

O ENTENDIMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO: O QUE IMPORTA!

UNDERSTANDING CRITICAL PROJECT SUCCESS FACTORS: WHAT MATTERS!

JAIME BARTHOLOMEU FILHO

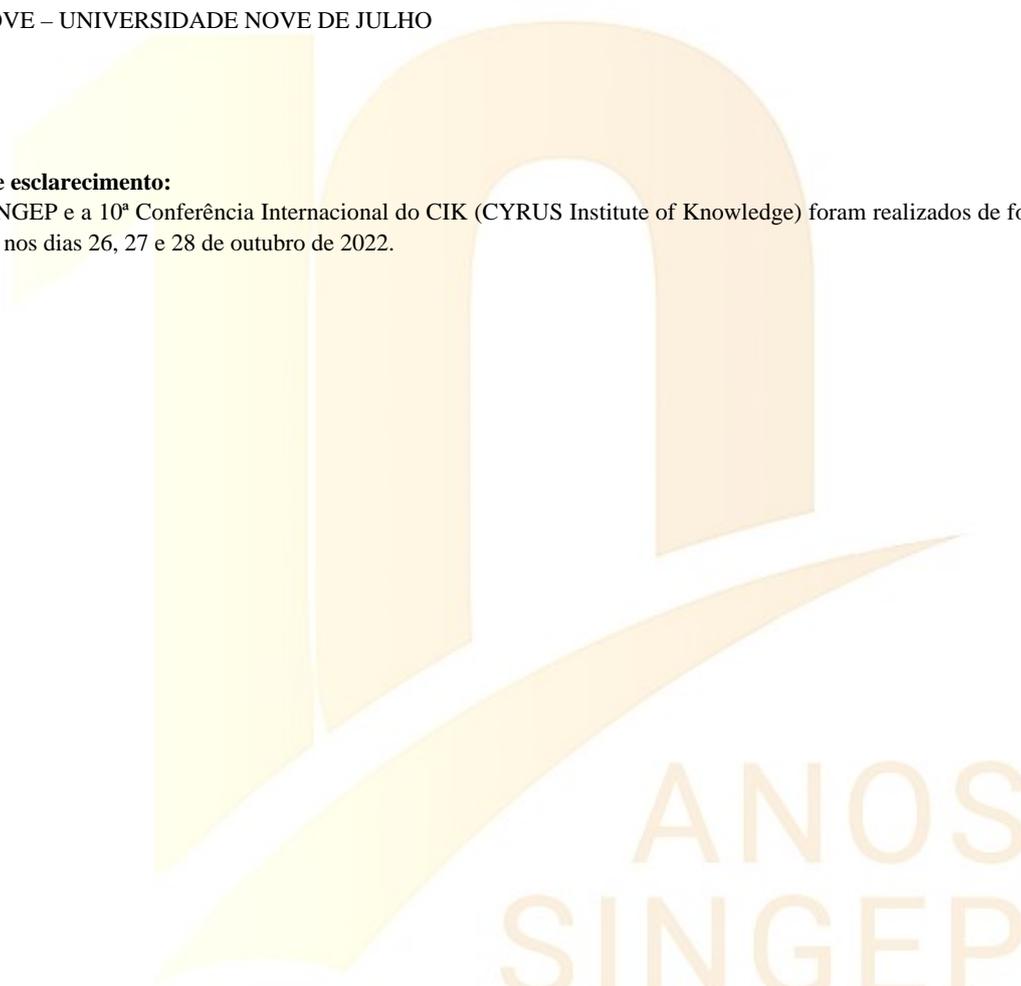
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LEONARDO VILS

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

O ENTENDIMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO: O QUE IMPORTA!

Objetivo do estudo

Entender como os critérios de sucesso de projeto evoluiu ao longo do tempo, com a inclusão da visão e importância dos diversos stakeholders e, sua influência e atuação, de forma diversa e conflitante, durante o ciclo de vida do projeto.

Relevância/originalidade

Explicitar a importância de se ter requisitos holísticos, tangíveis (triângulo de ferro) e intangíveis, contemplando todos os stakeholders, definidos no início do projeto e monitorados ao longo do seu ciclo de vida, para se obter o sucesso dos projetos.

Metodologia/abordagem

Realizada uma RSL - Revisão Sistemática da Literatura, segundo o método preconizado por Pollock e Berge (2018), pesquisou como o entendimento de sucesso de projetos evoluiu cronologicamente, agregando aos requisitos iniciais objetivos, outros subjetivos, sob a ótica dos diversos stakeholders.

Principais resultados

Demonstrou o entendimento de sucesso de projeto ao longo do tempo e, como os requisitos evoluíram dos aspectos técnicos, adicionando a estes os aspectos intangíveis, à medida que os diversos stakeholders influenciam nas decisões e se incorporam na execução dos projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Mostrou a evolução no entendimento do sucesso de projetos e, propõe uma abordagem holística no aprofundamento do conhecimento teórico sobre os fatores ou requisitos de sucesso dos projetos, na visão dos diversos stakeholders, durante o ciclo de vida dos projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Propõe uma abordagem holística para os praticantes, instrumentalizando-os no entendimento dos fatores de sucesso dos projetos, possibilitando melhorar a gestão dos projetos, durante o ciclo de vida, contemplando os stakeholders e, assim aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Sucesso de Projetos, Stakeholders, Satisfação

UNDERSTANDING CRITICAL PROJECT SUCCESS FACTORS: WHAT MATTERS!

Study purpose

To understand how project success criteria have evolved over time, including the vision and importance of different stakeholders and their influence and performance, in a different and conflicting way, during the project life cycle.

Relevance / originality

To explain the importance of having holistic, tangible (iron triangle) and intangible requirements, covering all stakeholders, defined at the beginning of the project and monitored throughout its life cycle, in order to achieve project success.

Methodology / approach

A RSL - Systematic Review of Literature, according to the method recommended by Pollock and Berge (2018), researched how the understanding of project success evolved chronologically, adding to the initial objective requirements, others subjective, from the perspective of the various stakeholders.

Main results

It was demonstrated the understanding of project success over time and how the requirements evolved from the technical aspects, adding to these the intangible aspects, as the different stakeholders influence the decisions and are incorporated in the execution of the projects.

Theoretical / methodological contributions

It showed the evolution in the understanding of the success of projects and proposes a holistic approach in the deepening of the theoretical knowledge about the factors or requirements of success of the projects, in the vision of the diverse stakeholders, during

Social / management contributions

It proposed a holistic approach for practitioners, equipping them to understand the success factors of projects, making it possible to improve project management during the life cycle, contemplating stakeholders and, thus, increasing the probability of project success.

Keywords: Project Management. , Project Success, Stakeholders, Satisfaction.

O ENTENDIMENTO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO PROJETO: O QUE IMPORTA!

RESUMO

O estudo fornece uma análise histórica do entendimento de sucesso de projetos. Explicita a visão e a compreensão de como o entendimento de sucesso de projeto evoluiu ao longo do tempo, com a inclusão da visão e importância dos diversos *stakeholders*, pois estes atuam de forma diversa durante o ciclo de vida do projeto, como maior ou menor envolvimento e, portanto, possuem requisitos específicos e expectativas diversas, não raro conflitantes. Entretanto, o atendimento às expectativas e requisitos de cada um deles é fator de sucesso para os projetos. Realizada uma revisão sistemática da literatura, mostrou que o entendimento de sucesso de projetos evoluiu cronologicamente, agregando aos requisitos iniciais objetivos, outros subjetivos, sob a ótica dos *stakeholders*. A originalidade do estudo está em explicitar a importância de se ter requisitos holísticos contemplando todos os stakeholders, definidos no início do projeto e monitorados ao longo do seu ciclo de vida, para se obter o sucesso dos projetos. A contribuição do artigo no aspecto acadêmico, mostra como a evolução no entendimento do sucesso de projetos evoluiu e, propor uma abordagem holística para os praticantes, instrumentalizando-os no aprofundamento do conhecimento teórico sobre os fatores de sucesso dos projetos, possibilitando melhorar o gerenciamento dos processos, com a finalidade de atender aos requisitos, às expectativas e a satisfação de todos os *stakeholders*, aumentando assim a probabilidade de alcançar o sucesso na implementação dos projetos, bem como ter este desempenho de forma sustentável.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Sucesso de Projetos. *Stakeholders*. Satisfação.

