



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 8, art. 9, p. 180-197, ago. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.8.9>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Fatores Críticos de Sucesso em Gestão de Projetos Orientados a Mudanças de Processos

Critical Success Factors in Project Management Oriented Towards Process Change

Juliano Idogawa

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho
Diretor na Starkie Gestão de Projetos
E-mail: juliano.idogawa@outlook.com

Flávio Santino Bizarrias

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho
Professor no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos
E-mail: fbizarrias1973@gmail.com

Endereço: Juliano Idogawa

Universidade Nove de Julho – Rua Vergueiro, 235, São Pedro, CEP: 01525-000, São Paulo/SP, Brasil.

Endereço: Flávio Santino Bizarrias

Universidade Nove de Julho – Rua Vergueiro, 235, São Pedro, CEP: 01525-000, São Paulo/SP, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 10/04/2023. Última versão recebida em 03/05/2023. Aprovado em 04/05/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Apesar do crescente interesse acadêmico e prático em processos de organizações (*Business Process Management*, BPM), a literatura ainda é escassa sobre os fatores que antecedem a gestão de mudança de processos em projetos. Este estudo tem por objetivo identificar quais fatores críticos de sucesso em projetos cujo produto ou resultado seja mudanças em processos de organizações. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura nas bases Scopus e Web of Science, utilizando artigos de periódicos entre 1994 e 2019. O protocolo de pesquisa foi validado por dois especialistas em gestão de projetos. A pesquisa apresenta uma relação de 13 fatores críticos de sucesso em projetos de BPM. O estudo identificou ainda que o alinhamento da estratégia organizacional, apoio da alta direção, abordagem em gestão de projetos e a gestão de mudanças em processos podem assumir papel relevante para o sucesso em projetos. Como resultado complementar, evidencia-se o tipo de projeto que normalmente causa mudanças em processos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Processos. Projetos BPM/BPR. Fatores Críticos de Sucesso.

Abstract: Despite the growing academic and practical interest in organizational processes (Business Process Management, BPM), the literature is still scarce on the factors that precede process management change in projects. This study aims to identify which critical success factors in projects whose, product or outcome is changes in organizational processes. A systematic literature review was conducted in the Scopus and Web of Science databases, using journal articles between 1994 and 2019. The research protocol was validated by two project management experts. The research presents a list of 13 critical success factors in BPM projects. The study also identified that organizational strategy alignment, top management support, project management approach, and process change management can play a relevant role in project success. As a complementary result, the type of project that usually causes changes in organizational processes is highlighted.

Keywords: Project Management. Process Management. BPM/BPR Projects. Critical Success Factors.

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990, empresas no mundo todo passaram a remodelar seus processos de negócio, buscando alcançar vantagem competitiva (GROVER; JEONG; KETTINGER; TENG, 1995). A redução de custos, perdas e a otimização de processos geraram investimentos expressivos em projetos de *Business Process Management* (BPM), também entendidos como BPR, *Business Process Re-engineering* (CURRIE; WILLCOCKS, 1996). O BPM/BPR pode ser caracterizado como ações orientadas a mudanças em processos de negócios para alcançar melhores desempenhos (GROVER *et al.*, 1995). As ferramentas para BPM/BPR foram popularizadas por Hammer e Champy, (1993) e tem sido largamente utilizadas para melhoria de performance em processos e operações (CAMERON; BRAIDEN, 2004).

Projetos envolvendo a alteração de processos de negócios podem demandar envolvimento e sinergia entre a gestão de projetos e gestão de processos de negócios (GROVER *et al.*, 1995; UMBLE; HAFT; UMBLE, 2003). A gestão de projetos contempla a utilização de ferramentas para planejar, organizar, monitorar e controlar projetos, para atender ou superar as expectativas dos *stakeholders* (CARVALHO; RABECHINI, 2019; KERZNER, 2015; PMI, 2017). Já a definição de processos de negócios é abordada por Hammer e Champy (1993), como uma tarefa ou um conjunto de tarefas que geram valor aos clientes. Todavia, a concepção de valor agregado em projetos, considerando a tríade tempo, custo e qualidade está desatualizada e passou a depender de conceitos inter-relacionados (FOWLER; GRAY; PALMER, 1998).

Implementar mudanças organizacionais, pode resultar em dificuldades para o gerente de projetos, pois nem sempre os requisitos do processo estão disponíveis no início do projeto (Meulenbroeks, 1998). Contudo, projetos que contemplam a reestruturação ou modificação de processos organizacionais possuem altos índices de falhas (KRASNER, 2000; MOTWANI, MIRCHANDANI; MADAN; GUNASEKARAN, 2002). Projetos de alteração de processos organizacionais tendem a oferecer resultados em longo prazo, no entanto, raramente são livres de problemas (SETHI; KOH; KIM; SETHI, 2000).

O gerenciamento de processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM) contempla as ferramentas de BPM/BPR e de modelagem de processos, porém não existe consenso entre os pesquisadores quanto à nomenclatura adequada (AYTULUN; GUNERI, 2008). A diferença entre definições é relacionada à ênfase de cada ferramenta, por exemplo:

fluxogramas de processo, entradas, saídas, status atual ou demais atributos dos processos de negócios (KASSEM; DAWOOD,; MITCHELL, 2011).

