

Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos

*Success Criteria and Success Factors: It is critical
to distinguish the meaning of both*

Rosária de Fátima Segger
Macri Russo¹

Luciano Ferreira da Silva²

Resumo

O objetivo deste editorial é diferenciar critério de sucesso de fator de sucesso, que são confundidos por muitos estudantes e praticantes. O conceito de sucesso e tipos de sucesso são discutidos aqui brevemente, com a descrição de alguns critérios, e depois com a apresentação de alguns fatores críticos de sucesso. Pretende-se deixar claro que fatores críticos de sucesso podem dificultar ou facilitar a obtenção de sucesso. Não obstante esse relevante aspecto, se faz necessário compreender que o sucesso depende da percepção de cada *stakeholder*, que pode ter uma expectativa distinta e variar ao longo do tempo, portanto devem ser definidos poucos e claros critérios para que o sucesso seja atingido e percebido.

Palavras-chave: Fatores de sucesso; Fatores críticos de sucesso; Critérios de sucesso; Sucesso; Gestão de projetos.

Abstract

The purpose of this editorial is to differentiate success criteria from success factors, which are confused by many students and practitioners. The concept of success and types of success will be discussed briefly, describing some criteria and then presenting some critical success factors. It is intended to make it clear that critical success factors can hinder or facilitate success. Besides, success depends on the perception of each stakeholder, who may have a different expectation and vary over time, so few clear criteria must be defined for success to be achieved and perceived.

Keywords: Success Factors; Critical Success Factors; Success Criteria; Success; Project Management.

1 Docente e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE. São Paulo, SP, Brasil.
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3579-4168>
romacrirosso@gmail.com

2 Docente e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos (PPGP) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE. São Paulo, SP, Brasil
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6482-8729>
https://www.researchgate.net/profile/Luciano_Silva24
prof.lfs7725@gmail.com

1 Introdução

Um gerente de projetos tem diversos desafios em suas atividades. Como melhor alocar seus recursos? Como lidar com os *stakeholders*? Essas e outras questões levam a pensar sobre os resultados de um projeto, que também nos faz pensar sobre as expectativas destes resultados. Portanto, sucesso é o que queremos para todos os projetos, mas infelizmente isso não acontece na maioria dos projetos. Na última pesquisa do *Project Management Institute* – PMI (Project Management Institute, 2019), no mundo apenas 68% dos projetos atingem suas metas e objetivos de negócio, na América Latina estamos um pouco pior, 64%. Essa situação gera muito espaço de estudos para entender a razão disso acontecer.

Como editores, professores e orientadores, na leitura dos vários tipos de trabalhos acadêmicos sobre sucesso de projetos, vimos muitas vezes estudantes, mesmo com larga experiência profissional confundirem Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e critérios de sucesso. Por isso, resolvemos escrever esse editorial para esclarecer a diferença entre esses termos, alertando sobre a importância da consciência e entendimento de ambos. Este editorial não pretende esgotar a definição dos conceitos, nem a sua relação, mas deixar claro qual é a diferença entre eles. De forma geral, ao buscar um esclarecimento comum sobre esta temática, nós contribuimos com a qualidade das discussões nos artigos a serem submetidos.

Apesar da disponibilidade de obras que tratam sobre esses assuntos, nós temos que reforçar que a confusão sobre os dois termos não é uma questão de falta de conhecimento. Infelizmente há vários artigos que falam apenas sobre modelos para mensurar sucesso, quando na realidade estão focando em um ou outro aspecto, induzindo a confusão entre os termos. Por exemplo, Davis (2018) fala em reconciliar as visões dos múltiplos *stakeholders* sobre o sucesso do projeto, mas ela começa seu artigo citando Pinto e Slevin (1987) que definiram FCS. O modelo da autora é sobre o comprometimento de vários níveis de *stakeholders* como liderança, organização, equipe, além dos procedimentos a serem adotados na gestão do projeto. Deste modo, podemos dizer que inconsistências surgem de discussões, ou decisões sobre categorias de análise, logo no início dos estudos. A escolha de um autor ou

de um conceito determinará a clareza do conteúdo que vamos apresentar e discutir.

