

Gestão de Projetos: abordagens, tipologias e sucesso em projeto

Profa. Dra. Marly Monteiro de Carvalho



www.pro.poli.usp.br/lgp



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Capítulo 2

O que é projeto?



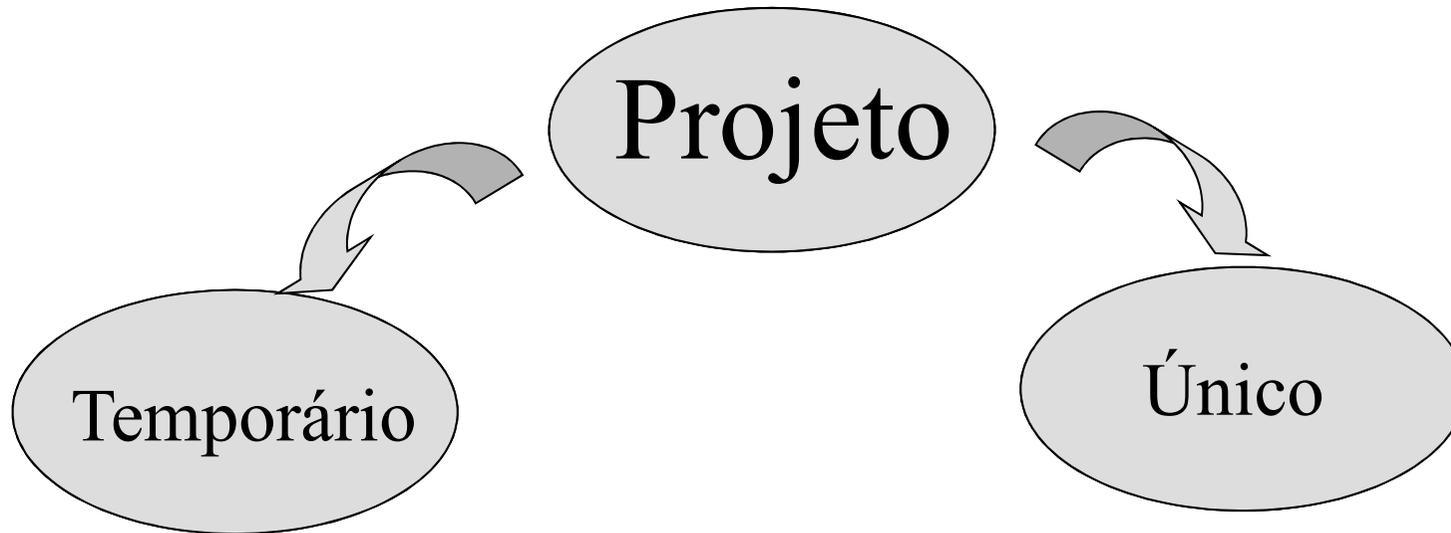
Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



Todo projeto tem início e fim definido

O produto ou serviço é diferente de todos os similares feitos anteriormente



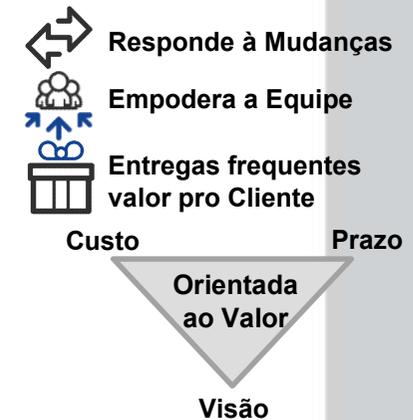
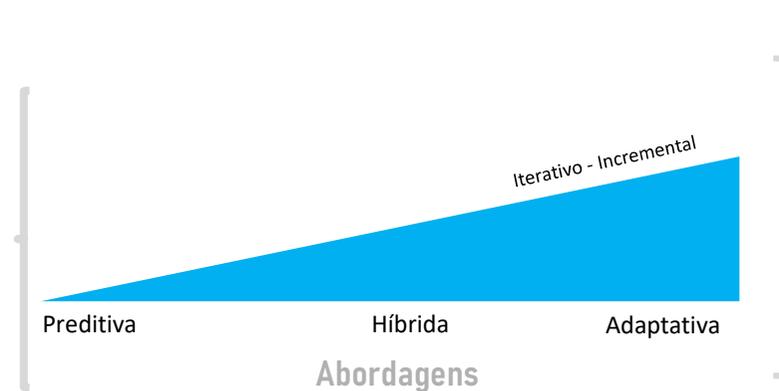
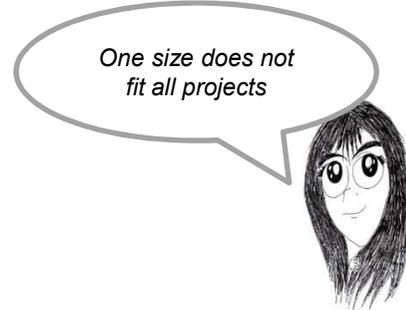
Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Abordagens de gestão de projetos



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

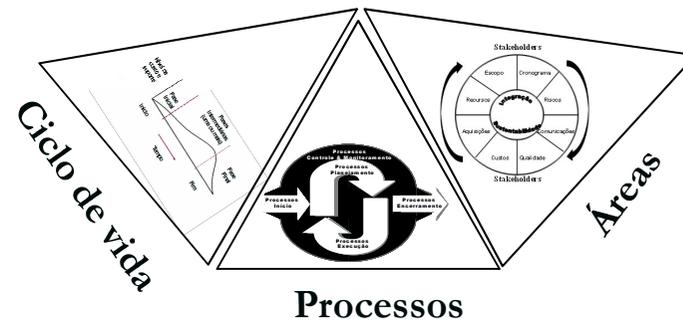
Abordagens de Gestão de Projetos



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Abordagem Preditiva

- # Áreas de conhecimento em GP
- # Ciclo de vida em GP
- # Grupos de Processos em GP



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Áreas de conhecimento

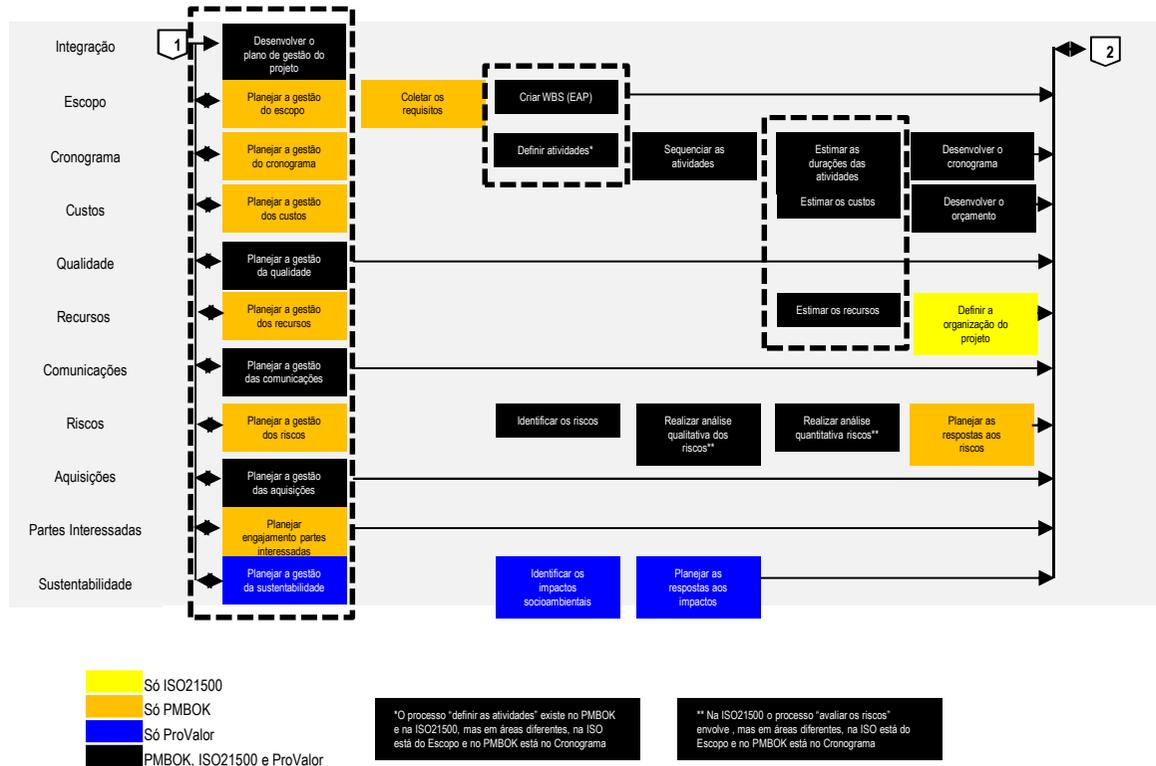
PMBok	ISO 21500	ICB
Áreas de Conhecimento	Assuntos	Práticas
		Design
1 Integração	Integração	Requisitos, Objetivos e benefícios
2 Escopo	Escopo	Escopo
3 Tempo Cronograma	Tempo	Tempo
4 Custos	Custos	Finanças
5 Qualidade	Qualidade	Qualidade
6 Recursos Humanos	Recursos	Recursos
7 Comunicações	Comunicações	Organização & Informação
8 Riscos	Riscos	Risco & Oportunidades
9 Aquisições	Aquisições	Aquisições & Parcerias
10 Partes Interessadas	Partes Interessadas	Partes Interessadas
		Planejamento & Controle
		Mudança & Transformação



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Visão BPM

Grupo de Processos de Planejamento



Carvalho & Rabechini, 2018)



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Áreas x Grupos de Processos

(ISO21500:2012)

Assuntos	Grupos de Processos					Total
	Inicialização	Planejamento	Implementação	Controle	Fechamento	
Integração	1	1	1	2	2	7
Escopo		3		1		4
Tempo		3		1		4
Custo		2		1		3
Qualidade		1	1	1		3
Recursos	1	2	1	2		6
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		2	1	1		4
Aquisições		1	1	1		3
Partes Interessadas	1		1			2
Total	3	16	7	11	2	39

Em 2020 desdobrou-se em 2 normas: ISO21500 e 21502



Material de apoio do livro-texto © :

