



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **AS PERSPECTIVAS DE SUCESSO DE PROJETOS E OS FATORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS AO GERENTE DE PROJETOS**

### *PROJECT SUCCESS RESPECTIVES AND PERFORMANCE FACTORS OF THE PROJECT MANAGER*

**MARCIO SARAIVA MATTOS**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**FERNANDO CESAR BARROS SUZUKI**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**FERNANDO ANTONIO RIBEIRO SERRA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **AS PERSPECTIVAS DE SUCESSO DE PROJETOS E OS FATORES DE DESEMPENHO ASSOCIADOS AO GERENTE DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo é explorar as perspectivas de sucesso de projetos e os fatores que possam contribuir para melhora da performance associados ao gerente de projetos.

### **Relevância/originalidade**

A contribuição do trabalho está na revisão da literatura quanto as perspectivas de sucesso de projetos e aos fatores associados ao gerente de projetos que contribuem com o desempenho dos projetos. Adicionalmente, o trabalho diferencia sucesso de projetos em diferentes áreas de aplicações de projetos, como construções, tecnologia e a própria perspectiva geral de sucesso de projetos.

### **Metodologia/abordagem**

Revisão sistemática da literatura

### **Principais resultados**

São demonstrados as diferenças da perspectiva de sucesso de projetos por setores de aplicação de projetos e os fatores associados ao gerente de projetos que influenciam no melhor desempenho desses setores.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Como uma revisão sistemática da literatura, o trabalho contribui com uma visão atualizada dos estudos pertinentes ao tema, principalmente ao compilar estudos da área.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A contribuição do trabalho está na demonstração das diferentes perspectivas de sucesso de projetos por setores de aplicação de projetos, assim como os fatores associados ao gerente de projetos que influenciam no melhor desempenho desses setores.

**Palavras-chave:** Fatores de sucesso, Fatores de performance, Gerente de projeto, Gerenciamento de projetos, Revisão sistemática



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## *PROJECT SUCCESS RESPECTIVES AND PERFORMANCE FACTORS OF THE PROJECT MANAGER*

### **Study purpose**

The objective of this study is to explore the prospects for project success and the factors that can contribute to improving performance associated with the project manager.

### **Relevance / originality**

The contribution of the work is in the literature review regarding the prospects for project success and the factors associated with the project manager that contribute to the performance of the projects. Additionally, the work differentiates project success in different areas of project applications, such as constructions, technology and the overall perspective of project success.

### **Methodology / approach**

Systematic literature review

### **Main results**

The differences in the perspective of project success by project application sectors and the factors associated with the project manager that influence the better performance of these sectors are demonstrated.

### **Theoretical / methodological contributions**

As a systematic review of the literature, the work contributes with an updated view of the studies relevant to the theme, mainly by compiling studies in the area.

### **Social / management contributions**

The contribution of the work is in demonstrating the different perspectives of project success by project application sectors, as well as the factors associated with the project manager that influence the better performance of these sectors.

**Keywords:** Success Factors, Performance Factors, Project Manager, Management, Systematic review



## INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações utilizam projetos para alcançar seus objetivos, principalmente para atender a pressões de um mercado mais globalizado e disputado. Segundo o PMBOK (2017), projetos são organizações temporárias com o objeto de criar um produto, serviço ou resultado único e o gerenciamento de projetos é a capacidade de aplicar técnicas, conhecimento e habilidades em tarefas que permitirão atingir os objetivos da forma mais eficaz e eficiente.

Nesse sentido o gerente de projetos pode ser visto como o principal executivo desta organização temporárias (Turner e Müller, 2003) e muitos estudos já demonstraram que as ações do gerente de projetos podem ter impacto positivo na performance e no sucesso de projetos (Aga et al., 2016; Dvir et al., 2003; Rezvani et al., 2016; Yang et al., 2011), entretanto, ainda não há um consenso quanto a própria definição de sucesso em projetos. Para Belassi e Tukel (1996), um projeto pode ser visto como um sucesso para um cliente, porém pode ser considerado um fracasso para alta gestão caso o resultado do projeto não atinja os requisitos definidos, mesmo que tenha satisfeito os clientes. Nesse caso, a perspectiva sobre sucesso do projeto é vista de forma diferente por ambas as partes. Não existe sucesso absoluto de sucesso, apenas uma percepção de sucesso que irá depender da avaliação de cada stakeholder (Diallo e Thuillier, 2005).