2 Mas o que é sucesso?

A percepção do sucesso do projeto varia muito em relação a percepção de cada *stakeholder* e pode variar no tempo (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001). Deste modo, é necessário equalizar as visões de todos os *stakeholders* para o significado do sucesso do projeto. Para isso é preciso de critérios claros, mesmo que qualitativos para acompanhar e avaliar ao final os resultados de um projeto. Não obstante a ansiedade por tratar dos resultados, antes é preciso definir os critérios, é preciso diferenciar Sucesso da Gestão de Projetos (SGP) e Sucesso do Projeto (SP).

SGP é “entregar os resultados do projeto dentro do tempo, dentro do orçamento e com as características e funcionalidades requeridas” (Sanchez *et al.*, 2017, p. 1609). Essa é uma definição muito ligada ao triângulo de ferro que mede os resultados pelas três principais áreas de conhecimento em gestão de projetos: tempo, custo e escopo. Além disso, são esses os critérios mais comuns para se usar no gerenciamento de projetos (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015). Nós podemos destacar que mesmo este tipo de sucesso sendo considerado responsabilidade do gestor de projetos, ainda evidenciamos problemas nessa área, pois globalmente apenas 51% dos projetos são entregues dentro do tempo, 57% dentro do orçamento e 37% com falhas no atendimento do escopo (Project Management Institute, 2019).

Esses critérios também representam a eficiência do projeto, que são importantes para a percepção do sucesso, mas não são suficientes (Serrador & Turner, 2015). Por isso, quando a pesquisa efetuada focar só nesses fatores, é imprescindível que se cite a limitação do estudo para atingir a eficácia do projeto, incluindo sugestões de estudos futuros.

Um exemplo de como esses critérios podem ter variação caso não sejam bem definidos. Entregar com atraso de 5%, é atraso? Entregar adiantado em 4 semanas é sucesso? É claro que o ideal é que se atinja o prazo estipulado, mas pode-se aceitar um percentual de variação, que pode ser de 5 a 10%, por exemplo. Fora desse percentual, mesmo que seja entregue muito antes do prazo ou com um

custo muito menor, pode ser considerado insucesso, pois se reservou tempo das pessoas e dinheiro, que poderiam ter sido utilizados em outros projetos, o que poderá causar prejuízos para a organização.

O segundo tipo de sucesso, SP, é a entrega dos benefícios do projeto em relação a critérios financeiros, de qualidade, flexibilidade e a inovação esperada pelos *stakeholders* (Sanchez et al., 2017). Esse tipo de sucesso varia muito em relação a percepção de cada *stakeholder* e pode variar no tempo. Essa foi a razão de Shenhar, Levy, & Dvir (1997) definirem os vários tipos de sucesso em dimensões com vários critérios em cada uma delas: **impacto no cliente**, com o atendimento das especificações operacionais e técnicas (trazendo o escopo que pertencia ao SGP), satisfazendo suas necessidades, resolvendo os maiores problemas operacionais, utilização do resultado do projeto pelo cliente após a implantação e obtendo alto nível de satisfação; **benefícios para a organização**, com o nível de sucesso comercial e aumento na parcela do mercado atendido; **preparação para o futuro**, como a abertura de novos mercados, a abertura de uma nova linha de produtos e o desenvolvimento de uma nova tecnologia. Na evolução das dimensões de sucesso, o **impacto na equipe do projeto** também foi incluída (Shenhar & Dvir, 2007), quando se relaciona a satisfação da equipe em trabalhar no projeto, o desenvolvimento das habilidades, o crescimento profissional obtido e a retenção do time para projetos futuros.