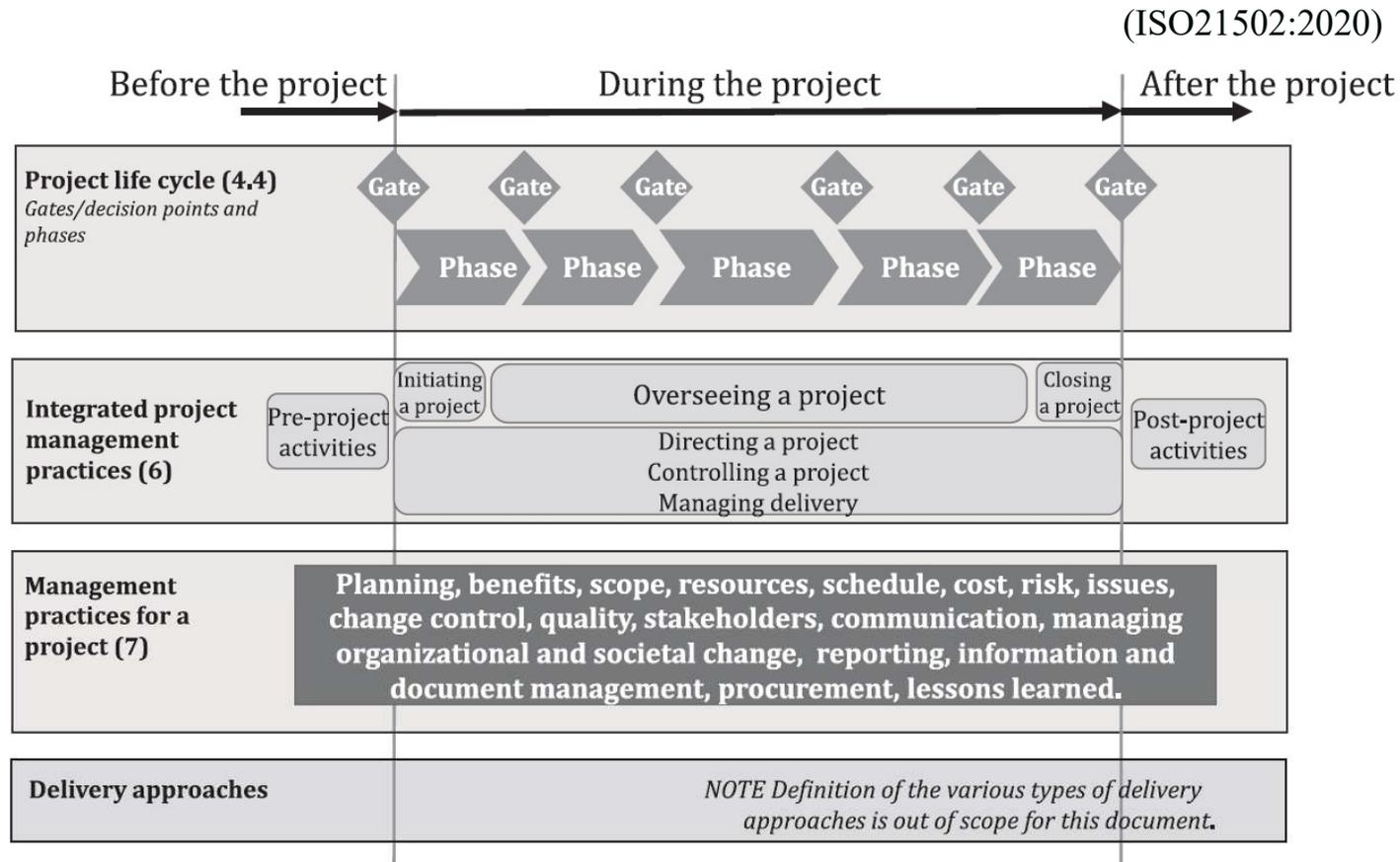
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção





NOTE 1 In some cases, phases can overlap.

NOTE 2 Phases are sometimes referred to as “stages”.



Figure 4 — Relationship between project life cycle, integrated project management practices and management practices for a project

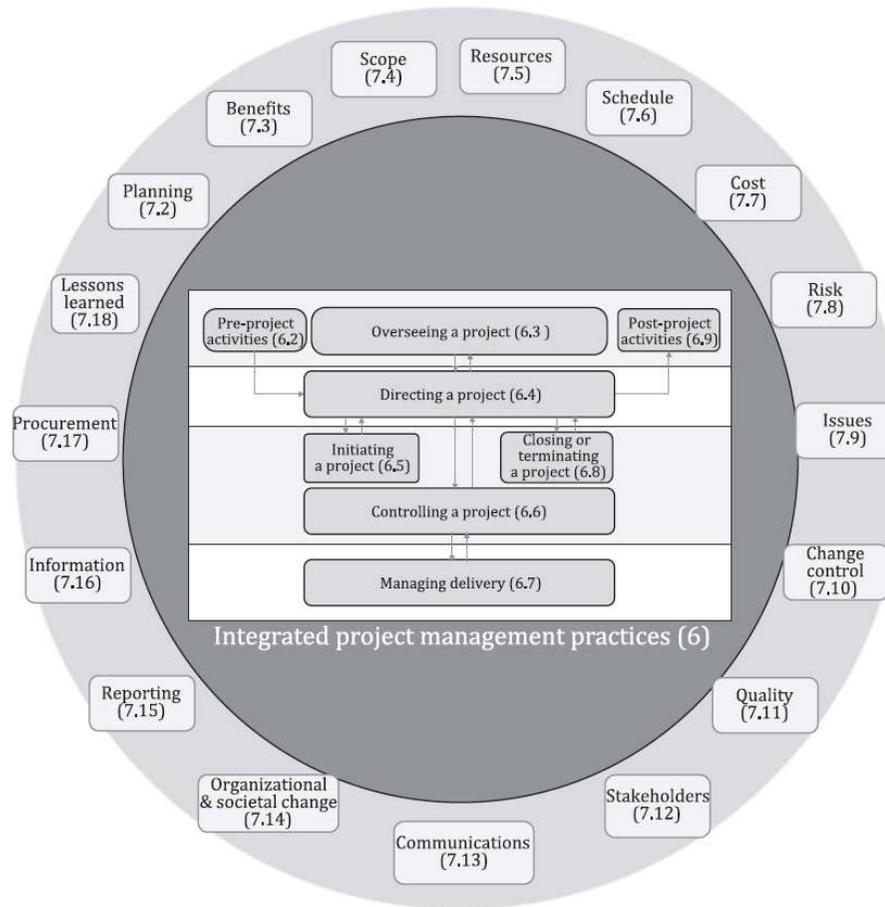


Figure 8 — Management practices for a project in relation to integrated project management practices

Material de apoio do livro-texto ☺ :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Áreas x Grupos de Processos

(PMBOK, 6th Ed PMI, 2017)

Áreas	Grupos de Processos					Total
	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento	
Integração	1	1	2	2	1	7
Escopo		4		2		6
Cronograma		5		1		6
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos		2	3	1		6
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5	1	1		7
Aquisições		1	1	1	0	3
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Total	2	24	10	12	1	49



Áreas x Grupos de Processos

(PMBok, 6th Ed PMI, 2017)

Áreas	Grupos de Processos					Total
	Inicialização	Planejamento	Execução	Monitoramento & Controle	Encerramento	
Integração	1	1	2	2	1	7
Escopo		4		2		6
Cronograma		5		1		6
Custos		3		1		4
Qualidade		1	1	1		3
Recursos		2	3	1		6
Comunicações		1	1	1		3
Riscos		5	1	1		7
Aquisições		1	1	1	0	3
Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Total	2	24	10	12	1	49

Depois 6 edições mudou radicalmente a estrutura em 2021



Entradas

Ferramentas & Técnicas

Saídas

Carvalho, M. M. & Ra...

os em Gestão de Projetos) Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção



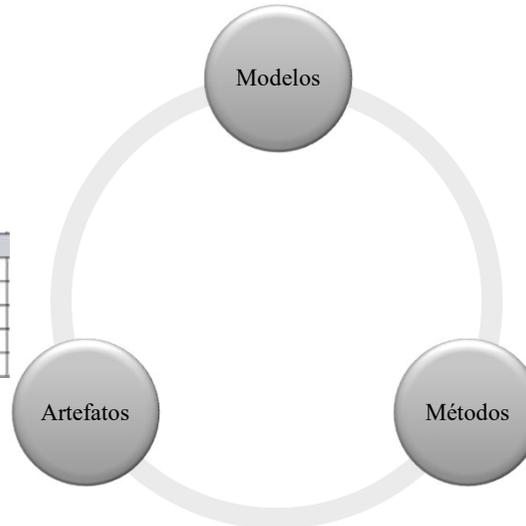
(PMI, 2017) – PMBOK 1st-6th Ed

Um modelo descreve uma estratégia de pensamento para explicar um processo, estrutura ou fenômeno

Modelos motivacionais:
Fatores de higiene e motivação
Motivação intrínseca vs extrínseca
Teoria das necessidades
Teoria X, Teoria Y e Teoria Z

Um artefato é um modelo, documento, saída ou entrega do projeto

Acordos e contratos:
Preço fixo
Reembolso de custos
Tempo e materiais
Entrega indefinida, quantidade indefinida (EIQI)
Outros acordos



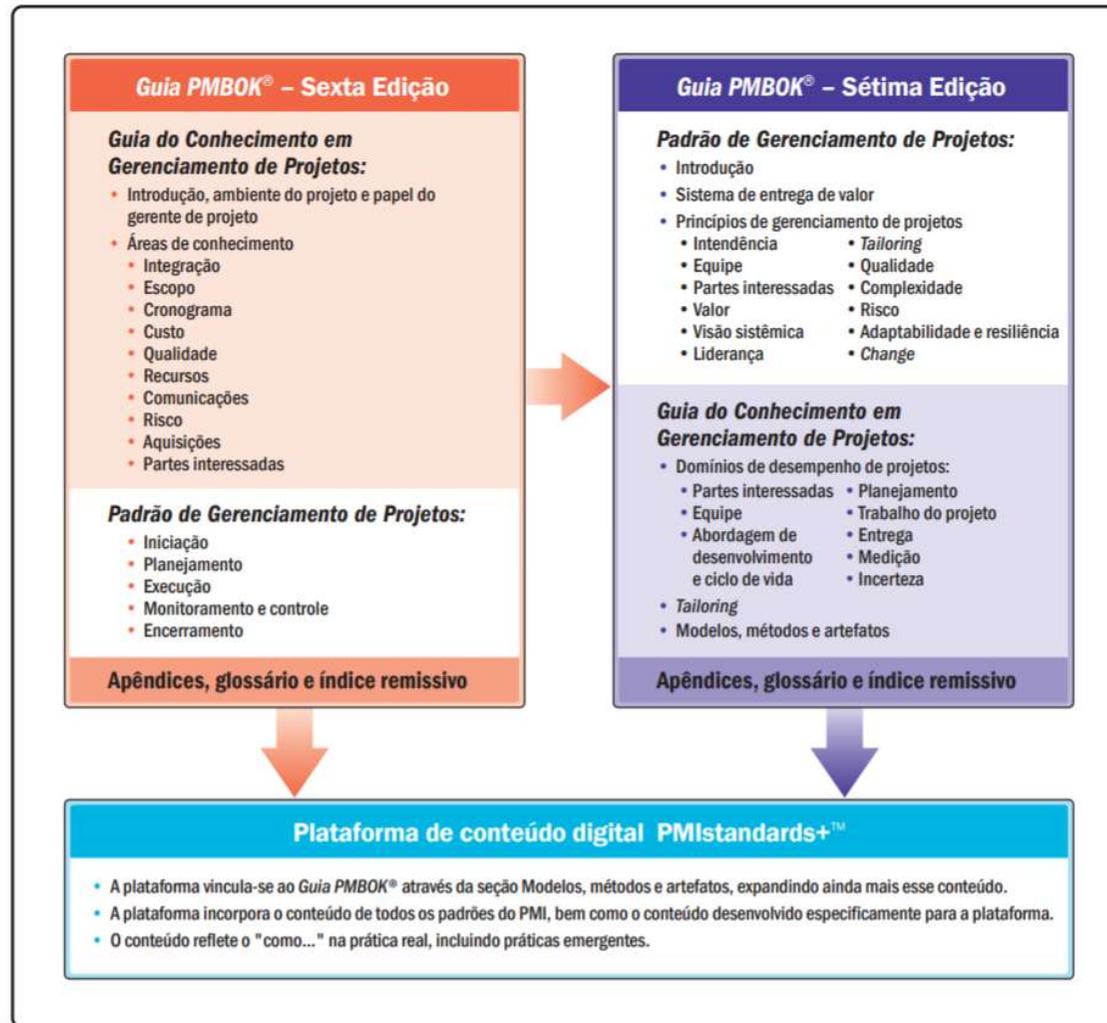
Um método é o meio para alcançar um resultado, resultado ou entrega do projeto.

Métodos de estimativa:
Agrupamento de afinidades
Estimativa análoga
Pontos de função
Estimativa multiponto
Estimativa paramétrica
Estimativa relativa
Estimativa de ponto único
Estimativa de ponto de história
Wideband Delphi

PMI (2021)
PMBOK 7th Ed



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Material de apoio do livro-texto  : **PMI (2021) PMBOK 7th Ed**
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Princípios de gerenciamento de projetos			
Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Engaje-se de fato com as partes interessadas	Mantenha o foco no valor
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema	Demonstre comportamentos de liderança	Faça o <i>tailoring</i> com base no contexto	Promova qualidade em processos e resultados
Navegue pela complexidade	Otimize respostas a riscos	Adote adaptabilidade e resiliência	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto



Princípios & Domínios



PMI (2021)
PMBOK 7th Ed

Preparar _____



Valores

Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas.
Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Princípios

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
- Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.

- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
- O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- Software funcional é a medida primária de progresso.
- Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
- Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.

- Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto organizáveis.
- Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Orientada por princípios e valores do manifesto ágil



Está estruturado em:

- Equipe
- Eventos e
- Artefatos

Equipe

#Mestre
#Dono do Produto
#Time de desenvolvimento

de

Artefatos

#Backlog do Produto
#Backlog do Sprint
#Incremento

Eventos

#Sprint (ciclo – iteração)
#Planejamento do Sprint
#Reunião diária
#Revisão do Sprint
#Retrospectiva do sprint



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Equipe ágil: exemplos

Scrum

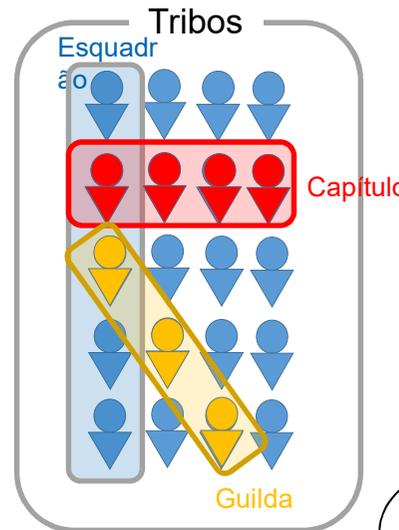


Equipe Scrum

- #Mestre Scrum
- #Dono do Produto
- #Time de desenvolvimento

Escalada

Spotify



- #Esquadrão Autônomo (*Autonomous Squad*)
- #Tribos (*tribes*) - Varios squads
- #Capítulo (*chapters*) – membros de uma mesma especialidade
- #Guildas (*guilds*) – comunidades de interesse comum

Equipe Spotify

- #Mestre ~~X~~ Scrum - Agile Coach
- #Dono do Produto
- #Time ~~X~~ de desenvolvimento – Esquadrão Autônomo

Existem várias abordagens ágeis-lean:

- Extreme Programming (XP)
- Dynamic Systems Development Method (DSDM),...
- Spotify
- Scrum, Scrum de Scrums, LeSS
- Kanban - Lean
- Crystal (Clear - Yellow - Orange - Red)
- E muitas outras



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



A Gestão de Projetos e o novo normal

- # Fizemos uma transição repentina e forçada dos times co-localizados, presenciais, para o remoto.



- # Times virtuais e Times Distribuídos
 - # Mediação por tecnologia
 - # Dispersão geográfica
 - # Interdependência de tarefas



Times precisaram se adaptar as tecnologia digital



Investimentos necessários em ferramentas e plataformas que emulem os ambientes colaborativos.



Material de apoio do livro-texto © :

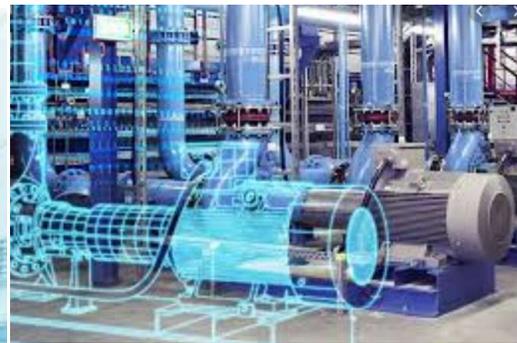
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

✓ Mundo Espelhado



BIM entrada em vigor 2021
(decreto nº 9.377 Governo Federal)



Digital Twins

✓ Times Virtuais



✓ Blockchain



Smart Contracts

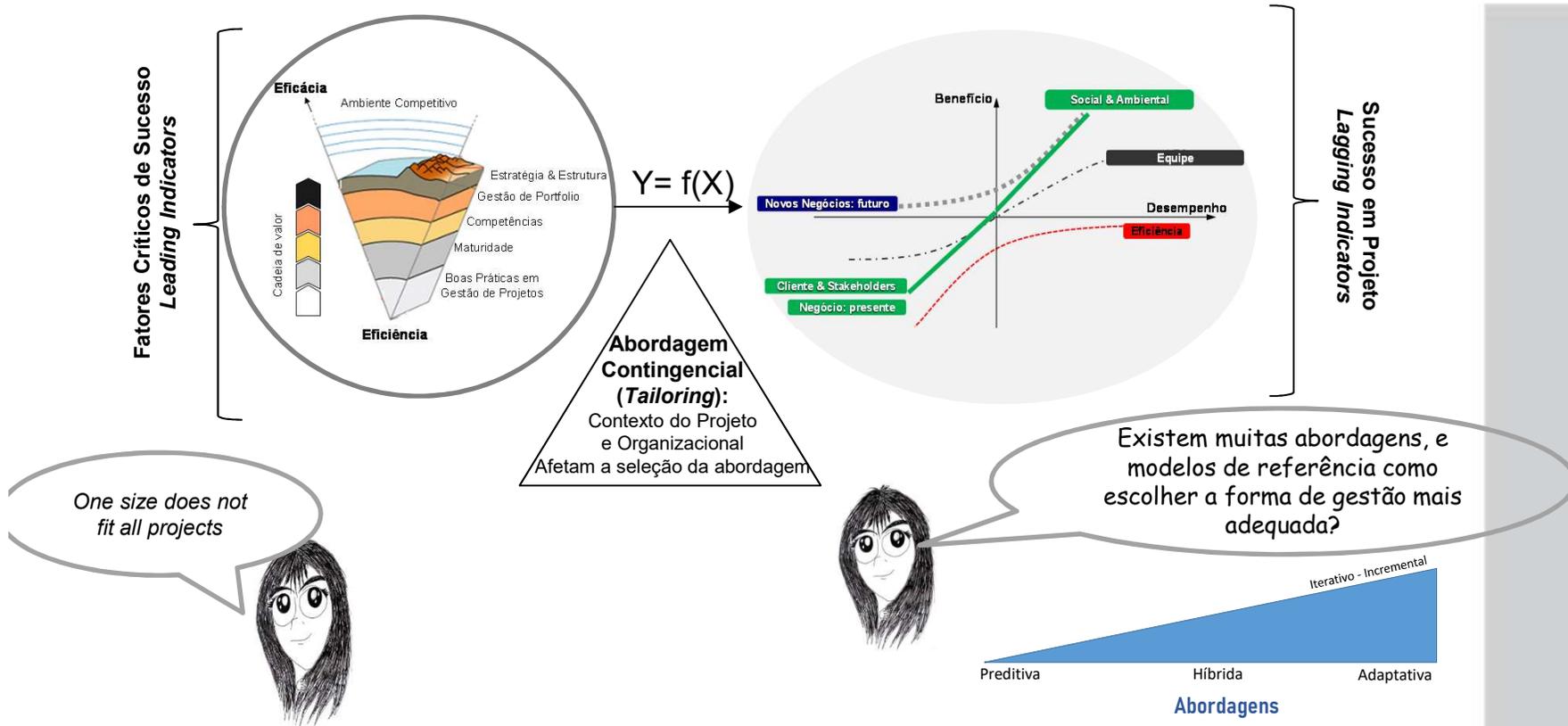
✓ Realidade aumentada



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Princípios de gerenciamento de projetos			
Seja um intendente diligente, mantenha uma conduta de respeito e cuidado	Crie um ambiente de equipe colaborativa	Engaje-se de fato com as partes interessadas	Mantenha o foco no valor
Reconheça, avalie e reaja às interações com o sistema	Demonstre comportamentos de liderança	Faça o <i>tailoring</i> com base no contexto	Promova qualidade em processos e resultados
Navegue pela complexidade	Otimize respostas a riscos	Adote adaptabilidade e resiliência	Aceite a mudança para alcançar o estado futuro previsto



Tailoring

Princípios & Domínios
no lugar

Áreas & processos



PMI (2021)
PMBOK 7th Ed



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

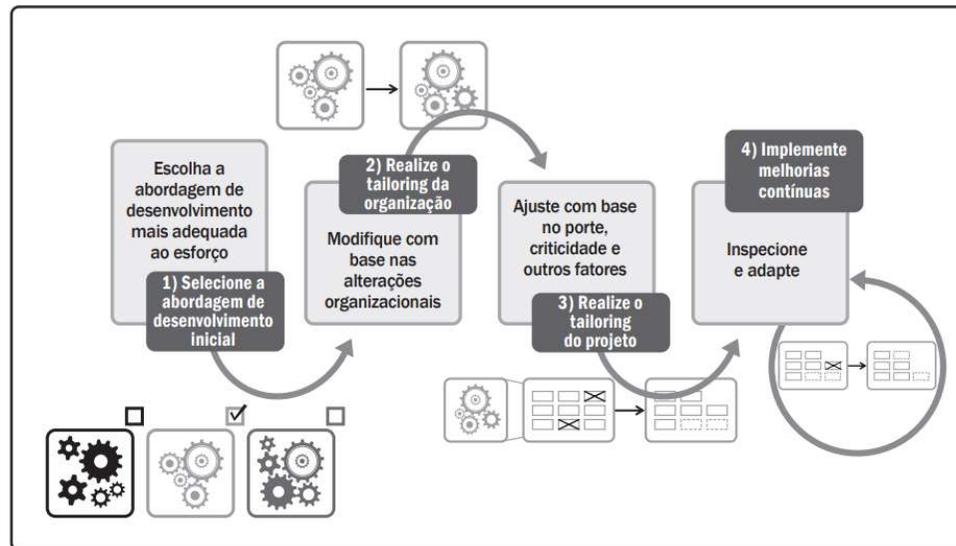
PMBOK 7Ed

Tailoring Process as Outlined in the *PMBOK® Guide* – Seventh Edition



Na esperada 7ª edição do PMBoK, finalmente trouxe abordagem contingencial explicitamente

Tailoring



Carvino, M. M. & Kadechnini Jr, K.

(PMI, 2021)

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



O que é sucesso em projetos?



Material de apoio do livro-texto © :

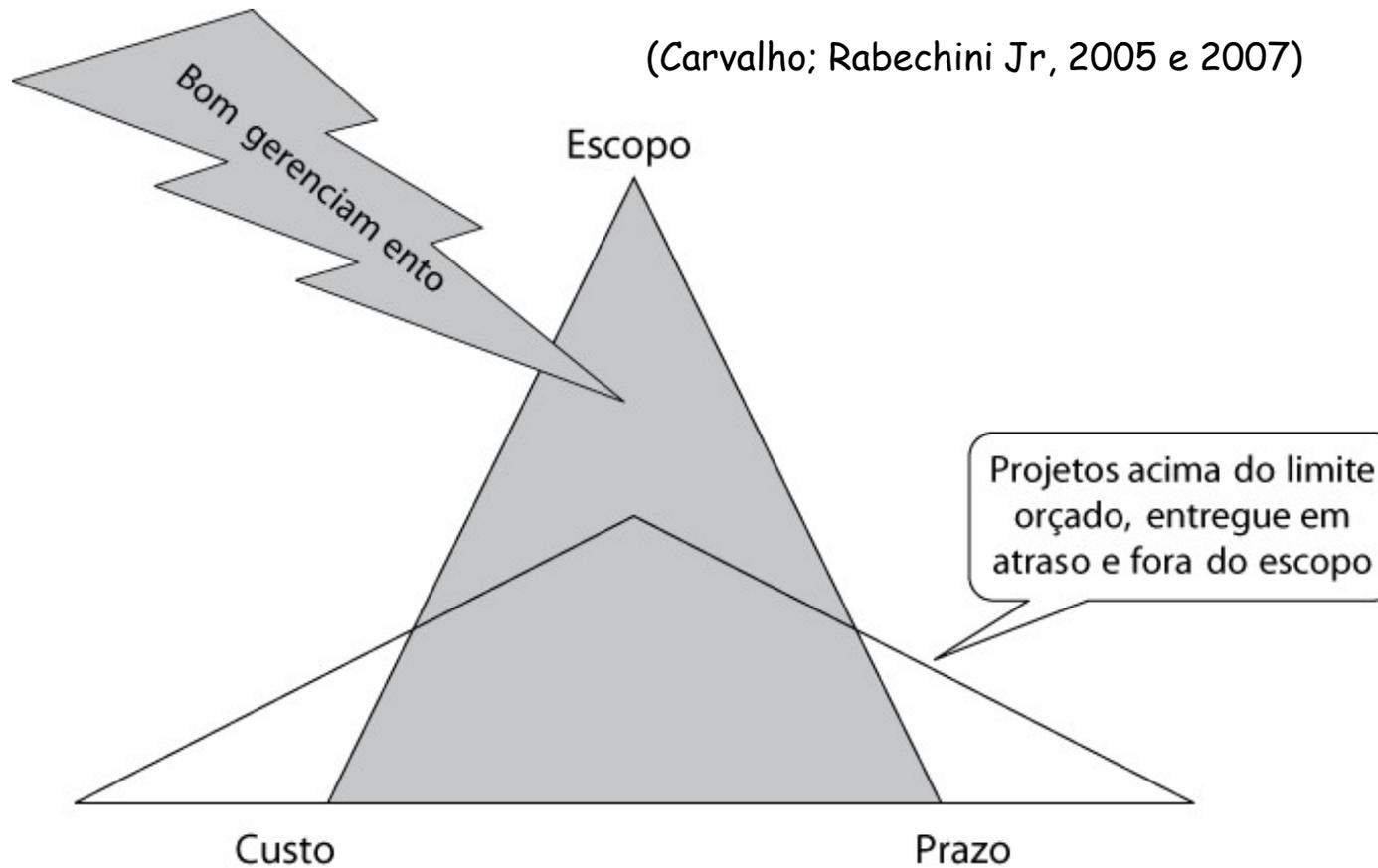
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