A escolha de uma metodologia adequada para projetos voltados a BPM ou BPR é árdua, conforme a pesquisa realizada por Cameron e Braiden, (2004). A avaliação dos benefícios em projetos BPR agregou valor às empresas somente após o término dos projetos (OZCELIK, 2010). Entretanto, Kraft e Steenkamp (2010) reforçam que o BPM/BPR deve aferir o estado atual das atividades da empresa e planejar o alinhamento entre processos e objetivos a atingir.

As dificuldades encontradas por empresas em implementar projetos de BPM/BPR, sejam devido à metodologia ou à gestão, refletem-se no insucesso desses projetos (BAI; SARKIS, 2013). Os fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos vêm sendo estudados sob diversas óticas (CARVALHO; RABECHINI, 2017, 2019; KERZNER, 2015; PMI, 2017). No entanto, o termo processos em projetos, normalmente, está relacionado a fases ou ciclos de tarefas dentro das etapas do projeto (PMI, 2017). Justamente essa relação levou ao questionamento: Quais os fatores críticos de sucesso comuns em gestão de projetos e em projetos BPM/BPR?

O objetivo deste artigo é identificar os principais fatores que induzem ao sucesso em projetos que contemplem alterações de processos organizacionais. Esses fatores foram avaliados por meio de uma revisão sistemática da literatura. Realizou-se o levantamento nas bases de dados Scopus e Web of Science. Adotou-se um protocolo de pesquisa e uma *string* validada por dois doutores, fornecendo meios para replicar o estudo em projetos futuros, conforme recomendado por Ferreira (2015).

O artigo está estruturado da seguinte forma: Materiais e Métodos, onde são relacionados os dados obtidos, protocolo de pesquisa, seleção e exclusão de artigos e documentos; Apresentação de análises e resultados encontrados; Discussão sobre o tema e Conclusões, onde são proporcionadas as considerações finais e oportunidades para pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

Publicações acadêmicas diferenciam-se de textos para público em geral devido ao rigor metodológico (FERREIRA, 2015). A escolha de artigos publicados em periódicos acadêmicos é recomendada por diversos autores (CRESWELL, 2007; FERREIRA, 2015; VOLPATO, 2010). Para encontrar tais publicações, utilizam-se bases de artigos conceituadas

como Web of Science e Scopus. No entanto, essas bases de dados possuem materiais diversos, como: trechos de livros, artigos, *proceedings*, ou ainda teses e dissertações.

Proceedings são documentos apresentados em seminários e conferências e passaram a integrar as bases de artigos científicos. Artigos científicos possuem disparidade em relação a *proceedings* devido ao destino da publicação, métodos de revisão e conteúdo (GONZÁLEZ-ALBO. BORDONS, 2011). A relevância acadêmica de artigos, quanto a sua validação, corroborou com a decisão de utilizar apenas artigos publicados em *journals*. A avaliação de cada artigo, por pares e por meio do método de *double-blind* review, amparou a escolha desse tipo de publicação em específico.

Para este estudo, foram adotados os seguintes critérios: filtro de artigos em idioma inglês; apoiando a escolha das palavras-chave e formulação da *string* de pesquisa. Estruturou-se a *string* em três *clusters*: gestão de processos de negócios, gestão de projetos e sucesso. Optou-se por fragmentar os critérios de pesquisa por áreas do conhecimento, por facilitar a visualização e ajustes quando necessário. O quadro 1 apresenta as palavras-chave relacionadas a cada *cluster* de pesquisa utilizado.

Quadro 1- Estrutura da *String* de pesquisa

Cluster	Palavras-chave
Gestão de processos de negócios	(BPM OR "BUSINESS PROCESS" OR "PROCESS-ORIENT*" OR "PROCESS ORIENT*")
Gestão de projetos	("PROJECT MANAG*" OR "PROJECT-ORIENT*" OR "PROJECT ORIENT*")
Sucesso	(CSF OR SUCCESS OR CRITICAL OR KSF OR KEYS OR PERFORMANCE)

Fonte: Elaborado pelos autores

Os operadores lógicos são comuns, tanto a base Scopus quanto Web of Science. Como mecanismo de avaliação da *string*, foi solicitado a dois doutores em ciências sociais aplicadas, que validassem o método de formulação. Ao realizar o agrupamento dos clusters para a pesquisa, o resultado foi a seguinte *string* de pesquisa:

((((BPM OR "BUSINESS PROCESS" OR "PROCESS-ORIENT*" OR "PROCESS ORIENT*") AND ("PROJECT MANAG*" OR "PROJECT-ORIENT*" OR "PROJECT ORIENT*") AND (CSF OR SUCCESS OR CRITICAL OR KSF OR KEYS OR PERFORMANCE)))).

Adotaram-se ainda os seguintes critérios para refinar a busca:

- Apresentar relação com projetos ou processos de negócios;
- Tratar de gerenciamento de projetos orientados a processos;
- Tratar de sucesso, falha ou indicadores em projetos ou processos
- Idioma inglês.

