



Modelo I⁴ de Gestão Contingencial de Projetos

O uso abrangente de projetos nas organizações estimula a busca por fatores que influenciem o sucesso de um projeto de forma a construir *road maps* de gerenciamento mais eficazes. No entanto, para isso é preciso saber que uma única receita não atende a tipos distintos de projetos. Neste sentido, propomos o modelo I⁴ de gestão contingencial de projetos, que classifica e relaciona *road maps* gerenciais específicos. ➔



Marly Monteiro De Carvalho é professora livre docente do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Coordenadora do Curso de Especialização de Gestão de Projetos da Fundação Vanzolini em convênio com a USP. É coordenadora do grupo de pesquisa em Qualidade e Engenharia do Produto (QEP), com vários projetos de pesquisa em curso. É autora de diversos livros e artigos publicados no país e no exterior.



Roque Rabechini Junior é professor da Universidade Nove de Julho e professor convidado da FEA/USP. É diretor da C&R Consultoria Empresarial, onde desenvolve trabalhos de consultoria e treinamento em diversas empresas. Autor de diversos livros e artigos publicados no país e no exterior.

Introdução

A crescente oferta por modelos de referência em gerenciamento de projetos reflete a busca pela maior eficiência e eficácia na condução de empreendimentos de diversos tipos e natureza.

No entanto, aumenta também a discussão sobre a premissa de uma teoria universal de gestão de projetos aplicável a todos os tipos de projetos. Adotada por alguns gestores, talvez seja uma das principais causas de problemas em projetos, dadas as diferenças fundamentais existentes entre tipos de projetos (Carvalho e Rabechini Jr, 2005; 2007; Rabechini e Carvalho, 2006; 2009a e b).

Dvir et al (1998) argumentam ainda que os profissionais treinados e certificados nesses modelos de referência tendem a tratá-los como normativos e adotá-los na íntegra de forma prescritiva nas organizações em que atuam, sem uma reflexão quanto à necessidade de serem adaptados ou flexibilizados de acordo com o contexto singular da organização. Os autores acreditam ainda que para fazer uma análise contingencial das metodologias e práticas de gestão de projetos é preciso certo grau de maturidade.

Com intuito de contribuir nessa discussão, este artigo tem como propósito discutir a literatura sobre fatores críticos de sucesso em projetos à luz da literatura contingencial de projetos. Parte-se de uma abordagem teórica conceitual, visando propor um modelo contingencial de gestão de projetos. A hipótese aqui apresentada é que as referências bibliográficas citadas nos artigos acadêmicos são uma indicação confiável do estado da arte em uma determinada área, utilizando métodos bibliométricos e analíticos (WHITE; MACCAIN, 1998).

Estruturado em quatro seções, o artigo abre apresentando a síntese da literatura. Em seguida fala-se do modelo I⁴ e seu detalhamento e a seção 4 traz as conclusões.

Síntese da literatura

O interesse em estudar tipologias e contingências em gerenciamento do projeto está relacionado ao impacto na gestão demandando diferentes roteiros (*road maps*) gerenciais para viabilizá-la.

Para Carvalho (2009), reconhecer as diferentes tipologias de projeto de inovação tem sido objeto de interesse crescente nas organizações, que têm buscado diferentes *road maps* gerenciais que visam identificar a abordagem adequada para viabilizar projeto de inovação com características distintas. Dvir et al (1998) argumentam ainda que, apesar da emergente literatura que busca tipologias e classificações, nenhuma se tornou padrão, e a literatura ainda se concentra em um conjunto universal de funções e atividades consideradas comuns a todos os projetos.

O uso abrangente de projetos nas organizações estimula a busca por fatores que influenciem o sucesso de um projeto. No entanto, apesar da expressiva pesquisa nesta arena, alcançou-se pouco consenso sobre as causas de sucesso de um projeto.

Esse tema assume especial importância na medida em que vários estudos apontam que as taxas de sucesso em projetos não são satisfatórias (Morris e Hough, 1987; Pinto e Mantel, 1990; Tishler et al, 1996). A já conhecida pesquisa em projetos de tecnologia de informação aponta para taxa de sucesso em torno de 30% (Standish Group, 2003).