IGP Visão Tradicional: o Triângulo de Ferro



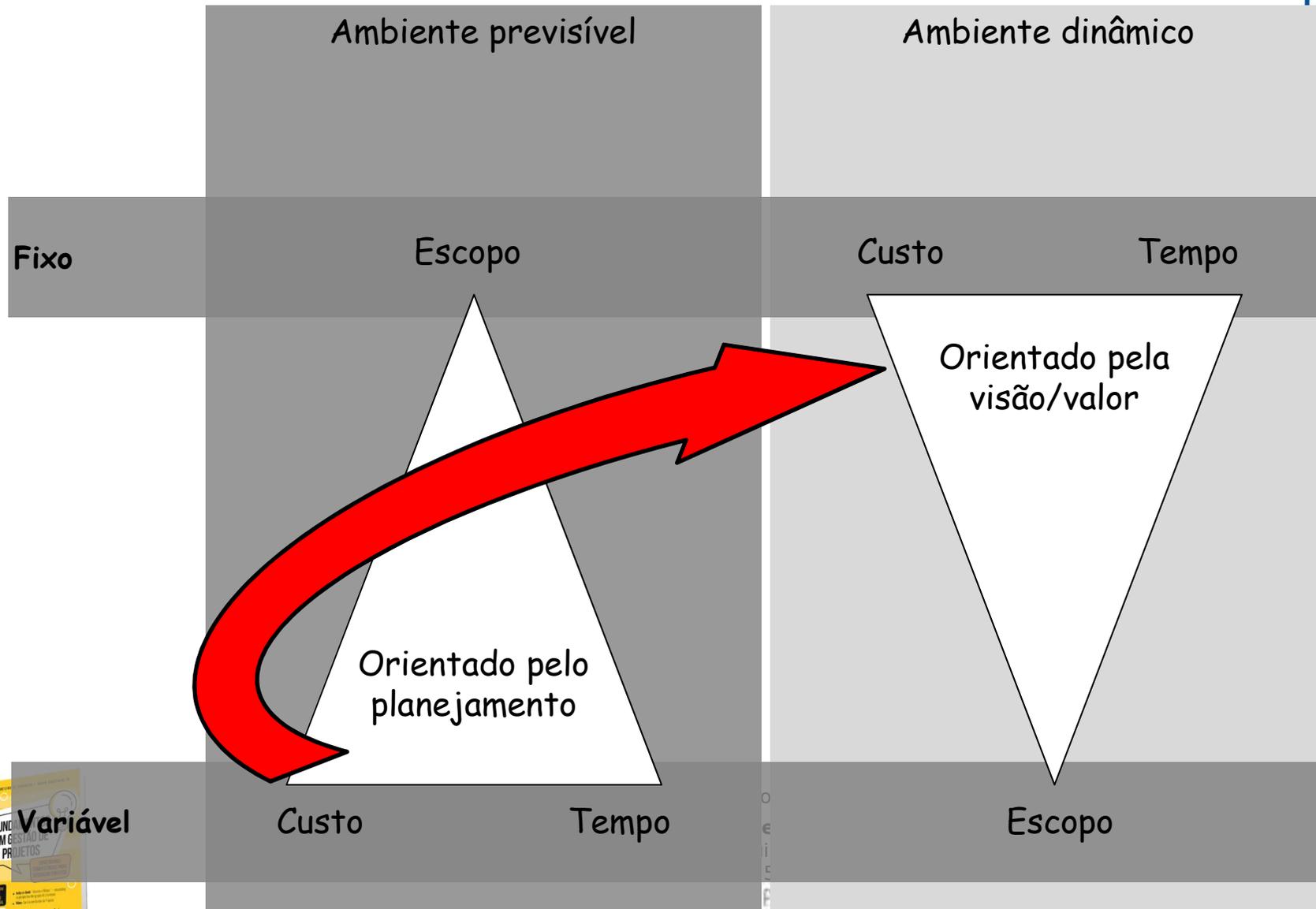
(Carvalho; Rabechini Jr, 2005 e 2007)



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

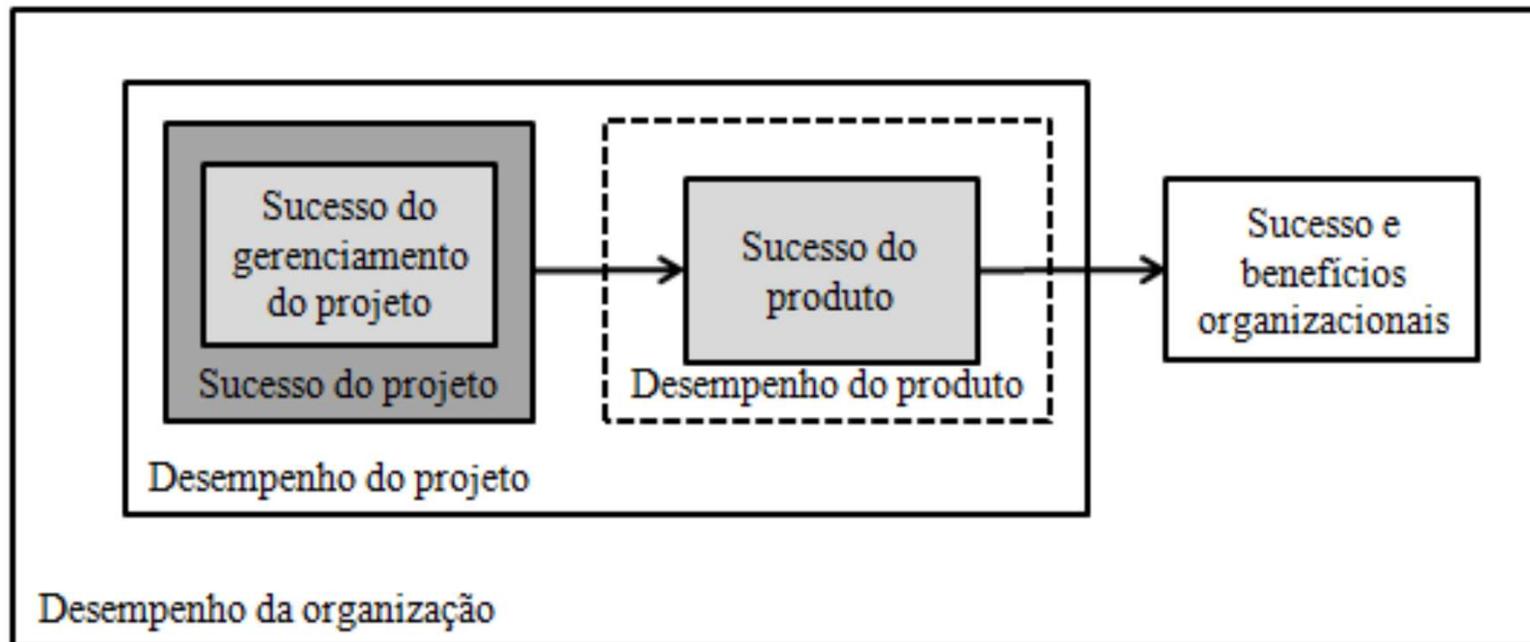


Fonte: Adaptado de Sliger e Broderick (2008)



Constituintes do desempenho do projeto

Barclay e Osei-Bryson (2010)



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

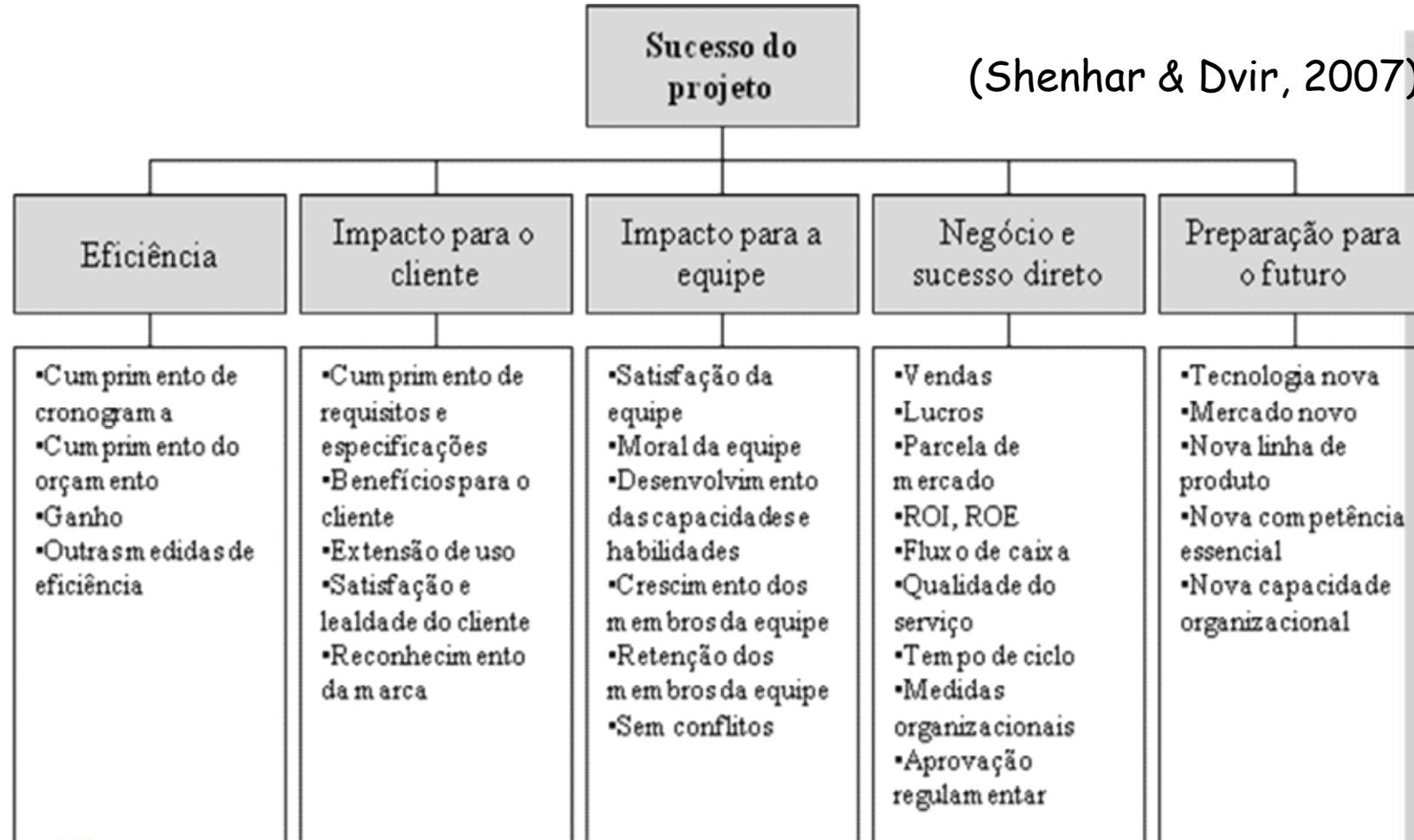
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Sucesso em Projetos