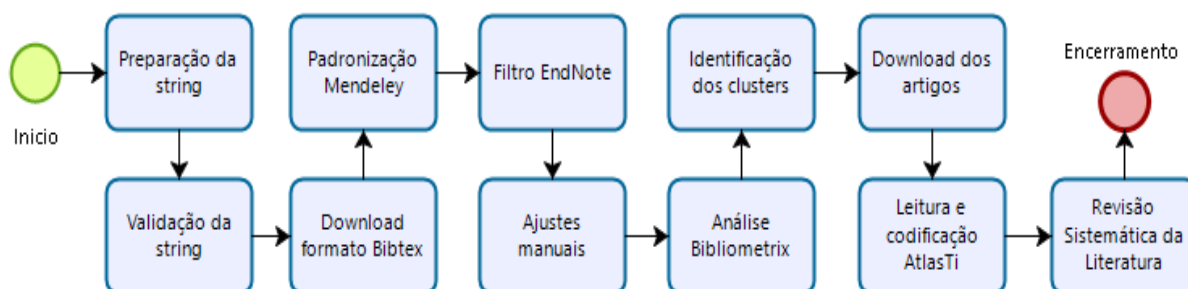
Os critérios de seleção de base de dados, foram estabelecidos considerando a comparação de resultados entre o Web of Science e Scopus. Ambas as pesquisas contemplaram a mesma *string*, pois utilizam os mesmos algoritmos e operadores lógicos.

O objetivo desta revisão sistemática é compreender o estado da arte sobre o tema, utilizando artigos disponíveis publicamente. Sendo assim, considerou-se como critério de exclusão: artigos restritos ou indisponibilizados pelos autores, artigos sem a indicação de publicação em periódico científico e não relacionados a gestão.

Os seguintes softwares atuaram como ferramentas de apoio à análise dos artigos para elaboração da base de dados: Endnote Online, filtrar artigos duplicados; Mendeley, organizar e atualizar dados bibliográficos; AtlasTI, realizar fichamentos e codificações; Biblioshiny, análise bibliométrica e identificação de clusters.

Quanto à padronização dos dados, para transferência entre os softwares, o formato Bibtex foi escolhido por ser reconhecido em todas as ferramentas. A edição de nomes de autores, adequação de TAGs e abreviações foi realizada de forma manual, consolidando as informações das pesquisas.

Figura 1 - Fluxo para elaboração do corpus de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores

O processo realizado para estruturar o corpus de pesquisa é apresentado na Figura 1. As etapas demonstradas no fluxograma foram modeladas a partir das fases utilizadas nesta revisão sistemática da literatura. A modelagem dos processos é uma das ferramentas utilizadas em projetos BPM/BPR, consolidando o status atual *as-is* e o objetivo desejado *to-*

do (AYTULUN; GUNERI, 2008). A demonstração processos em fluxogramas pode utilizar notações como a *Business Process Modeling Notation* (BPMN), auxiliando o entendimento dos *stakeholders* quanto a processos complexos (MORENO, 2012). A notação BPMN compreende a padronização dos componentes de fluxogramas de processos, tais como símbolos, conectores e blocos para tomadas de decisão.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Um total de 290 artigos compuseram o corpus de pesquisa em sua fase inicial. Destes, 222 foram encontrados na base Scopus, enquanto apenas 68 foram obtidos na base Web of Science. No entanto, ao utilizarmos o Endnote, foram excluídos 48 artigos duplicados entre as bases de dados. Constatou-se ainda que os nomes dos autores, possuíam pequenas diferenças entre as bases, gerando uma exclusão adicional de 15 artigos duplicados e não detectados pelo Endnote. Dos 227 artigos restantes, apenas 59 atenderam aos critérios de inclusão relacionados nos métodos.

Não foram estabelecidos filtros quanto à data de publicação dos artigos, no entanto, a pesquisa apresentou artigos publicados entre 1994 e 2019. Note que o precursor da teoria de reengenharia de processos (HAMMER; CHAMPY, 1993) foi incluído separadamente após a identificação de sua relevância ao estudo.

A relação entre artigos e autores foi observada ao realizar análises no software Bibliometrix. A análise *co-words*, fornecida pelo software Bibliometrix, relaciona a ocorrência de palavras-chave e palavras dos artigos para encontrar sua relevância, diferentemente da análise de citações, que relaciona artigos apenas por suas citações em comum (ARIA; CUCCURULLO, 2017).

As áreas de estudo dos autores mais citados foram extraídas utilizando o mapeamento *Three-Fields Plot*. Esse recurso apresenta opções para relacionar autores, palavras chaves e áreas de pesquisa. A seleção autores mais citados evidenciou que a gestão de projetos é alvo de estudos em conjunto com o BPM/BPR e a gestão de processos. Sustentamos assim a convergência entre a base de dados do *corpus* de pesquisa. Hammer e Champy (1993) são considerados autores seminais para a popularização das técnicas de BPM/BPR. No entanto, Dezdar & Ainin, (2011) abordam a gestão de projetos orientados a processos organizacionais.