Segundo Fortuna e White (2006), a busca por FCS (*Critical Success Factors*) em gerenciamento de projetos começou em torno da década de 60 e, desde então, vários autores têm publicado as suas listas de fatores críticos. No entanto, as autoras destacam ainda que é notória a falta de concordância entre autores sobre qual é essa a lista de fatores e a hierarquia entre eles.

Fortuna e White (2006) argumentam ainda que além da falta de concordância sobre a lista dos FCS na literatura especializada, deve-se obser-

var que a relação entre os fatores de sucesso é tão importante quanto os fatores em si, o que não é destacado na abordagem dos FCS, incapaz de lidar com essa interdependência.

Algumas dessas listas de fatores críticos de sucesso destinam-se a uma utilização em domínios específicos enquanto outras têm buscado o estabelecimento da derradeira lista, aplicável a todos os tipos de projetos.

Judgev e Müller (2005) também apresentam uma retrospectiva da evolução acerca do sucesso em projetos nos últimos 40 anos e discutem condições para o sucesso, fatores críticos de sucesso e cenários de sucesso. Nessa análise, os autores registram que a visão acerca do sucesso em projetos tem mudado ao longo do tempo, desde definições limitadas à fase de implementação até definições que refletem uma avaliação do sucesso através de todo o ciclo de vida do projeto e do produto.

A primeira questão que se destaca consiste na discussão sobre o que realmente corresponde ao sucesso de um projeto. Percebe-se que não existe uma resposta clara e bem aceita por todos sobre quais os critérios definem se um projeto obteve sucesso ou não.

As áreas consideradas fatores críticos de sucesso (FCSs) no gerenciamento de projetos tradicionalmente são: prazo, custo, escopo e qualidade (GRANOT, 1997; PMI, 2004). Pinto e Sleven (1987) também trabalham com quatro critérios para que um projeto seja considerado um sucesso em sua implementação: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente.

Existe também a busca por modelos na tentativa de se obter uma prescrição de qual é o caminho a se seguir chegar ao sucesso, embora se reconheça que cada projeto é único e, portanto, dependente de suas contingências. Neste contexto, a literatura de fatores críticos de sucesso (FCS) em projetos assume especial importância, pois permite correlacionar a adoção das práticas de gerenciamento de projetos e o desempenho dos projetos (Dvir et al, 2006;

Fortune e White, 2006; Turner e Müller, 2005; Judgev e Müller, 2005; Prabhakar, 2005; Belout e Gauvreau, 2004; Westerveld, 2003; Umble *et al.*, 2003; Ruuska e Vartiainen, 2003; Cooke-Davies, 2002; Rabechini Jr. *et al.*, 2002; Dinsmore, 1998; Granot, 1997; Pinto e Mantel, 1990; Pinto e Prescott, 1998; Pinto e Sleven, 1987 e 1988).

Embora a literatura priorize aspectos relacionados ao sucesso de projetos individuais, Judgev e Müller (2005) pensam que esses estudos influenciam nos futuros caminhos da gestão de projetos no contexto estratégico, impactando nas organizações em diversas dimensões.

Hyväri (2006) estudou os fatores críticos de sucesso e de falha na gestão de projetos e os relacionou aos fatores e variáveis de fundo organizacional. Além disso, o estudo buscou compreender como clientes de projetos e outros interessados (stakeholders) apresentam suas necessidades e expectativas para assegurar o sucesso em projetos. Em contraste com alguns estudos prévios, a comunicação foi classificada como um dos mais importantes fatores na maioria das fases dos projetos.

A relevância de aspectos relacionados a pessoas envolvidas no projeto também tem sido foco de crescente interesse, salientando-se fatores como a adequação da personalidade do gerente e seu estilo de liderança ao tipo de projeto (Dvir *et al.*, 2006; Turner e Müller, 2005; Prabhakar, 2005). Grabher (2002, p.246) defende que uma análise “ecológica” deve ser desenvolvida para explorar as interdependências entre projetos e organizações, bem como relacionamentos pessoais, localidades e rede corporativa de trabalho, onde o projeto é criado e em seu contorno.

Dvir *et al.* (2006) partiram da teoria da adequação organização-indivíduo e levantaram a hipótese de que um projeto com um perfil particular precisa de um gerente com traços de personalidade que se enquadrem de modo a alcançar o sucesso.

