

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO



**CEAR**

## CONTROLE DA DOCUMENTAÇÃO

---

|                           |           |            |
|---------------------------|-----------|------------|
| Projeto                   | Vigência  | Data       |
| Plano Estratégico do CEAR | 2020-2024 | 03/07/2020 |

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| Elaboração                       | Aprovação    |
| Parceria CEAR - CODEINFO/PROPLAN | Direção CEAR |

| Alterações                           | Responsável                          | Data       | Versão |
|--------------------------------------|--------------------------------------|------------|--------|
| Elaboração da estrutura do documento | B. Marinho                           | 03/07/2020 | 0.1    |
| Carga das informações coletadas      | B. Marinho                           | 03/07/2020 | 0.2    |
| Tratamento e Análise                 | B. Marinho                           | 13/07/2020 | 0.3    |
| Resultados                           | B. Marinho                           | 20/07/2020 | 0.4    |
| Resumo Executivo                     | B. Marinho                           | 20/07/2020 | 0.4    |
| Apresentação e Metodologia           | B. Marinho                           | 20/08/2020 | 0.4    |
| Revisão Inicial                      | B. Marinho/<br>F. Monteiro           | 21/08/2020 | 0.5    |
| Revisão Final                        | B. Marinho/<br>E. Macedo/<br>M.Filho | 26/08/2020 |        |

---

## APROVAÇÃO

---

|                                |                                 |            |
|--------------------------------|---------------------------------|------------|
| Líder do Projeto - Contratante | Gerente do Projeto - Contratado | Data       |
| Euler Macêdo                   | Brivaldo Marinho                | 06/07/2020 |

---

Nota: Alterações na versão final do documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudança do projeto

# SUMÁRIO

---

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUMO EXECUTIVO</b> .....                       | 04 |
| Quadro Resumo dos Fatores Críticos de Sucesso ..... | 06 |
| <b>1 APRESENTAÇÃO</b> .....                         | 07 |
| <b>2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b> .....          | 08 |
| <b>2.1 Organização</b> .....                        | 08 |
| 2.1.1 Tratamento e Análise .....                    | 08 |
| 2.1.2 Resultados .....                              | 08 |
| <b>2.2 Planejamento</b> .....                       | 09 |
| 2.2.1 Tratamento e Análise .....                    | 09 |
| 2.2.2 Resultados .....                              | 09 |
| <b>2.3 Pessoal</b> .....                            | 10 |
| 2.3.1 Tratamento e Análise .....                    | 10 |
| 2.3.2 Resultados .....                              | 10 |
| <b>2.4 Direção</b> .....                            | 10 |
| 2.4.1 Tratamento e Análise .....                    | 11 |
| 2.4.2 Resultados .....                              | 11 |
| <b>2.5 Controle</b> .....                           | 11 |
| 2.5.1 Tratamento e Análise .....                    | 11 |
| 2.5.2 Resultados .....                              | 11 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                            | 12 |

## RESUMO EXECUTIVO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são determinísticos e significativos ao desempenho da unidade. Relacionam-se às principais funções da administração: organização, planejamento, pessoal, direção e controle.

Foi aplicado o instrumento de diagnóstico dos FCSs aos servidores em função de gestão, resultando na análise de 15 respostas que juntas cobrem aspectos relacionados à direção, departamento, coordenação de graduação, coordenação de pós-graduação, assessorias de ensino e administrativa e responsáveis técnicos por laboratórios.

A função ORGANIZAÇÃO refere-se ao conhecimento e estrutura organizacional, bem como às divisões do trabalho baseados nos objetivos estratégicos da unidade. Foram diagnosticados os seguintes fatores críticos:

### Arranjos Estruturais Físicos

- **ORGANIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA:** Infraestrutura própria, estruturada por setores específicos ao exercício das funções administrativas e acadêmicas;
- **MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO:** Assegurar recursos para operação da infraestrutura.