De acordo com (Pheng e Chuan, 2006), para que se possa definir e entender sucesso de projetos, deve-se ser feita uma distinção entre sucesso no gerenciamento de projetos e sucesso do projetos, visto que eles são diferentes. O sucesso no gerenciamento de projeto foca nos processos e em particular, no atendimento dos critérios de custo, tempo e objetivos de qualidade. Por outro lado, sucesso do produto lida com os efeitos do produto final e com o objetivo do próprio projeto.

Apesar de ser muito criticado na literatura, o conhecido triângulo de ferro (prazo, escopo e custo) ainda é serve como base para muitos projetos e estudos (Papke-Shields et al., 2010) e aparentemente, esses critérios estão mais relacionados a eficiência organizacional que com a eficácia organizacional (Berssaneti e Carvalho, 2015). Para melhor compreender os motivos de falhas de um projeto, pesquisadores exploram diversas dimensões de gerenciamento, incluindo como projetos são conduzidos e seus contextos internos e externos nos quais os projetos são conduzidos (Papke-Shields et al., 2010).

A compreensão sobre os fatores críticos de sucesso é um importante tema pesquisado na literatura acadêmica (Al-Tmeemy et al., 2011; Ika et al., 2012; Iyer e Jha, 2005; Marzagão e Carvalho, 2016) e o objetivo deste estudo é explorar as perspectivas de sucesso de projetos e os fatores que possam contribuir para melhora da performance associados ao gerente de projetos.

## METODOLOGIA

### ESTRATÉGIA DE SELEÇÃO

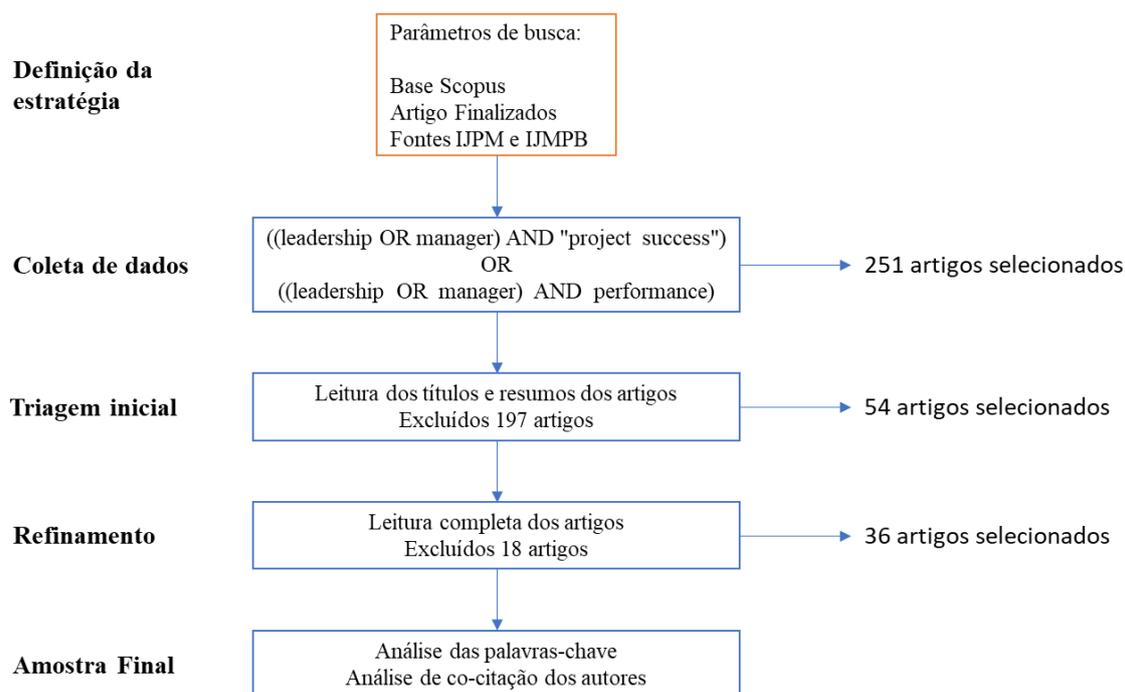
Durante a elaboração da estratégia de busca dos artigos para explorarmos quais são os fatores que influenciam os gerentes de projetos quanto a performance no gerenciamento e no sucesso de projetos, a base de dados Scopus, que é composta pelos principais periódicos internacionais, foi definida como repositório central para as pesquisas. Ainda como parte da estratégia de busca, apenas artigos da área de *Business, Management and Accounting* foram



