (CIn)  
Universidade Federal de Pernambuco  
cfa@cin.ufpe.br

### **ABSTRACT**

*This work aims to analyze the relationship between Critical Success Factors (CSF) frequently encountered in the literature to those encountered in business process management (BPM) initiatives from the government. Best practices in BPM have been an important concern for organizations aiming to obtain optimal performance. However, as the number of BPM initiatives grows, high failure rates are reported. In this context, based on the CSF encountered in the literature, this paper aims to investigate, by means of a qualitative empirical study, which factors are more critical to ensure the success of BPM projects in government. As its main contribution, it was observed that some factors are singular to the public sector, in form of barriers and facilitators beyond the ones encountered in the literature.*

*Keywords: business process management; public sector; BPM; critical success factors.*

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de analisar a relação existente entre Fatores Críticos de Sucesso (FCS) frequentemente encontrados na literatura e fatores enfrentados nas iniciativas de Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*) no Setor Público. Melhores práticas de BPM têm sido o foco das organizações que almejam alcançar um ótimo desempenho empresarial. No entanto, à medida que cresce o número de iniciativas de BPM, são registrados altos índices de falhas. Nesse contexto, busca-se investigar, por meio de um estudo empírico de natureza qualitativa, os fatores que merecem mais atenção em organizações públicas, dentro os FCS apontados na literatura. Como resultado e principal contribuição, constataram-se fatores que são singulares ao Setor Público, demonstrando barreiras e facilitadores além daqueles encontrados na literatura.

Palavras-chave: gestão de processos de negócio; setor público; BPM; fator crítico de sucesso.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca constante pelo alcance dos objetivos estratégicos tem gerado nas organizações uma preocupação em aperfeiçoar continuamente seus processos de negócio. Com a operacionalização das técnicas e conceitos da abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio (do original em inglês: Business Process Management - BPM), torna-se possível tanto o alinhamento de visão entre as áreas estratégicas e as funcionais quanto o aumento da capacidade das organizações para responder às mudanças do ambiente competitivo. Para a OMG (*Object Management Group*), BPM é um conjunto de técnicas para a melhoria contínua e iterativa dos processos de negócio de uma organização (OMG, 2010). Semelhantemente, Jeston e Nelis (2008) afirmam que é “a realização dos objetivos de uma organização através da melhoria, gestão e controle de processos de negócio essenciais”.

Nesse aspecto, tem-se observado que o interesse das organizações por práticas de gestão ou melhoria de processos tem crescido e se consolidado a cada ano (DALE *et al.*, 2001; ORACLE, 2008). Projeções para 2011 divulgadas por empresas especialistas em pesquisas apontam que os investimentos em tecnologias que apoiam a gestão de processos são estimados em US\$5,1 bilhões pela Gartner (CANTERA, 2007), US\$6,3 bilhões pela Forrester (FORRESTER, 2007) e US\$5,5 bilhões pela IDC. No entanto, apesar do grande investimento em nível mundial (ORACLE, 2008), Grover (1999) identificou que 7 em 10 projetos de melhorias em processos falharam no passado. Para Trkman (2010), entre 60 e 80% dos projetos de BPM têm falhado, devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção; baixo ou nenhum treinamento em BPM para os usuários finais; e falta de comunicação e cooperação interdepartamental.

Porém, quando esses fatores são bem administrados, podem gerar impactos positivos no âmbito dos projetos e alcançar o sucesso de forma planejada. Um conceito bastante consolidado na literatura, que tem a característica de tratar essas causas tanto como barreira, como facilitador, é denominado de Fator Crítico de Sucesso - FCS (JESTON e NELIS, 2008). Num ambiente corporativo, FCS é definido como um número limitado de áreas em que os resultados satisfatórios assegurarão um desempenho competitivo de sucesso para o indivíduo, departamento ou organização (BULLEN e ROCKART, 1981). De forma similar, Bruno e Leidecker (1984) definem FCS como aquelas características, condições ou variáveis que, quando devidamente sustentadas, mantidas ou administradas, podem ter um impacto significativo no sucesso da competitividade de uma empresa.

Observa-se que na maior parte da primeira década desse século, BPM se manteve como um dos principais tópicos entre empresas de consultoria quando se trata, por exemplo, de melhoria de processos, relacionamento com clientes e cadeia de valor. Para Trkman (2010), os artigos científicos se preocuparam bastante em descrever o que realmente significa gestão de processos, do que é constituída, como deve ser usada, entre outros aspectos. Bandara, Gable e Rosemann (2005) ressaltam que apesar de

existir muita investigação sobre técnicas de modelagem de processos e ferramentas correspondentes, existe pouca pesquisa empírica sobre os fatores de sucesso em projetos BPM e o monitoramento destes após o sucesso. Ressalta-se que, na pesquisa bibliográfica realizada para este trabalho, não foi tomado conhecimento de pesquisas com esse foco no Setor Público.

Visando a preencher esse espaço, a principal contribuição deste artigo é caracterizar os FCS específicos em iniciativas de BPM no setor público por meio de um estudo empírico de caráter exploratório que mescla a análise dos fatores críticos de sucesso de projetos BPM encontrados na literatura e em organizações do setor público. Como a maioria dos trabalhos da literatura não aborda os FCS em um contexto específico, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação existente dos fatores críticos mais relevantes encontrados na literatura e nas organizações pesquisadas do Setor Público que podem levar iniciativas de BPM ao sucesso. Os objetivos específicos pretendem responder as seguintes questões de pesquisa (QP):

- QP1: Quais são os Fatores Críticos de Sucesso de iniciativas de BPM relevantes encontrados na literatura?
- QP2: Quais são os Fatores Críticos de Sucesso de iniciativas de BPM relevantes encontrados no Setor Público?
- QP3: Qual é a relação entre os Fatores Críticos de Sucesso de iniciativas de BPM da literatura e Setor Público?