### Arranjos Funcionais do Pessoal

- **INTEGRAÇÃO E COLETIVIDADE:** Integração das ações dos docentes e dos técnico-administrativos no exercício das funções administrativas e acadêmicas alinhada ao desenvolvimento coletivo do centro para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão;
- **COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO:** Promoção da comunicação ampla, síncrona e uníssona, dialógica e colaborativa, orientada para a coletividade e estimulante ao engajamento;
- **CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO:** Capacitação para o exercício das funções de gestão administrativa e de funções específicas para o técnico-administrativos no uso dos recursos laboratoriais;
- **PRÁTICAS DE GESTÃO:** Exercício de funções e papéis pelos docentes e técnico-administrativos com uso de ferramentas de gestão para nortear, auxiliar e avaliar os resultados individuais e da gestão administrativa e acadêmica do centro, bem como uso de práticas de gestão do conhecimento para a estrutura organizacional e funcional;
- **PROCESSOS** (procedimentos) **E DESEMPENHO:** Realinhamento do desempenho das funções administrativas a processos que atendam a padrões e boas práticas de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade.

A função de PLANEJAMENTO trata dos direcionamentos estabelecidos para se executar as demais funções. É um processo contínuo e dinâmico e sem ele não se pode administrar a unidade. Foram diagnosticados os seguintes fatores críticos:

- **DIRETRIZES E INTEGRAÇÃO:** Estabelecimento de diretrizes para as ações administrativas e acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, por meio de planejamento integrado, execução, monitoramento e controle de objetivos, metas e resultados, orientados para a melhoria contínua da qualidade das atividades;

- **COLETIVIDADE E UNIDADE:** Promoção de ações de gestão acadêmica e administrativa, voltadas ao planejamento coletivo e integrativo e fomentador do senso de unidade;
- **PROCESSOS INTERNOS E ENGAJAMENTO:** Definição de processos claros, objetivos e padronizados para o gerenciamento das demandas acadêmicas e administrativas e fomento das condições de capacitação, de motivação e de comprometimento para o pessoal do back-office;
- **PROCESSO DECISÓRIO E DESEMPENHO:** Estabelecimento de processo decisório voltado para o bem da coletividade, amparado nas normas e promotor do desenvolvimento da unidade.

A função **PESSOAL** trata das interações entre as pessoas que são relevantes ao planejamento e à organização da unidade. Foram diagnosticados os seguintes fatores críticos:

- **RELACIONAMENTOS:** Interação nas relações profissionais e de socialização nas relações interpessoais;
- **PROFISSIONALISMO E RESULTADOS:** Atuação profissional nas ações, orientada para o desempenho individual, coletivo e da unidade, a partir de objetivos e metas claras;
- **INTERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO:** Promoção da participação ativa, da interação colaborativa e do compartilhamento de ideias, recursos e interesses;
- **MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO:** Estímulo das pessoas ao senso de engajamento para o desenvolvimento coletivo.

A função de **DIREÇÃO** garante a execução mais adequada dos trabalhos que devem ser realizados. Foram diagnosticados os seguintes fatores críticos:

- **DIVULGAÇÃO E TRANSPARÊNCIA:** Divulgação dos papéis da gestão administrativa e de transparência do processo decisório nas instâncias colegiadas;
- **IMPESSOALIDADE:** Impessoalidade nas instâncias decisórias;
- **CAPACITAÇÃO:** Capacitação para o exercício de gestão administrativa nas subunidades de gestão do Centro;
- **PROATIVIDADE E CONHECIMENTO:** Proatividade e gerenciamento do conhecimento na unidade;
- **EFICIÊNCIA E ESTRUTURA:** Eficiência da estrutura organizacional hierarquizada.

E a função de **CONTROLE** baseia-se em padrões estabelecidos, alinhados à organização, ao planejamento, ao pessoal e à direção. Foram diagnosticados os seguintes fatores críticos:

- **PRIVILÉGIOS E RESPONSABILIDADE:** Gerenciamento de perfil de privilégios para o monitoramento e controle das funções e atividades desempenhadas e de responsabilidade pelo direcionamento em busca de melhoria do desempenho da unidade;
- **INDICADORES DE DESEMPENHO:** Monitoramento e controle de indicadores de desempenho para a melhoria contínua das atividades administrativas e acadêmicas;
- **FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE DE QUALIDADE:** Práticas e ferramentas de gestão úteis para o monitoramento e controle da qualidade das atividades administrativas e acadêmicas.

