

PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS COM BASE NA REVISÃO DA LITERATURA

Resumo

O presente artigo tem como objetivo propor um modelo de avaliação de projetos baseado na revisão da literatura. O tema “sucesso em projetos” evoluiu do simples atendimento dos critérios de custo, de prazo e dos requisitos estipulados para múltiplos critérios, que envolvem também o negócio da organização. Desta feita, a presente pesquisa realizou uma revisão da literatura visando buscar conceitos sobre sucesso em projetos e seus critérios de avaliação e propôs um modelo.

Palavras-Chave: Avaliação de Projetos, Sucesso em Projetos, Modelo Proposto

1. Introdução

De um modo geral os gerentes de projetos acreditam que conseguem ter sucesso quando completam um projeto no prazo programado, no orçamento e nos requisitos previstos, que é comumente conhecido como “restrição tripla” ou “triângulo de ferro”. Os desvios da “restrição tripla” são vistos como sinais negativos que devem ser evitados ou corrigidos (SHENHAR; DVIR, 2010, p. 21), entretanto, na revisão da literatura verifica-se outros critérios de avaliação de projetos, como os benefícios gerados à sociedade, o desenvolvimento das capacidades da equipe, as oportunidades futuras, novas tecnologias, entre outros.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Sucesso em Projetos e critérios de avaliação

Inicialmente ressalta-se, que em virtude do objetivo do artigo ser a proposição de um modelo de avaliação de projetos, utilizou-se a expressão “sucesso em projetos”, em face da sua utilização nos artigos científicos internacionais.

O sucesso de uma empresa orientada a projetos está diretamente ligado aos resultados obtidos em cada um de seus projetos, já que constituem seu negocio fundamental (KERZNER, 2006). Em organizações cujo foco está em outros processos, a execução de projetos tem como principal função sustentar as suas atividades estratégicas e não as rotineiras (MORIOKA; MONTEIRO; CARVALHO, 2015).

Desde o final dos anos 60, pesquisadores em gerenciamento de projetos vêm tentando descobrir os fatores que conduzem os projetos ao sucesso e os resultados estão refletidos na literatura (COOKE-DAVIES, 2002).

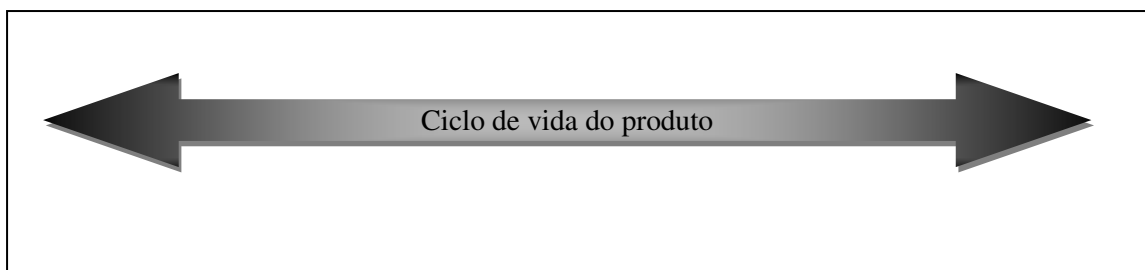
Dos anos 60 aos 80 o importante era a implementação do projeto e sua entrega, com métricas de custo, tempo e especificação sendo suficientes para avaliar o sucesso do projeto, conforme apontado por Jugdev e Muller (2006).