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta uma contextualização da literatura a respeito do tema proposto e os resultados para a primeira questão de pesquisa (QP1); a Seção 3 mostra o método utilizado para conduzir a pesquisa; a Seção 4 descreve os resultados obtidos referentes às outras questões de pesquisa (QP2 e QP3); e a Seção 5 discute as conclusões e as oportunidades para pesquisas futuras.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A evolução que as empresas têm tido desde o final do século XIX, com o surgimento de novos modelos organizacionais, está indo ao encontro de uma forma de trabalho mais colaborativo dentro da própria organização (entre setores e departamentos) e na interação com outras empresas (conceito de organizações em rede). A prioridade está em focar na qualidade da entrega dos produtos e/ou serviços a um cliente por meio da utilização de abordagens com visão de processos de negócio.

Devido aos diversos significados e diferentes contextos em que a palavra “processo” pode ser aplicada, nesta pesquisa assume-se que os processos estão inseridos em um contexto de negócio e têm como definição um conjunto de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Essas atividades se caracterizam por ser “ponta-a-ponta”, ou seja, envolverem todos os esforços necessários para a entrega de um serviço e/ou produto. A noção

de “ponta-a-ponta” envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos consumidores (ABPMP, 2009).

Gestão de Processos de Negócio é uma das abordagens com a visão voltada para os processos de negócio que tem recebido bastante interesse da academia e da indústria nesta última década. BPM não é apenas uma ferramenta tecnológica (JESTON e NELIS, 2008), mas é considerada por Korhonen (2007) como um paradigma chave da computação empresarial para incrementar agilidade nas organizações. Harmon (2005) define BPM como uma disciplina focada na melhoria da *performance* corporativa por meio do gerenciamento dos processos de negócio da organização.

As principais tarefas da gestão de processos de negócio estão ligadas a um ciclo de vida contínuo, o qual inclui: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, e refinamento ou melhoria contínua dos processos de uma organização (ABPMP, 2009). Em todas as etapas desse ciclo, considera-se que BPM pode fornecer melhores resultados se utilizar como base a tecnologia da informação. Desta forma, BPM é um campo multidisciplinar, que integra conhecimentos e práticas que vêm de disciplinas de administração, sistemas de informação e engenharia de software.

O ambiente de setor público é caracterizado por uma visão de trabalho funcional e hierárquica. À medida que se deseja modificar o modo de pensar e agir sob suas atividades essenciais para um ambiente de gestão de processos, Paim (2007) ressalta que haverá alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional para priorizarem os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional.

Gulledge e Sommer (2002) afirmam que existe confusão entre os gestores públicos sobre como os conceitos de BPM devem ser implementados no setor público. Além disso, abordam como as organizações públicas devem se reorganizar para adaptar-se à gestão de processos e como alinhar os softwares existentes e novos com a metodologia de implantação de BPM. Concluem, assim como Paim (2007), que as organizações públicas devem mudar radicalmente tanto as estruturas organizacionais como seus sistemas corporativos para implementar os conceitos e práticas de BPM de maneira satisfatória.

Apesar do número de trabalhos com foco no setor privado ser bem maior que em relação ao setor público, tem-se observado nos últimos anos um crescente interesse em pesquisas empíricas sobre BPM em organizações públicas. Houy, Fettke e Loos (2010) fizeram uma revisão sistemática nos principais periódicos envolvendo trabalhos empíricos na área de BPM. De 335 artigos analisados a partir da perspectiva baseada em conteúdo, apenas 24 (cerca de 7%) têm foco no setor público. Porém, a metade desses artigos foram publicados nos últimos seis anos, o que demonstra a evolução de pesquisas e iniciativas de BPM nesse contexto.

O trabalho de Sentanin, Santos e Jabbour (2008) é um exemplo de estudo empírico que discute a forma como um centro de pesquisa público brasileiro implantou as práticas de BPM e apresenta os desafios enfrentados neste projeto. Para lidar com os desafios, o centro de pesquisa investiu na formação dos funcionários em BPM, no apoio formal da alta gestão, principalmente nos primeiros projetos, e no desenvolvimento de competências entre os pesquisadores a fim de melhorar seus conhecimentos em BPM.

## 2.1 QP1: QUAIS SÃO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE INICIATIVAS DE BPM ENCONTRADOS NA LITERATURA?

Dependendo dos objetivos da empresa, uma iniciativa de BPM pode abranger todos os níveis organizacionais. Conseqüentemente, são necessárias precauções específicas para extrair o melhor de seus benefícios. Identificar e gerenciar os fatores críticos de sucesso envolvidos em iniciativas de BPM aumenta a chance de alcançar sucesso, conforme demonstrado em Sentanin, Santos e Jabbour (2008). Esses fatores podem variar entre organizações, em função do ramo de negócio, cargos, pessoas e setores dentro de uma mesma empresa. No entanto, pesquisadores têm tentado elencar conjuntos de FCS que normalmente aparecem em iniciativas de BPM.

Foram observados diversos fatores na literatura pesquisada que são considerados críticos para qualquer iniciativa de BPM. Alguns trabalhos apresentam nomenclaturas para os FCS diferentes dos outros. Portanto, fatores que têm o mesmo significado foram padronizados para uma melhor representação nesta pesquisa.

Os FCS em iniciativas de BPM são apresentados no Quadro 1, por ordem de frequência de citação nos trabalhos. Os números presentes na coluna *Evidência na Literatura* fazem referência aos seguintes trabalhos: ABPMP (2009), Davidson e Holt (2008), FNQ (2005), Jeston e Nelis (2008), Lock (2008), Pritchard e Armistead (1999), Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

ABPMP (2009) é um guia de conhecimento de BPM composto por uma visão abrangente das questões, melhores práticas e lições aprendidas adquiridas por consultores da Associação dos Profissionais de BPM. Neste guia, é afirmado que os esforços que envolvem o sucesso da gestão de processos consideram um conjunto de fatores, incluindo práticas organizacionais e tecnológicas. Davidson e Holt (2008) descrevem os motivos pelos quais os projetos BPM tendem a falhar. Eles apontam como causas principais a falta de uma visão estratégica, projetos de baixo impacto e gestão de mudanças.