considerados. Com relação ao conjunto de palavras-chave para seleção dos artigos deste estudo, foi definido um conjunto de palavras na língua inglesa com a seguinte composição: LEADERSHIP; MANAGER; PROJECT SUCESS e PERFORMANCE. A escolha das palavras unicamente no idioma inglês está relacionada com a fato das buscas ocorrerem apenas nos periódicos *International Journal of Project Managment (IJPM)* e o *International Journal of Managing Projects in Business (IJMPB)*.

## COLETA DE DADOS, TRIAGEM INICIAL, REFINAMENTO E AMOSTRA FINAL

A partir das definições anteriores, a *string* de busca utilizada na seleção dos artigos, utilizando-se dos conectores lógicos apresentou a seguinte lógica: ((leadership OR manager) AND "project success") OR ((leadership OR manager) AND performance). Na pesquisa inicial, foram encontrados 251 artigos, os quais tiveram seus títulos e resumos analisados, observando a coerência do assunto alvo deste estudo com suas descrições. Após a triagem inicial, restaram apenas 54 artigos que então foram lidos em completude afim de avaliar o conteúdo e verificar sua aderência quanto ao tema deste estudo. Nesta fase, ainda foram eliminados outros 18 artigos que não estavam alinhados com a intenção do estudo. A amostra final então é composta por 36 artigos, conforme descrito no **Fluxograma 1**.



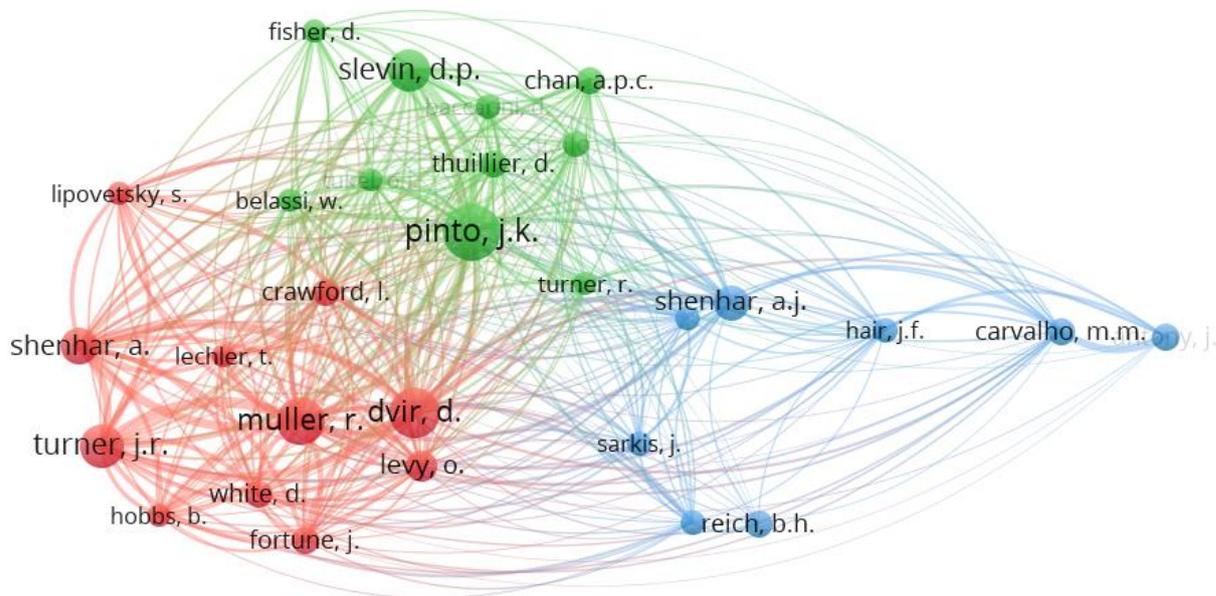
**Fluxograma 1. Fonte: Elaborado pelo Autor**