Os resultados obtidos nas análises estatísticas demonstraram correlações entre tipos de projetos, personalidade dos gerentes e sucesso do projeto. Na mesma linha, Turner e Müller (2005) desenvolveram uma revisão da literatura que relacionava o estilo de liderança dos gerentes de projetos e seu sucesso, face aos diferentes tipos de projetos.

Diante desse contexto, a premissa de uma teoria universal de gestão de projetos aplicável a todos os tipos de projetos tem sido questionada face à evidência de que os fatores de sucesso são variáveis, dependendo do tipo de projeto. Os autores destacam ainda que apesar das várias tipologias e classificações disponíveis, nenhuma se tornou padrão, e a literatura tem se concentrado em um conjunto universal de funções e atividades consideradas comuns a todos os projetos. O exemplo mais emblemático é o guia do PMI (2008), que está organizado em três construtos: processos de gestão de projetos, ciclo de vida e áreas de conhecimentos em gestão de projetos.

A literatura aponta para a necessidade de se investigar quais seriam as variáveis gerenciais que mais contribuem para o sucesso do projeto, estabelecer relações de contingência entre as variáveis e as tipologias de projeto e o contexto organizacional. A fraca distinção nas pesquisas anteriores entre o tipo de projeto e as suas variáveis estratégicas e de gestão podem ter sido responsáveis pelos desfechos não conclusivos de algumas dessas pesquisas sobre os determinantes do sucesso de um projeto.

Gerenciamento contingencial de projetos: Modelo I⁴

O modelo proposto relaciona *road maps* de gerenciamento, tipologias de projeto e o sucesso de projetos, conforme mostra a **Figura 1**.

A proposição do modelo é que os *road maps* de fatores críticos de sucesso não são absolutos, e sim relativos às contingências dos projetos, ou seja,

alguns fatores são mais significativos para o sucesso, conforme a tipologia de projeto.

A proposição de um sistema de gerenciamento de projetos contingencial é um desafio significativo, dada a multifacetada tipologia de projetos – em cada arranjo possível, um grupo especial de projetos surge como se fosse as figuras de um caleidoscópio. Nesse sentido, torna-se impossível tratar o sistema contingencial de uma forma prescritiva, dado o elevado número de arranjos possíveis.

Baseado no conceito de avaliações por grupos de variáveis, ou *clusters*, quatro eixos orientadores e essenciais de projetos, no formato de I’s, foram definidos: integração, impactos, inovação e imediatas entregas (**Figura 1**).

O eixo da *integração* está relacionado às necessidades de serem agregadas as áreas de uma organização, equipes multidisciplinares e elementos de diversas naturezas. Ele ocorre tipicamente em projetos cujas equipes estão dispersas ou multilocalizadas, em que o número de participantes é alto sendo necessário conectá-los constantemente. Os projetos de desenvolvimento de produtos, por exemplo, se enquadram nesse eixo, nos quais áreas de naturezas distintas precisam conviver em torno de um projeto.

O eixo dos *impactos* se refere aos efeitos que os projetos geram no meio-ambiente, nos interessados, no comportamento humano e na ética dos envolvidos. Os projetos de impacto são aqueles de implementação de gasodutos, construção de hidrelétricas e rodovias, por exemplo.

O eixo da *inovação* se refere a projetos em que predominam as inexistências tecnológicas, de mercado e de informações, ausência de convicções, dificuldades tecnológicas e instabilidade. Significa ser diferente, exclusivo, novidade e criatividade em termos de abordagem. Os projetos de inovação constituem, por exemplo, a criação de um novo programa/sistema de tecnologia de informação,

lançamento de novos produtos, entre outros.

As restrições/ limitações do projeto referem-se ao eixo do *imediate*, que envolve atenção às metas de prazos, custos e qualidade. Em geral, os projetos de entregas imediatas referem-se, por exemplo, aos eventos, como Olimpíadas e eventos esportivos em geral, aqueles cujo prazo requer extremo cuidado. Enquadram-se nesse eixo também os projetos de lançamento de produtos sazonal, como a fabricação de carros em determinado período do ano.