Fatores críticos de sucesso	Evidência na literatura
Metodologia estruturada de implantação	(ABPMP, 2009), (FNQ, 2005), (JESTON e NELIS, 2008), (LOCK, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (SMITH e FURT, 2009), (TRKMAN, 2010).
Mudança organizacional	(ABPMP, 2009), (DAVIDSON e HOLT, 2008), (JESTON e NELIS, 2008), (LOCK, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (TRKMAN, 2010).
Treinamentos da equipe de processos	(DAVIDSON e HOLT, 2008), (FNQ, 2005), (JESTON e NELIS, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (SMITH e FURT, 2009), (TRKMAN, 2010).
Atuação de um patrocinador executivo	(ABPMP, 2009), (JESTON e NELIS, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (SMITH e FURT, 2009), (TRKMAN, 2010).
Pessoas e <i>empowerment</i>	(DAVIDSON e HOLT, 2008), (FNQ, 2005), (JESTON e NELIS, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (TRKMAN, 2010).
Alinhamento estratégico	(ABPMP, 2009), (JESTON e NELIS, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (TRKMAN, 2010).
Medição e monitoramento da iniciativa	(ABPMP, 2009), (JESTON e NELIS, 2008), (SMITH e FURT, 2009), (TRKMAN, 2010).
Automação de processos	(ABPMP, 2009), (JESTON e NELIS, 2008), (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999), (TRKMAN, 2010).

Quadro 1. FCS em BPM evidenciados na literatura  
 Fonte: dados coletados na revisão da literatura

A FNQ (2005) ressalta que além de estratégias de gestão e planos para entregar produtos de qualidade aos clientes, as pessoas são a chave do sucesso para as iniciativas de BPM. Afirma, ainda, que é preciso elaborar programas de incentivo para haver maior participação e colaboração no ambiente interno à organização. Jeston e Nelis (2008) listam boas práticas para obter sucesso em iniciativas de BPM, dedicando um capítulo aos FCS mais comuns nestes tipos de projetos. Lock (2008) apresenta um relatório de pesquisa com 232 empresas que têm iniciativas de BPM, demonstrando as práticas adotadas e indicações preventivas para não falhar. Entre outros fatores, destacam-se o alinhamento da TI com os processos de negócio, apoio da alta direção e investimento no capital humano.

Pritchard e Armistead (1999) estudaram organizações europeias a fim de investigar a importância de BPM na opinião dos gestores, a existência de um entendimento comum de BPM pelas organizações e a forma como as organizações europeias estão implantando as práticas de BPM. Com isso, identificaram diversas lições aprendidas que podem ser vistas como FCS nesta pesquisa. Por exemplo, alinhar BPM aos programas estratégicos, assegurar a clareza da abordagem BPM e construir uma base de conhecimento treinando as pessoas nos processos de negócio.

Smith e Furt (2009) discutem um conjunto de dez fatores que mais causam falhas em iniciativas de BPM e chegam à conclusão que os principais fatores não estão ligados a questões técnicas da abordagem BPM, mas a questões ligadas à organização, tais como, estratégia, pessoas e cultura. Por fim, Trkman (2010) realizou um estudo empírico numa



empresa bancária da Slovênia e propôs um *framework* teórico que auxilia na identificação dos FCS em iniciativas de BPM. A seguir, são descritos sucintamente os fatores presentes no Quadro 1 sobre o motivo de eles serem críticos às iniciativas de BPM.

*Metodologia estruturada de implantação* – As iniciativas de BPM são conduzidas principalmente por meio de técnicas de gerenciamento de projetos ou pelo senso comum dos líderes. Jeston e Nelis (2008) afirmam que uma iniciativa de BPM será caótica e terá altos riscos de falha caso não haja uma abordagem de implantação estruturada e sistemática que leve em conta a estratégia da organização e aspectos comportamentais dos seus integrantes.

*Mudança organizacional* – Ao implantar uma visão orientada por processos, a organização passa a executar suas atividades transversalmente às unidades funcionais, focando no processo de negócio “ponta-a-ponta”. Conseqüentemente, isso acarreta mudanças na estrutura da organização, bem como na forma de trabalhar das pessoas. Pritchard e Armistead (1999) identificaram que, quanto mais madura a organização é em BPM, maiores são as mudanças na estrutura e cultura organizacional.

*Treinamentos da equipe de processos* - Percebe-se que em iniciativas de BPM há variações no perfil da equipe responsável pela implantação. Muitas vezes ela é formada por pessoal interno ou contrata-se uma consultoria externa. O alinhamento da equipe com os objetivos estratégicos e a formação técnica em BPM são aspectos relevantes a serem tratados no treinamento para que a iniciativa alcance o sucesso (DAVIDSON e HOLT, 2008).

*Atuação de um patrocinador executivo* - Manter pessoas de alto poder decisório aliadas ao âmbito do projeto é considerado primordial. Por exemplo, é inevitável que alguns projetos demandem informações que estão além da equipe responsável pela implantação. Caso haja ausência de atuação do patrocínio executivo na etapa de desenho e modelagem de processos, em que é preciso conhecer o funcionamento dos setores, torna-se crítica tanto a motivação quanto a disponibilidade das pessoas auxiliarem no projeto (SMITH e FURT, 2009).

*Pessoas e empowerment* – As pessoas são significativamente impactadas na gestão por processos. Seus papéis podem mudar drasticamente com a mudança de tarefas e atividades (FNQ, 2005). Uma vez que os processos, regras de cada pessoa, estrutura, medição do desempenho pessoal e *feedback* dos sistemas sejam redesenhados e implantados, as pessoas devem se tornar confiáveis e competentes para fazer seu trabalho. Elas devem ser estimuladas a trabalhar em um ambiente que permita criatividade e flexibilidade para executar suas tarefas, desde que tenham sido definidas, e a compreender o seu papel, objetivos e metas (JESTON e NELIS, 2008).

*Alinhamento estratégico* - Para ABPMP (2009), resultados de pesquisas anteriores têm mostrado que as organizações mais bem sucedidas na

implantação de práticas de BPM dedicam atenção especial ao alinhamento da estratégia de negócios, definições da cadeia de valor e processos de negócio. Nesse aspecto, BPM é apoiada sobre as estratégias-chave de negócio que estabelecem a direção principal para a organização. A estratégia de negócio então conduz ao estabelecimento de metas da organização e unidades de negócio, como a base para planos de ação e táticas de negócios.

*Medição e monitoramento da iniciativa* – Para assegurar que a iniciativa alcance sucesso e continue agregando valor à organização e aos clientes, ABPMP (2009) afirma que é necessário medir o desempenho do processo em termos da variedade de possíveis métricas relacionadas para saber se os processos atendem seus objetivos estabelecidos.