## PROCEDIMENTO E ANÁLISE

Dada necessidade de explorar os dados obtidos, a partir do site da base Scopus, foram exportadas as informações de referência dos artigos nos formatos RIS e CSV, que foram utilizados posteriormente em outros softwares utilizados para verificação dos dados. Inicialmente, o arquivo .CSV foi importado no software VOSViewer, versão 1.6.11 para elaboração da análise de co-citação dos autores com ao menos 10 citações. O propósito da



análise da co-citação está em entender as estruturas subjacentes de uma determinada área de pesquisa, permitindo a identificação de *clusters* de pesquisa. A **Figura 1** abaixo apresenta a existência de 3 diferentes cluster de pesquisa a partir da lista dos 36 artigos da amostra final, assim como concentração em alguns autores nestes clusters.



**Figura 1.** Fonte – Elaborado pelo autor

Outro software utilizado na verificação dos dados foi o pacote biblioshiny instalado no software RStudio versão 1.2.1335, que utiliza uma interface web, permitindo outras análises nas dimensões de autores, fontes e documentos. Para compreender melhor o cenário atual das publicações selecionadas em nossa amostra, foi criado um mapa entre autores, resumo e as fontes de publicação, apresentado na **Figura 2**. Esta forma de visualização permite aos pesquisadores observar visualmente a força ou concentração de algumas relações, que auxiliam na compreensão destas relações.