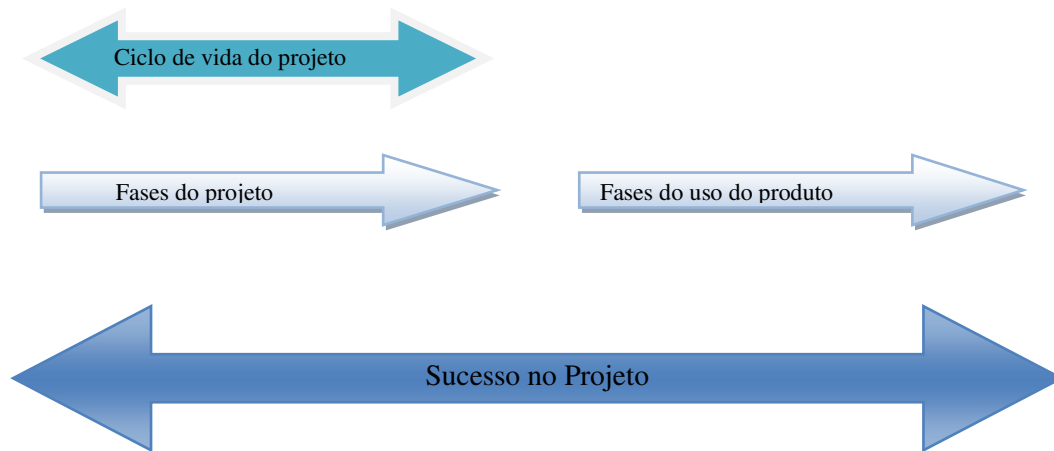
Pinto e Slevin (1988) nos anos 80 já apontavam que a simples medição de tempo, custo e performance já não eram suficientes para a avaliação do sucesso em projeto. Medidas como a satisfação do cliente externo e o interno (equipe), a efetividade com a utilização do produto já se tornavam importantes.

De qualquer forma, muitos autores afirmam que o tema sucesso em projetos é amplamente discutido, porém com um nível de consenso baixo (IKA, 2009; JHA; IYER, 2006; PINTO; SLEVIN, 1988).

Para De Wit (1988), Munns & Bjeirmi (1996), Baccharini (1999), Shenhar et al (2001a) e Papke-Shields et al (2010) existe a distinção entre sucesso em projetos, que está relacionado ao cumprimento dos seus objetivos mais amplos do atendimento das expectativas das partes interessadas durante todo o seu ciclo de vida, enquanto que o sucesso no gerenciamento de projetos deve ser medido pela tradicional tríade custo, tempo e qualidade, conforme demonstrado na figura 1. Cooke-Daves (2002) afirma que o sucesso do projeto é mais difícil que a gestão em si.

Figura 1 - – Ciclo de vida do produto





Fonte: Adaptado de Baccarini (1999)

Judgev and Muller (2006) citam o exemplo do Sydney Opera House que demorou 15 anos para ser construído, foi 14 vezes acima do orçamento, no entanto é exibido com orgulho como uma obra-prima de engenharia. Os autores afirmam que o gerenciamento de projetos pode ter valor estratégico quando uma clara conexão é feita entre o quão eficiente e efetivo um projeto e como os produtos e serviços do projeto fornecem valor ao negócio.

Seguindo essa linha de raciocínio, Thomas et al. (2008) afirmam que os exemplos são abundantes, onde os objetivos iniciais do projeto não foram cumpridos, entretanto, o cliente ficou satisfeito com o resultado. Para Bryde (2005), alguns critérios são claramente mensuráveis, mas outros são subjetivos ou psicossociais.

Outro aspecto importante é a abordagem contingencial dos projetos, ou seja, a maioria dos autores considera que todos os projetos partilham do mesmo universo de características e que o termo “*one size fits all*”, não deve ser utilizado para diferentes tipos de projeto (SHENHAR, 2001). Borges e Carvalho (2015) identificaram que a tipologia dos projetos influencia no nível de importância atribuído aos critérios de sucesso.

Jugdev and Muller (2006) revisaram a literatura de sucesso em projetos em 40 anos e concluíram que houve uma evolução de definições que eram limitadas ao ciclo de vida do projeto para definições que refletem uma valorização do produto e do seu ciclo de vida, conforme discriminado a seguir:

- (1960’s - 1980’s) - Implementação do projeto e entrega. Métricas simples eram utilizadas para classificar o sucesso do projeto, como custo, tempo e especificação;
- (1980’s - 1990’s) - A ênfase foi o desenvolvimento de listas de fatores críticos de sucesso;
- (1990’s – 2000’s) – Surgimento de *frameworks* dos fatores de sucesso em projetos. A maioria das publicações apontava que o sucesso envolvia as interações entre a organização e o destinatário final;
- Século 21 – Gerenciamento estratégico do projeto. Os critérios de sucesso devem ser acordados pelos “*stakeholders*” antes do início e revisados durante o projeto, a relação colaborativa entre o patrocinador e o gerente de projeto deve ser mantida e ambos devem ver o projeto como parceiros, o gerente de projetos deve ser habilitado para lidar com imprevistos e deve haver interesse do patrocinador no desempenho do projeto.