ABSTRACT

The study provides a historical analysis of the understanding of project success. It explains the vision and understanding of how the project success has evolved over time, including the vision and importance of the various stakeholders, as they act differently during the project life cycle, with greater or lesser involvement and, therefore, have specific requirements and diverse, often conflicting expectations. However, meeting the expectations and requirements of each one of them is a success factor for the projects. A systematic review of the literature showed that the understanding of project success evolved chronologically, adding to the initial objective requirements, others subjective, from the perspective of the stakeholders. The originality of the study lies in explaining the importance of having holistic requirements covering all stakeholders, defined at the beginning of the project, and monitored throughout its life cycle, to achieve project success. The contribution of the article in the academic aspect, shows how the evolution in the understanding of the success of projects has evolved and, to propose a holistic approach to the practitioners, instrumentalizing them in the deepening of the theoretical knowledge about the success factors of the projects, making possible to improve the management of the projects. processes, to meet the requirements, expectations, and satisfaction of all stakeholders, thus increasing the probability of achieving success in the implementation of projects, as well as having this performance in a sustainable way.

Keywords: Project Management. Project Success. Stakeholders. Satisfaction.

INTRODUÇÃO

O construto “sucesso do projeto” possui conotações diversas para diferentes indivíduos envolvidos em um projeto, sendo altamente dependente do contexto (Jugdev e Müller, 2005). O sucesso do projeto é um tema altamente relevante no âmbito do gerenciamento de projetos e, tem sido ao longo dos anos amplamente pesquisado, com a literatura apresentando abordagens diversas para se avaliar o sucesso de um projeto. O conceito de sucesso observado na maioria das abordagens é o denominado “triângulo de ferro de Barnes” (Chan e Chan, 2004; Chang et al., 2013). Mas como este conceito nasceu? No final da década de 1960 e início década de 1970, o termo foi cunhado por Martin Barnes, que descobriu que a colaboração entre seus engenheiros de produção, os engenheiros responsáveis pelo monitoramento dos custos, e os responsáveis pelo gerenciamento do desempenho possuíam potencial para melhorias significativas na execução dos projetos. O objetivo, portanto, era o monitoramento do tempo, do orçamento e do desempenho dos projetos e, a estes três requisitos se denominou “triângulo de ferro” (Duncan e Gorsha, 1983; Weaver, 2007; Delo, 2013). Ao longo do tempo, a abordagem para definir o sucesso de projetos tornou-se mais abrangente (Jugdev e Müller, 2005; Turner e Zolin, 2012). Os fatores e os critérios de sucesso do projeto são dois componentes do sucesso do projeto (Müller e Turner, 2007) e, para o presente estudo se contemplará a análise dos fatores críticos.

O sucesso de um projeto estende-se para além do desempenho de qualidade, custo e atendimento a seu cronograma, contemplando outras dimensões como: a satisfação do usuário, os benefícios obtidos com o projeto, a satisfação da equipe de projetos, entre outros (Shenhar et al. 2001). Diante de tantas diferenças e dificuldades na definição do conceito de “sucesso” do projeto, o único consenso parece estar no “desacordo” sobre o que o constitui, ou como se define o “sucesso do projeto” (Dvir et al., 1998). A literatura da gestão de projetos frequentemente considera o atendimento aos requisitos do orçamento, do cronograma e do desempenho e/ou qualidade para aferir o sucesso do projeto (Shenhar et al., 1997; Atkinson, 1999). Entretanto, outros estudos defendem a inclusão das expectativas e dos pontos de vista das partes interessadas (*stakeholders*) na sua determinação (Linberg, 1999).

Uma parte interessada, ou *stakeholder*, é uma pessoa, grupo ou organização que está comprometida e possui interesse com o sucesso de um projeto, independentemente de afetar ou ser afetada pelas entregas do projeto, podendo, o *stakeholder* ser interno ou externo à organização (El-Gohary et al., 2006). Um projeto típico se caracteriza por ter várias partes interessadas, tais como: patrocinadores, acionistas, público em geral, diretores de projeto, gerentes de projeto, equipe do projeto, fornecedores e outros públicos relevantes para o projeto (Leung et al., 2004). A existência de públicos diversos, com distintas experiências profissionais, interesses e objetivos, fazem surgir requisitos e expectativas igualmente diversas, criando conflitos ao longo do ciclo de vida do projeto. Não é incomum que diferentes partes interessadas exerçam sua influência, durante o ciclo de vida do projeto, no sentido priorizar seus objetivos e expectativas, promovendo interferência durante seu desenvolvimento e implantação, assim sendo, as partes interessadas possuem diferentes percepções e entendimentos do que é o sucesso do projeto (Turner et al., 2009).

Este artigo avalia a percepção e o entendimento do sucesso do projeto sob a ótica das partes interessadas, seus fatores críticos e, como estes evoluíram ao longo do tempo. As questões de pesquisa a serem respondidas são: (i) O conceito de sucesso de projetos evoluiu, conforme descrito na literatura? (ii) Quais partes interessadas foram identificadas como tendo interesse no sucesso do projeto e assim constituírem fatores que levam os projetos a serem consistentemente bem-sucedidos?

REFERENCIAL TEÓRICO

A década de 1970 – O início.

Os primeiros estudos sobre o sucesso de projetos, na década de 1970, contemplaram os aspectos de controle de custos (orçamento) e do tempo (cronograma) e, pode ser considerada como as avaliações iniciais sobre o significado de sucesso dos projetos (Olsen, 1971). Durante a década de 1970, a literatura mostrava que o sucesso do projeto se concentrava na sua parte operacional, na aplicação de boas práticas e ferramentas para garantir o atendimento aos requisitos do “triângulo de ferro”, ou seja, atender o prazo (cronograma), os custos (orçamento) e qualidade (desempenho) planejados. Estes três aspectos foram denominados de requisitos de desempenho do projeto (Pinto e Slevin, 1988; Cooke-Davies, 1990; Atkinson, 1999). Entretanto, neste período, iniciou-se uma divergência quanto a se considerar somente o triângulo de ferro como forma de se avaliar o sucesso dos projetos (Murphy et al., 1974).

A década de 1980 – O início da mudança.

O período da década de 1980, se iniciou com o foco no triângulo de ferro para caracterizar o sucesso dos projetos, bem como por alterar a abordagem mecanicista de apenas se contemplar os aspectos técnicos, para se examinar como o projeto se relacionava com a organização do cliente (Pinto e Slevin, 1988). Como decorrência desta nova visão, este período se caracterizou por produzir um elenco dos denominados fatores críticos de sucesso (Kerzner, 1987). Os fatores críticos de sucesso, entretanto, eram em muitas oportunidades concebidos intuitivamente (Pinto e Prescott, 1990). Os fatores críticos de sucesso foram ampliados, considerando-se as dimensões de meio ambiente, alta gestão e estratégia dos projetos (Kerzner, 1987).

Pinto e Slevin (1987, 1988) e Morris e Hough (1987) fizeram um importante trabalho sobre fatores de sucesso de projetos na década de 1980. Enquanto Morris e Hough (1987) se basearam principalmente na literatura e na análise de estudos de caso de grandes projetos, Pinto e Slevin (1987, 1988) basearam suas descobertas nas opiniões de uma amostra de 418 membros do PMI que responderam perguntas que avaliaram a relevância para o sucesso da implementação dos projetos, contemplando dez fatores críticos de sucesso e quatro fatores externos adicionais (Pinto e Slevin 1986). Essa nova abordagem, explicitou a importância de se entender e atender aos requisitos e as expectativas das partes interessadas envolvidas no desenvolvimento e implantação dos projetos e, se enfatizou a importância da equipe que conduzia o projeto conjuntamente com os fatores do triângulo de ferro para o sucesso do projeto, além da importância do gestor do projeto (Stuckenbruck, 1986). A literatura constatou a importância do sucesso do projeto, entendido e avaliado pelos vários *stakeholders* (Kerzner, 1987).