Para proposição de um sistema de gerenciamento de projetos contingencial, além de se considerar uma nova tipologia, foi preciso ampliar a base de conhecimento em gerenciamento de projetos comumente aceita. O PMI (2004), por exemplo, em suas diversas versões consagrou nove áreas de conhecimento: escopo, prazo, custos, qualidade, recursos humanos, riscos, aquisições, comunicação da informação gerencial e integração. Visando ampliar as possibilidades gerenciais, bem como estimular a busca por resultados mais agregados, fora do quadrado clássico, prazo, custo, qualidade e escopo, um novo conjunto de áreas de conhecimento é sugerido: criatividade, desenvol-

vimento de novos produtos, conhecimento, informação tecnológica e saúde, meio-ambiente e segurança, (SMS), jurídica.

A área de criatividade, neste contexto, requer uma gestão que vise estimular os interessados em obter coisas novas. A gestão da criatividade pode ser explorada através de processos, como, em geral, são tratadas as outras áreas de conhecimento. Dentre os processos utilizados para administrar a criatividade entre os interessados nos projetos destacam-se as formatações de reuniões de brainstorm e as entrevistas com especialistas.

A área de desenvolvimento de novos produtos visa à administração do fluxo de ideias que poderão ser transformadas em projetos. Compõem-se de cuidados gerenciais envolvendo as peculiaridades da integração e interface dos ambientes da organização como marketing, pesquisa e desenvolvimento e produção.

O conhecimento tratado como uma área a ser gerenciada talvez seja o mais conhecido e abordado pela literatura. Os estudiosos no assunto tendem a separar a informação tácita e explícita a serem gerenciadas.

A área de conhecimento de informação tecnológica refere-se à identificação, busca, tratamento e dis-

tribuição de dados sobre equipamentos, sistemas, técnicas e ou processos de fabricação ligados aos objetivos de um projeto.

A área de conhecimento que tem sido amplamente referenciada ultimamente é, sem dúvida, saúde, meio-ambiente e segurança, a SMS. Essa área, como o próprio nome diz, trata de três elementos durante o planejamento e implementação de um projeto.

Preocupados com a saúde e segurança de seus funcionários e com o abalo que a falta de gestão dessas áreas pode afetar a empresa, os executivos têm exigido atenção de sua linha gerencial. O mesmo ocorre com as agressões ao meio-ambiente que um projeto pode causar: todo o cuidado é pouco do ponto de vista da imagem das empresas envolvidas.

A área jurídica tem como objetivo proteger o projeto de eventuais ameaças no âmbito civil, principalmente nos projetos que envolva clientes e fornecedores e cuja relação pode representar perigo. Por isso, faz-se necessário ter no bojo do projeto uma proteção jurídica. No linguajar de projetos, muitas empresas, através deles, solicitam *claims* (reclamações ou reivindicações que são apresentadas aos responsáveis pelo projeto com intuito de conseguir algo não atendido) e *saves* (obter ganhos, pois o os gestores do projeto não atenderam adequadamente suas reivindicações ou novos entregáveis foram solicitados) visando obter vantagens nas dimensões gerenciais.

As áreas mencionadas aqui foram extraídas não aleatoriamente, mas da experiência dos autores durante os trabalhos de consultoria desenvolvidos na elaboração e estudo de cases e na observação da literatura especializada sobre gerenciamento de projetos.

Cabe agora, com um conjunto mais amplo de áreas a serem exploradas gerencialmente, fazer uso de suas técnicas e ferramentas de acordo com as necessidades dos projetos, observadas pela sua tipologia.