## QUADRO RESUMO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

| Funções da Administração | Fatores Críticos de Sucesso (FCS)  |
|--------------------------|--|
| <b>ORGANIZAÇÃO</b>       | <p style="text-align: center;"><b>Arranjos Estruturais Físicos</b><br/>                     FCS-ORG01 Organização da infraestrutura<br/>                     FCS-ORG02 Manutenção e Operação</p> <p style="text-align: center;"><b>Arranjos Funcionais do Pessoal</b><br/>                     FCS-ORG03 Integração e Coletividade<br/>                     FCS-ORG04 Comunicação e Engajamento<br/>                     FCS-ORG05 Capacitação e Treinamento<br/>                     FCS-ORG06 Práticas de gestão<br/>                     FCS-ORG07 Processos (procedimentos) e Desempenho</p> |
| <b>PLANEJAMENTO</b>      | <p style="text-align: center;">FCS-PLJ01 Diretrizes e Integração<br/>                     FCS-PLJ02 Coletividade e Unidade<br/>                     FCS-PLJ03 Processos internos e Engajamento<br/>                     FCS-PLJ04 Processo Decisório e Desempenho</p>  |
| <b>PESSOAL</b>           | <p style="text-align: center;">FCS-PES01 Relacionamentos<br/>                     FCS-PES02 Profissionalismo e Resultados<br/>                     FCS-PES03 Interação e Compartilhamento<br/>                     FCS-PES04 Motivação e Engajamento</p>   |
| <b>DIREÇÃO</b>           | <p style="text-align: center;">FCS-DIR01 Divulgação e Transparência<br/>                     FCS-DIR02 Impessoalidade<br/>                     FCS-DIR03 Capacitação<br/>                     FCS-DIR04 Proatividade e Conhecimento<br/>                     FCS-DIR05 Eficiência e Estrutura</p>  |
| <b>CONTROLE</b>          | <p style="text-align: center;">FCS-CTR01 Privilégios e Responsabilidade<br/>                     FCS-CTR02 Indicadores de desempenho<br/>                     FCS-CTR03 Ferramentas de gestão e Controle de qualidade</p>  |