O sucesso do projeto pode ser avaliado por diferentes grupos de interesse, tais como: acionistas, gerentes organizacionais, clientes, gerente de projeto, equipe do projeto, funcionários, fornecedores e os demais envolvidos, assim sendo, os fatores para se avaliar o sucesso do projeto necessitavam contemplar as diferentes visões dos vários *stakeholders* (Stuckenbruck, 1986). Pinto e Slevin (1989) concluíram que o sucesso de um projeto é mais complexo do que cumprir com os requisitos de custos, prazo e qualidade, pois a satisfação do cliente com o resultado do projeto é importante para o atendimento e a percepção de sucesso dos projetos. Nessa mesma linha, Baker et al., (1983) explicitaram que a longo prazo, o sucesso do projeto está afeto ao atendimento dos requisitos e à satisfação das partes interessadas e, que o desempenho do projeto percebido pelos *stakeholders* deve ser a medida de sucesso do projeto.

A percepção pelos vários *stakeholders* é que dita o sucesso ou não de um projeto e, se definiu estes fatores de sucesso como subjetivos, adicionalmente aos fatores do triângulo de ferro (Morris e Hough, 1987). De Wit (1988) distinguiu entre o sucesso do projeto, que é avaliado em relação aos objetivos gerais e, o sucesso do gerenciamento, traduzido pelas medidas tradicionais de desempenho (custo, tempo e qualidade), ressaltando que os fatores de sucesso do projeto, estão relacionados ao seu sucesso ou ao seu fracasso.

A década de 1990 – A estruturação dos fatores críticos de sucesso.

A década de 1990 se caracterizou pelo desenvolvimento de estruturas dos fatores críticos de sucesso, bem como se ressaltou a importância do sucesso dos projetos ser dependente das percepções das partes interessadas internas e externas. Uma estrutura para os fatores críticos de sucesso objetivos e subjetivos foi desenvolvida por Belassi e Tukel (1996). Turner (1999) por sua vez, igualmente produziu uma estrutura, entretanto, abordou o aspecto de que se os fatores críticos de sucesso dos projetos são dinâmicos, ou seja, eles mudaram ao longo do tempo. O triângulo de ferro continuou sofrendo severas críticas em função de sua limitação, contemplando somente três dimensões do sucesso: tempo, orçamento e desempenho (Baker et al., 1997). E, nesse contexto, Wateridge (1998), salientou a importância do proprietário, do patrocinador, da alta gestão, do gerente do projeto e sua equipe, dos fornecedores e da satisfação do cliente final como fatores a serem considerados na avaliação do sucesso do projeto.

Em uma abordagem complementar, o sucesso do projeto pode ser entendido como o sucesso do produto desenvolvido (Munns e Bjeirmi, 1996). Além dos objetivos de tempo, custo e desempenho (Dvir et al, 1998), o foco dos fatores e entendimento do sucesso do projeto deve contemplar o cumprimento dos objetivos da empresa, o objetivo do projeto e a satisfação do cliente com o produto, bem como o atendimento às expectativas da alta gestão (Tishler et al., 1996), bem como a equipe do projeto (Wateridge, 1995). A organização e a equipe de projetos são fatores críticos para o sucesso do projeto (Bounds, 1998; Belout, 1998). Um fator adicional para a avaliação de sucesso é se o produto desenvolvido pode ser usado pelos usuários finais e, em última instância, fornece valor para eles (Baccarini, 1999). Freeman e Beale (1992), enfatizaram que os diferentes *stakeholders* possuem pontos de vista distintos e, o sucesso dos projetos devem contemplar o atendimento às expectativas e requisitos das diversas partes interessadas, também identificaram sete aspectos para medir o sucesso dos projetos, a saber: desempenho técnico; eficiência de execução; implicações gerenciais, organizacionais (satisfação do cliente); crescimento pessoal da equipe de projetos; capacidade de fabricação e desempenho comercial. Para assegurar que um projeto seja concluído com êxito e considerado um sucesso os requisitos dos *stakeholders* devem ser considerados durante o ciclo de vida do projeto, direcionando os principais problemas encontrados e, sabendo que estes podem mudar com o tempo (Clarke, 1999).

Radolph e Posner (1994), Richardson (1995) e King (1996) preconizaram que nenhum dos fatores críticos de sucesso, ou um conjunto restrito dos mesmos, são responsáveis, por si só, por garantir o sucesso de um projeto, mas todos são interdependentes e, portanto, para efetivamente se obter sucesso em um projeto se deve ter uma abordagem holística. Belassi e Tukel (1996) agruparam os fatores de sucesso em quatro áreas: relacionados ao projeto; relacionados aos gerentes de projeto e aos membros da equipe de projetos; relacionados à organização e relacionados ao ambiente externo (clientes, fornecedores, outras partes interessadas externas).

Os fatores suaves estão relacionados aos fatores humanos, são subjetivos e difíceis de se avaliar, entretanto são essenciais para o diagnóstico do sucesso do projeto (Briner et al., 1990). Novos conceitos sobre as habilidades sociais comportamentais começaram a se fazer presentes na avaliação de sucesso dos projetos (Munns e Bjeirmi, 1996). O sucesso do projeto como conceito contempla diferentes aspectos, desde o cumprimento das metas de tempo, desempenho (qualidade) e custo do projeto até a satisfação das partes interessadas e o sucesso do negócio que o projeto produz (Baccarini, 1999; Jergeas et al., 2000).

O século 21 – A importância das partes interessadas.

As críticas em se adotar somente o triângulo de ferro continuou, pois o mesmo limitava o entendimento da empresa executante do projeto no entendimento do seu sucesso ou fracasso, principalmente em desconsiderar a satisfação dos clientes (Pinto et al., 2000; Morris, 2013).

Essa limitação apresentou problemas na avaliação do sucesso do projeto entre as partes interessadas devido às suas diferentes motivações relativas ao projeto, pois os fatores rígidos, advindos do triângulo de ferro representam apenas cerca de cinquenta por cento do sucesso do projeto, enquanto os fatores flexíveis representam os outros cinquenta por cento (Bakker et al., 2012; Müller e Jugdev, 2012). Scott-Young e Samson (2008); Wang et al. (2011) e Crawford (2012) propuseram que o sucesso dos projetos deveria ser entendido como o cumprimento dos aspectos técnicos do triângulo de ferro planejados, bem como pela percepção de entendimento de sucesso de todos os *stakeholders*, pois estes em maior ou menor grau intervêm no desenvolvimento dos projetos, podendo impactar significativamente no seu resultado.

A ocorrência de falhas nos projetos, prejudicando a percepção de seu sucesso, provocou questionamentos de como o gerenciamento dos projetos poderia reduzir a probabilidade de falhas, neste aspecto se observa importantes investimentos em novas estratégias para aumentar o sucesso do projeto, através de atualizações de ferramentas e metodologias, como o PMBoK (PMBok Guide, 2017) e PRINCE2 (Office of Government and Commerce, 2009), entretanto, toda esta alocação de recursos não se traduz em resultados de sucesso, pois 24% dos projetos mostraram-se falhos e 44% sendo questionados e, relatou-se que os resultados de 2009 representaram a maior taxa de falhas em mais de uma década. (Relatório CHAOS, The Standish Group, 2009). A inferência destes dados justifica a importância de entender quais são os fatores envolvidos nas percepções de sucesso de um projeto.