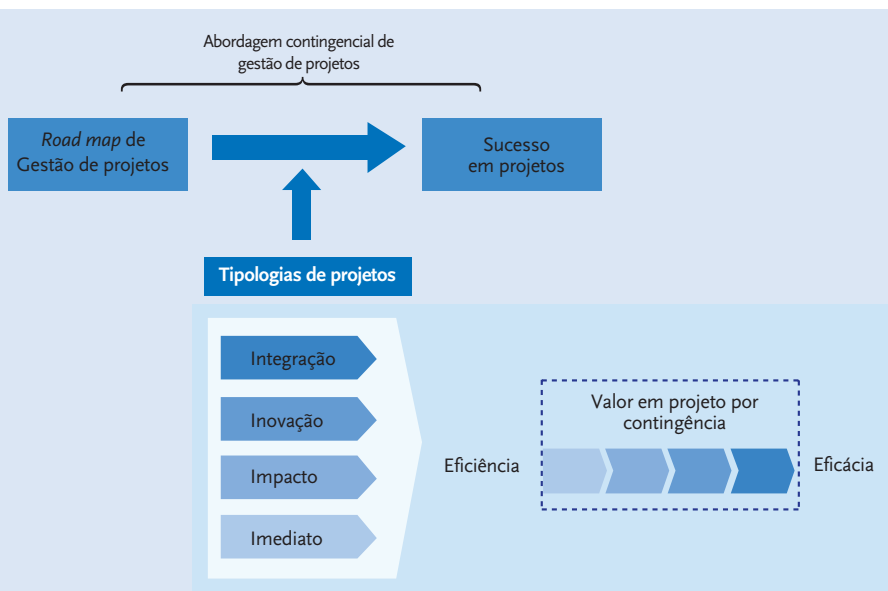


Figura 1. Modelo I⁴ de gestão contingencial de projetos (Adaptado de Rabechini e Carvalho, 2009),

Os sistemas de gerenciamento de contingência aqui propostos serão tratados por *clusters* relacionados com a tipologia de projetos.

Há o *cluster* que representa o sistema de gestão por contingência a ser aplicado aos projetos, que apresentam fraca intensidade em todas as variáveis que definem sua tipologia – neste caso o chamaremos de Pró-Valor®/Simples.

Existem os *clusters* que representam os sistemas de gerenciamento contingencial, aplicáveis aos projetos, que, por sua vez, são caracterizados pela alta intensidade em apenas uma variável – neste caso chamaremos de Pró-Valor®/Único. Quando duas variáveis se apresentam intensas receberão os nomes de Pró-Valor®/Duplo e, quando três variáveis se apresentarem intensas, o nome será Pró-Valor®/Tripló.

Por fim, o *cluster* que será relacionado a um sistema de gestão por contingência cujas (todas) variáveis apresentarem alta intensidade, será denominado de Pró-Valor®/Intenso.

O modelo Pró-Valor®/Único representa o conjunto de projetos identificados pela intensidade de apenas uma das variáveis. Assim, um projeto pode se caracterizar fortemente pela

necessidade de integração, outro pela inovação, impacto ou imediato. Mas apenas uma delas deve se destacar perante as demais.

A **Figura 2** mostra um painel destas possibilidades e a partir dele serão decompostas nossas análises.

É importante notar que os *clusters* Pró-Valor®/Duplo, Pró-Valor®/Tripló e Pró-Valor®/Intenso são casos agregados do Pró-Valor®/Único que, neste aspecto, funciona como uma espécie de inspirador em termos de relacionamento com as áreas de gerenciamento. Ou seja, através dele são estabelecidos os relacionamentos entre *cluster* e área de gerenciamento, propagando-se assim nos casos Pró-Valor®/Duplo, Pró-Valor®/Tripló e Pró-Valor®/Intenso. Em Carvalho e Rabechini Jr (2010) há um detalhamento de todas as vertentes desse modelo nas variantes integração, inovação, impacto e imediato.

Pró-Valor®/Duplo, Pró-Valor®/Tripló e Pró-Valor®/Intenso

A proposta de gerenciamento de contingência expressa no modelo Pró-Valor®/Duplo (**Figura 3**) ocorre quando há a necessidade de atender a

dois indicadores. O gerente de projeto, nesses casos, deve levar em conta as características gerenciais apresentadas aqui, considerando o conjunto de ações em seu processo gerencial.

A percepção das necessidades dos projetos pode ser representada através da intensidade dos indicadores que, quando combinados certamente, são mais desafiadoras do ponto de vista gerencial.