(Shenhar & Dvir, 2007)



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

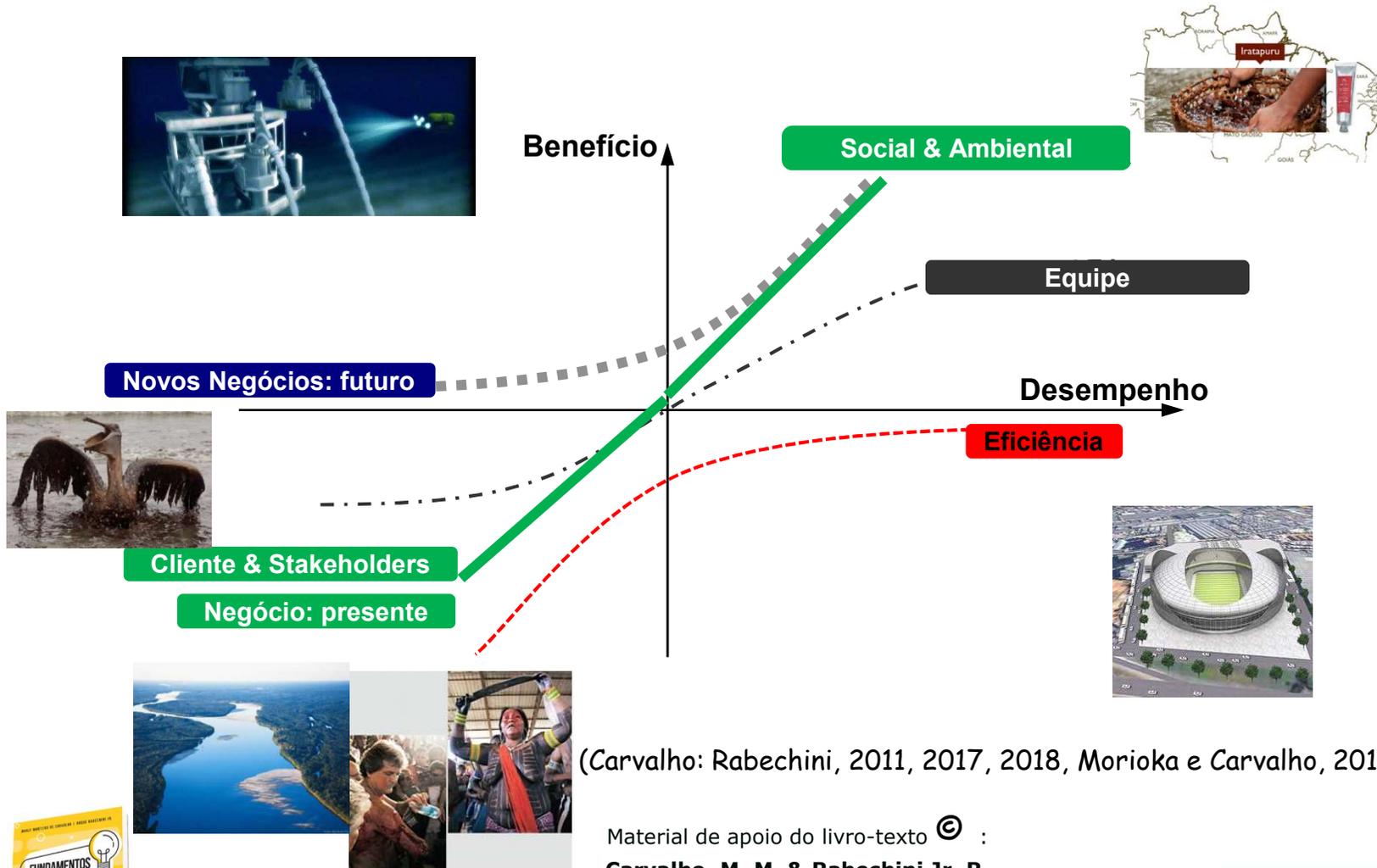


Modelo de referência LGP



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Perspectivas de Sucesso



(Carvalho: Rabechini, 2011, 2017, 2018, Morioka e Carvalho, 2016)

Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Tipologias

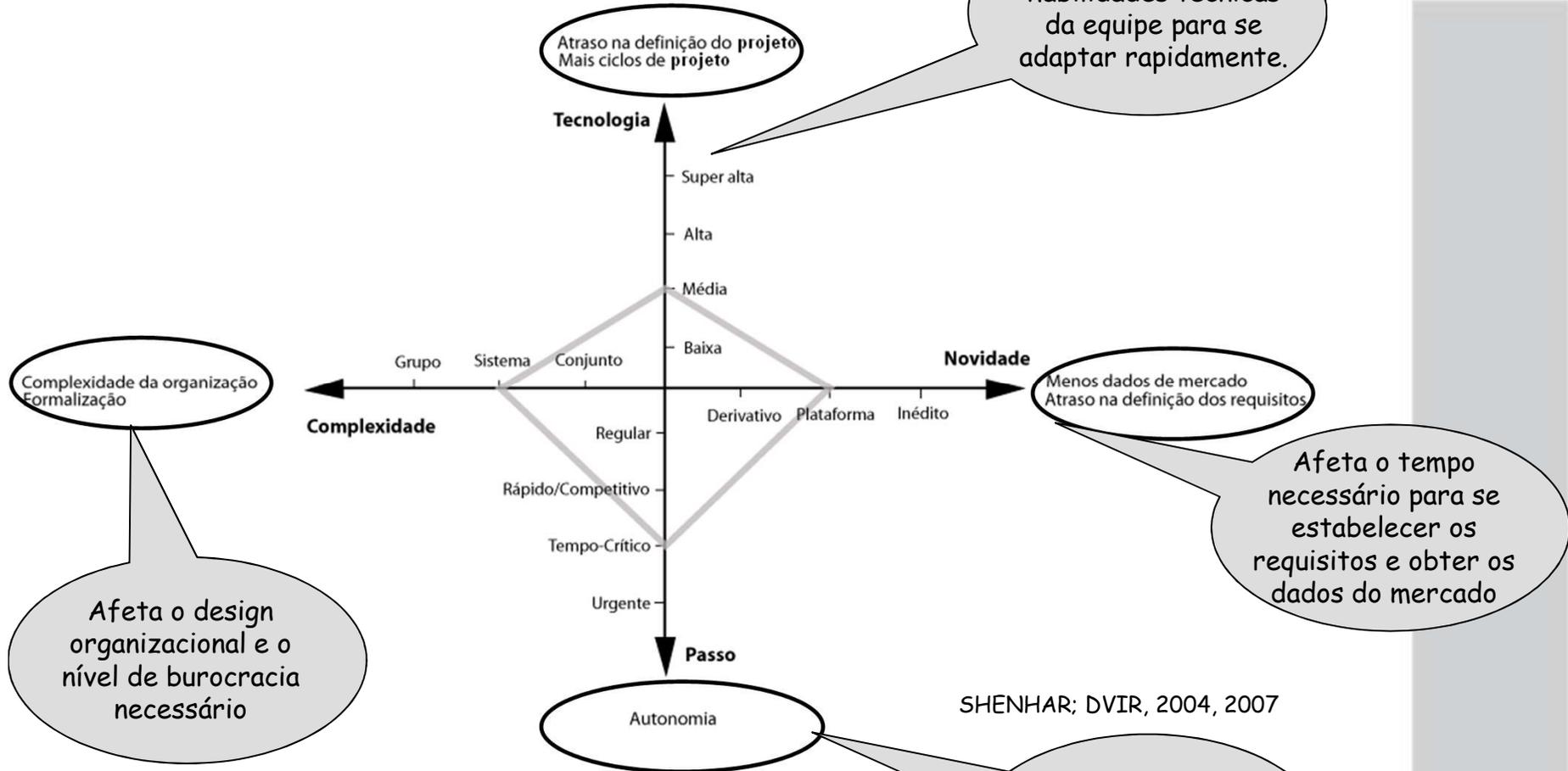


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Diamante

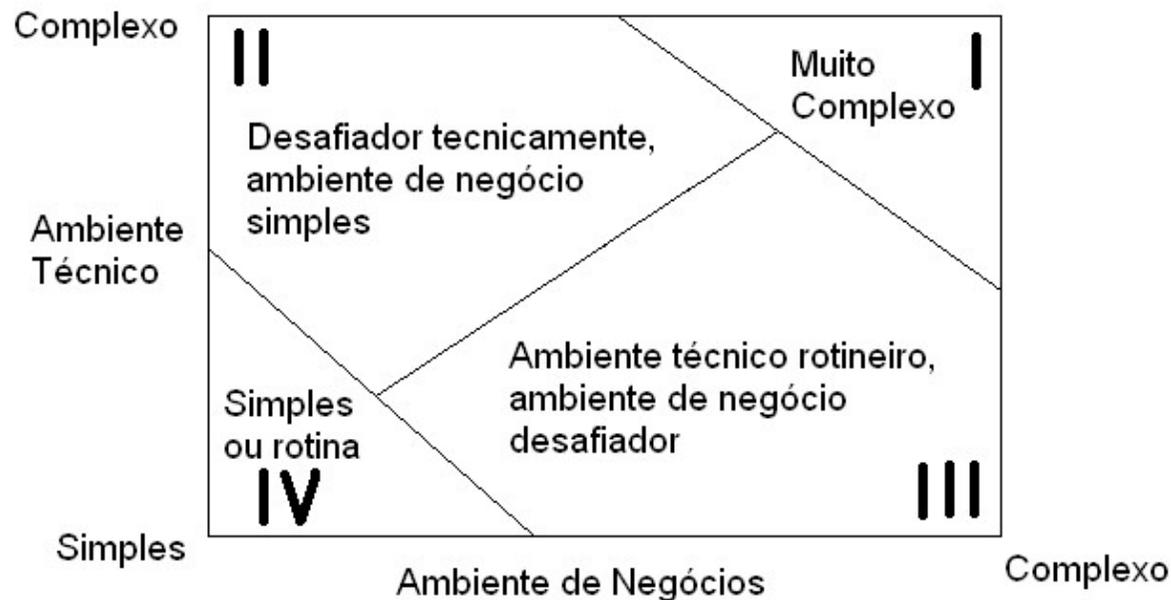


SHENHAR; DVIR, 2004, 2007

Material de apoio do livro-texto ©
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr,
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências em Gestão de Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



Complexidade do Projeto



Lewis (2000)

Material de apoio do livro-texto © :

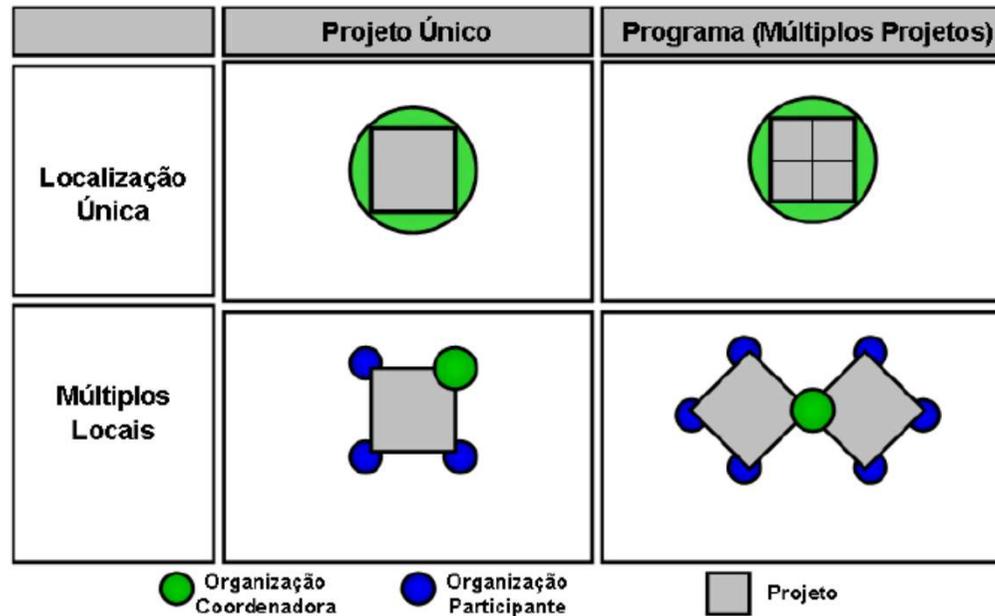
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