Essas dimensões mostram a relevância do resultado do projeto em contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Portanto, esperamos que as pesquisas a serem publicadas nesta revista avaliem esse tipo de sucesso, que apesar de mais difícil de ser mensurado, avalia de uma forma mais ampla o resultado do projeto percebido por quem recebe e aplica o resultado do projeto.

Convém, entretanto, identificar poucos critérios para que realmente fique claro para todos os *stakeholders*, o que é realmente importante para o projeto. É preciso promover discussão e obter um consenso, para que haja engajamento dos *stakeholders*. Haverá conflito entre os *stakeholders* sobre o significado de sucesso, por exemplo, em um projeto de lançamento de um novo produto feito por uma empresa para um cliente. Enquanto a alta gerência da empresa quer finalizar o projeto o mais rápido possível, dentro do custo definido. A área de desenvolvimento quer utilizar uma tecnologia inovadora que pode gerar um pouco de retra-

balho com riscos para o atendimento do prazo. Ao levar em conta a perspectiva do cliente, ele quer que o mercado aceite o novo produto gerando lucro para sua empresa.

3 Mas o que são fatores de sucesso?

Primeiramente temos que determinar o que são fatores. Fatores são agentes, elementos que contribuem ou influenciam na obtenção de um resultado. O reconhecimento da importância dos **fatores de sucesso** remonta os anos 1960 (Belassi & Tukel, 1996). No final da década de 1970, um artigo na Harvard Business Review indicava um método de entrevistas para gestores, de qualquer área, identificarem os fatores de desempenho críticos para tornar sua empresa mais competitiva (Rockart, 1979). Entretanto, foi na década de 1980 que os estudos sobre esses temas deslancharam.

Fatores de sucesso são “atividades nas quais os gestores deveriam se engajar ou são questões importantes que eles deveriam endereçar, pois podem significativamente incrementar a possibilidade de sucesso” (Pinto, 1990, p. 174). Esses fatores, que de forma direta ou indireta afetam o sucesso do projeto ou do negócio, tornam-se informações de entrada para o sistema de gestão do projeto (Cooke-davies, 2002, p. 185). Muitos desses fatores são mais organizacionais e comportamentais do que questões técnicas (Pinto & Slevin, 1987). Por exemplo, na questão de endereçar um problema, recentemente foi destacada a estratégia em gestão de riscos chamada de escalar (Project Management Institute, 2017). Ela deve ser usada quando uma ameaça ou oportunidade estão fora do contexto decisional do projeto. O gestor deve comunicar a pessoa ou parte da organização que seria a responsável por lidar com esse risco.

Assim, podemos dizer que esses fatores de sucesso são antecedentes ao sucesso do projeto (Sanchez et al., 2017), por isso “críticos”. Isto é, eles podem dificultar, bloquear ou, mesmo, facilitar a que o sucesso seja atingido. Os FCS mais citados surgiram de alguns trabalhos antológicos como de Pinto & Slevin (1987) e Pinto (1990), são eles:

- missão do projeto, com a definição clara dos objetivos e direção geral;

- suporte da alta gerência, que deve prover os recursos necessários, assim como a autoridade de poder para o gestor;
- existência de planos e cronograma com detalhada especificação das ações individuais e passos requeridos para a implementação do projeto;
- consulta ao cliente, com a comunicação, consulta e escuta atenta a todos os *stakeholders*;
- equipe adequada com o recrutamento, seleção e treinamento das pessoas necessárias ao desenvolvimento do projeto;
- capacidade para desenvolver as atividades técnicas, com a disponibilidade de tecnologias e conhecimento para completar as atividades específicas do projeto;
- aceitação do cliente, definido pelo ato de vender aos usuários e clientes a ideia do projeto;
- monitoramento e feedback, com controle de informações adequado a cada estágio do processo de implementação do projeto;
- comunicação, com o fornecimento de uma rede com informações adequadas para os *stakeholders* chave; aceitação pelo cliente, que significa que o usuário final comprou a ideia do projeto;
- monitoramento e feedback, com o fornecimento de informações de forma oportuna e adequada sobre cada estágio do processo de implementação;
- comunicação, com o provisionamento de rede e de informações para cada estágio do processo de implementação;
- solução de problemas, com a habilidade de lidar com crises e desvios inesperados do plano.