*Automação de processos* - Com a automação espera-se que o processo seja executado mais rápido, com menos custo e com um melhor resultado. Por outro lado, as desvantagens podem estar no desenvolvimento de um sistema específico altamente custoso, para o qual a empresa nem sempre tem tecnologia suficiente, e que ainda pode gerar resistência nas pessoas, por exigir que executem os processos de outra forma (TRKMAN, 2010). Portanto, a decisão para automatizar os processos deve está bem alinhada com outros fatores também considerados críticos, tais como, alinhamento estratégico, e pessoas e *empowerment*.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa consiste em um estudo exploratório qualitativo a fim de identificar e relacionar, com base na literatura e na investigação de organizações do setor público, os fatores que são críticos para alcançar o sucesso em iniciativas de BPM. Dentre os tipos de pesquisa qualitativa citados por Merriam (2009), esta pesquisa se configura como estudo qualitativo básico, que tem como características: obter o entendimento do conteúdo pesquisado, uso de amostra intencional; a coleta de dados podendo ser realizada via entrevistas, observações e documentos; a análise dos dados sendo indutiva e comparativa; e os resultados sendo descritos também de forma indutiva e rica em categorias.

Inicialmente, para responder a primeira questão de pesquisa (QP1), presente na Seção 2.1, foi realizada uma pesquisa bibliográfica *ad-hoc*, cobrindo livros, *whitepapers* de consultorias, artigos de jornais e periódicos acadêmicos. Em algumas situações, foram buscadas também as referências citadas nos trabalhos pesquisados. Posteriormente, para identificar quais os FCS mais relevantes para o setor público, foi realizado um estudo empírico em quatro organizações públicas<sup>1</sup> que se encontram numa esfera de Governo Estadual e que estão desenvolvendo iniciativas em BPM. Uma breve descrição destas organizações se encontra a seguir:

---

<sup>1</sup> Conforme acordado com os participantes, todos os nomes das organizações foram omitidos.

**Organização A:** concentra-se em atividades relacionadas a recursos humanos, aquisições e contratos de administração. Seus clientes são todas as outras unidades governamentais do Estado (cerca de 70 organizações). Todos os participantes do estudo eram provenientes de uma unidade organizacional responsável pela concepção e gestão de processos do setor de Recursos Humanos. Os papéis dos indivíduos que fizeram parte da pesquisa são: um líder de equipe BPM, dois analistas de processos, um gerente de Recursos Humanos funcional e um chefe de departamento (considerado o patrocinador da iniciativa BPM).

**Organização B:** suas atividades destinam-se ao suporte de serviços educacionais e políticos. Seus principais clientes são os alunos adolescentes da sociedade. Os participantes pesquisados trabalhavam numa unidade organizacional responsável por serviços de TI, modelagem e desenho de processos. Os papéis dos participantes entrevistados são: dois analistas de processos (um deles era um consultor de TI que atuou em tempo parcial como analista de processos), um gerente de Recursos Humanos funcional (que é cliente BPM) e um chefe de departamento de serviços de TI (que atua como patrocinador BPM).

**Organização C:** trabalha com serviços sociais e políticos de direitos humanos. Seus clientes são a população em geral, especialmente as pessoas com necessidades sociais que necessitam de apoio governamental. Neste estudo, os participantes foram principalmente de duas unidades organizacionais responsáveis por, respectivamente, serviços de TI, e políticas e serviços especiais para pessoas com limitações físicas. Todos eles estavam trabalhando em um projeto de gestão de processos que visa a melhorar os serviços para pessoas com deficiência física. Participaram do estudo: dois consultores de TI (que atuam como analistas de processos em tempo parcial), um chefe do departamento de serviços de TI (que atua como patrocinador BPM), dois gerentes funcionais (que são clientes BPM) e um diretor (que também é cliente BPM).

**Organização D:** tem seu foco em trabalhos sobre as políticas de desenvolvimento de serviços turísticos. Seus clientes são formados pela população local, turistas e empresas envolvidas na indústria turística. Participaram deste estudo dois analistas de processos, um diretor de planejamento (que atua como patrocinador BPM) e dois assessores jurídicos (de um departamento jurídico, na qualidade de clientes de BPM).

A fim de obter insumos suficientes para responder a segunda questão de pesquisa (QP2), as perguntas aplicadas aos participantes tiveram a finalidade de obter conhecimento em profundidade sobre como a iniciativa de BPM estava sendo realizada, como surgiu, quais eram os objetivos, quem estava envolvido, se havia padrões e metodologias, áreas afetadas pela iniciativa e, por fim, as barreiras e os facilitadores que tinham encontrado até o momento.

Para esta pesquisa, é considerada iniciativa de BPM aquela em que a organização tem, no mínimo, o objetivo de identificar e melhorar seus processos de negócio. No entanto, antes de investigar profundamente

quais são os FCS, é preciso definir o que é “sucesso”, já que dependendo do ponto de vista, seja da organização, diretoria ou gestão, o conceito de sucesso em projetos de gestão de processos pode variar. Para guiar esta pesquisa, como não é analisada uma organização específica, foi adotada uma definição genérica: o sucesso em gestão de processos é alcançado quando, a partir do planejamento da iniciativa, se obtêm os resultados esperados. Quanto à relevância dos FCS, esta pesquisa adotou uma estratégia para classificá-los da seguinte forma: quanto mais eles são evidenciados, seja na literatura ou nas entrevistas realizadas nas organizações do setor público, mais relevantes eles se tornam. Isto estará melhor descrito na seção Resultados.

Quanto ao critério de escolha dos participantes, ou seja, as organizações e os sujeitos respondentes das entrevistas, a designação ocorreu de forma intencional visando à riqueza dos dados, como sugerido por Merriam (2009). Nesta escolha, foram pesquisadas algumas pessoas com reconhecido conhecimento da esfera de Governo, a fim de fornecer informações sobre possíveis organizações candidatas. E ao final de cada entrevista, foi utilizada a estratégia em cadeia ou “bola de neve” (RUNESON e HÖST, 2008), a partir da qual os participantes iniciais sugerem outros casos de iniciativas de BPM ou pessoas influentes.