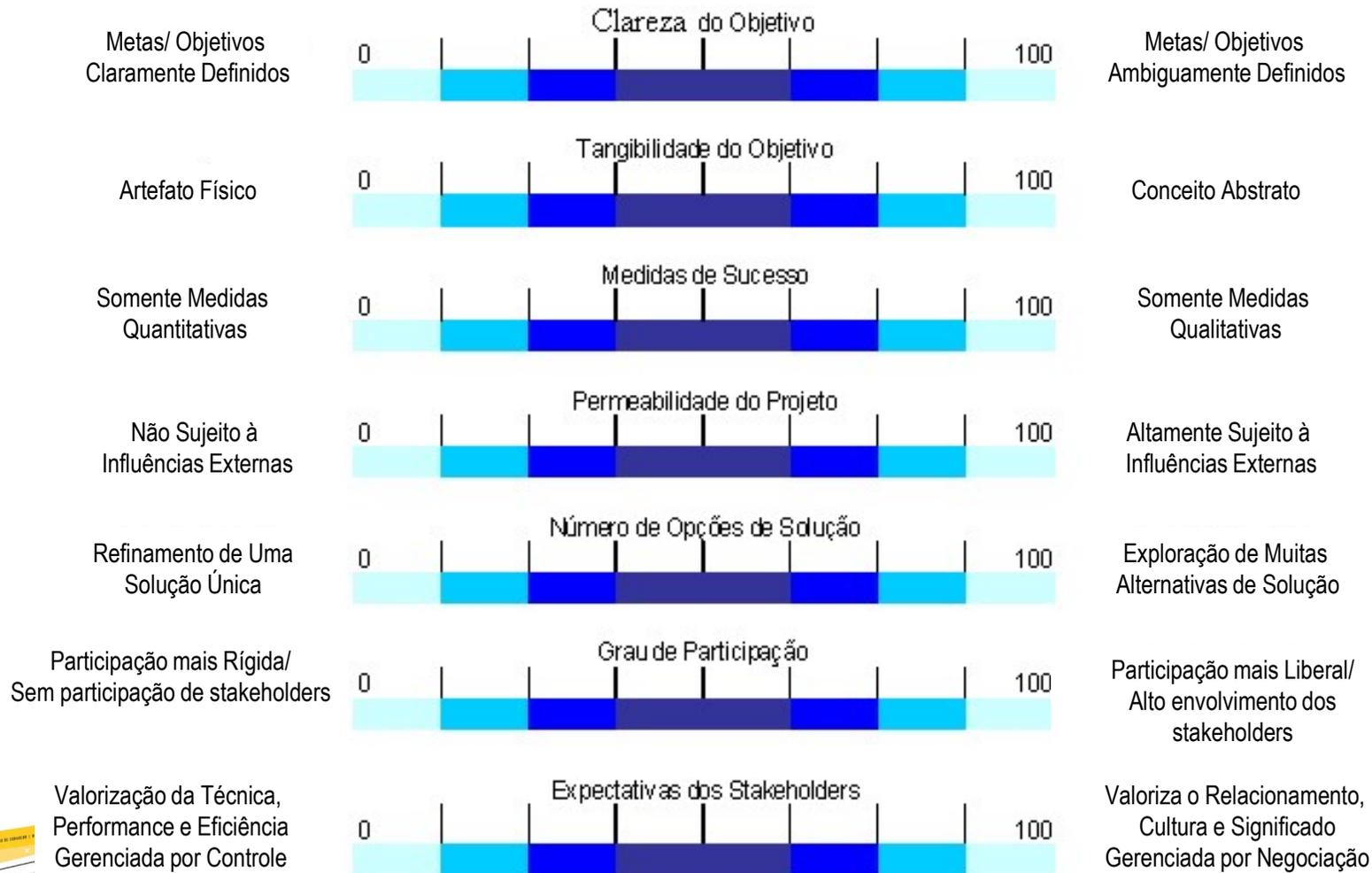
Tipologia segundo a organização

(Adaptado de Evaristo e Fenema, 1999).



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

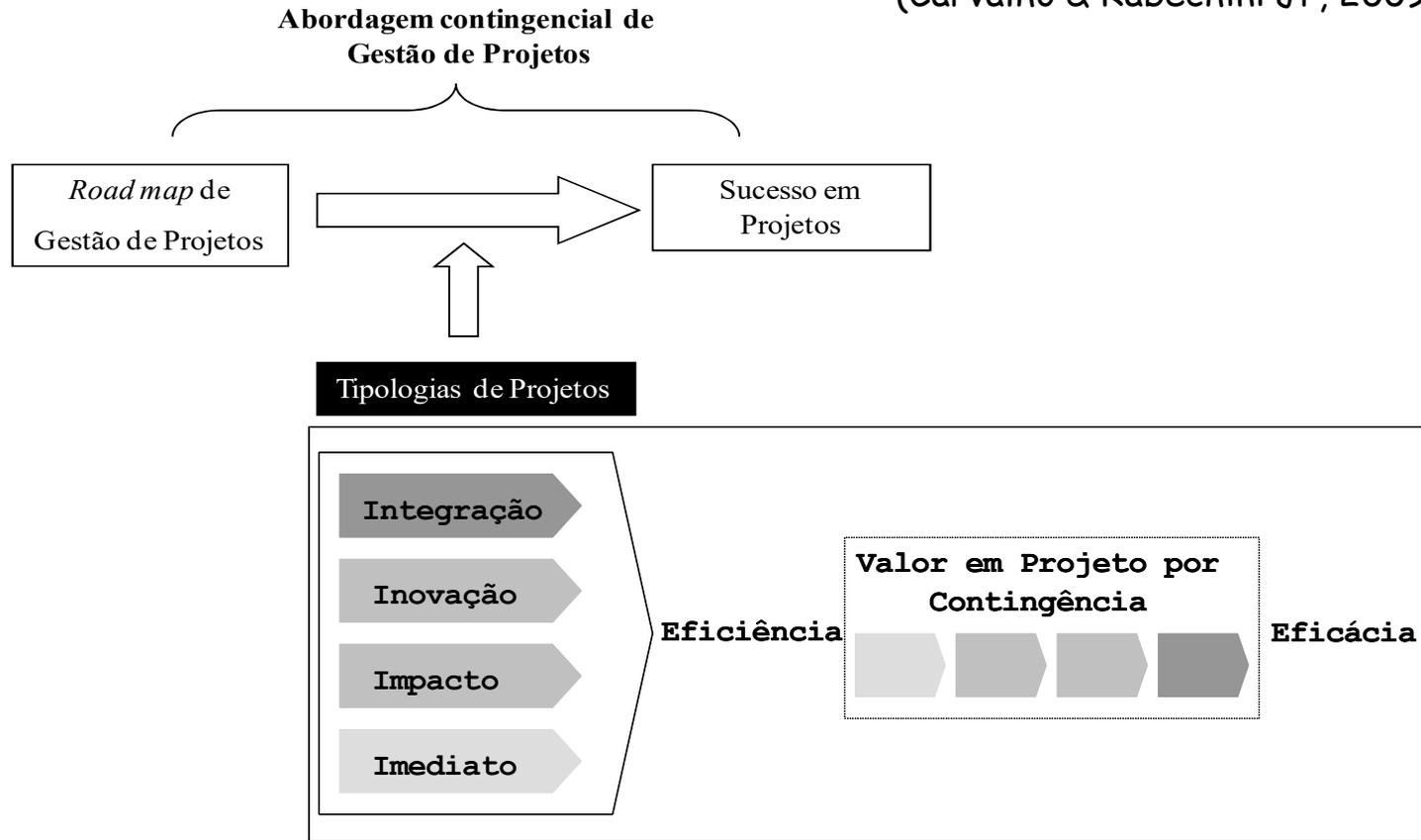
Hard x Soft



Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Modelo I⁴ de Gestão Contingencial de Projetos

(Carvalho & Rabechini Jr, 2009 e 2010)

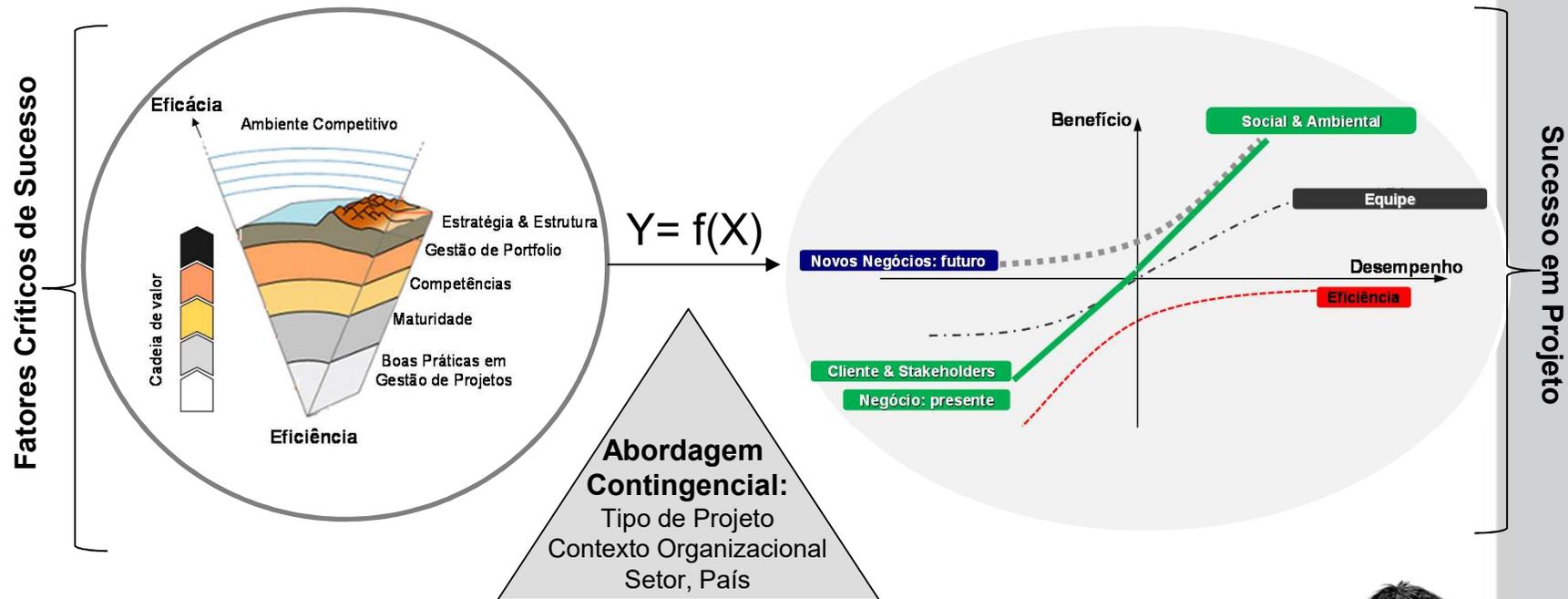


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5^a ed, 2018

Modelo de referência LGP



Abordagem Contingencial Tailoring



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



➔ Pesquisas LGP



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

IGP Sucesso & GP



Identification of variables that impact project success in Brazilian companies

Fernando Tobal Berssaneti, Marly Monteiro Carvalho

doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.002



Critical success factors for Six Sigma projects

Daniela Santana Lambert Marzagão, Marly M. Carvalho



Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista

Sandra Morioka, Marly Monteiro de Carvalho

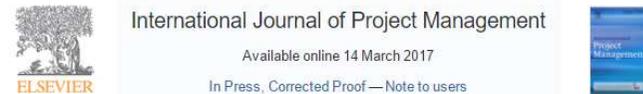


Crêterios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders

Production, 26(1), 129-144, jan./mar. 2016
http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.048312