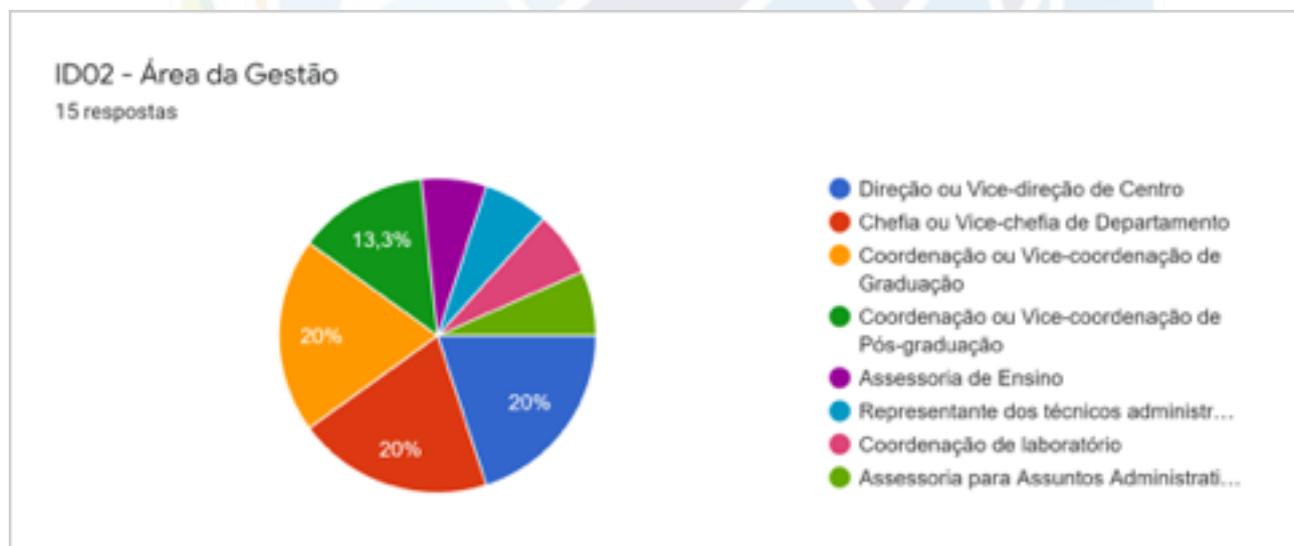
# 1 APRESENTAÇÃO

Os Fatores Críticos de Sucesso são determinísticos e significativos ao desempenho da unidade. O conceito tratado por Rockart (1979) serve de base na definição de informações gerenciais que refletem três aspectos encadeados. Albertin (2009) resume objetivamente esse encadeamento: se um fator é crítico, merece atenção e investimento para assegurar o bom desempenho, por conseguinte, deve ser monitorado por informações que permitam controle e ações corretivas e, portanto, deve estar ligado à essência do negócio e os responsáveis devem definir seus fatores, forma de medição, padrões de desempenho e qualidade e informações necessárias. Os FCSs estão relacionados às principais funções da administração: organização, planejamento, pessoal, direção e controle.

A função organização refere-se ao conhecimento e estrutura organizacional, bem como às divisões do trabalho baseados nos objetivos estratégicos da unidade. O planejamento trata dos direcionamentos estabelecidos para se executar as outras funções. É um processo contínuo e dinâmico e sem ele não se pode administrar a unidade. A função pessoal trata das interações entre as pessoas que são relevantes ao planejamento e à organização da unidade. A direção garante a execução mais adequada dos trabalhos que devem ser realizados. E o controle baseia-se em padrões estabelecidos, alinhados à organização, ao planejamento, ao pessoal e à direção.

O público alvo para o levantamento dos FCSs foi composto pelo pessoal que exerce função de gestão: direção, departamento, coordenação de graduação, coordenação de pós-graduação, assessorias e responsáveis por laboratórios. O relatório procura identificar objetivamente os elementos percebidos no ambiente do CEAR como críticos ao desempenho do centro. O **Gráfico ID02**, abaixo, representa a participação dos respondentes. A amostra para a análise foi constituída pelos servidores em função de gestão.

**FIGURA 01:** Levantamento do instrumento Fatores Críticos de Sucesso, aplicado ao CEAR (2020).



**FONTE:** Dados do Autor.

## 2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

### 2.1 Organização

Aspectos críticos relacionados aos arranjos estruturais físicos e aos funcionais do pessoal (docentes, servidores e técnicos) de sua unidade de gestão.

#### 2.1.1 Tratamento e Análise

##### Arranjos Estruturais Físicos

- Infraestrutura de laboratórios, pesquisa e pós-graduação;
- Infraestrutura para administração e atendimento;
- Recursos para aquisição de insumos e infraestrutura;
- Setor específico para assuntos administrativos;
- Locais próprios para o desempenho das funções docentes.

##### Arranjos Funcionais do Pessoal

- Ações isoladas;
- Grupos de pesquisas;
- Comunicação e diálogo;
- Trâmite de processos quanto ao padrão e prazo;
- Capacitação específica para técnicos administrativos e docentes para funções de gestão;
- Qualidade de ensino, comprometida pela autonomia docente;
- Processos de compra e aquisição;
- Atuação funcional individualizada, conhecimento retido;
- Documentação sobre a estrutura organizacional e funcional;
- Cultura de individualização;
- Gestão centralizada;
- Posicionamento e norte de atuação;
- Ferramentas de gestão;
- Engajamento;
- Ferramentas de avaliação funcional;
- Capacitação docente contínua para o ensino;
- Organização de laboratórios e técnicos;
- Compatibilização no exercício de papéis, docência e gestão.