A segregação entre gestão de projetos e BPM/BPR utilizada na *String* de pesquisa foi validada por meio de uma Análise de Correspondência Múltipla (ACM). Essa técnica foi escolhida por indicar a redução de termos em grupos, conforme recomenda (HAIR; BLACK;

BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009). O software Bibliometrix apresentou, então, *clusters* com artigos cujo foco aborda FCS em BPM/BPR, representado pelos autores, e, do outro, o *cluster* em gestão de projetos e FCS. Os artigos resultantes da pesquisa foram classificados quanto aos temas e FCS, conforme apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Autores e FCS

FCS	Autores
Alinhamento com objetivos estratégicos (Missão, Visão e Valores, Responsividade)	(Bai & Sarkis, 2013; Bokovec, Damij, & Rajkovič, 2015; Capaldo & Rippa, 2015; Dey, 1999; Dezdar, 2012; Ghasemzadeh, Ansarinejad, & Taheri, 2014; Grover et al., 1995; Hermawan, Fauzi, & Anshari, 2016; Herzog, Polajnar, & Tonchia, 2007; Holland & Light, 1999; Holmquist, 2007; Lisburn & Baxter, 1994; McElroy, 1996; Mishra, K, & K, 2019; Ngai, Law, & Wat, 2008; Ogbo, Attah, & Ukpere, 2018; Ram, Corkindale, & Wu, 2013; Rotchanakitumnuai, 2010a; Sethi et al., 2000; Sia & Neo, 1996; Smeds, Haho, & Alvesalo, 2003; Umble et al., 2003; Whitman, 1996; Willcocks & Griffiths, 1994; Zarei, Merati, & Ghapanchi, 2010)
Apoio da alta direção	(Bai & Sarkis, 2013; Caccia-Bava, Guimaraes, & Guimaraes, 2005; Dey, 1999; Dezdar, 2012; Garg & Agarwal, 2014; Grover et al., 1995; Holland & Light, 1999; Jurisch, Rosenberg, & Krcmar, 2016; Melão & Pidd, 2003; Munkelt & Völker, 2013; Ngai et al., 2008; Rotchanakitumnuai, 2010a; Sethi et al., 2000; Umble et al., 2003; Zarei & Naeli, 2013)
Gestão de mudanças organizacionais (Alterações em processos, Gestão dos processos existentes, Resistência a mudanças)	(Capaldo & Rippa, 2015; Cho, Lee, Lee, & Lee, 2015; Dey, 1999; Ebad, 2018; Eden, Sedera, & Tan, 2014; Eloranta, Hameri, & Lahti, 2001; Emirates, 2010; Fowler et al., 1998; Grover et al., 1995; Helfert, 2009; Holland & Light, 1999; Holmquist, 2007; Jigeesh, 2011; Kim, Lee, & Gosain, 2005; Krasner, 2000; McElroy, 1996; Mishra et al., 2019; Motwani et al., 2002; Munkelt & Völker, 2013; Ngai et al., 2008; Ogbo et al., 2018; Umble et al., 2003;

	Zarei & Naeli, 2013)
Abordagem na gestão do projeto (Aplicação de técnicas para gestão do projeto, delimitação adequada do escopo, uso de ferramentas de gestão de projetos)	(Bai & Sarkis, 2013; Caccia-Bava et al., 2005; De Felice, Petrillo, & Silvestri, 2015; Eden et al., 2014; Emirates, 2010; Garg & Agarwal, 2014; Ghasemzadeh et al., 2014; Grover et al., 1995; Kraft & Steenkamp, 2010; Krasner, 2000; McElroy, 1996; Melão & Pidd, 2003; Ngai et al., 2008; Nolan, 1999; Ogbo et al., 2018; Ram, Corkindale, & Wu, 2015; Rotchanakitumnuai, 2010a, 2010b; Shakkah, Alaqeel, Alfageeh, & Budiarto, 2016; Umble et al., 2003; Zarei & Naeli, 2013)
Envolvimento do time do projeto (Time do projeto e <i>Stakeholders</i>)	(Caccia-Bava et al., 2005; Dezdar & Ainin, 2011; Ghasemzadeh et al., 2014; Moreno, 2012; Ngai et al., 2008; Ravesteyn & Batenburg, 2010)
Técnicas de gestão da informação e comunicação (Comunicação entre participantes e confiabilidade das informações)	(Cheng, Tsai, & Lai, 2009; Eden et al., 2014; Eloranta et al., 2001; Melão & Pidd, 2003; Moreno, 2012; Ngai et al., 2008; Perkins-Munn & Theodore Chen, 2004; Ram et al., 2013; Ravesteyn & Batenburg, 2010; Umble et al., 2003)
Monitoramento de indicadores de performance	(Bai & Sarkis, 2013; Grover et al., 1995; Herzog et al., 2007; Motwani et al., 2002)
Escolha da tecnologia	(Bai & Sarkis, 2013; Currie & Willcocks, 1996; Krasner, 2000; Willcocks & Griffiths, 1994)
<i>Project Owner</i> (Dono do projeto)	(Engelbrecht, Johnston, & Hooper, 2017; Ram et al., 2013)
Realização de treinamentos e educação corporativa	(Bai & Sarkis, 2013; Dey, 1999; Ebad, 2018; Motwani et al., 2002; Muscatello, Parente, & Swinarski, 2016; Ram et al., 2013, 2015; Shakkah et al., 2016; Zarei & Naeli, 2013)
Papel do gerente do projeto	(Ko & Kirsch, 2017; Ram et al., 2013)
Mudanças no projeto (Alterações no escopo do projeto)	(Motwani et al., 2002)
Complexidade dos projetos	(Cameron & Braidon, 2004; Willcocks & Griffiths, 1994)

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise dos artigos elencados no Quadro 2 resultou em 13 FCS's com relacionamento direto entre os autores. Destacaram-se entre os fatores o alinhamento com os objetivos estratégicos, o apoio da alta direção, a gestão de mudanças e a abordagem da gestão de projetos.