Um exemplo de projeto que precisa utilizar essa alternativa gerencial combinando inovação e integração é a aeronave silenciosa: investigação em aeroacústica, desenvolvido pela Embraer com financiamento da FAPESP (Vasconcelos, 2009). Este projeto – com duração de três anos e investimentos de R\$11 milhões – tem como objetivo identificar fontes de ruídos aerodinâmicos provocados pelas aeronaves, e quantificá-los. Para isso, o projeto irá instalar 256 microfones numa área de 2500 metros quadrados na cabeceira da pista de testes da Embraer – Gavião Peixoto – com a função de captar o barulho gerado pelos aviões que pousarão e decolarão inúmeras vezes. Segundo Vasconcelos (2009) a necessidade de se insta-



Figura 2. Modelo I⁴ Pró-Valor®/Único.

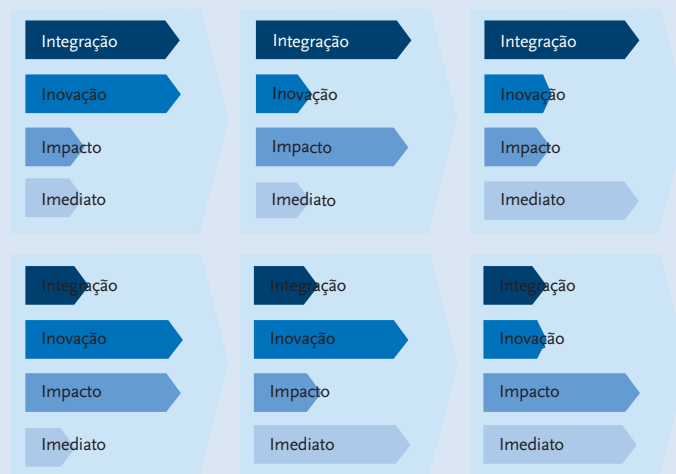


Figura 3. Modelo I⁴ Pró-Valor®/Duplo.

lar tantos microfones se justifica uma vez que os ruídos propagados pelas aeronaves são muitos complexos.

O aspecto da atenção à inovação neste projeto foi evidenciado pela constatação do avanço teórico esperado sobre o assunto específico e criação do ferramental para entender os fenômenos envolvidos na questão do ruído aeronáutico. Como consequência, terá como ganho a formação de recursos humanos especializados na área, uma vez que existem poucos profissionais com tal conhecimento relevante no país.

O projeto aeronave silenciosa também se enquadra na tipologia da integração, que é caracterizado pela interdisciplinaridade de conhecimentos envolvidos e pela agregação de várias entidades. Assim, o projeto será integrado com seis entidades de ensino e pesquisas nacionais e quatro internacionais. São elas:

1. A Escola Politécnica da USP
2. Escola de Engenharia São Carlos USP
3. Universidade Federal de Santa Catarina UFSC
4. Universidade de Brasília UnB
5. Instituto Tecnológico de Aeronáutica ITA

6. Universidade Federal de Uberlândia UFU
7. Universidade de Twente, da Holanda
8. Imperial College da Inglaterra
9. Universidade de Southampton, da Inglaterra
10. Centro Aeroespacial Germânico da Alemanha.

Nestes casos exige-se atenção às seguintes gerências:

- A. Escopo – visando maximizar o entendimento daquilo que é para ser feito no projeto e todos seus elementos pelos diversos interessados no projeto, o gerenciamento de escopo é uma das áreas mais importantes para esse tipo de projeto.
- B. Comunicação – uma vez que há vários interessados é preciso estar sempre atento ao tratamento adequado para toda informação do projeto.
- C. Recursos humanos – por motivos semelhantes à gestão anterior, as pessoas envolvidas nos projetos desta natureza precisam estar bem informadas e adequadamente contribuindo com as suas necessidades.
- D. Integração – os projetos complexos são suscetíveis à falta de alinhamento entre as partes. A gestão da integração vem não só para dar homogeneidade às áreas de gestão

como também aos distintos setores nos quais está envolvido o projeto.

- E. Aquisições – essa gerência é de extrema importância, principalmente nos projetos de montagem de sistemas em que os vários bens e serviços precisam estar adequadamente integrados nas áreas de desenvolvimento do projeto.
- F. SMS – nos projetos complexos executados fora do âmbito interno da empresa esta área se faz cada vez mais importante. Nas montagens de sistemas de plataforma de petróleo, por exemplo, o cuidado com a saúde dos envolvidos serve para evitar exposição a gases e líquidos que comprometam o bem estar das equipes de projetos. Os cuidados com relação ao meio-ambiente têm sido também bastante rigorosos, uma vez que existem muitos casos de fracassos ocorridos anteriormente.