Shenhar e Dvir (2007) enxergam o sucesso de um projeto como multidimensional e estratégico e sugerem em seu modelo baseado em 5 dimensões: eficiência, impacto para a equipe, impacto para o cliente, sucesso no negócio e impacto para o futuro, conforme tabela 1 que também apresenta os respectivos critérios de medição.

Tabela 1: As 5 dimensões e seus critérios de medição de sucesso em projetos

Dimensão	Medição
1. Eficiência	Cumprimento do cronograma Cumprimento do orçamento
2. Impacto para a equipe	Moral da equipe Desenvolvimento das capacidades da equipe Retenção da equipe Crescimento de membro da equipe
3. Impacto para o cliente	Cumprimento das especificações técnicas Desempenho funcional Atendimento das necessidades do cliente

	Utilização do produto pelo cliente
	Cliente satisfeito.
4. Sucesso do negócio	Sucesso comercial (venda, lucro)
	Criação de parcela no mercado
5. Impacto para o futuro	Criação de novo mercado
	Criação de novo produto
	Desenvolvimento de nova tecnologia

Fonte: Shenhar e Dvir (2007)

- Eficiência do projeto: Esta é uma dimensão de curto prazo e expressa a eficiência com que o projeto foi gerenciado. Se terminou no tempo e dentro do orçamento previsto. Embora essa dimensão possa indicar uma boa gestão, não mede se o projeto será considerado um sucesso a longo prazo e trará benefícios à organização;
- Impacto para a equipe: Reflete como o projeto afeta os seus membros, o impacto cumulativo, ou seja, a satisfação do time, moral, lealdade da equipe com a organização, a retenção depois do projeto, o aprendizado, crescimento e capacidades;
- Impacto para o cliente: Refere-se ao atendimento dos requisitos e necessidades dos clientes. As medidas de desempenho, requisitos funcionais e especificações técnicas são partes dessa dimensão e não da de eficiência, pois têm um grande impacto sobre o cliente já que estes avaliam o produto e se atendem suas necessidades;
- Sucesso do negócio: Refere-se ao impacto direto e imediato do projeto na organização principal;
- Impacto para o futuro: Aborda a questão da preparação da infraestrutura organizacional e tecnológica para o futuro. É a dimensão mais a longo prazo envolvendo questões de como as organizações se preparam para futuras oportunidades, mercados, ideias, inovações e produtos.

Khan, Turner e Maqsood (2013) desenvolveram um modelo de critérios de sucesso em projetos derivado da revisão da literatura de 40 anos. O modelo utiliza 5 dimensões e 25 variáveis de sucesso, conforme discriminado a seguir na tabela 2.

Tabela 2: Critérios de avaliação de sucesso em projetos segundo Khan, Turner e Maqsood (2013)

1	Eficiência
	Finalizado no prazo
	Finalizado dentro do orçamento
	Alteração mínima no escopo
	Atividades realizadas como programado
	Qualidade conforme a planejada
	Respeitou as normas ambientais
	Cumpriu os padrões de segurança
	Custo-benefício do trabalho
2	Benefícios Organizacionais
	Aprendizado do projeto
	Aderiu aos procedimentos definidos
	Produto final utilizado como o planejado
	O projeto satisfaz as necessidades dos usuários
	Novos conhecimentos foram adquiridos
3	Impacto do Projeto
	Impacto do projeto nos beneficiários são visíveis
	Projeto atingiu seu objetivo
	Usuário final ficou satisfeito
	O projeto teve boa reputação
4	Potencial Futuro
	Habilitou outro projeto no futuro
	Motivou futuros projetos
	Melhoria na capacidade organizacional

	Recursos mobilizados e utilizados como planejado
5	Satisfação dos Stakeholders
	Satisfação do patrocinador
	Satisfação da Direção
	Atendimento aos requisitos do cliente
	Atendimento dos objetivos organizacionais
Fonte: Khan, Turner e Maqsood (2013)	

Borges e Carvalho (2015) realizaram estudo que visou investigar a influência das variáveis tipologias de projeto e tipo de *stakeholder* nos critérios de sucesso em projetos e os resultados constataram que a tipologia dos projetos influencia no nível de importância atribuído aos critérios de sucesso. As categorias e critérios de avaliação mencionados na pesquisa estão dispostos na tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Critérios de sucesso em projetos segundo Borges e Carvalho (2015)