Pinto e Slevin (2006); Martens et al. (2018); Baiden e Price (2011) descrevem o sucesso de um projeto como o atendimento simultâneo dos requisitos técnicos de desempenho e a satisfação das partes interessadas com os resultados do projeto. O conceito de sucesso de um projeto, no século 21, se desenvolve focado nas partes interessadas, é dependente do ciclo de vida do projeto, atrelado aos objetivos organizacionais e no desenvolvimento do capital humano das organizações (Turner, 2004; Turner e Zolin, 2012; Al Nahyan et al., 2019). O sucesso de um projeto deve ser medido através de cinco dimensões: eficiência, impacto para o cliente, impacto para a equipe do projeto, sucesso imediato como negócio e, por fim, a contribuição para o futuro da organização (Shenhar e Dvir, 2007). Fortune e White (2006) estudaram os aspectos relacionados ao capital humano e aspectos organizacionais dos projetos e, concluíram que os projetos que os contemplaram e os incluíram no seu desenvolvimento e na sua implantação alcançaram maior sucesso do que os projetos que não os incluíram.

As partes interessadas: O que interessa!

Se avalia a satisfação da organização que realiza o projeto, através de fatores multidisciplinares, que contemplam os objetivos estratégicos, tais como: cumprimento de metas estratégicas; aprendizagem organizacional; engajamento; desenvolvimento de competências; despesas operacionais; fortalecimento ou influência na cultura corporativa; influência em outros processos na organização (Kerzner, 2006). Para a organização, um projeto é considerado bem-sucedido se foi implementado obedecendo as regras estabelecidas para toda a organização, pelo respeito à cultura corporativa, atendimento ao seu código de ética, pelo aprendizado e desenvolvimento das competências da equipe do projeto, que se fará sentir de maneira mais contundente no final de um projeto, assim sendo, os gerentes de projetos devem geri-los considerando todos estes aspectos (Kerzner, 2006). Rolstadas et al. (2014) ressaltaram a importância de se ter uma abordagem adaptativa para, melhorando a organização do projeto, sua cultura e desenvolvendo o comprometimento da equipe, promover o sucesso do projeto e destacaram cinco dimensões de foco para o gerenciamento dos projetos: estrutura, tecnologias, cultura, relações e redes sociais e interação com os diversos *stakeholders*.

O envolvimento do proprietário ou o investidor, cujo contato principal se dá no início do projeto foi identificado como essencial para o sucesso de um projeto, pois os projetos bem-sucedidos tinham um proprietário que se comunicou ativamente com o gerente de projeto

durante todo o ciclo de vida do projeto, assim como projetos malsucedidos se caracterizaram por proprietários com pouco envolvimento (Turner et al., 2009; Turner e Zolin, 2012).

Estudos reconheceram que o gerente de projetos é a figura central na determinação do sucesso do projeto (Kezsbom et al., 1989; Nicholas, 1994; Karlsen et al., 2008). Entre as funções do gerente de projeto se destaca gerenciar, garantir o atendimento dos requisitos e as expectativas das partes interessadas, assim como mitigar todas as interferências promovidas pelos interesses, por vezes conflitantes das partes interessadas (Mali e Waghmare, 2016). Montequin et al. (2016) percorreram um caminho inverso demonstrando que, projetos que falharam e, que não tiveram o entendimento de sucesso, não tiveram uma gestão adequada, aliada a atuação ineficaz da equipe liderada pelo gestor do projeto. Portanto, o gerente de projeto não está apenas envolvido com os aspectos técnicos, mas também deve compreender a comunidade circundante e as pessoas que nela atuam, embora seja um desafio mapear o poder e os interesses das partes interessadas (Bourn e Weaver, 2010; Collinge, 2016).

A satisfação dos membros da equipe do projeto é frequentemente usada como um fator para julgar o sucesso do projeto (Shenhar e Dvir, 2007). A medição da satisfação, ou da percepção do sucesso do projeto pelos membros do projeto deve ser baseada na experiência de trabalho no projeto, se o projeto atendeu ou não às suas expectativas e se promoveu o desenvolvimento de suas competências, pois, a satisfação dos membros do projeto tem uma influência crucial no sucesso não só do projeto atual, mas na percepção de sucesso dos projetos futuros (Müller e Turner, 2007) pois, uma equipe de projetos que possui mais envolvimento e conhecimento com os projetos, demonstram um envolvimento mais ativo e promovem a gestão de projetos de forma mais ampla junto aos *stakeholders* (Pryke e Smyth, 2006; Baiden e Price, 2011). Cserhádi e Szabó (2014) enfatizaram a importância da equipe de projeto e sua gestão para o alcance do sucesso, pois são os indivíduos que além de dominar os aspectos técnicos do projeto, por estarem em contato direto com os demais *stakeholders*, podem captar suas expectativas, que podem mudar durante o ciclo de vida do projeto e, assim procurar atendê-las, dentro do escopo do projeto.

Os clientes são pessoas ou organizações que solicitam um produto ou serviço (Westerveld, 2003), para se obter a satisfação do cliente e a sua percepção de sucesso, o projeto deve gerar valor para o cliente (Williams et al., 2015). A manifestação do cliente em demonstrar sua satisfação com o projeto é a sua disposição de solicitar melhorias do produto ou serviço do projeto, ou de iniciar novos projetos para novos produtos e serviços (Shenhar et al., 2001), parte essencial para alcançar a satisfação do cliente é a geração de valor para o mesmo (Shenhar e Dvir, 2007; Williams et al., 2015).

A meta dos fornecedores que atuam em um projeto é a obtenção de lucro (Westerveld, 2003), assim, se o fornecedor obtiver o lucro planejado no projeto, o avaliará como tendo obtido sucesso. Também pode ser considerado o nível de aprendizado que os fornecedores desenvolveram pela execução do projeto e, a geração de negócios futuros (Turner e Zolin, 2012).

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa adotou a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) como método de pesquisa com o objetivo de compreender como o entendimento do sucesso de projetos evoluiu desde suas primeiras abordagens, quais partes interessadas foram identificadas como tendo interesse no sucesso do projeto e avaliando quais fatores levam a projetos consistentemente bem-sucedidos. A RSL se difere das tradicionais revisões narrativas por adotar um processo científico sistemático que é replicável e transparente. Neste sentido justifica-se também a sua utilização por ela minimizar o viés na construção de um corpus teórico, bem como a

possibilidade de construir uma trilha de auditoria das decisões e procedimentos aplicados (Cook et al., 1997).

Para Zupic e Carter (2015), o aumento significativo do volume de trabalhos científicos tem tornado cada vez mais difícil a tarefa dos pesquisadores de manter um certo controle sobre trabalhos relevantes nas suas áreas de aplicação. Dentro desse contexto, os métodos de RSL podem auxiliar, possibilitando o mapeamento da literatura existente com um foco mais abrangente. A RSL busca identificar e sintetizar as evidências das pesquisas de qualidade disponíveis e, para se ter a devida confiabilidade da pesquisa, esta deve apresentar de forma objetiva e transparente todo seu processo metodológico (Victor, 2008).

A primeira etapa no procedimento metodológico contemplou as questões de pesquisa e, se utilizou como base de dados a Web of Science e Scopus porque consolidam periódicos relevantes e de tradição no meio acadêmico e são consideradas as bases de dados mais populares para pesquisas acadêmicas (Archambault et al., 2009). Foram selecionados somente os artigos publicados em periódicos acadêmicos, escritos no idioma inglês, bem como capítulos de livros e publicações de seminários e simpósios.

A identificação e recuperação desses trabalhos se deram por meio de algumas “string” de busca que resumem as questões a serem pesquisadas está explicitada na figura 1. A pesquisa foi realizada nas datas de 24 e 25 de abril de 2021. Enfatiza-se, que na pesquisa inicial não foi considerado nenhum filtro temporal, para permitir o acesso a todos os resultados de estudos das áreas objetos da pesquisa.

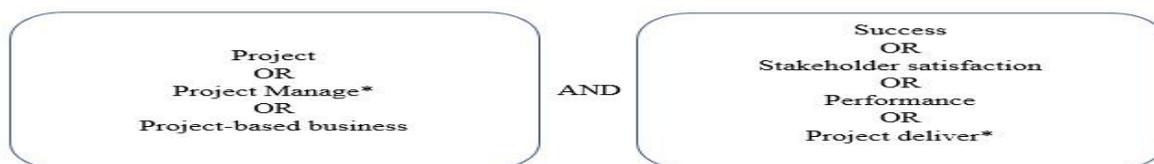


Figura 1: Termos usados na expressão-chave de busca nas bases Scopus e WoS
Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos nesta primeira etapa de identificação das pesquisas relevantes e da coleta dos dados levaram aos resultados mostrados na figura 2.