A proposta de gerenciamento de contingência expressa no modelo Pró-Valor®/Triplo e Pró-Valor®/Intenso (**Figura 4**) ocorre quando há a necessidade de atender três ou todos os indicadores, respectivamente.

Um projeto que apresente este tipo de necessidade requer do gerente de projetos e suas equipes muita atenção e cuidados gerenciais, pois os resultados, para poderem ser obtidos, precisam de desenvolvimento de técnicas e ferramentas nem sempre disponíveis nos manuais da empresa ou mesmo no circuito acadêmico/instituições profissionais.

Para poder entender melhor o aparato gerencial necessário ao conjunto de projetos possíveis para gerar os sistemas contingenciais, é preciso gerar roteiros considerando-se as necessidades específicas dos quatro I's. Obviamente algumas necessidades como responsabilidade social, ética e ambiental, por exemplo, fazem parte das preocupações comuns a todos os projetos. Nesse sentido, os projetos não devem prescindir de tais preocupações, mas o aparato gerencial específico só deve ser acionado quando os impactos ocorrerem.

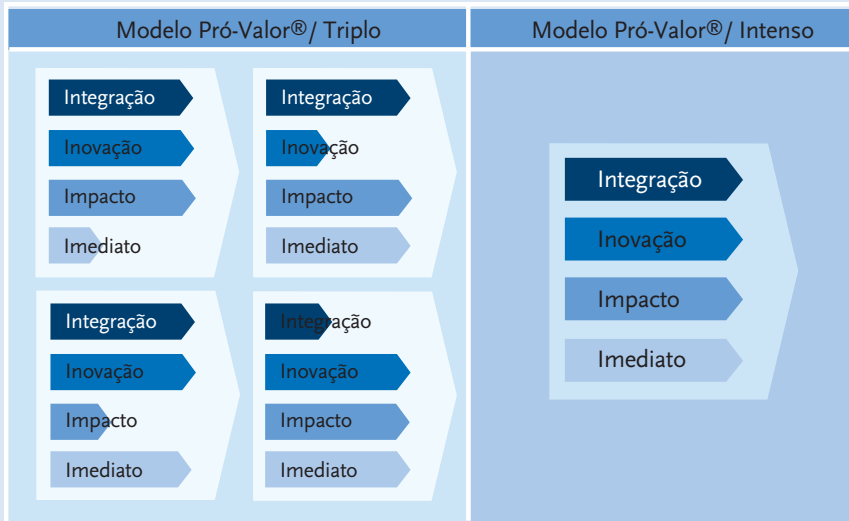


Figura 4. Modelo I⁴ Pró-Valor®/Triplo e Pró-Valor®/Intenso.

	Área de Gerenciamento	Cluster			
		Inovação	Integração	Imediato	Impacto
1	Escopo				
2	Recursos Humanos				
3	Prazos				
4	Custos				
5	Aquisições				
6	Riscos				
7	Comunicação				
8	Qualidade				
9	Jurídica				
10	Ética				
11	Marketing				
12	Responsabilidade Social				
13	Meio ambiente				
14	Saúde				
15	Segurança				
16	Criatividade				
17	Conectividade & Redes				
18	Gestão Conhecimento				

Legenda:

Baixa Intensidade	
Média Intensidade	
Alta Intensidade	

Tabela 1. Relacionamento áreas gerenciais e 4 I's.

Com base nisto elaborou-se a **Tabela 1** de relacionamento entre áreas de gerenciamento versus quatro I's.