1	Eficiência
	Cumprimento do orçamento
	Capacidade dos fornecedores
	Nível de risco
	Presença de desvios
2	Impacto para a equipe
	Alta satisfação e moral da equipe
	Benefícios para o cliente
	Retenção de membros da equipe
	Ausência de conflitos
	Satisfação do gerente do projeto
3	Impacto para os negócios
	Medidas econômicas
	Tecnologia nova
	Mercado novo

	Nova competência essencial
	Nova capacidade organizacional
4	Impacto para o cliente
	Cumprimento de requisitos
	Fluxo de caixa
	Satisfação e lealdade do cliente
	Reconhecimento da marca
5	Sustentabilidade
	Respeito ao meio ambiente
	Respeito à sociedade
	Conformidade com normas e legislação
	Segurança
	Atendimento às metas estratégicas

Fonte: Borges e Carvalho (2015)

Como observado, existe muita discussão no tema e muitos critérios foram desenvolvidos para a avaliação do sucesso nos projetos. Busca-se nessa pesquisa apresentar um modelo com base no que foi apresentado na revisão da literatura.

3. Metodologia

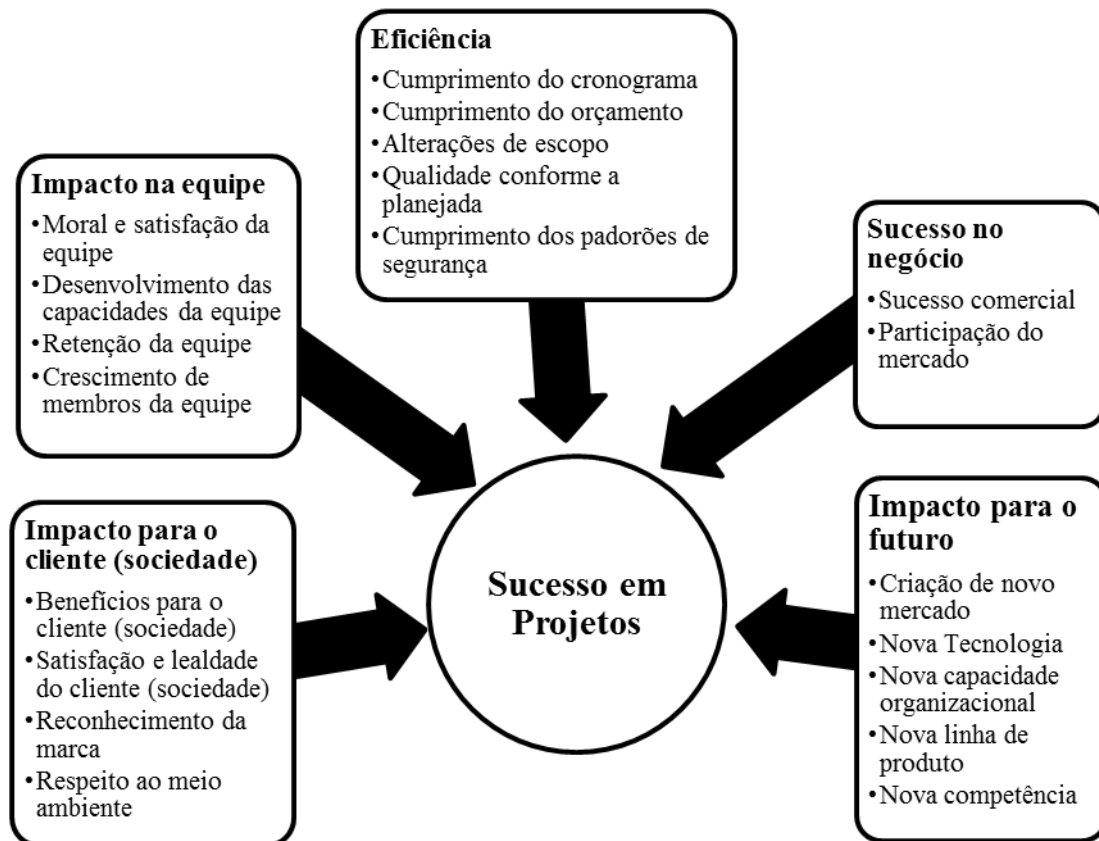
Visando identificar artigos relevantes e relacionados ao tema principal dessa dissertação realizou-se uma pesquisa na base *Scopus* através do acesso pelo portal de periódicos da CAPES. Essa base foi selecionada em função de sua abrangência e de ser reconhecida como a maior base de dados e documentos científicos do mundo.