Sucesso a partir de investimento em metodologias de gestão de projetos

Leandro Alves Patah, Marly Monteiro de Carvalho



Can project sustainability management—impact project success? An empirical study applying a contingent approach

Marly M. Carvalho, Roque Rabechini Jr



Integrated PPM Process: Scale Development and Validation

Marisa Padovani, Marly M. Carvalho



Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons

Marly Monteiro de Carvalho, Leandro Alves Patah, Diógenes de Souza Bido



Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills

Marly Monteiro de Carvalho & Roque Rabechini Junior

DOI: 10.1080/00207543.2014.919423

Production, 26(4), 707-723, out./dez. 2016
http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.065012

O impacto de fatores críticos de sucesso e da maturidade em gerenciamento de projetos no desempenho: um levantamento com empresas brasileiras

Fernando Tobal Berssaneti, Marly Monteiro de Carvalho, Antonio Rafael Namur Muscat

Different perspectives of success in innovative projects: a comparative analysis of the Design for Six Sigma and Design Thinking approaches

Karyn Martinelli Lopes - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Marly Monteiro de Carvalho - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção
Eduardo de Senzi Zancul - Univ. de São Paulo, Escola Politécnica - Dep. de Engenharia de Produção

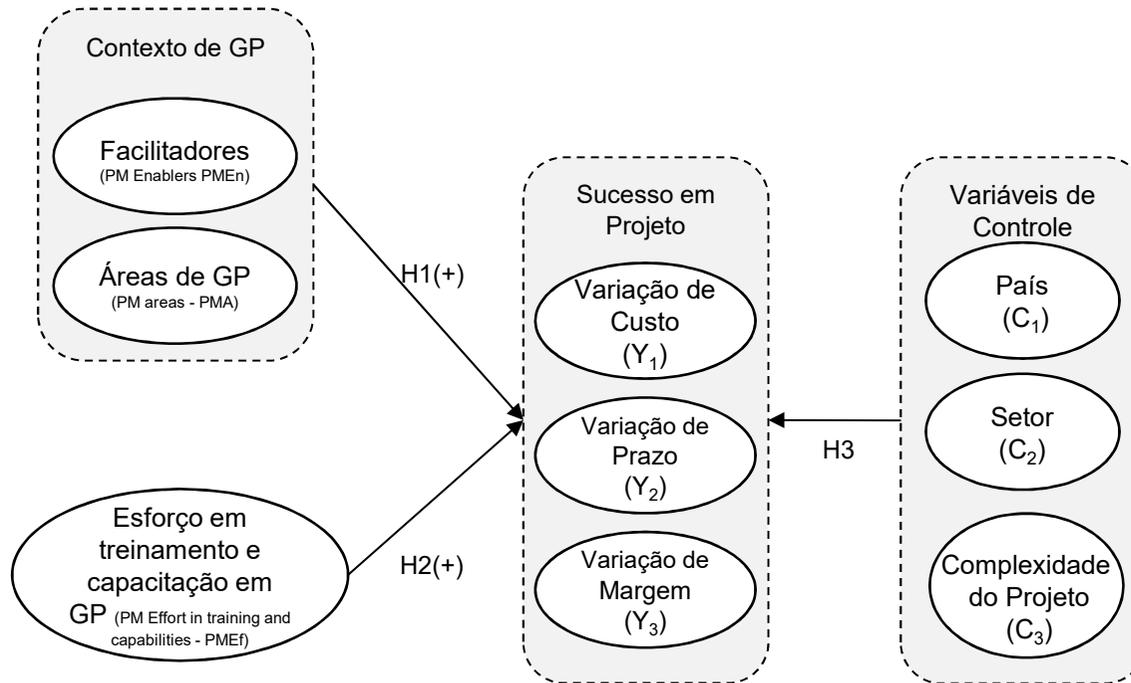
GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 11, nº 3, jul.-set/2016, p. 211-228.
DOI: 10.15675/gepros.v11i3.1525

aterial de apoi
arvalho, M. M
ão de Projetos:
rojetos. Editor
ica da Universida

Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons

Marly Monteiro de Carvalho , Leandro Alves Patah, Diógenes de Souza Bido
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.004>

n=1.360 projetos



Material de apoio do livro-texto © : 
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

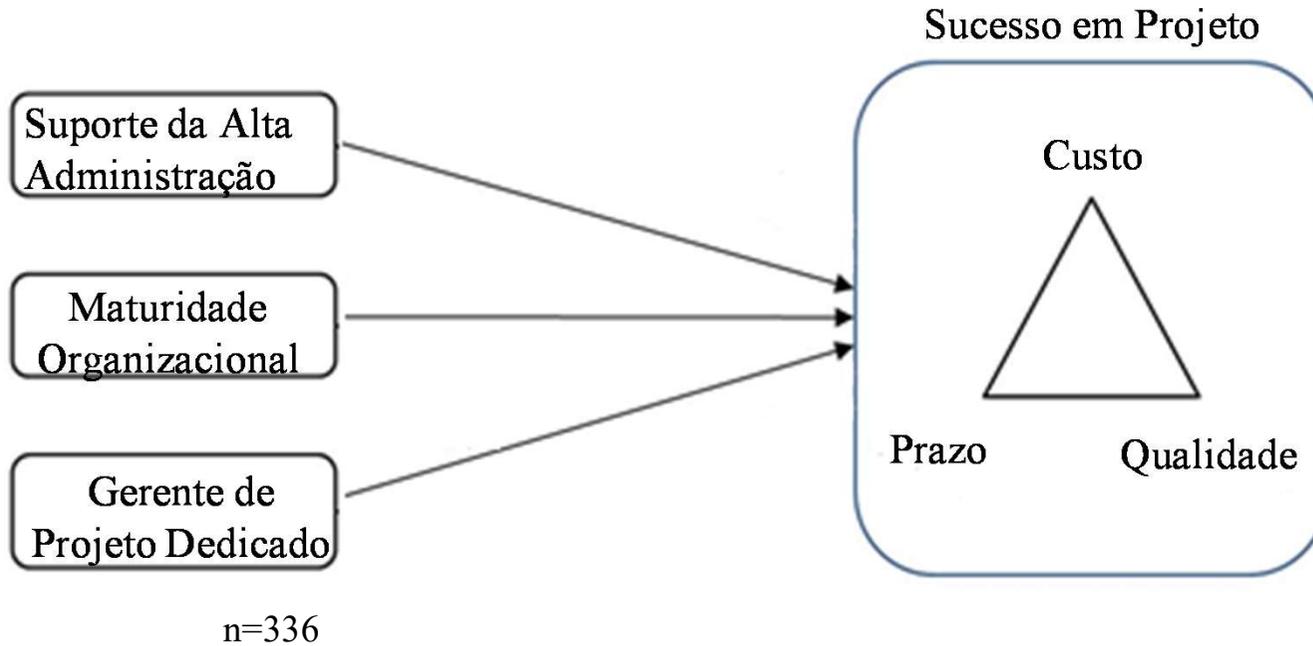
Abordagem confirmatória aplicando modelagem de equações estruturais