Ao todo, vinte profissionais das quatro organizações participaram da pesquisa por meio de entrevistas e participação em grupo focal. Os participantes desempenham as seguintes funções: Cliente BPM, Analista de processos, Líder BPM e Patrocinador da Iniciativa. Os dados foram coletados primeiramente por meio de 13 entrevistas, das quais apenas duas ocorreram em dupla e as demais foram individuais. Participaram destas entrevistas quatro profissionais da Organização A, quatro da Organização B, três da Organização C e quatro da Organização D. As entrevistas foram semi-estruturadas, pois este tipo de estratégia de coleta de dados permite um conjunto flexível de perguntas e respostas, no qual é possível improvisar para explorar temas de interesse emergentes (MERRIAM, 2009; RUNESON e HÖST, 2008). Todas elas foram gravadas em áudio. À medida que iam sendo realizadas, ocorriam as transcrições delas numa planilha para que, de forma iterativa, categorias pudessem ser extraídas em formato de Fatores Críticos de Sucesso.

A fim de validar e tornar as informações extraídas das entrevistas semi-estruturadas mais confiáveis, após as transcrições e análises foi realizado um grupo focal que reuniu 12 participantes. Os participantes estavam divididos da seguinte forma: quatro eram da Organização A, um da Organização B, cinco da Organização C e dois da Organização D. No grupo focal, após a apresentação dos principais conceitos e objetivos da pesquisa, os participantes foram incentivados tanto a falar de questões que não foram suficientemente abordadas nas entrevistas como descrever e discutir em grupo sobre os facilitadores e barreiras das iniciativas de BPM. Com isso, procurou-se responder a segunda questão de pesquisa (QP2) que trata dos FCS relevantes para o setor público. E por fim, a resposta para a terceira questão de pesquisa (QP3) foi obtida por discus-

são e consenso entre os autores, a partir da comparação entre os resultados da QP1 e QP2.

#### 4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados em subseções visando a responder as questões de pesquisa contidas na Seção 1. Para cada subseção foi criado um quadro para demonstrar e discutir os achados e as evidências correspondentes para, em seguida, discuti-las. No entanto, antes de abordar de fato as questões de pesquisa, algumas considerações sobre os resultados são realizadas a seguir.

Pode-se perceber que existe ainda uma baixa atenção para os Fatores Críticos de Sucesso em iniciativas de BPM, tanto na literatura, quanto em organizações no setor público, em que se observaram situações de falta de planejamento consistente e planos de contingência para lidar com os FCS em todo o ciclo de vida do projeto. Há na Internet blogs e grupos de discussão que apontam dificuldades, explicações de como não falhar em projetos BPM, o porquê e onde eles tendem a dar errado.

No entanto, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, Trkman (2010) é o único trabalho acadêmico que aborda especificamente os FCS em iniciativas de BPM. Apesar de não ser o foco principal dos trabalhos, seções dedicadas aos FCS estão presentes em ABPMP (2009) e Jeston e Nelis (2008). Artigos realizados por empresas de consultorias também foram analisados, tais como: Smith e Furt (2009), Davidson e Holt (2008) e Lock (2008). Além desses, outros trabalhos relacionados contribuíram para a formação da lista (Quadro 1) dos Fatores Críticos de Sucesso mais relevantes presentes na literatura: Muehlen (2004), Bandara, Gable e Rosemann (2005), Ravesteyn e Batenburg (2010) e Pritchard e Armistead (1999).

De acordo com a análise dos dados do estudo empírico, pode-se afirmar que as organizações participantes desta pesquisa encontram-se em estágio inicial nas iniciativas de BPM, tendo começado suas atividades há cerca de dois anos. Este fato pode contribuir para a existência de mais barreiras do que facilitadores neste momento das iniciativas.

Ao relacionar as iniciativas que estão sendo desenvolvidas nas quatro organizações, puderam ser constatadas algumas diferenças e semelhanças. Por exemplo, somente a Organização A tem uma equipe com papéis e responsabilidades bem definidos para o trabalho em processos. Segue uma evidência fornecida pelo líder da organização A: *“A equipe de processos executa as tarefas de levantamento de dados, mapeamento, observação da área interna e implementação das melhorias de processos”*, enquanto nas outras organizações há uma carência de pessoal nessa área. Relacionado a isso, o analista de processos da organização C afirmou o seguinte: *“Existe aqui uma carência de pessoal. A demanda é grande. Não dá para fazer isso agora, não tem gente de processos”*.

Em algumas organizações, as pessoas precisam dividir seu tempo entre as atividades de levantamento e melhoria de processos de negócio e sua rotina diária. Em outras, as pessoas trabalham exclusivamente nos projetos de gestão de processos. Isso mostra que algumas organizações do setor público estão mais avançadas, ou priorizam mais, a iniciativa em gestão de processo que outras.

É possível citar dois exemplos comuns de semelhança entre elas. O primeiro é a falta de capacitação e treinamento específico para os envolvidos na condução das iniciativas, pois em alguns casos elas possuem apoio de consultorias ou pessoas externas com *expertise* em BPM, enquanto em outros estudam a teoria por conta própria e vão aprendendo com a prática. Nesse sentido, o analista de processos da organização D explicou: *"Estamos fazendo de uma forma bem simples. Não temos metodologia própria. Até porque antes a gente não trabalhava com isso"*.

E o segundo é a existência de uma grande motivação do pessoal que está conduzindo as iniciativas em gestão e melhoria dos processos. O líder da organização A lembrou que *"os gestores estão mobilizados (motivados) e querem experimentar uma mudança"*. O cliente interno da organização D disse que *"existe do órgão superior uma disposição muito grande, mais especificamente do nosso secretário, para que as coisas aconteçam"*.

Os resultados que respondem a QP1 foram descritos na Seção **Error! Reference source not found.** Nas seções seguir, são apresentadas evidências que visam a responder as QP2 e QP3.

#### 4.1 QP2: QUAIS SÃO OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE INICIATIVAS DE BPM ENCONTRADOS NO SETOR PÚBLICO?