#### 2.1.2 Resultados

##### Arranjos Estruturais Físicos

- **ORGANIZAÇÃO DA INFRAESTRUTURA:** Necessidade de infraestrutura própria, estruturada por setores específicos ao exercício das funções administrativas e acadêmicas, alinhada ao estatuto da UFPB;
- **MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO:** Assegurar recursos para operação da infraestrutura.

## Arranjos Funcionais do Pessoal

- **INTEGRAÇÃO E COLETIVIDADE:** Necessidade de integração das ações dos docentes e dos técnico-administrativos no exercício das funções administrativas e acadêmicas alinhada ao desenvolvimento coletivo do centro para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão;
- **COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO:** Necessidade de promover a comunicação ampla, síncrona e uníssona, dialógica e colaborativa, orientada para a coletividade e estimulante ao engajamento;
- **CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO:** Necessidade de capacitação para o exercício das funções de gestão administrativa e de funções específicas para os técnico-administrativos no uso dos recursos laboratoriais;
- **PRÁTICAS DE GESTÃO:** Necessidade do exercício de funções e papéis pelos docentes e técnico-administrativos, com uso de ferramentas de gestão para nortear, auxiliar e avaliar os resultados individuais e da gestão administrativa e acadêmica do Centro, bem como uso de práticas de gestão do conhecimento para a estrutura organizacional e funcional;
- **PROCESSOS (procedimentos) E DESEMPENHO:** Necessidade de realinhar o desempenho das funções administrativas aos processos que atendam a padrões e boas práticas de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade.

## 2.2 Planejamento

Aspectos críticos relacionados ao planejamento de sua unidade de gestão que impactam na atuação e no desempenho do Centro.

### 2.2.1 Tratamento e Análise

- Necessidade de planejamento plurianual integrado com objetivos e metas para ensino, pesquisa e extensão;
- Necessidade de planejamento departamental;
- Falta de planejamento do monitoramento e controle da qualidade das atividades;
- Falta de diretrizes para a pós-graduação;
- Instabilidade externa refletida no planejamento interno;
- Pessoalidade nas aquisições;
- Retrabalho;
- Senso de urgência generalizado;
- Falta de senso de unidade;
- Processo decisório conflituoso;
- Planejamento em nível de indivíduo;
- Falta de clareza no gerenciamento de demandas;
- Falta de definição de procedimentos e capacitação de pessoal para o processo de atendimento às demandas.

### 2.2.2 Resultados

- **DIRETRIZES E INTEGRAÇÃO:** Necessidade de estabelecer diretrizes para as ações administrativas e acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, por meio de planejamento integrado, execução, monitoramento e controle de objetivos, metas e resultados, orientados para a melhoria contínua da qualidade das atividades;

- **COLETIVIDADE E UNIDADE:** Necessidade de promover ações de gestão acadêmica e administrativa, voltadas ao planejamento coletivo e integrativo e fomentador do senso de unidade;
- **PROCESSOS INTERNOS E ENGAJAMENTO:** Necessidade de definir processos claros, objetivos e padronizados para o gerenciamento das demandas acadêmicas e administrativas e fomento das condições de capacitação, de motivação e de comprometimento para o pessoal do back-office;
- **PROCESSO DECISÓRIO E DESEMPENHO:** Necessidade de estabelecer processo decisório voltado para o bem da coletividade, amparado nas normas e promotor do desenvolvimento da unidade.

## 2.3 Pessoal

Aspectos críticos relacionados ao pessoal (docentes e técnico-administrativos) de sua unidade de gestão, considerando aspectos de relacionamento, interação, distanciamento, colaboração, dentre outros, que impactam na atuação das pessoas e no desempenho da unidade.