Identification of variables that impact project success in Brazilian companies

Fernando Tobal Berssaneti, Marly Monteiro Carvalho

doi:10.1016/j.ijproman.2014.07.002

Highly Cited Paper



Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

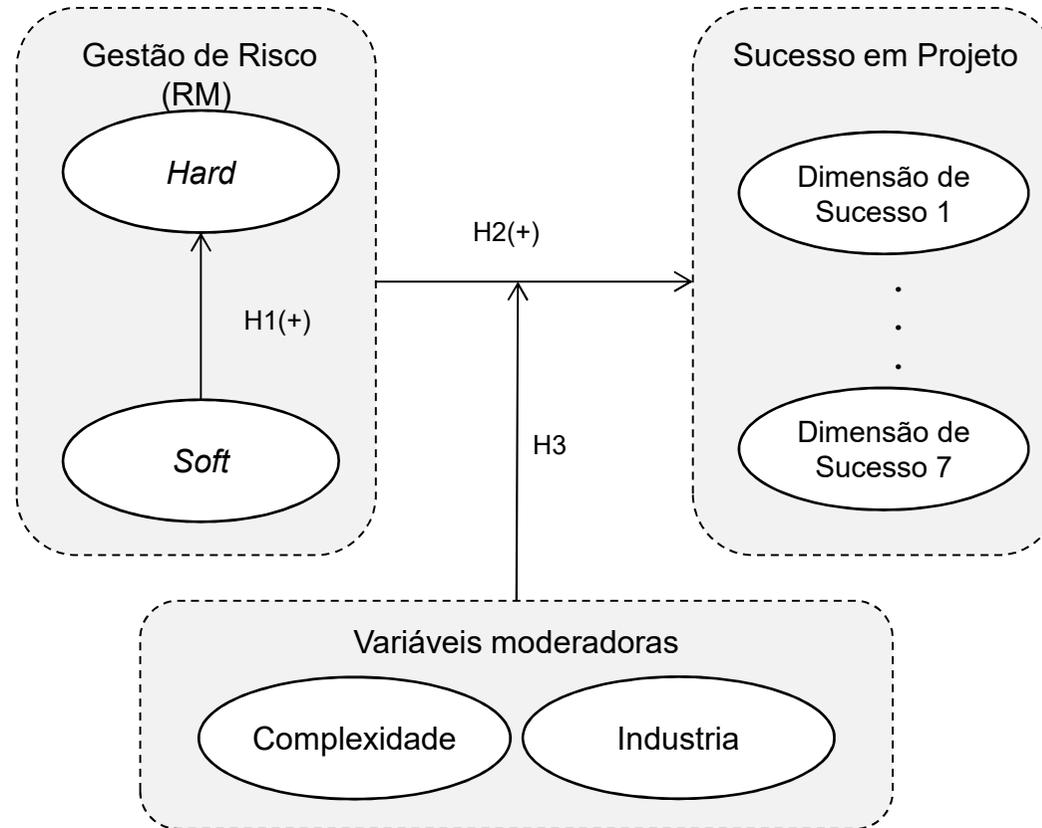


**Impact of risk management on project performance:
the importance of soft skills**

Marly Monteiro de Carvalho^{a**} & Roque Rabechini Junior^a
pages 321-340

DOI: 10.1080/00207543.2014.919423

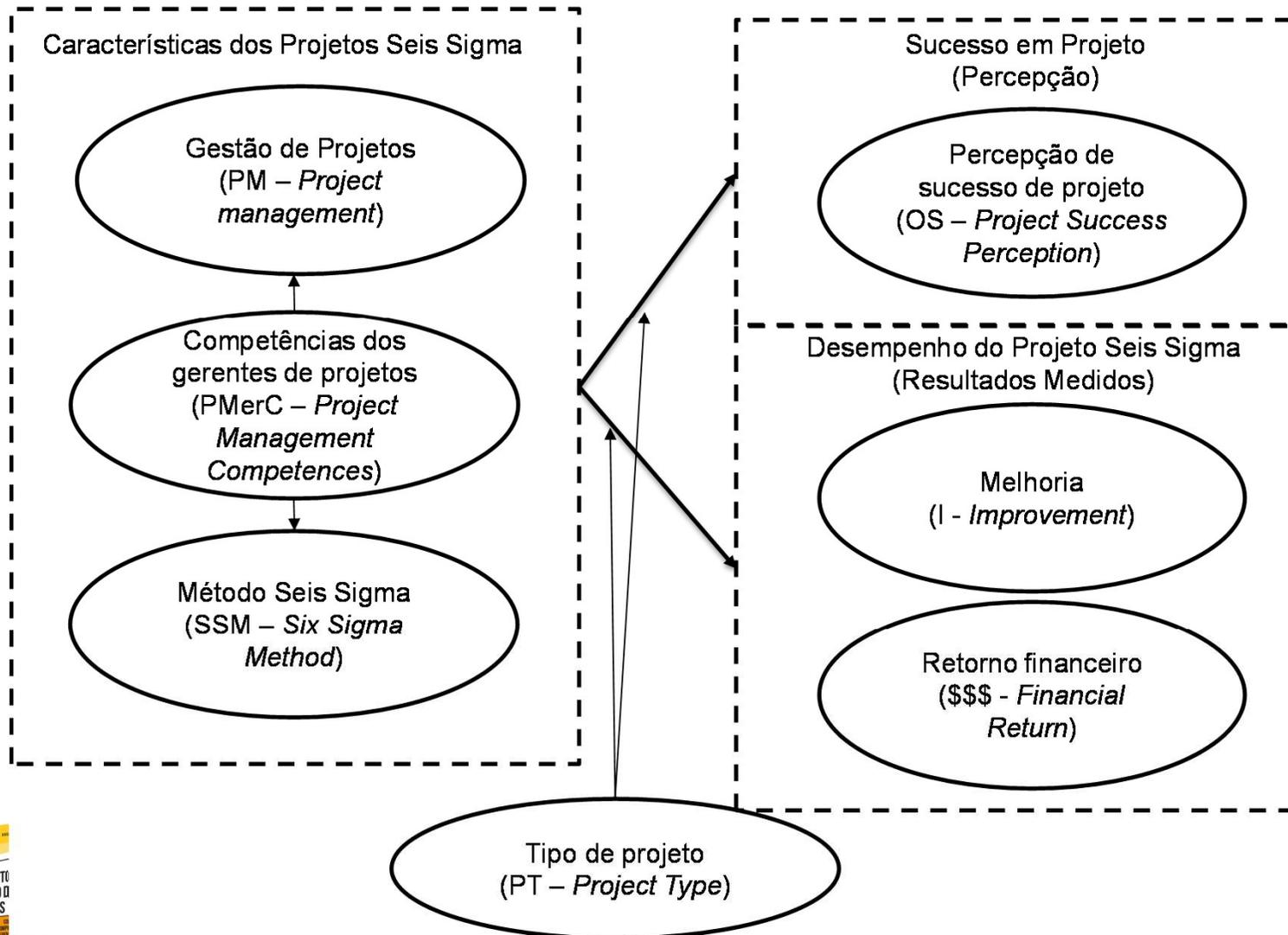
n=415 entrevistas
n=263 projetos

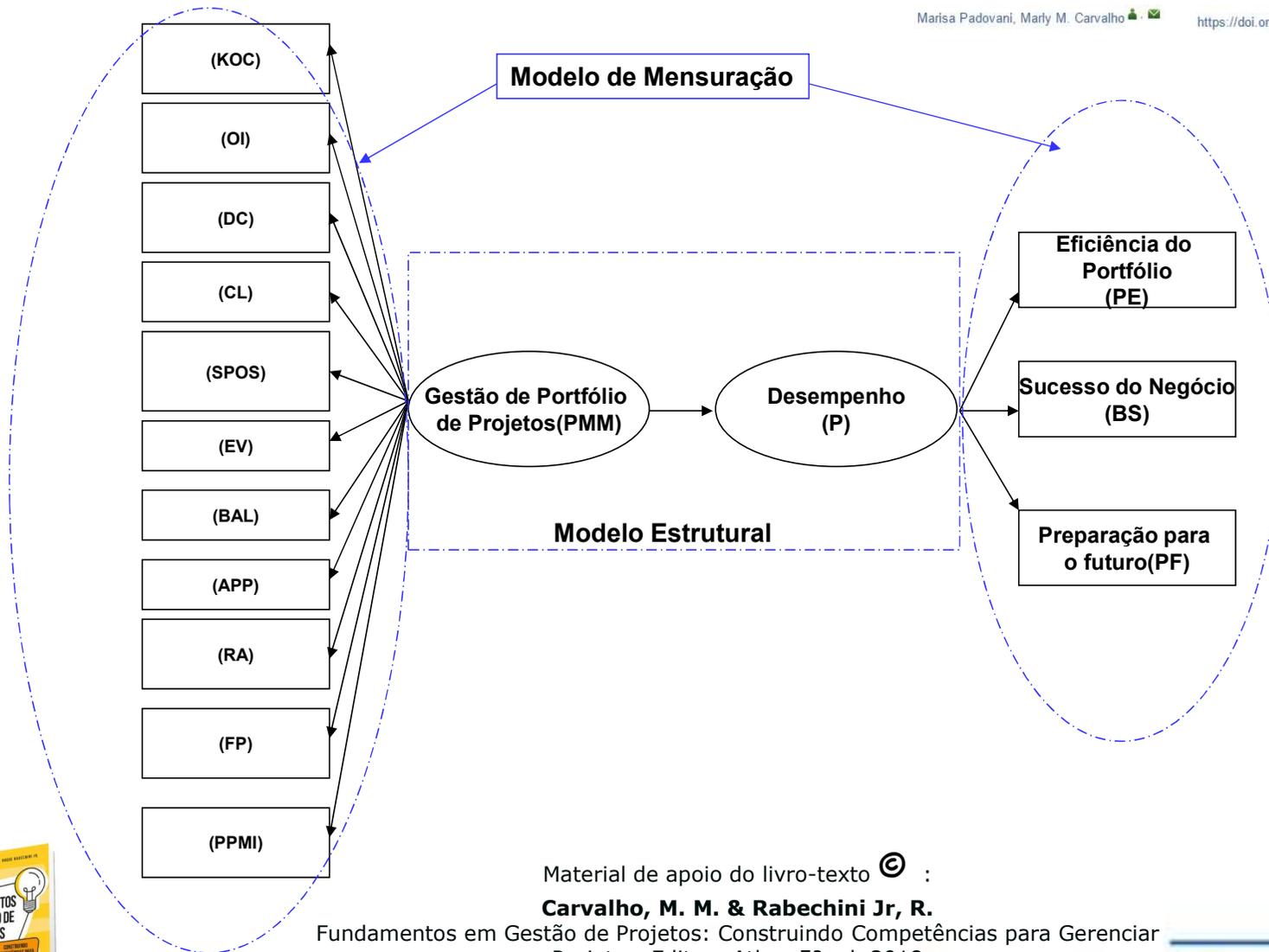


Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018



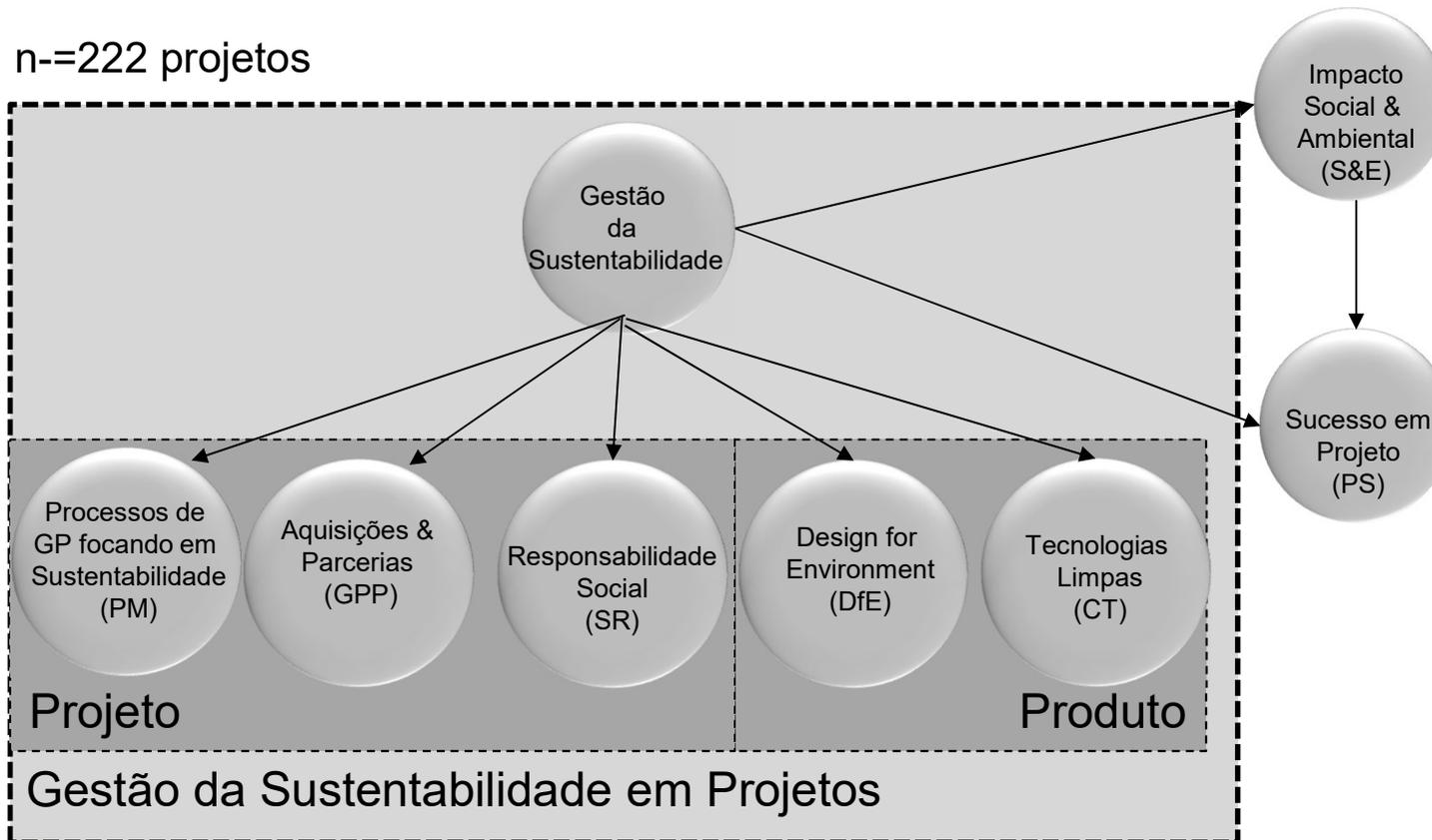


Material de apoio do livro-texto © :
Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.
 Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar
 Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach

Marly M. Carvalho, Roque Rabechini Jr. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>

n=222 projetos



Material de apoio do livro-texto © :

Carvalho, M. M. & Rabechini Jr, R.

Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos. Editora Atlas, 5ª ed, 2018

Leitura Complementar:

Berssaneti, F.T.; Carvalho, M.M. (2015) Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *International Journal of Project Management*. 33(3), 638-649. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.07.002

Borges, J.G; Carvalho, M.M. (2014).Project success criteria: an exploratory study on the influence of the variables project typology and type of stakeholder. *Prod. [online]*. 25(1): 232-253.

Carvalho, M.M, Patah, L.A, Bido, D.S. 2015. Project management and its effects on project success: Cross-country and cross-industry comparisons. *International Journal of Project Management*. 33 (7), 1509-1522. doi:10.1016/j.ijproman.2015.04.004

Carvalho, M.M., Rabechini Junior, R. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*. Vol. 53, No. 2, 321-340, 2015DOI: 10.1080/00207543.2014.919423

Carvalho, M.M.; Rabechini Junior, R, 2017. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*. v. 35, n. 6, p. 1120-1132.

MARZAGÃO, D.S.L; CARVALHO, M.M, 2016. Critical success factors for Six Sigma projects. *International Journal of Project Management*. v.34, n.8, p.1505 - 1518.

Morioka, S.; Carvalho, M.M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Prod.*. vol.24 no.1, pp. 132-143, 2014.

Padovani, M., Carvalho, M.M. 2016. Integrated PPM Process: Scale Development and Validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627-642