Conclusão

Acredita-se que o Modelo I⁴ de Gestão Contingencial de Projetos (GCP), nas vertentes único, duplo, triplo e intenso, ajuda a estabelecer um vínculo flexível entre metodologia de gerenciamento de projetos e tipos de projetos, criando uma combinação vasta de possíveis *road maps* para serem selecionados caso a caso, de acordo com as necessidades específicas de cada projeto. ♦

REFERÊNCIAS

- BALACHANDRA, R.; FRIAR, J. H. (1997).** *Factors for success in R&D project and new product innovation: a contextual framework.* IEEE Trans. on Eng. Management, v. 44, p. 276–287, 1997.
- BECK, K. ; Beedle, M.; van Bennekum, A.; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, J.; Marick, B.; Martin, R.C.** Disponível em <http://www.agilemanifesto.org>. Acesso em janeiro, 2007.
- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. (2004).** *Factors influencing project success: the impact of human resource management.* International Journal of Project Management, v.22, p. I–II
- CARVALHO, M. M. (2009).** Inovação: Estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Editora Atlas.
- CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D. (2007).** A Comunicação em Projetos de TI: Uma Análise Comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Produção, v. 17, p. 330-342.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. (2005).** Construindo Competências para gerenciar projetos. São Paulo: Editora Atlas, 317 p. 1ª edição.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. (2007).** Construindo Competências para gerenciar projetos. São Paulo: Editora Atlas, 317 p. 2ª edição.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. (2010).** Valor em Projetos: uma abordagem contingencial. No prelo.
- Cooke-Davies, T. (2002).** *The “real” success factors on projects.* International Journal of Project Management; n° 20, pp. 185-190.
- Dvir, D.; Lipovetsky, S. ; Shenhar, A.; Tishler, A. (1998).** *In search of project classification: a non-universal approach to project success factors.* Research Policy, v.27, p.915–935.
- Dvir, D; Sadeh, A; Malach-Pines, A. (2006).** *Projects and project managers: the relationship between project managers' persolity, project types and project success.* Project Management Journal; Vol. 37, n°. 5, pp. 36-48.
- FORTUNE, J.; WHITE, D. (2006).** *Framing of project critical success factors by a systems model.* International Journal of Project Management, v. 24, p. 53–65.
- GRABHER, G. (2002).** *The project ecology of advertising: tasks, talents and teams.* Regional Studies v. 36, n° 3, p. 245–262, 2002.
- GRANOT, Mickey. (2007).** *A Pratical Approach to Project Control. Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute Seminars & Symposium, p. 1012-1015.*
- HYVÄRI, I. (2006).** *Success of projects in different organizational conditions.* Project Management Journal; v. 37, n° 4, p. 31-41.
- Hyvari, I. (2006).** *Project management effectiveness in project-oriented business organizations; International Journal of Project Management 24 (2006) 216–225.*
- JUDGEV, K.; MÜLLER, R. (2005).** *A retrospective look at our evolving understanding of project success.* Project Management Journal; Vol. 36, n° 4, pp. 19-31.
- PINTO JK, PRESCOTT JE. (1998).** *Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle.* Journal of Management. 14(1):5–18.
- _____. *Critical factors in successful project implementation.* In: FINCH, P. *Applying the project implementation profile to an information systems project.* Project Management Journal, v.34, n° 3; pg. 32, 1987.
- PINTO JK, SLEVIN DP. (1988).** *Project success: definitions and measurement techniques.* Project Management Journal p. 19(3):67–73.
- PINTO JR JK, MANTEL SJ. (1990).** *The causes of project failure.* IEEE Transactions on Engineering Management p. 37(4):269–76.
- PMI Project Management Institute – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).** Maryland: Project Management Institute Inc, 2003.
- PMI, Project Management Institute.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 4th edition.* Project Management Institute Inc, 2008.
- Prabhakar, G P. (2005).** *An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations.* Project Management Journal; Vol. 36, n° 4; pp. 53-60.
- RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. (2006).** *Gestão de Projetos na Prática: Casos Brasileiros.* São Paulo: Editora Atlas, 212p.
- RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. (2009).** *Gestão de Projetos na Prática 2: Casos Brasileiros.* São Paulo: Editora Atlas.
- STANDISH GROUP.** *Chaos.* Disponível na Internet via WWW. URL: http://www.standishgroup.com. Arquivo capturado em fev. 2003.
- TISHLER, A.; DVIR, D.; SHENHAR, A.J.; LIPOVETSKY,S.** *Identifying critical success factors in defense development projects: a multivariate analysis.* Technological forecasting and social change, v.51, n.2, p. 151-171.
- WESTERVELD, E. (2003).** *The project excellence model: linking success criteria and critical success factors.* International Journal of Project Management; n° 21; pp. 411-418.