Durante as entrevistas, foi solicitado aos participantes que indicassem facilitadores e barreiras em suas iniciativas de BPM. O conceito de FCS foi comprovado ao ter conhecimento que para uma organização um fator pode ser bastante positivo, já para outra é algo visto como uma barreira. E alguns fatores foram identificados apenas como facilitadores ou apenas como barreiras. Com a realização do grupo focal, houve a oportunidade de validar os fatores críticos e estimular os participantes a pensar e discutir outros facilitadores e barreiras, além daqueles que tinham sido identificados nas entrevistas.

Nesse aspecto, foram criadas categorias no nível de Fator Crítico de Sucesso, de forma a priorizar aqueles que tiveram maior grau de ocorrência nas entrevistas, como pode ser visto no Quadro 2. A fim de evidenciar os FCS, na segunda coluna são apresentados trechos das falas dos participantes de acordo com a sua função na iniciativa. E para uma melhor explanação, na terceira coluna está descrito se o FCS é visto como um facilitador ou uma barreira para aquela organização que o citou.

Fator crítico de sucesso	Evidência no setor público	Barreira ou facilitador
--------------------------	----------------------------	-------------------------

Metodologia estruturada de implantação	Org. D - Analista de processos: “Não há uma metodologia padrão. Nós somos solicitados, participamos de reuniões como ouvintes, desenhamos o processo, marcamos outra reunião com a pessoa interessada e realizamos entrevistas direcionadas sobre o processo”.	Barreira
	Org. A – Líder BPM: “A gente tem um procedimento operacional padrão que é uma metodologia com os passos que a gente deve seguir, como mapear os processos, atas de reuniões...”.	Facilitador
Burocracia e cultura do setor público	Org. C - Analista de processos: “Apesar das pessoas quererem trabalhar, a ‘coisa’ funciona de forma muito lenta por causa de burocracias. Depende de várias reuniões, editais, licitações, etc”.	Barreira
Treinamento da equipe de processos	Org. B - Analista de processos: “Dado que é o nosso primeiro projeto de BPM, não temos uma visão clara sobre como fazer as coisas”.	Barreira
	Org. A – Líder BPM: “A nossa equipe é bastante heterogênea, tem gente de diversas áreas, por isso treinamos todas as pessoas que entram neste departamento”.	Facilitador
Atuação de um patrocinador Executivo	Org. D - Analista de processos: “Existe uma real intenção de melhorar os processos. As ações do governador ajudam as iniciativas, mesmo que as pessoas resistam às mudanças, eles sabem que as ordens vêm de cima”.	Facilitador
Pessoas e <i>empowerment</i>	Org. A - Analista de processos: “Encontramos várias dificuldades que envolvem pessoas que não queriam passar informações na modelagem dos processos”.	Barreira
	Org. B - Analista de processos: “Me surpreendi muito aqui porque tinha uma visão que em uma empresa pública ninguém trabalhava. Mas percebi que as pessoas trabalham muito, e são capacitadas”.	Facilitador
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	Org. B - Líder BPM: “Pelo fato de as iniciativas em processos terem começado a partir do pessoal interno, foi algo que facilitou o nosso trabalho”.	Facilitador
Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias	Org. A - Analista de processos: “Nós temos reuniões introdutórias para deixar os usuários cientes de como vamos trabalhar, diferente de como eles mesmo diziam: ‘ah... isso algumas consultorias já vieram por aqui e não deixaram nada, ou deixaram muito pouco, sugaram tudo da gente, deixaram a proposta para o governo, levaram o dinheiro pra eles e implantaram muito pouco”.	Barreira
Legislação atual dificulta mudança nos processos	Org. A - Analista de processos: “Algumas de nossas ações esbarram na lei, por exemplo, em legislação ou estatuto do setor público”.	Barreira
	Org. C - Analista de processos: “Um ponto desfavorável é a indefinição da lei, só que alguns órgãos estão conversando para mudar essa lei”.	Barreira

Clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI	Org. D - Analista de processos: "As pessoas atingidas pela iniciativa não foram capacitadas para utilizar as ferramentas e muitas delas têm dificuldade com o manuseio de computadores".	Barreira
Integração entre as organizações do Setor Público	Org. C - Analista de processos: "As Secretarias não são integradas, o que gera retrabalho, ou seja, o que é feito em uma Secretaria, poderia ser replicado nas demais".	Barreira
	Org. D - Líder BPM: "Temos uma integração muito saudável com algumas das Secretarias".	Facilitador
Rotatividade de pessoal terceirizado	Org. D - Analista de processos: "A rotatividade nesta Secretaria é muito grande. Cerca de 80% de funcionários são terceirizados".	Barreira
Descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo nas eleições	Org. A - Cliente BPM: "Quando há uma troca no governo, ocorre frequentemente uma descontinuidade nos projetos".	Barreira

Quadro 2. FCS em BPM evidenciados no setor público

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados empíricos da pesquisa

Dentre os FCS identificados nesta pesquisa, alguns também foram encontrados na literatura e outros apenas presentes no setor público devido às suas especificidades. A seguir tem-se uma discussão dos fatores que foram encontrados nesta pesquisa e também na literatura. A Seção 4.2 apresenta mais detalhadamente os FCS identificados apenas no Setor Público.

Das quatro organizações abordadas, apenas a Organização A tem uma proposta inicial de *metodologia de implantação* das iniciativas de BPM. Porém, o líder da iniciativa afirmou que ela ainda não está suficientemente amadurecida e testada na organização. Além disso, ela era a única que tinha seus funcionários dedicados às tarefas de processos e *realizavam treinamentos* em um nível básico com os novos funcionários, embora no início das iniciativas de BPM não tenha havido uma capacitação devidamente estruturada da equipe de processos. Os conceitos e práticas da gestão de processos foram adquiridos por meio de pesquisas teóricas. Isso já a coloca numa posição acima das outras organizações em nível de maturidade BPM.

Nas outras organizações, observou-se que as etapas das iniciativas são realizadas de forma *ad-hoc*, muitas vezes dependendo do contexto do projeto. Atrelado a esse fator, está o *Treinamento da equipe de processos*, pois, para colocar em prática todos os passos da implantação de forma correta, os responsáveis pela iniciativa precisam estar todos alinhados e capacitados para desempenhar esta tarefa. Os analistas de processos da Organização B relataram que não receberam um devido treinamento em BPM, o que acarretou algumas falhas e atraso no andamento do projeto.