### 2.3.1 Tratamento e Análise

- Relacionamentos profissionais evasivos e individualizados, baixa interação interpessoal e distanciamento social;
- Falta de motivação, disponibilidade, interesse e confiança;
- Falta de interação intergrupos na pesquisa;
- Necessidade de participação ativa dos docentes como unidade;
- Individualismo e pessoalidade nas interações;
- Importância da atuação profissional no desempenho do centro;
- Falta de atitude colaborativa e de compartilhamento de interesses e recursos;
- Falta de estabelecimento de atividades e metas claras (SMART);
- Conflitos pessoais;
- Falta de adesão e ações de engajamento.

### 2.3.2 Resultados

- **RELACIONAMENTOS:** Necessidade de interação nas relações profissionais e de socialização nas relações interpessoais;
- **PROFISSIONALISMO E RESULTADOS:** Necessidade de atuação profissional nas ações, orientada para o desempenho individual, coletivo e da unidade, a partir de objetivos e metas claras;
- **INTERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO:** Necessidade de promover a participação ativa, a interação colaborativa e o compartilhamento de ideias, recursos e interesses;
- **MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO:** Necessidade de estimular as pessoas ao senso de engajamento para o desenvolvimento coletivo.

## 2.4 Direção

Aspectos críticos relacionados às competências técnicas, gerenciais e de tomada de decisão (unidades colegiadas) que impactam na atuação e no desempenho da unidade.

#### 2.4.1 Tratamento e Análise

- Necessidade de divulgação dos papéis da gestão administrativa e do processo decisório nas instâncias colegiadas;
- Exercício do papel de gestor;
- Pessoaalidade na jurisprudência decisória;
- Falta de capacitação para o exercício de gestão administrativa das unidades;
- Gestão reativa com ações dependentes de conhecimentos pessoais;
- Estrutura hierarquizada ineficiente.

#### 2.4.2 Resultados

- **DIVULGAÇÃO E TRANSPARÊNCIA:** Necessidade de divulgação dos papéis da gestão administrativa e de transparência do processo decisório nas instâncias colegiadas;
- **IMPESSOALIDADE:** Necessidade de impessoalidade nas instâncias decisórias;
- **CAPACITAÇÃO:** Falta de capacitação para o exercício de gestão administrativa nas subunidades de gestão do Centro;
- **PROATIVIDADE E CONHECIMENTO:** Necessidade de proatividade e gerenciamento do conhecimento na unidade;
- **EFICIÊNCIA E ESTRUTURA:** Necessidade de eficiência da estrutura organizacional hierarquizada.

### 2.5 CONTROLE

Aspectos críticos relacionados ao grau de controle e medição do desempenho e da qualidade das atividades e dos serviços realizados na sua unidade de gestão que impactam na atuação e no desempenho da unidade.

#### 2.5.1 Tratamento e Análise

- Monitoramento e controle das atividades dos docentes e dos técnico-administrativos e de suas entregas;
- Indicadores de desempenho;
- Falta de ferramenta de gerenciamento da qualidade das atividades;
- Uso do monitoramento e controle de indicadores como ferramenta de melhoria contínua;
- Necessidade de ferramentas úteis para o monitoramento e controle;
- Estabelecimento de privilégios para o monitoramento e controle das funções e atividades desempenhadas.

#### 2.5.2 Resultados

- **PRIVILÉGIOS E RESPONSABILIDADE:** Necessidade de gerenciamento de perfil de privilégios para o monitoramento e controle das funções e atividades desempenhadas e responsabilidade pelo direcionamento em busca de melhoria do desempenho da unidade;
- **INDICADORES DE DESEMPENHO:** Necessidade de monitoramento e controle de indicadores de desempenho para a melhoria contínua das atividades administrativas e acadêmicas;
- **FERRAMENTAS DE GESTÃO E CONTROLE DE QUALIDADE:** Necessidade de práticas e ferramentas de gestão úteis para o monitoramento e controle da qualidade das atividades administrativas e acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 81-93, mar./abr., 1979.

---

### APROVAÇÃO

Patrocinador - Contratante

Assinatura

Data

Zaqueu Ernesto<sup>1</sup> (Diretor do CEAR)

---

Nota: Alterações na versão final do documento devem ser submetidas ao processo de controle de mudança do projeto.