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE

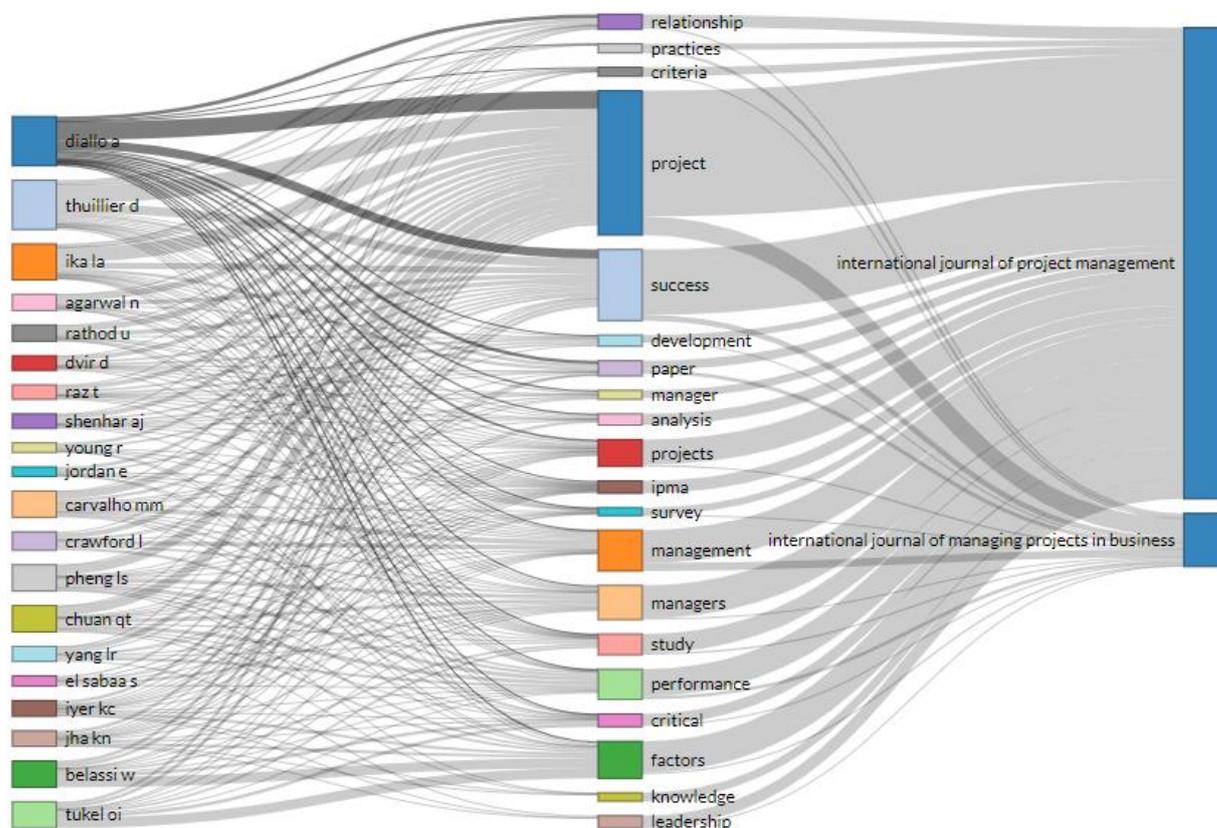


Figura 2. Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente, também foi feita uma análise, utilizando a interface do biblioshiny quanto a frequência das palavras-chave utilizadas pelos autores na amostra selecionada. Para tal análise, optou-se novamente por uma abordagem visual, afim de facilitar o entendimento dos seus agrupamentos, conforme demonstrado na **Figura 3**. Não diferente do que se poderia esperar, o termo *Project Success* aparece em grande destaque, mas podemos observar que o gerente de projeto, representado pelos termos *managers* e *Project managers* também tem grande destaque. Com relação aos tipos de indústria, há também algum destaque para os termos *information technology* e *construction industry*, que apontam para as indústrias de tecnologia e da construção.



Figura 3. Fonte: Elaborado pelo Autor

## DISCUSSÃO

### PERSPECTIVA DE SUCESSO EM PROJETOS

A identificação de critérios críticos de sucesso é tão importante de ser estudado quanto os fatores de falha dos projetos, pois não se deve apenas trabalhar para maximizar os resultados para os fatores de sucesso, mas também reduzir o impacto negativo dos fatores de falha (Iyer e Jha, 2005), mas como se pode esperar, diferentes estudos identificaram diferentes fatores críticos de sucesso e ainda falta de consenso entre autores e pesquisadores sobre os critérios para julgar sucesso (Papke-Shields et al., 2010), entretanto, há consenso que sucesso implica tanto em eficiência quanto efetividade, sendo uma questão de perspectiva e que existem critérios de sucesso do projeto que estão relacionados aos padrões determinados para o sucesso do projeto, diferente dos fatores críticos de sucesso, que podem estar relacionados mais especificamente a condições, eventos e circunstâncias que contribuem para o sucesso do projetos (Ika et al., 2012). Essa afirmação está em linha com Todorović (2015), que diz que para gerenciar algo, devemos saber como medi-lo, ou seja, devemos estabelecer uma conexão entre os fatores críticos de sucesso e a medida de sucesso do projeto. Fatores críticos de sucesso são fatores que contribuem para alcançar o sucesso do projeto, por outro lado, os critérios de sucesso do projeto são os indicadores que determinam se um projeto foi bem-sucedido ou não.

### PERCEPÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS DE CONSTRUÇÕES

O sucesso do projeto é um conceito de gerenciamento estratégico no qual os esforços do projeto devem estar alinhados também aos objetivos de curto e longo prazo da organização (Al-Tmeemy et al., 2011). Grandes projetos de construção precisam de um cuidadoso e minucioso planejamento antes de se iniciar propriamente a fase de execução, que exigirá também um rigoroso controle e monitoramento durante a fase de construção (Toor e Ogunlana,



2008). Em linha, o estudo de Iyer & Jha (2005) adiciona o monitoramento e o *feedback* do time de projetos, a habilidade de coordenação e habilidade de comunicação do gerente de projetos para alta gestão, suas atitudes positivas e suas competências são fatores importantes para o sucesso do projeto.

Uma equipe de projetos competente deve garantir uma compreensão adequada dos objetivos do projeto para todos os membros da equipe, assim como os membros do time precisam ter conhecimento em suas áreas de específicas. Um time competente deve assegurar que não haja falhas no planejamento e na preparação da implementação dos planos do projeto. A competência também inclui também em ser certo na escolha dos parceiros e fornecedores corretos para o projeto (Toor e Ogunlana, 2008).

Afim de executar suas atividades de forma efetiva, o gerente de projetos precisa receber autoridade e responsabilidades de forma explícita, para que possa garantir que as tarefas sejam realizadas sem buscar por novas instruções a todo instante (Pheng e Chuan, 2006), já que uma das atividades mais ordinárias de um gerente de projetos está em persuadir que outros executem tarefas necessárias para o projeto. Convencer as pessoas a realizarem o que deve ser feito requer habilidades de comunicação, boa vontade, e esforço para adequar todas as atividades no tempo correto. Os resultados encontrados no estudo de Iyer e Jha (2005) revela que a maior contribuição entre todos os fatores estudados está na coordenação das atividades do gerente de projetos e que um bom gerenciamento contribui para redução de custos.