Algo que chamou atenção como facilitador foi o fato de todas as organizações possuírem um *patrocinador executivo* atuando e apoiando diretamente na iniciativa BPM. Segundo os participantes, além de contribuir na obtenção de recursos necessários à realização dos projetos, a percepção clara da existência do patrocinador reflete também nos clientes BPM, que passam a colaborar com menos resistência. O fator *Pessoas e Empowerment* teve características diferentes de uma organização para outra, o que pode ser explicado tanto pela cultura das organizações quanto pela capacitação das pessoas envolvidas. Ou seja, por serem organizações públicas, onde se tem estabilidade no emprego, existem funcionários há mais de vinte anos num cargo, que são bastante resistentes às mudanças. Com isso, cabe à diretoria executiva administrar esse fator com técnicas que motivem as pessoas a desempenhar seus papéis e responsabilidades com eficiência.

Ao analisar o Quadro 2, percebe-se que apenas dois fatores foram citados especificamente como facilitadores: *Composição da equipe de processos formada por pessoal interno* e *Atuação de um patrocinador executivo*. Apesar de ser um número baixo, esses dois fatores demonstram o alto interesse e apoio do setor público em gerenciar seus processos e melhorar seus serviços.

Por outro lado, metade dos fatores críticos foi classificada exclusivamente como barreira ou impedimento nas iniciativas de BPM no setor público. Este fato demonstra que muito mais aspectos merecem atenção, pois podem levar a falhas durante a iniciativa. Ressalta-se que esses fatores, exceto *Clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI*, foram identificados apenas no estudo empírico. Isso caracteriza a necessidade de planejamento e gerenciamento especial quando se trata de implementar os conceitos e práticas de BPM no setor público, como afirmam Paim (2007) e Gullledge Jr e Sommer (2002).

#### 4.2 RELAÇÃO ENTRE OS FCS DE INICIATIVAS DE BPM DA LITERATURA E SETOR PÚBLICO

Ao analisar os Quadros 1 e 2, percebe-se que alguns FCS estão presentes em ambos, enquanto outros aparecem apenas em um dos quadros. Nota-se que os resultados no setor público apresentam apenas quatro FCS relevantes iguais aos identificados na literatura (Metodologia Estruturada de Implantação, Treinamento da Equipe de Processos, Atuação de um Patrocinador Executivo, Pessoas e *Empowerment*). No entanto, todos os FCS identificados na literatura (Quadro 1) foram citados nas entrevistas por pelo menos um participante, embora não tenham sido caracterizados como relevantes nesta pesquisa. Como os FCS identificados na literatura são para qualquer iniciativa BPM, acredita-se que foram evidenciados fatores específicos no estudo empírico devido às características singulares do setor público (FERREIRA, 1999). No Quadro 3, esses FCS são apresentados e justificados.

Fator	Justificativa	Barreira ou
-------	---------------	-------------

		facilitador
Burocracia e cultura do setor público	Foram apontadas por todas as organizações como sendo uma barreira. Como mostra a evidência do Quadro 2, não adianta apenas as pessoas trabalharem de maneira efetiva e os processos estarem alinhados, se existe diversos passos que transcendem à iniciativa, tais como editais, licitações e regimentos internos.	Barreira
Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias	Foi detectado em mais de uma organização que vários projetos de melhorias já foram iniciados e muitos desses não foram concluídos ou tiveram atrasos, gerando nas pessoas sentimentos de frustração e desconfiança em outros projetos desta natureza.	Barreira
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	Evidenciou-se em todas as organizações que quando a equipe responsável pela iniciativa BPM é composta por servidores públicos, a receptividade, como também a colaboração dos clientes BPM são mais dinâmicas.	Facilitador
Legislação atual	As iniciativas de BPM nas organizações públicas pesquisadas têm como barreiras as legislações que devem ser seguidas obrigatoriamente, o que muitas vezes impede certos tipos de melhorias. Alguns participantes ressaltaram que algumas dessas leis ficaram obsoletas gerando atrasos e retrabalho, pois não acompanharam a evolução tecnológica e precisam ser modificadas para que os clientes finais recebam os serviços de modo mais eficiente.	Barreira
Clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI	Este fator foi discutido por algumas organizações como causa principal para atrasos e retrabalhos. Um analista de processos da Organização B cita que tem receio de implantar um sistema que apoie a gestão de processos porque ele acha que não vai ser bem utilizado pelos clientes internos.	Barreira
Integração entre as organizações do Setor Público	Este fator foi visto como barreira e facilitador por organizações distintas. Essa integração representa uma troca de experiências a fim de transmitir conhecimentos, lições aprendidas para não cometer as mesmas falhas cometidas por outras organizações.	Barreira/ facilitador
Rotatividade de pessoal	Apesar dos servidores públicos terem um emprego estável, grande parte dos trabalhadores dessas organizações pesquisadas é terceirizada, o que ocasiona diversos problemas. Por exemplo, ao sair da organização, os conhecimentos adquiridos pelo funcionário são levados consigo tendo que se treinar o próximo que entrar. Esse é um dos principais motivos para a realização da padronização dos processos.	Barreira
Descontinuidade dos projetos por causa da troca de Governo nas Eleições	As eleições ocorrem periodicamente e, dependendo de interesses políticos, os projetos que vinham sendo realizados podem ser interrompidos e novos projetos iniciados. Algo que pode ser feito para tentar administrar esse fator é criar medidas	Barreira

	provisórias para quando mudar o Governo a equipe responsável pela iniciativa ter o mínimo de esforço possível. Por exemplo, formar uma equipe interna especializada e focada que defina normas internas relacionadas à gestão de processos.	
--	---	--

Quadro 3. FCS específicos do setor público  
Fonte: elaborado pelos autores

## 5 CONCLUSÕES

A partir de uma pesquisa bibliográfica e um estudo empírico exploratório em organizações públicas, permitiu-se agregar conhecimento à literatura com evidências sobre quais fatores devem receber atenção mais específica em iniciativas de BPM em organizações públicas. Inicialmente, o artigo apresentou as questões de pesquisa que guiaram esta pesquisa. Em seguida descreveu os conceitos-chave sobre Fator Crítico de Sucesso e Gestão de Processos de Negócio. De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, constatou-se que há poucos trabalhos com rigor acadêmico que abordam os FCS em iniciativas de BPM. Apenas um autor identificado (TRKMAN, 2010) realizou estudo empírico numa instituição privada. Os FCS são mais frequentemente relatados em discussões em blogs na Internet, *whitepapers* de empresas de consultoria e livros sem caráter acadêmico. Nenhum dos trabalhos pesquisados contempla o setor público.

