REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA (RTA)
Vol. 14, No. 1, Jan-Abr 2025, p.46-69
ISSN: 2237-3713

# Fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos públicos: uma análise bibliométrica no período de 2016 a 2020

## *Success factors and criteria in the management of public projects: a bibliometric analysis from 2016 to 2020*

**Tereza Raquel da Silva Dantas**
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
terezaraquel.sd@gmail.com

**João Paulo Oliveira Lucena**
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
adm.jplucena@hotmail.com

**Josué Vitor de Medeiros Junior**
Universidade Federal do Rio Grande do Norte
josue.vitor@gmail.com

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi dimensionar a produção de artigos científicos que relacionassem fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos públicos. Para alcançar isso, foi feito um estudo bibliométrico, com o intuito de quantificar e levantar informações em bases de dados internacionais e nacionais, que tenham publicações de artigos relacionados ao tema em análise. Na etapa de organização e leitura, utilizou-se o software EndNote® e após filtragens realizadas, chegou-se a um total de 65 trabalhos para análise, onde foram classificados como internacionais e nacionais, número de publicações, rede de autoria, periódicos com maior incidência de publicações, entre outros aspectos relevantes. Além disto, os trabalhos puderam ser agrupados em 4 temas: "sucesso em gestão de projetos", "fatores de sucesso", "critérios de sucesso" e "fatores críticos de sucesso", o que permitiu aferir que há trabalhos que abordam esses aspectos isoladamente, assim como há aqueles que relacionam pelo menos dois temas.
**Palavras-chave:** Sucesso em gestão de projetos públicos. Fatores de sucesso. Critérios de sucesso.

**ABSTRACT**

The objective of this work was to scale the production of scientific articles that list factors and criteria for success in the management of public projects. To achieve this, a bibliometric study was carried out, with the aim of quantifying and collecting information in international and national databases, which have published articles related to the topic under analysis. In the organization and reading stage, the EndNote® software was used and after filtering, a total of 65 works were reached for analysis, which were classified as international and national, number of publications, authorship network, periodicals with the highest incidence of publications, among other relevant aspects. Furthermore, the works could be grouped into 4 themes: "success in project management", "success factors", "success criteria" and "critical success factors", which allowed us to determine that there are works that address these aspects separately, just as there are those that relate at least two themes.
**Keywords:** Success in public project management. Success factors. Success criteria.

## 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, o gerenciamento de projetos tem se preocupado principalmente com o controle operacional e a execução do trabalho diário no nível do projeto (Turner, 2009). No entanto, isto tem evoluído de uma ferramenta tática para se tornar um instrumento estratégico de apoio à transformação organizacional (Biesenthal & Wilden, 2014).

Desta forma, entregar os resultados do projeto no prazo e no custo foi a principal preocupação dos gerentes de projeto em 1960 até a década de 1980 (Ika, 2009). Embora o foco da pesquisa tenha mudado para outras preocupações, como a satisfação do cliente e a consecução dos objetivos estratégicos de um projeto, um número significativo de gerentes de projeto ainda se concentra no chamado triângulo de ferro (custo, tempo e escopo) das métricas de desempenho. Além disso, fatores como idade e experiência fazem com que os gerentes de projeto se concentrem nesse triângulo de ferro (Müller & Turner, 2007), mas a complexidade e a incerteza dos resultados do projeto podem levar a excedente o custo e o tempo planejados inicialmente (Williams, 2005) e isso pode levar os gerentes de projeto para focar neste triângulo (Badewi, 2016).

Assim, o foco excessivo em fornecer as medidas de desempenho do triângulo de ferro do projeto reforça uma mentalidade "focada no produto" (Chih & Zwikael, 2015). Em nível organizacional, essa mentalidade leva a muitos problemas que limitam a eficácia da organização em obter benefícios de seus projetos, como a distribuição entre gerentes de projeto e gerentes funcionais na organização do poder, autoridade e responsabilidades (Maylor *et al.*, 2006). No nível individual, os gerentes de projeto tendem a se concentrar mais nas medidas de desempenho do triângulo de ferro do que nas medidas de satisfação do cliente (Müller e Turner, 2007).

No âmbito público, os critérios para avaliar o sucesso foram debatidos nas últimas décadas e não existe um conjunto aceitável (Brown & Adams, 2000; Ahadzie *et al*., 2008). Com o tempo, os pesquisadores criticaram o uso exclusivo das medidas convencionais de sucesso de tempo, custo e qualidade para projetos públicos. Alguns sugeriram a incorporação de outras medidas subjetivas de sucesso. Por exemplo, Ahadzie *et al.* (2008) identificaram o impacto ambiental e a satisfação do cliente como importantes medidas adicionais de sucesso. Além disso, Toor e Ogunlana (2010) enfatizaram que segurança, eficácia, satisfação das partes interessadas, uso eficiente de recursos e redução de conflitos são os critérios de sucesso muito importantes na avaliação do sucesso de projetos públicos de larga escala em comparação com as medidas tradicionais.

Apesar de tais medidas serem voltadas para a satisfação dos clientes e contratados do projeto, muitas ainda não consideram as expectativas de outras partes interessadas externas (Westerveld, 2003; Al-Tmeemy *et al.*, 2011). Nesse sentido, torna-se importante que os gerentes de projeto estabeleçam um conjunto claro de critérios de sucesso que integrem medidas objetivas e subjetivas para avaliar adequadamente o sucesso dos projetos públicos (Cox *et al*. 2003).