Em função do objetivo da pesquisa ser a proposição de um modelo de avaliação de projetos, a pesquisa concentrou-se no tema sucesso em projetos e respectivos critérios de avaliação.

4. Modelo Proposto

O modelo foi desenvolvido baseando-se nas 5 dimensões e critérios do modelo de Shenhar e Dvir (2007) com adaptações propostas com a revisão da literatura. Na figura 2 é apresentada uma síntese do modelo proposto.

Figura 2 - Modelo de avaliação de sucesso em projetos com suas dimensões e critérios



5. Critérios e Requisitos do Modelo Proposto.

5.1. Critérios - Cumprimento de cronograma (prazo), orçamento (custo) e qualidade conforme a planejada.

Conhecido como “triângulo de ferro”, prazo, custo e qualidade (ATKINSON, 1999), apesar de criticado por serem inadequados por diversas razões (YU; FLETT; BOWERS, 2005), entre elas porque os benefícios à organização e às partes interessadas não são medidos (ATKINSON, 1999; SERRADOR; TURNER, 2015), ainda são muito utilizados para avaliar o sucesso em projetos na dimensão de eficiência e não devem ser ignorados (PAPKE-SHIELDS; BEISE; QUAN, 2010; SERRADOR; TURNER, 2015; SHENHAR et al., 2001b; TURNER; ZOLIN, 2012).

Uma corrente diferencia o sucesso em projetos, relacionado com todo o ciclo de vida do produto e o sucesso no gerenciamento do projeto ligado à tríade custo, tempo e qualidade (BACCARINI, 1999; DE WIT, 1988; MUNNS; BJEIRMI, 1996; SERRADOR; TURNER, 2015; TURNER; ZOLIN, 2012).

Neste caso, tem-se como requisito a conclusão do projeto no prazo e custo estipulados e na qualidade planejada.

5.2. Critério – Alterações de escopo

Alguns autores utilizam esse critério na dimensão de eficiência, com a finalidade de medir as alterações ocorridas no escopo, inicialmente definido no projeto (JOSLIN; MÜLLER, 2015; KHAN; TURNER; MAQSOOD, 2013).

Neste caso, tem-se como requisito as mínimas alterações de escopo do projeto.

5.3. Critério – Cumprimento dos padrões de segurança

White e Fortune (2002) e Toor e Ogunlana (2010) alertam que além do tradicional “triângulo de ferro”, tempo, custo e qualidade outros fatores passaram a ser medidos no desempenho de projetos junto com a eficiência, entre eles, o cumprimento dos padrões de segurança.

Nesse caso, o requisito utilizado é o cumprimento dos padrões de segurança durante o projeto.

5.4. Critério - Moral e satisfação da equipe

De Wit (1988) já apontava na década de 80, que a motivação da equipe era um critério de medição de sucesso em projetos. Nessa linha, a literatura começou a reconhecer a importância do sucesso em projetos na visão das partes interessadas (MUNNS; BJEIRMI, 1996), e que ficou bastante evidente a partir dos anos 2000, quando se começou a investigar a importância dos grupos de *stakeholders* no sucesso dos projetos e a equipe do projeto se incluía no grupo (DAVIS, 2014; DVIR; SHENHAR, 2007; TURNER; ZOLIN, 2012).

Nesse caso, o requisito utilizado é a moral e a satisfação da equipe elevadas durante o projeto.

5.5. Critério – Desenvolvimento das capacidades dos membros da equipe

Esse critério apontado no contexto dos benefícios às partes interessadas por Atkinson (1999). Mede a extensão do aprendizado da equipe, suas habilidades recém-adquiridas e as novas

capacidades profissionais (DVIR; SHENHAR, 2007). Como apontado no critério anterior, a capacitação da equipe do projeto está inserida em uma das dimensões importantes para o seu sucesso (DAVIS, 2014; TURNER; ZOLIN, 2012).

Para Turner (2009, p. 345) um componente necessário para a capacidade organizacional é a competência dos indivíduos, pois sem esta a organização pode não ter nenhuma capacidade.

Nesse caso, o requisito utilizado é o desenvolvimento das capacidades dos membros da equipe com o projeto.