O corpus de pesquisa que forneceu alicerce para este artigo utilizou como preceito a tríade: projetos, processos e fatores críticos de sucesso. O alinhamento estratégico em projetos cujo produto seja a mudança de processos organizacionais foi abordado por diversos autores (CAPALDO; RIPPA, 2015; GROVER *et al.*, 1995; UMBLE *et al.*, 2003). A absorção de novas regras de negócios, mudanças em processos e procedimentos necessitam de apoio das pessoas de múltiplos departamentos (HOLLAND; LIGHT, 1999; KIM *et al.*, 2005).

O apoio da alta direção é abordado como um dos fatores que podem impactar no resultado de projetos (SMEDS *et al.*, 2003; UMBLE *et al.*, 2003). O suporte pela alta direção foi classificado como estratégico em projetos de gestão de mudanças e implantação de sistemas de gestão por Holland & Light (1999). Entretanto, as mudanças que ocorrem em projetos, muitas vezes requerem respostas rápidas para sua solução (ZAREI; NAELI, 2013).

A utilização de projetos orientados ao BPM/BPR tem apresentado resultados eficazes para o alinhamento entre processos e sistemas (KIM *et al.*, 2005; KRASNER, 2000; SELTSIKAS, 2001). Identificamos durante a pesquisa que os projetos relacionados à implantação de sistemas de gestão do tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP) são os tipos de projetos cujo escopo frequentemente causa mudanças em processos organizacionais. No entanto, quando projetos são realizados em conjunto com implantações de sistemas ERP, esses resultados dependem das capacidades dos gestores e do time do projeto em lidar adequadamente com a gestão de mudanças (COWIE, 2003). Essa dependência é reforçada por Helfert (2009) em seu estudo sobre os desafios da gestão de processos de negócios. Segundo o autor, ao implementar mudanças em negócios, as equipes envolvidas devem compreender os impactos da mudança em todas as dimensões da organização.

Com a modernização dos sistemas de informação, o acesso a softwares de gestão integrados do tipo (ERP) tornaram-se ferramentas essenciais para a gestão de empresas e organizações (DEZDAR; AININ, 2011; EDEN *et al.*, 2014; RAM *et al.*, 2013). Diversos estudos sobre projetos ressaltam a importância da adequação dos processos ao sistema de gestão (DEZDAR, 2012; DEZDAR; AININ, 2011; NGAI *et al.*, 2008; ZAREI; NAELI, 2013). Segundo Munkelt e Völker (2013), um ERP pode compreender a gestão e integração de departamentos e processos. A gestão de mudanças em processos de negócios tem sido

caracterizada como fator relevante ao sucesso em projetos ERP e BPM/BPR (GARG; GARG, 2013; NGAI *et al.*, 2008; UMBLE *et al.*, 2003; ZAREI; NAELI, 2013).

Em projetos de implantação de sistemas ERP, o alinhamento estratégico entre recursos e processos deve ser avaliado (BOKOVEC *et al.*, 2015; GHASEMZADEH *et al.*, 2014; UMBLE *et al.*, 2003; ZAREI; NAELI, 2013). Projetos de implantação de sistemas ERP possuem baixos índices de sucesso, mesmo com o esforço de gestores de projetos, ao não atingirem os objetivos predeterminados pelas organizações (UMBLE *et al.*, 2003). Todavia, o sucesso em projetos ERP pode ser elevado ao adequar processos aos recursos do sistema (GARG; AGARWAL, 2014).

O formato da abordagem da gestão de projetos é outro FCS frequentemente citado como relevante ao resultado de projetos de BPM/BPR. Caccia-Bava *et al.*(2005) reforça que o envolvimento do time do projeto e o gerenciamento adequado dos *stakeholders* necessitam de exploração adequada para atingirem o sucesso em projetos. Corroborando com os estudos sobre FCS, Ram *et al.*, (2013) apresentam o *Project Owner* como figura central para obtenção de resultados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou os principais FCS's relacionados à gestão de projetos orientados a mudanças de processos organizacionais. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, foram identificados 13 FCS's, sendo que o alinhamento entre o projeto e a estratégia organizacional, o apoio da alta direção, a gestão de mudanças em processos e a abordagem da gestão de projetos figuraram entre os temas com maior número de citações nos artigos selecionados.

Como resultado complementar, identificamos que projetos de implantação de sistemas ERP, normalmente, requerem mudanças em processos organizacionais. Essas mudanças ocorrem devido à integração entre diversos setores dentro das organizações e necessitam de apoio da alta direção e ainda de uma gestão adequada de mudanças de processos organizacionais. A contribuição deste artigo para praticantes e acadêmicos é relevante por apresentar os principais fatores críticos de sucesso em projetos orientados a mudanças de processos organizacionais.