De fato, em projetos de construção é significante alcançar os objetivos do projeto alinhados com as expectativas dos clientes, entretanto não se deve deixar de integrar esse conceito com a eficiência do gerenciamento do projeto e os objetivos da organização (Al-Tmeemy et al., 2011).

## PERCEPÇÃO DE SUCESSO EM PROJETOS DE TECNOLOGIA

Infelizmente, no campo de desenvolvimento de software ainda não existe um modelo confiável para gerar estimativas dos custos e prazo do projeto com precisão, assim como não existe um *framework* que permita delinear funcionalidades desejadas sem falhas em produtos de software (Agarwal & Rathod, 2006). Aparentemente, apesar de cada vez mais os projetos de tecnologia serem mais presentes nas organizações, o índice de insucesso destes ainda permanece bastante alto. Um dos fatores identificados no estudo de Gu et al. (2014) está na falta de restrições nos projetos de tecnologia, ou seja, as pessoas que trabalham em projetos de tecnologia, em algumas ocasiões, são culpadas por aceitar saltos de inovação e riscos em excesso comparado a pessoas que atuam em outros tipos de projeto. Outro ponto importante está no abuso de uma percepção de flexibilidade nos projetos de tecnologia, que pode encorajar a mudanças de ideias mais frequentemente que em outros tipos de projeto, usualmente por uma inabilidade em visualizar os limites do que é prático ou mesmo possível. Segundo Agarwal (2006) o time de desenvolvimento de software relacionam sucesso de projeto à qualidade do produto, enquanto que para projetos cancelados, este está vinculado ao aprendizado do projeto que pode ser utilizado num próximo projeto. Eles relacionam o sucesso ao seus esforços e a satisfação em executar tarefas criativas e aprender com elas.

Com a mudança de paradigma da tecnologia cada vez mais orientada ao negócio, o envolvimento do gerente funcional tem grande valia e faz-se também necessário o gerente de projetos ter conhecimento ou competências tecnológicas (Engelbrecht et al., 2017). Nesse sentido, temos o gerente de projetos como peça fundamental na comunicação e coordenação das necessidades do projeto. O estudo de Gelbard (2009), apresenta um relação positiva entre a dinâmica do time de projetos, caracterizado pela comunicação, colaboração e



compartilhamento de conhecimento, com performance, custos e atendimento dos requisitos em projetos de tecnologia.

A liderança do gerente de projetos em projetos de tecnologia também é apresentada como um dos fatores críticos para o sucesso de projeto. Thite (2000) apresentou algumas importantes características de liderança dos gerentes de projeto que encorajam seus subordinados a explorar soluções de forma livre, criem atmosferas favoráveis à criatividade, apresentam carisma com grande senso de propósito, promovem recompensas por trabalhos bem feitos e mantem um monitoramento ativo e presente, permitindo corrigir desvios do planejamento em tempo apropriado.

## LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E COMPETÊNCIAS NO SUCESSO DE PROJETOS

Durante a execução desta revisão da literatura, foi possível identificar características e habilidades do gerente de projetos que apresentam relação positiva com sucesso ou com a performance no gerenciamento dos projetos.

A performance de um gerente de projetos não está associada apenas as suas habilidades e seu perfil de atuação, mas depende também se o ambiente permite a implementação de práticas de gerenciamento e se seu estilo de liderança (Chen & Lee, 2007). Organizações com índices maiores de maturidade apresentam melhores taxas de performance, aumento a chance de entrega do produto ou serviço em 4.41 vezes, conforme planejamento (Berssaneti & Carvalho, 2015)

De acordo com El-Sabaa (2001), a maior influência nas práticas do gerenciamento de projetos está nas habilidades humanas (*soft skills*), o que é confirmado por Aga et al. (2016), que aponta que o estilo de liderança do gerente de projeto é um importante parte do sucesso de projetos ao motivar e inspirar os times de projeto, além de dar uma visão holística do sucesso do projeto, caracterizados pela satisfação dos stakeholders, eficiência e efetividade do projeto.