5.6. Critério – Retenção de membros da equipe

Também inserido na dimensão de impacto na equipe, esse critério avalia a retenção dos membros da equipe do projeto após este ser completado (DVIR; SHENHAR, 2007; SHENHAR; DVIR, 2010).

O requisito utilizado para esse critério é importância da retenção da equipe do projeto após o término dele.

5.7. Critério – Crescimento de membros da equipe

Esse critério é apontado por Shenhar e Dvir (2007; 2010) e Turner e Zolin (2012) como importante, pois mede o crescimento profissional dos membros da equipe. Embora esse critério ficar relevante depois que o projeto é completado, o momento para se pensar nele é durante o projeto, quando se pode influenciá-lo (SHENHAR; DVIR, 2010).

Os projetos mais bem sucedidos são quase sempre caracterizados como tendo um plano bem estudado, desenvolvido por uma excelente e comprometida equipe (THOMAS et al., 2008).

O requisito utilizado para esse critério é o crescimento profissional dos membros da equipe com o projeto.

5.8. Critério - Benefícios para o cliente e sociedade

Critério voltado para mostrar como o resultado do projeto melhorou a vida ou o negócio do cliente (SHENHAR; DVIR, 2010). Para Turner e Serrador (2015) a fase pós-projeto, que envolve uma avaliação a longo prazo, contribui significativamente para o sucesso de um projeto.

O requisito utilizado nesse caso são os benefícios proporcionados para o cliente (sociedade) com o projeto.

5.9. Critério – Satisfação e lealdade do cliente

Para Shenhar e Dvir (2010) nos projetos públicos o sucesso pode ser avaliado pela imagem e percepção que os cidadãos têm do governo. Seguindo essa linha, De Wit (1988) afirma que os objetivos dos projetos públicos tendem a ser políticos, militares ou sociais, enquanto que os comerciais têm objetivos principalmente econômicos.

O requisito utilizado nesse caso é a satisfação e lealdade do cliente conquistada com o projeto.

5.10. Critério – Reconhecimento da marca

O reconhecimento da marca completa o critério de satisfação do cliente, pois demonstra se este está disposto a comprar ou pedir o próximo produto (DVIR; SHENHAR, 2007; SHENHAR; DVIR, 2010).

O requisito utilizado nesse caso é o reconhecimento do cliente (sociedade) da marca com o projeto.

5.11. Critério – Respeito ao meio ambiente

Considerando os benefícios aos *stakeholders* envolvidos, encontra-se na literatura o critério de respeito ao meio ambiente como indicador para o sucesso em projetos (ATKINSON, 1999; ELATTAR, 2009).

O requisito utilizado nesse caso é o respeito ao meio ambiente durante o projeto.

5.12. Critério - Sucesso Comercial

Para Shenhar e Dvir (2007) esse critério, que faz parte da dimensão de sucesso no negócio, reflete o impacto direto e imediato que o projeto tem na organização. Deve avaliar os níveis de vendas, rendas e lucros, assim como o fluxo de caixa e outras medidas financeiras.

O requisito utilizado nesse caso é o sucesso comercial direto gerado com o projeto.

5.13. Critério - Participação no mercado

Relacionada com o critério de sucesso comercial, para Shenhar e Dvir (2007) esse critério pode ser representado por um plano de negócios, que esboça as vendas futuras esperadas, o crescimento e o ganho de fatia de mercado.

O requisito utilizado nesse caso é a participação no mercado com o projeto.

5.14. Critério – Novo mercado

Critério que faz parte da dimensão de impacto para o futuro proposta por Shenhar e Dvir (2007), reflete como o projeto cria novas oportunidades de mercado.

O requisito utilizado nesse caso é a criação de um novo mercado com o projeto.

5.15. Critério – Nova tecnologia

Incluído na dimensão de impacto para o futuro por Shenhar e Dvir (2007), esse critério avalia como o projeto contribuiu para o desenvolvimento de novas tecnologias.

O requisito utilizado nesse caso é o desenvolvimento de novas tecnologias com o projeto.

5.16. Critério – Nova capacidade organizacional

Para Shenhar e Dvir (2007) esse critério reflete os novos processos organizacionais e competências técnicas adquiridas com o projeto.

O requisito utilizado nesse caso é a criação de novas capacidades organizacionais adquiridas com o projeto.

5.17. Critério - Nova linha de produto

Para Shenhar e Dvir (2007) esse critério reflete a importância do projeto para a criação de outros novos produtos no futuro.