Dessa forma, este trabalho contribui também com a literatura por meio de um estudo empírico que poderá servir de base para comparação com novas pesquisas.

Os resultados da pesquisa de campo mostram que as organizações estudadas ainda são imaturas em suas iniciativas de BPM. Apesar da maioria dos projetos ainda estar em fase inicial, houve a identificação de um grande número de barreiras e facilitadores. Os mais relevantes foram categorizados neste trabalho em forma de fatores críticos de sucesso ou barreiras. Nesse aspecto, fica evidente que, desde a fase de planejamento da iniciativa BPM, é preciso maior ênfase na identificação dos FCS e posteriormente, quando o projeto já estiver em andamento, focar no gerenciamento desses fatores, o que envolve atividades de monitoramento e controle visando a alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Devido ao limitado número de trabalhos, organizações pesquisadas e à baixa maturidade destas em iniciativas de BPM, torna-se impossível afirmar que os Fatores Críticos de Sucesso identificados são aplicáveis a organizações públicas fora do universo pesquisado e que eles têm um mesmo grau de importância. No entanto, observou-se que alguns dos fatores identificados na literatura são também encontrados no setor público. Por outro lado, foram citados pelos participantes fatores singulares a este tipo de ambiente, tais como, *burocracia e cultura do setor público, legislação, integração entre os órgãos do setor público, histórico de falhas em projetos de melhorias e descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo em eleições*. Devem ser amplos os esforços para definir e administrar os fatores que são significativos tanto para o

sucesso quanto para o fracasso da iniciativa em gestão de processos, como consequência, proporcionando mais eficácia a este tipo de iniciativa.

Apresenta-se como oportunidade de trabalho futuro, a realização de outros estudos empíricos com maior profundidade em organizações de setores específicos, tais como, setor de tecnologia da informação, setor bancário e organizações não-governamentais, com vista à identificação de singularidades de FCS em iniciativas de BPM. A partir disto, é necessária a construção de guias setoriais de boas práticas que facilitem a identificação e administração dos FCS em iniciativas de BPM, visando a uma maior taxa de sucesso nesse tipo de iniciativa.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK - Guide to the business process management common body of knowledge. Versão 2. 2009.

BANDARA, W.; GABLE, G.; ROSEMAN, M. Factors and measures of business process modeling: model building through a multiple case study. *European Journal of Information Systems*, v. 14, n. 4, p. 347–360, 2005. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000546>

BRUNO, A.; LEIDECKER, J. Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.

CANTERA, Michele; BISCOTTI, Fabrizio; CORREIA, Joanne M.; RAINA, Asheesh. Forecast: portal, process and middleware software, worldwide, 2006-2011, Update, Gartner, Sep. 2007.

DALE, B. G.; ELKJAER, M. B. F.; WIELE, A. van der; WILLIAMS, A. R. T. Fad, fashion and fit: an examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control. *International Journal of Production Economics*, v. 73, n. 2, p. 137-152, Sep. 2001. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(00\)00165-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(00)00165-1)

DAVIDSON, M.; HOLT, R. Failure points: where BPM projects tend to falter. *Business Performance Management*, Dec. 2008. Disponível em: [http://bpmmag.net/mag/failure\\_bpm\\_projects\\_1201/](http://bpmmag.net/mag/failure_bpm_projects_1201/). Acesso em: 20 Out. 2010.

FERREIRA, F. G. *Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa de qualidade para o serviço público*. Florianópolis – SC: Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.

FNQ. Pessoas são a chave do sucesso. Classe mundial, case da Petroquímica da União - Fundação Nacional da Qualidade, 2005.

FORRESTER. BPMS revenue to Reach \$6.3 Bilion by 2011, *Forrester*, Jul. 2007.

GROVER, V. From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 46, n. 1, p. 36-46, 1999. <http://dx.doi.org/10.1109/17.740036>

GULLEDGE JR, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150210435017>

HARMON, P. Service orientated architectures and BPM. *Business Process Trends*, 22 Feb. 2005.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011065946>

IDC. Worldwide business process management suite 2007-2011 Forecast and 2006 Vendor Shares, *IDC*, Aug. 2007.

JESTON, J.; NELIS, J. Business process management, practical guidelines to successful implementations. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.

KORHONEN, J. On the lookout for organizational effectiveness – requisite control structure in BPM governance. International Workshop on BPM Governance – WoGo, 1., *Proceedings...* 2007.

LOCK, M. *BPM and beyond: the human factor of process management*. Aberdeen Group, Nov. 2008.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MUEHLEN, M. Z. Organizational management in workflow applications. *Information Technology and Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 271-291, 2004. <http://dx.doi.org/10.1023/B:ITEM.0000031582.55219.2b>

OMG. Business process management with OMG specifications. Object Management Group. Disponível em: <http://www.bpm-consortium.org/literature.htm>. Acesso em: 05 Junho 2010.

ORACLE. The state of the BPM market 2008. Oracle White Paper, 2008. Disponível em: <http://www.oracle.com/technologies/bpm/docs/state-of-bpm-market-whitepaper.pdf>. Acesso em: 8 maio 2010.

PAIM, R. *As tarefas para gestão de processos*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management – lessons from European business. *Business Process Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999. <http://dx.doi.org/10.1108/14637159910249144>

RAVESTEYN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. *Business Process Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 492-507, 2010. <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011049467>

RUNESON, P.; HÖST, M. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, v. 14, n. 2, p. 131-164, 2008. <http://dx.doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>

SENTANIN, O. F.; SANTOS, F. C.; JABBOUR, C. J. Business process management in a Brazilian public research center. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150810888037>

SMITH, G.; FURT, S. How (not) to fail at BPM. *BPM.COM*, 2009. Disponível em: <http://www.bpm.com/how-not-to-fail-at-bpm.html>. Acesso em: 25 maio 2010.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>