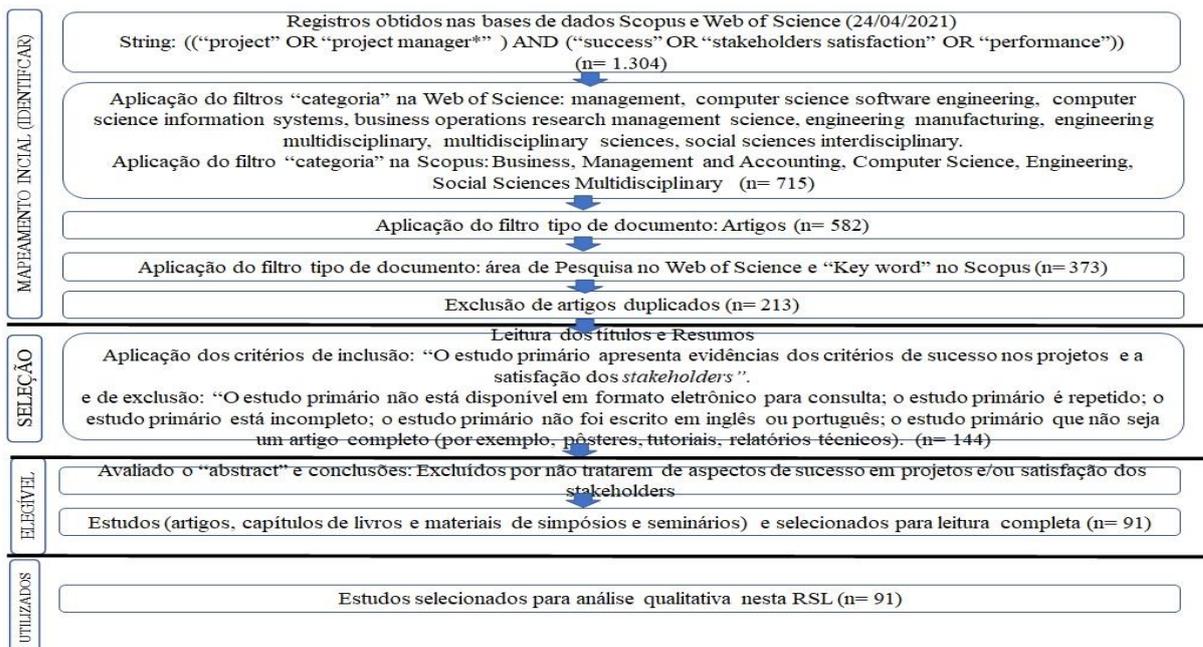


Figura 2 Resultados obtidos na base de dados
Fonte Adaptação de Pollock e Berger (2018)

Conforme Pollock e Berge (2018), o primeiro estágio realizado contemplou a definição das “strings”, seguindo-se da busca de estudos nas bases de dados, passando-se para o segundo estágio que tratou da seleção dos resultados obtidos, conforme os filtros indicados na figura 2. Se seguiu então para o terceiro estágio onde se aplicaram os critérios inclusão e exclusão, conseguindo-se assim um conjunto de documentos constituintes a base amostral dos estudos a serem utilizados.

Os 91 estudos (artigos, capítulos de livros e publicações de seminários e simpósios) foram objeto de leitura e análise profunda, o que permitiu se categorizar os temas tratados em cada um deles, utilizando-se planilhas no software Excel para o registro e segregação nas categorias, conforme preconizado por Pollock e Berge (2018).

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

O resultado desta RSL após as análises de mapeamento dos estudos, sua categorização e análise dos conteúdos, constituiu-se de 91 estudos, entre artigos, capítulos de livros e publicações de seminários e simpósios, que mereceram um aprofundamento na sua análise, contribuíram para o entendimento dos fatores de sucesso dos projetos e, estão situados cronologicamente entre os anos de 1971 e 2019. A figura 3 apresenta a evolução cronológica dos fatores de sucesso dos projetos. Observa-se que a introdução gradativa de novos fatores de sucesso tem por objetivo aumentar a chance de sucesso do projeto através de uma melhor compreensão do conceito de sucesso do projeto por parte dos diversos *stakeholders*.

Evolução Cronológica dos fatores de sucesso dos projetos			
1970 - 1990	1991 - 2000	2001- 2010	2011 - 2020
Introdução do conceito de fatores de sucesso dos projetos, com destaque para o triângulo de ferro (prazo, custo, desempenho/qualidade).	Admissão de várias definições de sucesso de projeto e a identificação de novos fatores de sucesso além do triângulo de ferro. Diferentes aspectos do sucesso dos projetos e a importância dos clientes e usuários finais para seu sucesso.	Identificação da liderança, as competências da equipe de projetos para o sucesso dos projetos. Ampliação dos fatores de sucesso do projeto contemplando o sucesso dos negócios da organização. Contribuição do gerente de projeto para o seu sucesso.	Identificação de fatores de sucesso específicos e gerais, com destaque para a importância dos fatores humanos. Adoção de critérios de sucesso específicos para os tipos de projeto e o seu contexto.

Figura 3 Evolução dos fatores de sucesso do projeto
 Fonte Elaborado pelos autores

A primeira abordagem de sucesso dos projetos foi eminentemente técnica e objetiva, através do triângulo de ferro. Entretanto, esta abordagem foi questionada quanto a estes fatores serem suficientes para o alcance do sucesso e para atingir os objetivos e benefícios do projeto. Este questionamento fez com que a abordagem da compreensão da definição de sucesso do projeto e dos fatores de sucesso do projeto fosse ampliada. A evolução do conceito de sucesso de projetos, mostrou a tendência crescente para os sua orientação para o contexto, conforme apontado na figura 3. A figura 4 apresenta a ordem cronológica em que novos e mais abrangentes fatores de sucesso dos projetos foram contemplados.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETOS										
Ano	Fatores Referências	Satisfação dos stakeholders								
		TRIANGULO DE FERRO (tempo / custo / qualidade)	PROPRIETÁRIO	SPONSOR	ORGANIZAÇÃO	ALTA GESTÃO	GERENTE DO PROJETO	EQUIPE PROJETO	CLIENTES / USUARIO FINAL	FORNCEDORES
1971	Olsen	X								
1974	Murphy, Baker e Fisher	X								
1983	Baker, Murphy e Fisher	X				X	X	X	X	
1983	Duncan e Gorsha	X								
1984	Leidecker e Bruno	X				X	X	X	X	
1986	Pinto e Slevin	X				X	X	X	X	
1986	Stuckenbruck		X	X		X	X	X	X	
1987	Kerzner	X		X	X	X	X	X	X	X
1987	Morris e Hough	X		X	X					X
1987	Pinto e Slevin					X	X	X	X	
1988	De Wit	X								
1988	Pinto e Slevin		X		X		X	X	X	
1989	Kezsbom et al.						X			
1989	Pinto e Slevin					X	X	X	X	
1990	Briner et al.					X	X	X	X	
1990	Cooke-Davies			X		X	X	X	X	
1990	Pinto e Prescott					X	X	X	X	
1992	Freeman e Beale	X		X			X	X	X	
1992	Sanvido et al.							X		X
1994	Dvir et al.	X							X	
1994	Nicholas						X			
1994	Radolph e Posner	X						X		
1995	Richardson	X						X		
1995	Wateridge					X		X		
1996	Belassi e Tukel				X	X	X	X	X	
1996	King				X		X	X		
1996	Munns e Bjeirmi	X					X	X	X	
1996	Tishler et al.						X	X	X	X
1997	Baker et al.	X				X	X	X	X	X
1997	Shenhar, Dvir e Levy	X			X		X	X	X	X
1998	Belout						X	X		
1998	Bounds				X			X		
1998	Dvir et al.	X								X
1998	Wateridge		X	X		X	X	X	X	X
1999	Atkinson	X			X		X	X	X	X
1999	Baccarini								X	
1999	Clarke	X								X
1999	Lin e Mohamed	X	X				X	X	X	X
1999	Linberg	X								
1999	Turner	X		X	X			X	X	X
2000	Jergeas et al.						X	X	X	X
2000	Pinto et al.							X		
2001	Shenhar et al.	X					X	X	X	
2001	Somers e Nelson						X			
2003	Westerveld	X		X		X	X	X	X	X
2004	Chan e Chan	X					X	X		
2004	Leung et al.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2004	Nguyen, Ogunlana e Lan	X					X	X		
2004	Turner	X	X	X		X	X	X	X	X
2005	Jugdev e Müller	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2006	Agarwal e Rathod	X	X				X	X	X	
2006	El-Gohary et al.	X			X	X	X	X	X	X
2006	Fortune e White	X			X	X		X	X	
2006	Kerzner	X						X	X	
2006	Pinto e Slevin			X	X		X	X	X	
2006	Pryke e Smith						X	X		
2007	Cooke-Davies	X	X		X		X	X	X	X
2007	Muller e Turner	X		X	X	X	X	X	X	X
2007	Weaver	X			X			X	X	
2007	Shenhar e Dvir					X	X	X	X	X
2008	Karlsen et al.						X	X		
2008	Scott-Young e Samson		X	X		X	X	X	X	X
2009	Andersen et al.	X				X	X	X	X	X
2009	Brady e Davies	X	X	X		X	X	X	X	X
2009	Savill e Milward	X	X				X	X	X	X
2009	Turner et al.		X	X			X	X	X	X
2010	Abdullah et al.		X			X		X	X	X
2010	Bourn e Weaver						X			
2010	Brady e Maylor								X	
2010	Lee et al.						X			
2011	Al-Tmeemy et al.	X			X				X	
2011	Baidem e Price					X	X	X	X	
2011	Wang et al.	X					X	X	X	X
2012	Crawford	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2012	Bakker et al.	X						X	X	X
2012	Muller e Jugdev					X	X	X	X	X
2012	Turner e Zolin	X			X			X	X	X
2013	Aronson et al.					X	X			
2013	Chang et al.	X						X		
2013	Delo	X								
2013	Moris								X	
2013	Ogwueleka						X	X		
2014	Cserháti e Szabó					X	X	X		
2014	Rolstadas et al.				X	X	X	X	X	X
2015	Eyiah- Botwe	X	X		X		X	X	X	X
2015	William et al.	X			X		X	X	X	
2016	Collinge						X			
2016	Montequin et al.					X	X	X		
2016	Mali e Waghmare						X	X	X	X
2018	Martens et al.	X	X		X		X	X	X	X
2019	Al Nahyan et al.		X		X		X	X	X	X