A pesquisa restringiu o critério de busca apenas a artigos e publicações em periódicos, o que pode ser uma limitação. Os critérios de seleção de artigos delimitaram ainda mais a abrangência de artigos relacionados. Essa limitação pode ser observada para estudos futuros,

alterando-se os critérios do protocolo de pesquisa. A relação entre a gestão de projetos e a mudança de processos organizacionais é evidenciada nesta revisão e amplia o conhecimento sobre a gestão e os fatores críticos de sucessos. No entanto, futuras pesquisas são sugeridas, entre elas: Validar a relação de FCS's em pesquisas de campo, estabelecer um framework ou ainda um modelo conceitual para aplicação prática em projetos de BPM/BPR.

REFERÊNCIAS

- ARIA, M; CUCCURULLO, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- AYTULUN, S. K; GUNERI, A. F. (2008). Business process modelling with stochastic networks. **International Journal of Production Research**, 46(10), 2743–2764. <https://doi.org/10.1080/00207540701543601>
- BAI, C; SARKIS, J. (2013). A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. **International Journal of Production Economics**, 146(1), 281–292. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.011>
- BOKOVEC, K; DAMIJ, T; RAJKOVIĆ, T. (2015). Evaluating ERP Projects with multi-attribute decision support systems. **Computers in Industry**, 73, 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.07.004>
- CACCIA-BAVA, M. D. C; GUIMARAES, V. C. K.; GUIMARAES, T. (2005). Empirically testing determinants of hospital BPR success. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, 18(7), 552–563. <https://doi.org/10.1108/09526860510627238>
- CAMERON, N. S; BRAIDEN, P. M. (2004). Using business process re-engineering for the development of production efficiency in companies making engineered to order products. **International Journal of Production Economics**, 89(3), 261–273. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00448-6](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00448-6)
- CAPALDO, G; RIPPA, P. (2015). Awareness of organisational readiness in ERP implementation process. **International Journal of Information Systems and Change Management**, 7(3), 224–241. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2015.073080>
- CARVALHO, M. M; RABECHINI, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal of Project Management**, 35(6), 1120–1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- CARVALHO, M. M; RABECHINI, R. (2019). **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. (5th ed.). São Paulo: Atlas.
- CHENG, M. Y; TSAI, H. C; LAI, Y. Y. (2009). Construction management process reengineering performance measurements. **Automation in Construction**, 18(2), 183–193.

<https://doi.org/10.1016/j.autcon.2008.07.005>

CHO, J. Y *et al.* (2015). Effective change management process for mega program projects. **Journal of Asian Architecture and Building Engineering**, 14(1), 81–88. <https://doi.org/10.3130/jaabe.14.81>

COWIE, G. (2003). The importance of people skills for project managers. **Industrial and Commercial Training**, 35(6), 256–258. <https://doi.org/10.1108/00197850310493938>

CRESWELL, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. In tradução Luciana de Oliveira da Rocha (3rd ed.). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

CURRIE, W. L; WILLCOCKS, L. (1996). The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: The implementation of large-scale business process re-engineering. **Journal of Strategic Information Systems**, 5(3), 213–236. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(96\)80004-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(96)80004-7)

DE FELICE, F; PETRILLO, A; SILVESTRI, A. (2015). Offshoring: Relocation of production processes towards low-cost countries through the project management & process reengineering performance model. **Business Process Management Journal**, 21(2), 379–402. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2014-0008>

DEY, P. K. (1999). Process re-engineering for effective implementation of projects. **International Journal of Project Management**, 17(3), 147–159. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00023-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00023-4)

DEZDAR, S. (2012). Strategic and tactical factors for successful ERP projects: Insights from an Asian country. **Management Research Review**, 35(11), 1070–1087. <https://doi.org/10.1108/01409171211276945>

DEZDAR, S; AININ, S. (2011). Examining ERP implementation success from a project environment perspective. **Business Process Management Journal**, 17(6), 919–939. <https://doi.org/10.1108/14637151111182693>

EBAD, S. A. (2018). An exploratory study of ICT projects failure in emerging markets. **Journal of Global Information Technology Management**, 21(2), 139–160. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2018.1462071>

EDEN, R; SEDERA, D.; TAN, F. (2014). Sustaining the momentum: Archival analysis of Enterprise Resource Planning systems (2006-2012). **Communications of the Association for Information Systems**, 35, 39–82. <https://doi.org/10.17705/1cais.03503>

ELORANTA, E; HAMERI, A. P; LAHTI, M. (2001). Improved project management through improved document management. **Computers in Industry**, 45(3), 231–243. [https://doi.org/10.1016/S0166-3615\(01\)00099-9](https://doi.org/10.1016/S0166-3615(01)00099-9)

EMIRATES, U. A. (2010). Supply process development with an perspective Maqsood Sandhu * **Petri Helo**. 6(2), 235–248.