Outro ponto bastante mencionado na literatura, relacionado principalmente a melhoria da performance em projetos está na qualidade da comunicação. Projetos são sistemas dinâmicos que não podem ser realizados com eficiência sem confiança entre os stakeholders chave e nesse sentido, confiança e comunicação são inseparáveis e são fatores críticos para o sucesso do projeto (Diallo e Thuillier, 2005). Se todos os *stakeholders* do projeto tivessem uma comunicação clara quanto suas necessidades, problemas e necessidades, possivelmente não existiriam tantos conflitos (Toor & Ogunlana, 2008).

Conflitos também são parte do trabalho de atuação do gerente de projetos e em condições complexas, nas quais os gerentes de projetos são confrontados com situações difíceis, este precisa regular suas emoções em busca de resultados mais produtivos (Rezvani et al., 2016). Para pior ou melhor, gerentes de projetos não podem se dar ao luxo de virar suas costas aos interesses e conflitos da organização, muito dependendo não apenas das suas habilidades técnicas, mas também das suas habilidades comportamentais (Pinto, 2000). A falta de autoridade e de responsabilidades atribuídas ao gerente de projetos pode prejudicar a performance de projetos (Berssaneti & Carvalho, 2015; Chen & Lee, 2007; Pinto, 2000).

Essa autoridade mencionada deve ser legitimada pela alta gestão da organização. A alta gestão deve estar ciente da importância da satisfação e confiança do gerente de projetos quanto ao seu trabalho, podendo estes servirem como impulsionadores em condições complexas (Rezvani et al., 2016). Berssaneti (2015) também aponta que o suporte da alta gestão, assim como a existência de uma gerente de projetos dedicado são fatores críticos de sucesso. Em linha com essa visão, o estudo de Young e Jordan (2008) aponta que o suporte da alta gestão é na verdade o fator crítico de sucesso mais importante e que está na verdade, relacionada à tomada de decisões efetivas afim de gerenciar riscos e mudanças nos processos.



## RESULTADOS

Esta revisão sistemática da literatura tinha o objetivo deste estudo é explorar as perspectivas de sucesso de projetos e os fatores que possam contribuir para melhora da performance associados ao gerente de projetos. Foi possível identificar que critérios relacionados a qualidade da comunicação, liderança, competências, suporte da alta gestão e sua inteligência emocional tem impacto positivo na performance de projetos. A legitimidade do gerente de projetos com certa autoridade, tendo este a missão de resolver problemas dentro de sua alçada apresentou também impactos positivos no desempenho dos projetos.

Foi possível observar também que a perspectiva de sucesso varia de acordo com quem avalia o sucesso do projeto. Em projetos voltados para área da construção, o entendimento dos requisitos e a fase de planejamento demonstraram ser significativos para alcançar a percepção de sucesso do projeto, pois deve-se entender com clareza as necessidades dos clientes, entretanto aplicando um forte monitoramento com relação ao andamento do projeto.

Para projetos em tecnologia, foi possível observar que a falta de percepção das restrições em projetos de tecnologia, no que tange a flexibilização de algumas atividades, pode contribuir negativamente para o sucesso do projeto, porém o gerente de projetos deve encorajar seus subordinados a procurar por soluções inovadoras e criativas, que contribuam com atmosferas positivas de trabalho, sem perder o monitoramento das atividades e possíveis correções de desvios.

Adicionalmente, sucesso de projetos e sucesso no gerenciamento de projetos são objetivos distintos, mas ambos podem ser impactados de forma positiva pelas ações do gerente de projetos.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Aga, D.A., Noorderhaven, N., Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 806–818.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Agarwal, N., Rathod, U., 2006. Defining “success” for software projects: An exploratory revelation. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 358–370.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.009>
- Ajmal, M., Malik, M., Saber, H., 2017. Factor analyzing project management practices in the United Arab Emirates. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 10, 749–769.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2017-0027>
- Al-Tmeemy, S.M.H.M., Abdul-Rahman, H., Harun, Z., 2011. Future criteria for success of building projects in Malaysia. *Int. J. Proj. Manag.* 29, 337–348.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.003>
- Belassi, W, Tukul, O.I., 1996. A new framework for determining critical success/failure