Figura 4 Fatores críticos de sucesso dos projetos
Fonte Elaborado pelos autores

A figura 4 indica uma maior frequência para os fatores do triângulo de ferro, clientes ou usuários finais, gerente do projeto e equipe do projeto. Nota-se que a evolução na identificação dos fatores de sucesso dos projetos, evoluíram de uma abordagem objetiva e técnica para uma holística, contemplando os *stakeholders*.

Manter uma equipe de projeto permanentemente motivada e desenvolvendo suas competências técnicas além de requerer menos recursos quando comparado a montar uma nova equipe e cada novo projeto, aumenta a probabilidade de sucesso do projeto, seja pelo seu desenvolvimento técnico, seja pela sinergia existente entre seus membros, seja pelo melhor entendimento da cultura e valores da organização em que atua. Da mesma forma, podemos inferir a importância dos fornecedores, pois manter parcerias estratégicas com fornecedores chave significa aumentar a probabilidade no atendimento dos requisitos de prazo de entrega, qualidade e custos e, portanto o sucesso dos projetos.

O gerente de projetos possui uma atuação ao mesmo tempo estratégica, entendendo as expectativas dos *stakeholders* internos e externos, mantendo uma conveniente comunicação com os mesmos, bem como uma atuação tática no sentido de conduzir sua equipe projetos de maneira a atender as expectativas e os requisitos desses *stakeholders*, incluindo a sua própria equipe, durante todo o ciclo de vida do projeto.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso dos projetos é de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização e, a forma como os projetos são desenvolvidos, geridos e implantados possuem influência vital no alcance dos resultados desejados. A percepção de sucesso significa que os projetos devem ser orientados para a criação de valor para cada um dos *stakeholders*, durante o ciclo de vida do projeto.

Se respondeu às perguntas de pesquisa: (i) O conceito de sucesso de projetos evoluiu, conforme descrito na literatura? (ii) Quais partes interessadas foram identificadas como tendo interesse no sucesso do projeto e assim constituírem fatores que levam os projetos a serem consistentemente bem-sucedidos? Observou-se que o entendimento dos fatores de sucesso do projeto teve uma expansão durante sua evolução cronológica. Verificou-se que a década de 1970 estabeleceu os aspectos técnicos de um projeto. As décadas de 1980 e 1990 iniciaram o processo de complementar o entendimento de sucesso, com a abordagem de como o projeto se relacionava com a organização do cliente. Buscou-se novas definições para sucesso de projetos, ganhando destaque a percepção dos clientes e usuários finais. Já no início do século 21, em sua primeira década, observou-se nova expansão dos critérios de sucesso de projetos, incorporando os fatores de liderança (gerenciamento do projeto) e as competências da equipe do projeto. Na sua segunda década, destacou-se a importância de critérios específicos para cada projeto, entretanto os fatores humanos e, principalmente, no desenvolvimento das competências dos envolvidos ganhou extrema relevância.

Verificou-se que a década de 1990 reconheceu a importância do envolvimento de partes interessadas internas e externas para o sucesso do projeto. A década de 2000 confirmou a importância dos *stakeholders*, dando a estes mais relevância, monitorando o atendimento a seus requisitos, expectativas e metas durante o ciclo de vida do projeto. Na década de 2010 o envolvimento do proprietário/patrocinador e a necessidade de comprometimento da alta administração ao descrever o sucesso tomou corpo, bem como verificou-se que o gestor do projeto e a sua equipe passaram a ser *stakeholders* fundamentais para garantir o sucesso do projeto.

Os fatores objetivos do triângulo de ferro não são mais os únicos elementos para a determinação do sucesso do projeto, eles são complementados por fatores subjetivos de cada projeto. As percepções dos *stakeholders* são significativas para o entendimento de sucesso de

projetos. Portanto, não basta esforços para usar o conhecimento, as técnicas e as ferramentas adequadas para atender às metas específicas e os objetivos do projeto, definidas como a conclusão dos projetos dentro do prazo, do orçamento e com um nível de qualidade satisfatório. Esforços consideráveis têm sido feitos para identificar quais outros fatores podem contribuir para o sucesso do projeto, de maneira sustentável, esta evolução pode ser compreendida a partir do mapeamento realizado nos 91 estudos avaliados no presente trabalho.

A inclusão de fatores de sucesso complementares ao triângulo de ferro, aumenta a maturidade no entendimento sobre o sucesso do projeto, definindo-o claramente, identificando os fatores que podem facilitar o cumprimento dos critérios de sucesso. Ter em consideração, de maneira holística, os fatores de sucesso aumenta a probabilidade de sucesso do projeto, ao passo que desconsiderá-los aumenta a probabilidade de fracasso do projeto (Belassi e Tukel, 1996; de Wit, 1988). O sucesso dos projetos e seus fatores devem contemplar as percepções de múltiplos *stakeholders*, pois uma avaliação inadequada pode induzir a desvios no processo decisório, e comprometer o sucesso do projeto. As percepções do sucesso do projeto pelas partes interessadas são inerentemente subjetivas e críticas para o sucesso do projeto no seu ciclo de vida (Turner e Zolin, 2012). A não consideração das partes interessadas foi identificado como uma das principais razões para falhas de projeto (Eyiah-Botwe, 2015).