ENGELBRECHT, J; JOHNSTON, K. A; HOOPER, V. (2017). The influence of business

managers' IT competence on IT project success. **International Journal of Project Management**, 35(6), 994–1005. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.016>

FERREIRA, M. P. (2015). **Pesquisa em administração e ciências sociais aplicadas**: um guia para publicação de artigos acadêmicos. In *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (1st ed., Vol. 1). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

FOWLER, C. E. A., GRAY, C; PALMER, S. J. (1998). Searching for success: The relationship between information technology and business process reengineering. **International Journal of Computer Applications in Technology**, 11(6), 428–435. <https://doi.org/10.1504/IJCAT.1998.062214>

GARG, P; AGARWAL, D. (2014). Critical success factors for ERP implementation in a Fortis hospital: An empirical investigation. **Journal of Enterprise Information Management**, 27(4), 402–423. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2012-0027>

GARG, P; GARG, A. (2013). An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector. **Business Process Management Journal**, 19(3), 496–514. <https://doi.org/10.1108/14637151311319923>

GHASEMZADEH, B; ANSARINEJAD, A.; TAHERI, S. (2014). Evaluating priorities and causal relations among ERP critical success factors under fuzzy environment. **Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Seria Stiintele Vietii**, 24(1), 175–200.

GONZÁLEZ-ALBO, B; BORDONS, M. (2011). Articles vs. proceedings papers: Do they differ in research relevance and impact? A case study in the Library and Information Science field. **Journal of Informetrics**, 5(3), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2011.01.011>

GROVER, V *et al.* (1995). The implementation of business process reengineering. **Journal of Management Information Systems**, 12(1), 109–144. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518072>

HAIR, J. F *et al.* (2009). **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora.

HAMMER, M; CHAMPY, J. (1993). *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins Publishers.

HELFERT, M. (2009). Challenges of business processes management in healthcare: Experience in the Irish healthcare sector. **Business Process Management Journal**, 15(6), 937–952. <https://doi.org/10.1108/14637150911003793>

HERMAWAN; FAUZI, A; ANSHARI, M. (2016). Performance measurement of project management by using FANP Balanced ScoreCard. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, 83(2), 262–269.

HERZOG, N. V; POLAJNAR, A; TONCHIA, S. (2007). Development and validation of business process reengineering (BPR) variables: A survey research in Slovenian companies. **International Journal of Production Research**, 45(24), 5811–5834. <https://doi.org/10.1080/00207540600854992>

HOLLAND, C. P.; LIGHT, B. (1999). Critical success factors model for ERP

implementation. **IEEE Software**, 16(3), 30–36. <https://doi.org/10.1109/52.765784>

HOLMQUIST, M. (2007). Managing project transformation in a complex context. **Creativity and Innovation Management**, 16(1), 46–52. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00416.x>

JIGEESH, N. (2011). Study on factors influencing selection and implementation of ERP systems. **Asian Journal of Information Technology**, Vol. 10, pp. 65–77. <https://doi.org/10.3923/ajit.2011.65.77>

JURISCH, M. C; ROSENBERG, Z; KRCMAR, H. (2016). Emergent risks in business process change projects. **Business Process Management Journal**, 22(4), 791–811. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2015-0002>

KASSEM, M; DAWOOD, N; MITCHELL, D. (2011). A structured methodology for enterprise modeling: A case study for modeling the operation of a british organization. **Electronic Journal of Information Technology in Construction**, 16(February), 381–410.

KERZNER, H. (2015). **Gerenciamento de Projetos: uma Abordagem Sistêmica Para Planejamento, Programação e Controle** (1st ed.). São Paulo: Blucher.

KIM, Y., LEE, Z; GOSAIN, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. **Business Process Management Journal**, 11(2), 158–170. <https://doi.org/10.1108/14637150510591156>

KO, D. G; KIRSCH, L. J. (2017). The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains. **International Journal of Project Management**, 35(3), 307–319. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.013>

KRAFT, T. A; STEENKAMP, A. L. (2010). A Holistic Approach for Understanding Project Management. **International Journal of Information Technologies and Systems Approach**, 3(2), 17–31. <https://doi.org/10.4018/jitsa.2010070102>

Krasner, H. (2000). Ensuring e-business success by learning from ERP failures. **IT Professional**, 2(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/6294.819935>

LISBURN, D; BAXTER, S. (1994). Applying business-process reengineering to IT project development. **International Journal of Project Management**, 12(4), 205–208. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90042-6](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90042-6)

MCELROY, W. (1996). Implementing strategic change through projects. **International Journal of Project Management**, 14(6), 325–329. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00060-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00060-7)

MELÃO, N.; PIDD, M. (2003). Use of business process simulation: A survey of practitioners. **Journal of the Operational Research Society**, 54(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601477>

MEULENBROEKS, C. (1998). **Creating a Competitive Advantage through Quality Delivery of Quality Business Solutions**. 7(3), 148–158.