Alguns autores discutiram a mudança da criticidade desses fatores durante o ciclo de vida do projeto (Pinto & Prescott, 1988). Hoje em dia o foco está em identificar os principais fatores em projetos com especificidades claras, como: projetos sustentáveis na construção (Kiani Mavi & Standing, 2018); projetos com participação público-privada (Osei-Kyei & Chan, 2015); projetos usando determinada tecnologia, como *Building Information Modeling* – BIM (Amuda-Yusuf, 2018) e projetos com desenvolvimento por métodos ágeis (Newton, Anslow, & Drechsler, 2019). Portanto, os autores que enviarem artigos sobre esse tema devem especificar bem o contexto da sua pesquisa e como esses fatores devem ser alcançados.

4 Conclusão

Ao final deste editorial reforçamos que é preciso identificar os FCS, pois eles podem facilitar, dificultar ou mesmo bloquear o sucesso do projeto. Eles podem ser entendidos como procedimentos, agentes ou departamentos que devem contribuir para o bom andamento do projeto. Os exemplos mais comuns são o suporte da alta gerência e a comunicação entre os diversos *stakeholders*. Apesar da disponibilidade de estudos que tratam dos mais diversos fatores, para o reconhecimento do sucesso do projeto é preciso identificar os critérios mais importantes para todos os *stakeholders* de forma a que estes tenham suas expectativas atendidas. Portanto, os FCS antecedem o sucesso e um projeto pode ser bem sucedido para um *stakeholder*, como, por exemplo, para a organização executora por ela ter cumprido com o prazo, o tempo e o escopo previamente determinado, mas não para outros, pois não satisfaz o cliente que não pode usar o resultado do projeto, incompatível com sua área de produção.

Referências

- Amuda-Yusuf, G. (2018). Critical Success Factors for Building Information Modelling Implementation. *Construction Economics and Building*, 18(3), 55–73. <https://doi.org/10.5130/ajceb.v18i3.6000>
- Belassi, W., & Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141–151.
- Cooke-davies, T. (2002). The “real” success factors on projects Terry Cooke-Davies. *International Journal of Project Management* 20, 20(3), 185–190. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Davis, K. (2018). Reconciling the Views of Project Success: A Multiple Stakeholder Model. *Project Management Journal*, 49(5), 38–47. <https://doi.org/10.1177/8756972818786663>
- Kiani Mavi, R., & Standing, C. (2018). Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, 194, 751–765. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120>

- Newton, N., Anslow, C., & Drechsler, A. (n.d.). Information Security in Agile Software Development Projects: a Critical Success Factor Perspective. In *Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS 2019)* (pp. 1–17). Stockholm & Uppsala, Sweden. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rp/92
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335–1346. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>
- Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173–182. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90020-C](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90020-C)
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18. <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management, EM-34*(1), 22–27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento de Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®)*. (6a.). Newton Square, Pensilvânia: PMI - Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2019). *Research Highlights by Industry and Region Achieving Digital Sustainability*. Retrieved from <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-all-comparison-reports-final.pdf>
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Saaty, T. L., & Ozdemir, M. S. (2003). Why the magic number seven plus or minus two. *Mathematical and Computer Modelling*, 38(3–4), 233–244. [https://doi.org/10.1016/S0895-7177\(03\)90083-5](https://doi.org/10.1016/S0895-7177(03)90083-5)
- Sanchez, O. P., Terlizzi, M. A., & de Moraes, H. R. de O. C. (2017). Cost and time project management success factors for information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1608–1626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.09.007>
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: a Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. <https://doi.org/10.1002/em.20518>
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Todorović, M. L., Petrović, D. T., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>