- factors in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 14, 141–151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Belassi, Walid, Tukel, O.I., 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 14, 141–151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Bergh, D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D., Boyd, B., Su, P., Lau, C. & Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: Guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37: 477–497.
- Berssaneti, Fernando Tobal, Carvalho, M.M., 2015. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Berssaneti, F T, Carvalho, M.M., 2015. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Chen, S.H., Lee, H.T., 2007. Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 543–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.004>
- Crawford, L., 2005. Senior management perceptions of project management competence. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>
- Cserhádi, G., Szabó, L., 2014. The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>
- Diallo, A., Thuillier, D., 2005. The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A.J., 2003. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 21, 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Ekrot, B., Kock, A., Gemünden, H.G., 2016. Retaining project management competence - Antecedents and consequences. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 145–157. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.10.010>
- El-Sabaa, S., 2001. The skills and career path of an effective project manager. *Int. J. Proj.*



Manag. 19, 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)

- Engelbrecht, J., Johnston, K.A., Hooper, V., 2017. The influence of business managers' IT competence on IT project success. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 994–1005.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.016>
- Gelbard, R., Carmeli, A., 2009. The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *Int. J. Proj. Manag.* 27, 464–470.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.07.005>
- Gu, V.C., Hoffman, J.J., Cao, Q., Schniederjans, M.J., 2014. The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 1170–1181.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.003>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizations. 369-406. in: Cummings, L. L., & Staw, B. M. (eds). *Research in organizational behavior*. V.9. Greenwich. JAI Press.
- Ika, L A, Diallo, A., Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 105–116.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 105–116.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2010. Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 3, 61–93. <https://doi.org/10.1108/17538371011014035>
- Iyer, K C, Jha, K.N., 2005. Factors affecting cost performance: Evidence from Indian construction projects. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 283–295.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.003>
- Iyer, K.C., Jha, K.N., 2005. Factors affecting cost performance: Evidence from Indian construction projects. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 283–295.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.003>
- Joslin, R., Müller, R., 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 1377–



1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>

- Koops, L., Bosch-Rekvelde, M., Coman, L., Hertogh, M., Bakker, H., 2016. Identifying perspectives of public project managers on project success: Comparing viewpoints of managers from five countries in North-West Europe. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 874–889. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.007>
- Ling, F.Y.Y., 2004. How project managers can better control the performance of design-build projects. *Int. J. Proj. Manag.* 22, 477–488. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.09.003>
- Marzagão, D.S.L., Carvalho, M.M., 2016. Critical success factors for Six Sigma projects. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 1505–1518. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.005>
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., Quan, J., 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *Int. J. Proj. Manag.* 28, 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
- Papke-Shields, K E, Beise, C., Quan, J., 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *Int. J. Proj. Manag.* 28, 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
- Petro, Y., Gardiner, P., 2015. An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 1717–1729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.004>
- Pheng, L.S., Chuan, Q.T., 2006. Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.001>
- Pinto, J.K., 2000. Understanding the role of politics in successful project management. *Int. J. Proj. Manag.* 18, 85–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- PMBOK®, 2017. *Um Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos*.
- Raymond, L., Bergeron, F., 2008. Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 26, 213–220. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002>
- Reich, B.H., Gemino, A., Sauer, C., 2014. How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 590–602. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.004>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N.M., Jordan, P.J., Zolin, R., 2016.



Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 1112–1122.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

Sierra, J., Serra, F., Guerrazzi, L., & Teixeira, J. (2019). Revisão sistemática sobre a influência dos executivos no desempenho das empresas na perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies* 11 (2): 216-240

Thite, M., 2000. Leadership styles in information technology projects. *Int. J. Proj. Manag.* 18, 235–241. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)

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. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 772–783.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

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. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 772–783.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

Toor, S. -u.-R., Ogunlana, S.O., 2008. Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. *Int. J. Proj. Manag.* 26, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.003>

Turner, J.R., Müller, R., 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *Int. J. Proj. Manag.* 21, 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)

Wangrow, D. B., Schepker, D. J., & Barker, V. L. (2015). Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *Journal of Management*, 41(1), 99–135.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., Wu, K.-S., 2011. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 29, 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>

Young, R., Jordan, E., 2008. Top management support: Mantra or necessity? *Int. J. Proj. Manag.* 26, 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>

Yudi, F., Walters, T., Ismail, M.N., Seo, Y.W., Kaimasu, M., 2018. Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 11, 332–365. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0007>