MISHRA, S., K, S. D. K. (2019). People & Process Dimensions of Automation in Business Process Management Industry. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, 8(6), 2465–2472. <https://doi.org/10.35940/ijeat.f8555.088619>

MORENO, M. (2012). Streamlining interlibrary loan and document delivery workflows: Tools, techniques, and outcomes. *Interlending and Document Supply*, 40(1), 31–36. <https://doi.org/10.1108/02641611211214260>

MOTWANI, J *et al.* (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), 83–96. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(01\)00183-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(01)00183-9)

MUNKELT, T; VÖLKER, S. (2013). ERP systems: Aspects of selection, implementation and sustainable operations. **International Journal of Information Systems and Project Management**, 1(2), 25–39. <https://doi.org/10.12821/ijispm010202>

MUSCATELLO, J. R; PARENTE, D. H.; SWINARSKI, M. (2016). The impact of ERP alignment on logistics costs: A work system theoretical approach. **International Journal of Enterprise Information Systems**, 12(3), 1–17. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2016070101>

NGAI, E. W. T; LAW, C. C. H; WAT, F. K. T. (2008). Examining the critical success factors in the adoption of enterprise resource planning. **Computers in Industry**, 59(6), 548–564. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2007.12.001>

NOLAN, A. J. (1999). **Learning from success**. *IEEE Software*, 97–105. Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/744576/>

OGBO, A. I; ATTAH, E. Y; UKPERE, W. I. (2018). Improving the competitiveness of Nigerian deposit money banks through business process re-engineering. **Journal of Reviews on Global Economics**, 7(Special Issue), 926–933. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2018.07.90>

OZCELIK, Y. (2010). Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States. **International Journal of Project Management**, 28(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.03.004>

PERKINS-MUNN, T. S; THEODORE CHEN, Y. (2004). Streamlining project management through online solutions. **Journal of Business Strategy**, 25(1), 45–48. <https://doi.org/10.1108/02756660410516010>

PMI. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK ® guide). In **Project Management Journal** (Vol. 40). <https://doi.org/10.1002/pmj.20125>

RAM, J; CORKINDALE, D; WU, M. L. (2013). Implementation critical success factors (CSFs) for ERP: Do they contribute to implementation success and post-implementation performance? *International Journal of Production Economics*, 144(1), 157–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.01.032>

RAM, J., CORKINDALE, D., & WU, M. L. (2015). Examining the role of organizational

readiness in ERP project delivery. **Journal of Computer Information Systems**, 55(2), 29–39. <https://doi.org/10.1080/08874417.2015.11645754>

RAVESTAYN, P; BATENBURG, R. (2010). Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation. **Business Process Management Journal**, 16(3), 492–507. <https://doi.org/10.1108/14637151011049467>

ROTCHANAKITUMNUAI, S. (2010a). Success factors of large scale ERP implementation in Thailand. World Academy of Science, **Engineering and Technology**, 40(4), 605–608. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1080676>

ROTCHANAKITUMNUAI, S. (2010b). Success factors of large scale ERP implementation in Thailand. World Academy of Science, **Engineering and Technology**, 40, 605–608. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1080676>

SELTSIKAS, P. (2001). **Organizing the Information Management Process in Process-Based Organizations functional divisions and economies of scale derived from.** Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 00(c), 1–9.

SETHI, V et al. (2000). A cross cultural comparison of problems in business process reengineering initiatives. **Journal of Global Information Technology Management**, 3(3), 52–73. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2000.10856283>

SHAKKAH, M. S *et al.* (2016). An investigation study on optimizing enterprise resource planning (ERP) implementation in emerging public university: Al Baha university case study. **International Journal of Electrical and Computer Engineering**, 6(4), 1920–1928. <https://doi.org/10.11591/ijece.v6i4.10863>

SIA, S. K.; NEO, B. S. (1996). The impacts of business process re-engineering on organizational controls. **International Journal of Project Management**, 14(6 SPEC. ISS.), 341–348. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(96\)00015-4](https://doi.org/10.1016/0263-7863(96)00015-4)

SMEDS, R; HAHO, P.; ALVESALO, J. (2003). Bottom-up or top-down? Evolutionary change management in NPD processes. **International Journal of Technology Management**, 26(8), 887–902. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2003.003415>

UMBLE, E. J; HAFT, R. R.; UMBLE, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. **European Journal of Operational Research**, 146(2), 241–257. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00547-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00547-7)

VOLPATO, G. L. (GILSON L. V. (2010). **Pérolas da redação científica.** (1st ed., Vol. 1). São Paulo: CAE.

WHITMAN, M. E. (1996). **IT divergence in reengineering support: Performance expectations vs. Perceptions.** **Information and Management**, 30(5), 239–250. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(96\)01046-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(96)01046-4)

WILLCOCKS, L; GRIFFITHS, C. (1994). Predicting risk of failure in large-scale Information Technology projects. **Technological Forecasting and Social Change**, 47(2), 205–228. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90029-9)

ZAREI, B; MERATI, E; GHAPANCHI, A. (2010). Project process reengineering (PPR): A BPR method for projects. **International Journal of Information Systems and Change Management**, 4(4), 299–313. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2010.036914>

ZAREI, B; NAELI, M. (2013). **Critical success factors in enterprise resource planning implementation**: A case-study approach. *Enterprise Resource Planning: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 1–3(September), 10–21. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4153-2.ch002>

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

IDOGAWA, J; BIZARRIAS, F. S, Fatores Críticos de Sucesso em Gestão de Projetos Orientados a Mudanças de Processos. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 8, art. 9, p. 180-197, ago. 2023.

Contribuição dos Autores	J. Idogawa	F. S, Bizarrias
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X