O requisito utilizado nesse caso é a criação de novas linhas de produtos no futuro com o projeto.

5.18. Critério – Nova competência

Encerrando a dimensão de impacto para futuro de Shenhar e Dvir (2007), o critério de nova competência reflete o quão bom o projeto ajuda a organização para o futuro e como ele cria entre as citadas anteriormente, competências técnicas adicionais.

O requisito utilizado nesse caso é a criação de novas competências técnicas no futuro com o projeto.

6. Conclusão

Como observado, existe ampla discussão no tema e muitos critérios foram desenvolvidos para a medição do sucesso nos projetos. Buscou-se nesta pesquisa apresentar um modelo de avaliação com base no modelo Shenhar e Dvir (2007) com adaptações propostas com a revisão da literatura.

Espera-se que esse modelo contribua com todas as partes envolvidas, na avaliação dos projetos dos mais diversos segmentos.

Referências

ATKINSON, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337–342, 1999.

BACCARINI, D. The Logical Framework Method For Defining Project Success. **Project Management Journal**, v. 30, p. 25–32, 1999.

BORGES, J.; CARVALHO, M. M. DE. Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. **Produção**, v. 25, n. 1, p. 232–253, 2015.

BRYDE, D. J. Methods for managing different perspectives of project success. **British Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 119–131, 2005.

COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 3, p. 185–190, abr. 2002.

DAVIS, K. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 189–201, fev. 2014.

DE WIT, A. Measurement of project success. **International Journal of Project**

Management, v. 6, n. 3, p. 164–170, ago. 1988.

DVIR, D.; SHENHAR, A. J. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. **Harvard Business School Press**, 2007.

ELATTAR, S. M. S. Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects. **Scientific Research and Essays**, v. 4, n. 6, p. 549–554, 2009.

IKA, L. A. Project Success as a Topic in Project Management Journals. **Project Management Journal**, v. 40, No. 4, n. December, p. 6–19, 2009.

JHA, K. N.; IYER, K. C. Critical determinants of project coordination. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 4, p. 314–322, 2006.

JOSLIN, R.; MÜLLER, R. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 6, p. 1377–1392, abr. 2015.

JUGDEV, K.; MOLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **IEEE Engineering Management Review**, v. 34, n. 3, p. 110–127, 2006.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**. [s.l.: s.n.].

KHAN, K.; TURNER, R.; MAQSOOD, T. Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan. **Proceedings of IRNOP 2013 Conference, June 17-19, 2013, Oslo, BI Norwegian Business School**, n. JUNE, 2013.

MORIOKA, S.; MONTEIRO, M.; CARVALHO, D. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos : um estudo de caso no setor varejista. **Produção**, p. 132–143, 2015.

MUNNS, A. K.; BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 2, p. 81–87, 1996.

PAPKE-SHIELDS, K. E.; BEISE, C.; QUAN, J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 7, p. 650–662, 2010.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Project Success : Definitions and Measurement Techniques. **Project Management Journal**, v. xix, n. February, p. 67–72, 1988.

SERRADOR, P.; TURNER, R. The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. **Project Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 30–39, 2 fev. 2015.

SHENHAR, A.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos**. 1 ed. [s.l.] M. Books do Brasil, 2010.

SHENHAR, A. J. One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. **Management Science**, v. 47, n. 3, p. 394–414, 2001.

SHENHAR, A. J. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, v. 34, n. 6, p. 699–725, dez. 2001a.

SHENHAR, A. J. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. **Long Range Planning**, v. 34, n. 6, p. 699–725, dez. 2001b.

THOMAS, M. et al. Developing an Effective Project: Planning and Team Building Combined. **Project Management Journal**, v. 39, p. 105–113, 2008.

TOOR, S.-R.; OGUNLANA, S. O. Beyond the “iron triangle”: Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 3, p. 228–236, abr. 2010.

TURNER, J. R. **The handbook of Project Based Management**. Third ed. [s.l.: s.n.].

TURNER, R.; ZOLIN, R. Forecasting Success On Large Projects: Developing Reliable Scales to Precict Multiple Perspective by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. **Project Management Journal**, 2012.

WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in project management — an empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 1, p. 1–11, jan. 2002.

YU, A. G.; FLETT, P. D.; BOWERS, J. A. Developing a value-centred proposal for assessing project success. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 6, p. 428–436, ago. 2005.