Entretanto, observou-se que, nos estudos analisados pouco se explorou as razões objetivas que promoveram as mudanças observadas ao longo do tempo. Uma possível inferência é que os recursos organizacionais são cada vez mais escassos e concorridos, portanto, os processos que fazem uso dos mesmos e, aqui se contempla a gestão de projeto, devem ser sobretudo não somente eficientes em sua utilização, mas principalmente eficazes. Desenvolver fornecedores confiáveis quanto ao atendimento dos requisitos (custo, qualidade, prazo, desempenho) toda vez que se tem um novo projeto, consome recursos e, sendo estes escassos ou até inexistentes para um determinado fim específico, a melhor alternativa é se ter um conjunto de fornecedores desenvolvidos, com suas entregas asseguradas, razão pela qual eles são *stakeholders* cuja atuação é crítica para o sucesso dos projetos.

Igualmente, se formar uma nova equipe de projetos à cada novo projeto é oneroso e embute riscos de se alcançar o sucesso, difíceis de se dimensionar. Pois o desempenho de cada novo componente por vezes é desconhecido. Assim, se ter uma equipe de projetos, sem grandes alterações em sua estrutura e organização, permanentemente motivada, através do desenvolvimento contínuo de suas competências, muitas vezes alcançada na implantação dos projetos, é outra forma de tratar eficazmente os recursos organizacionais. O mesmo se aplica ao gerente de projetos, cuja mudança a cada novo projeto pode comprometer os resultados, tanto internos quanto externos à organização. Logo, a permanência sustentável de um gerente de projetos alinhado à visão e valores empresariais, desenvolvendo suas atividades observando o código de ética da empresa, em constante interação com o(s) cliente(s), fornecedor(es), sendo um facilitador dos processos envolvidos, desenvolvendo e motivando sua equipe de projetos, fazem deste *stakeholder* uma das figuras centrais e essenciais para o sucesso dos projetos.

Contemporaneamente as organizações possuem estruturas cada vez mais plurais com equipes distribuídas em escala global, com equipes atuantes nos vários continentes, essas características se justificam pelas necessidades das empresas em obter profissionais com adequadas especializações, reduzir os custos operacionais e, possuindo uma presença globalizada terá maior proximidades com seus atuais e futuros clientes (Carmel, 1998).

Esse cenário, entretanto, introduz variáveis que podem comprometer o sucesso dos projetos, pois as equipes de projetos distribuídas experimentam o distanciamento psicológico que influencia a representação e o julgamento (Lieberman e Trope, 1998; Trope e Liberman, 2003). A distância psicológica, contemplada na CLT (Teoria das Construções Mentais) se manifesta quando os indivíduos encontram fatos, objetos e eventos que estão distantes no espaço (distância geográfica), no tempo (distância temporal), ocorrem a outros indivíduos

(distância social) ou são improváveis de acontecer (distância hipotética). Essas quatro “distâncias” psicológicas (geográfica, temporal, social e hipotética) levam a uma interpretação mais elevada na forma de representações mentais mais abstratas (Trope e Liberman, 2010), influenciando o comportamento e a percepção de *stakeholders* chaves para o sucesso de projetos. Este aspecto, ou seja, como o distanciamento psicológico afeta a percepção de sucesso dos projetos sob a ótica de diferentes *stakeholders*, é um tema para pesquisas futuras.

As limitações do presente estudo está em se obter uma visão mais profunda das diferentes percepções de sucesso do projeto, que responderiam “como”, “quando” e “por que”, os fatores de sucesso são percebidos como importantes pelos diferentes *stakeholders*, no contexto de cada projeto. Pesquisas futuras são sugeridas para se investigar a relação entre a percepção de satisfação dos *stakeholders* e a natureza do projeto ou seu campo de aplicação, durante o ciclo de vida do projeto, procurando observar relações causais de como as atividades e interações dos vários *stakeholders*, bem como estudar critérios quantitativos e qualitativos combinados para avaliar o sucesso do projeto.

Este artigo fornece um pano de fundo para se identificar os fatores de sucesso dos projetos sob a ótica dos *stakeholders*. Busca contribuir com os praticantes no sentido de, na fase de planejamento do projeto, se planejar a identificação e o alcance das expectativas e requisitos dos *stakeholders* para o entendimento do sucesso dos projetos. Pois, ainda não existe um modelo padrão adequado para se avaliar o sucesso do projeto, independente do campo de aplicação. Se deve escolher os critérios adequados para seus projetos individualmente e considerar os fatores de influência dos *stakeholders* para o alcance do sucesso. O que importa!

BIBLIOGRAFIA

- Al Nahyan M. T., Sohal A., Hawas Y. & Fildes B. (2019). Communication, coordination, decision-making and knowledge-sharing: a case study in construction management. *Journal of Knowledge Management*, vol. 23, no. 9, pp. 1764-1781
- Al-Tmeemy, S.M.H.M., Abdul-Rahman, H. & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 337–348
- Archambault, É., Campbell, D., Gingras, Y., & Larivière, V. (2009). Comparing bibliometric statistics obtained from the Web of Science and Scopus. *Journal of the American society for information science and technology*, 60(7), 1320-1326.
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining success for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), pp. 358-370.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time, and quality. Two best guesses and a phenomenon. It's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*. 17 (6), 337–342.
- Baccarini, D. (1999), The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 25–32.
- Baiden, B.K. & Price, A.D. (2011). The effect of integration on project delivery team effectiveness. *International Journal of Project Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 129–136.
- Baker, B.N., Murphy, D.C. & Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. In Cleland, D.I. and King, W.R. (Eds.), *Project Management Success*, 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York, pp. 902-909.
- Baker, B.N., D.C. Murphy & D. Fisher. (1983). Factors affecting project success, *Project Management Handbook*. (ed.) D.I. Cleland & W.R. King, Van Nostrand Reinhold, NY, pp669-685.
- Baker, B.N., Murphy, D.C. & Fisher, D. (1997). *Factors Affecting Project Success*, in Cleland, D.I. & King, W.R. (Eds.), *Project Management Handbook*, Wiley, New York, pp. 902–919.

- Bakker, K. de, Boonstra, A. & Wortmann, H. (2012). Risk managements' communicative effects influencing IT project success", *International Journal of Project Management*. Vol. 30 No. 4, pp. 444– 457.
- Belassi, W. & Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 141– 151.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 16(1), pp. 21-26.
- Bounds, G.(1998). The last word on project management. *Institute of Industrial Engineers Solutions* 30 (11), 41–43.
- Bourne, L. & Weaver, P. (2010). Mapping stakeholders. In Chinyio, E.A. and Olomolaiye, P. (Eds.), *Construction Stakeholder Management*, Blackwell Publishing, London, pp. 99-120.
- Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. (1990). *Project leadership: Getting in, rising up and moving on*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Carmel, E. (1998). *Global Software Teams: Collaborating Across Borders and Time Zones*. Prentice
- Chan, A.P. & Chan, A.P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 203–221.
- Chang, A., Chih, Y.-Y., Chew, E. & Pisarski, A. (2013). Reconceptualizing mega project success in Australian Defense. Recognizing the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 1139–1153.
- Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International Journal of Project Management*, 17(3), 139-145.
- Collinge, B. (2016). Stakeholder management strategies during construction project work. *British Journal of Healthcare Management* 22(8), pp. 394-400.
- Cooke-Davies, T. (2007). Few topics are more central to the art and science of managing projects than project success. *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management*, 3, 226.
- Cooke-Davies, T. (1990). Return of the project managers. *Management Today, Business Information Management*. May, 119–121
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. *Annals of internal medicine*, 126(5), 376-380
- Crawford, L. (2002). *Project Performance Assessment. Master's in project management course*, 10th-15th June, Paris, France. UTS/ESC-Lille.
- Crawford, L. (2012, September). Participatory Project Management for Disaster Resilience. *In Research Week 2012*.
- Cserháti, G. & Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 32 No. 4, pp. 613– 624.
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management* 6(3), pp. 164-170.
- Delo, A. (2013). Barnes on his time, cost, and performance triangle. available at: <https://www.thepmchannel.com/video/1312/barnes-on-his-time-cost-and-performance-triangle-ipma-2012-interviews> (acesso em 12 abril 2021).
- Duncan, G. L., & Gorsha, R. A. (1983). Project management A major factor in project success. *IEEE transactions on power apparatus and systems*, (11), 3701-3705.
- Dvir, D., Lipovetsky S., Shenhar A. & Tishler A. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factor. *Research Policy* 27(9), pp. 915-935.

- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A. J., & Tishler, A. (1994). What is really important for project success? A multivariate analysis of project management variables. *In Working Paper No. 6/94*. Israel Institute of Business Research, Faculty of Management, Tel Aviv University.
- El-Gohary, N.M., Osman, J., & El-Diraby, T.E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *Journal of International Project Management* 24(7), pp. 595-604.
- Eyiah-Botwe, E. (2015). An evaluation of stakeholder management role in Getfund polytechnic projects delivery in Ghana. *Journal of Civil and Environmental Research*, 7(3), 66-73.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1), pp. 53-65.
- Freeman, M. & Beale, P. (1992). Measuring Project Success. *Project Management Journal*, Vol. 23 No. 1, pp. 8–17.
- Hemingway, P. & Brereton, N. (2009). *What is a systematic review', What is Series*. Bandolier, April.
- Jergeas, G.F., Williamson, E., Skulmoski, G.J. & Thomas, J.L. (2000). Stakeholder management on construction projects. *AACE International Transaction* 12(1), pp.1- 6.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A retrospective looks at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal* 36 (4), 19–31.
- Karlsen, J. T., Græe, K., & Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*.
- Kezsbom, D.S., Schilling, D.L., & Edward, K.A. (1989). *Dynamic Project Management: A Practical Guide for Managers and Engineers*, John Wiley & Sons, New York.
- Kerzner, H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 9th ed, Wiley, Hoboken, N.J.
- Kerzner, H., 1987. In search of excellence in project management. *Journal of Systems Management*. 38 (2), 30–40.
- King, I. (1996). The road to continuous improvement: BPR and Project Management. *IIE solutions*. 28(10), 22-28.
- Leung, M.Y., Chong, A., Ng, S.T., & Cheung, M.C.K. (2004). Demystifying stakeholders' commitment and its impacts on construction projects. *Construction Management and Economics* 22(7), pp. 701-715.
- Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science*, 9
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1),5.
- Linberg, K. R. (1999). Software developer perceptions about software project failure: a case study. *Journal of Systems and Software*,. 49(2-3), 177-192.
- Mali, A.P., & Waghmare, A.P. (2016). Embodied energy audit of residential building. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science* 2(7), pp. 1141-1147.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), pp. 255-266.
- Montequin, V. R., Cousillas, S. M., Alvarez, V., & Villanueva, J. (2016). Success Factors and Failure Causes in Projects: analysis of cluster patterns using self-organizing maps. *Procedia Computer Science*, 100, pp 440- 448.
- Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Revisited: A Knowledge Perspective. *Project Management Journal*, Vol. 44.

- Morris, P.W.G. & Hough, G.H. (1987). *The anatomy of major projects*. John Wiley and Sons, New York.
- Müller, R. & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*. 25 (4), 298–309.
- Müller, R. & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success”, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 5 No. 4, pp. 757–775.
- Munns, A.K. & Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International Journal of Project Management*. 14 (2), 81–88.
- Murphy, D., Baker, N. & Fisher, D. (1974). *Determinants of Project Success*, Boston College, National Aeronautics and Space Administration, Boston. (No. NASA-CR-139407).
- Nguyen, L. D., & Ogunlana, S. O. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, construction, and architectural management*.
- Nicholas, J.M. (1994). *Managing Business and Engineering Projects: Concepts and Implementation*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Office Government and Commerce, 2009. PRINCE2. Office Government and Commerce, UK.
- Ogwueleka, A.C. (2013). A review of safety and quality issues in the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Project Management* 3(3), pp. 42-48.
- Olsen, R.P. (1971), Can project management be defined?. *Project Management Quarterly*, Vol. 2 No. 1, pp. 12–14.
- Pinto, J.K. & Prescott, J.E. (1990). Planning and tactical factors in project implementation success. *Journal of Management Studies* 27 (3), 305–328.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1986). The project implementation profile: New tool for project managers. *Project Management Journal*, 17 (4): 57-70.
- Pinto J.K. & Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management* 3(4), pp. 22-27.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project Success: Definitions and Measurement Techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72.
- Pinto, J.K., & Slevin, D.P. (1989). Critical success factors in R&D projects. *Research technology management*. pp. 31-35.
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P. (2006). Project Critical Success Factors. The Project-Implementation Profile”, in *Leidecker, D.I. and Gareis, R. (Eds.), Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects*, 2nd ed, McGraw-Hill, New York, 13-1 - 13-11.
- Pinto, J. K., Rouhiainen, P., & Trailer, J. W. (2000). Project success and customer satisfaction: Toward a formalized linkage mechanism. In *Projects as business constituents and guiding motives* (pp. 103-115). Springer, Boston, MA.
- PMBOK Guide. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 6th Ed., Project Management Institute, Newton Square, PA.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- Pryke, S. & Smyth, H. (2006). *The Management of Complex Projects: A Relationship Approach*, Wiley- Blackwell, Chichester.
- Radolph, W.A., & Posner, B.Z. (1994). *Effective Project Planning and Management*. Prentice Hall International.
- Richardson, T. (1995). Project Management Pitfalls. *Business Communications review*, 25(8), 49.
- Rolstadas, A., Tommelein, I., Morten Schiefloe, P., & Ballard, G. (2014). Understanding project success through analysis of project management approach. *International journal of managing projects in business*, 7(4), pp. 638-660.

- Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 749–766.
- Shenhar, A.J. & Dvir, D. (2007). Project management research: the challenge and opportunity. *Project Management Journal* 3 (2), 93–99.
- Shenhar, A.J. & Dvir, D. (2007), Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation, *Harvard Business School Press*, Boston, Mass.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.C. (2001). Project Success. A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 6, pp. 699–725.
- Shenhar, A.J., Levy, O. & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*. 28 (2): 5-13.
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001, January). The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations. *In Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 10-pp). IEEE.
- Stuckenbruck, L.C. (1986). Who determines project success?. *Proceedings of the 18th Annual Seminar / Symposium* (Montreal/Canada), 85-93. Upper Darby, PA: Project Management The Standish Group, 2009. CHAOS Summary 2009. The Standish Group International, Boston.
- Tishler, A, Lipovetsky, S., Dvir, D. & Shenhar, A. (1996). Identifying critical success factors in defense development projects: a multivariate analysis. *Technological Forecasting and Social Change* 51, 151–171.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological review*, 110(3), 403.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117, 440-463. doi:10.1037/a0018963
- Turner, J.R. (1999). *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, second ed. McGraw-Hill Publishing Co, London.
- Turner, J. R. (2004). Five necessary conditions for project success. *International journal of project management*, 5(22), pp. 349-350.
- Turner, J.R. & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal* 43 (5), 87–99.
- Turner, R., Zolin, R., & Remington, K. (2009). Monitoring the performance of complex projects from multiple perspectives over multiple time frames. *In International Research Network of Project Management Conference (IRNOP)* (pp. 1-27).
- Victor, L. (2008). Systematic reviewing. *Social research update*, 54(1), 1-4.
- Wang, E.T., Chang, J.Y., Jiang, J.-Y.J. & Klein, G. (2011). User advocacy and information system project performance. *International Journal of Project Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 146–154.
- Wateridge, J. (1995). IT projects: a basis for success. *International Journal of Project Management* 13 (3), 169–172.
- Wateridge, J.(1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management* 16 (1), 59–63.
- Weaver, P. (2007). The Origins of Modern Project Management. *Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference* 15-18 April 2007 Marriott Pinnacle Downtown, Vancouver.
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, Vol. 21 No. 6, pp. 411–418.
- Williams, P., Ashill, N.J., Naumann, E. & Jackson, E. (2015). Relationship quality and satisfaction. Customer-perceived success factors for on-time projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 33 No. 8, pp. 1836–1850.
- Zupic, I. & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, v.18, n.3, p.429–472