Desse modo, o objetivo deste trabalho é **dimensionar a produção de artigos científicos recentes que relacionem fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos públicos.** O trabalho concentrou-se em buscar publicações em bases de dados nacionais: portais Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e *Scielo* (*Scientific Electronic Library Online*); e internacionais: *Scopus* e *Web of Science*. Configura-se, assim, como uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Buscando analisar os estudos coletados, este trabalhou lançou mão de técnicas de estudos bibliométricos para alcançar de forma mais precisa o escopo deste trabalho, dimensionando o universo pesquisado, classificando as principais informações e analisando, por fim, os dados obtidos. A bibliometria não se atém à análise de conteúdo das publicações, mas prioriza quantificar o número de citações de determinados termos nas publicações ou a quantidade de publicações sobre o assunto pesquisado (Yoshida, 2010).

Há um vasto campo de estudo sobre sucesso na gestão de projetos e, por outro lado, poucos estudos depreenderam esforços para analisar o estado da arte sobre a temática. Dos artigos que tiveram esse propósito citado de análise podem ser citados três: o Pinz *et al.* (2018) que realizaram uma revisão sistemática da literatura empresarial e da administração pública relacionando os fatores de sucessos como cruciais para o sucesso em PPPs; o de Sehgal *et al.* (2017) que objetivou avaliar sistematicamente os trabalhos de pesquisa sobre fatores críticos de sucesso para a implementação de PPPs; e o de Syed (2018) que relatou os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre fatores críticos de sucesso (*CSFs*) relacionados a projetos de *Business Process Management* (BPM) no setor público. Após estes estudos, não foi verificado nenhum outro estudo de mesma natureza e quando se observa a realidade nacional percebe-se que nada de forma efetiva foi produzido. Este foi um *gap* identificado que justifica a relevância deste trabalho. Além disto, este trabalho busca ter como um dos resultados uma distinção entre fatores de sucesso e critérios de sucesso, contribuindo para a literatura. Desta maneira, este trabalho encontra importância nestes pontos, além de poder fornecer subsídios para o meio acadêmico e para as organizações sobre o estado recente da pesquisa a respeito.

Para atingir seu alvo, o estudo estrutura-se através de revisão da literatura recente sobre o tema, utilizando-se de referências bibliográficas que conceituam sucesso em projetos, para, em seguida, descrever os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa e as bases de dados pesquisadas nos âmbitos nacional e internacional. Por fim, apresenta os dados coletados na pesquisa bibliométrica, ilustrada por quadros comparativos e gráficos, sendo finalizado pelas considerações acerca do estudo e sugestões para trabalhos futuros que abordem este objeto de estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Há um crescente reconhecimento entre acadêmicos e profissionais de gerenciamento de projetos de que os critérios convencionais de sucesso, custo, tempo e escopo do projeto, conhecido com a “Tripla Restrição” ou “Triângulo de Ferro” são limitados (Andersen, 2014; Atkinson, 1999; Baccarini, 1999; PMI , 2016).

À medida que o foco dos projetos muda da criação do produto para a criação de valor (Winter *et al*., 2006), é necessário expandir esses critérios para incluir outra perspectiva do projeto, que abranjam não apenas os resultados do projeto, mas também benefícios (PMI, 2016).

Além disso, o conceito de sucesso do projeto pode ser mais complexo do que um resultado binário entre sucesso e fracasso (Ul Musavir *et al.*, 2017). Ele necessita ser visto de um forma holística como a capacidade de um projeto atingir seus objetivos operacionais e de partes interessadas (Mazur *et al*., 2014) e considerar vários aspectos como eficiência do projeto, impacto nos clientes, impacto na equipe, negócios diretos e sucesso, redução de danos ambientais e preparação para o futuro (Carvalho & Rabechini, 2017).

Casos como a Ópera de Sydney e o Telescópio Hubble indicam que, embora um projeto possa falhar em termos de eficiência de produção, ainda pode ser um sucesso em termos de eficácia de investimento (Shenhar & Dvir, 2007). Da mesma forma, um projeto que fornece os resultados necessários dentro do orçamento, cronograma e restrições de qualidade pode não ser necessariamente um investimento bem-sucedido se não produzir os benefícios pretendidos (PMI, 2016).

Assim, as noções de “sucesso” e “falha” de projetos podem ser contestáveis dependendo do contexto, por exemplo, o cancelamento de um projeto devido a mudanças nas condições de negócios pode não indicar necessariamente uma falha (Jenner, 2015).

Devido a esses fatores, as estimativas existentes das taxas de sucesso do projeto podem não fornecer uma imagem precisa (Jenner, 2015; Zwikael & Smyrk, 2012).

Para abordar a complexidade do sucesso do projeto, é necessário conceituá-lo como uma construção multidimensional. Andersen (2014) diferencia entre o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso do produto do projeto. Para o autor, o primeiro representa os critérios tradicionais de restrição tripla, enquanto o segundo abrange a satisfação dos objetivos estratégicos do proprietário do projeto e as necessidades de outros grupos de partes interessadas, incluindo o usuário ou cliente do projeto (Baccarini, 1999).

Uma distinção semelhante entre o sucesso do gerenciamento de projetos e o sucesso do projeto foi desenvolvida por Ika (2009) onde argumentou que o sucesso do projeto inclui a satisfação do proprietário, a realização dos objetivos estratégicos do proprietário, a satisfação do usuário final e a satisfação de outras partes interessadas. Esta visão foi aceita e aplicada por vários estudos (Abednego & Ogunlana, 2006; Badewi, 2015; Locatelli *et al*., 2014).

De acordo com essa distinção, Zwikael & Smyrk (2012) que se baseia nesse conceito, dividiu o sucesso do projeto em três dimensões, sucesso do gerenciamento do projeto, sucesso de propriedade do projeto e sucesso do investimento do projeto.

A primeira dimensão, sucesso do gerenciamento de projetos, que se relaciona aos critérios de restrição tripla é uma medida do desempenho do gerente de projetos na consecução do plano do projeto, conforme julgado pelo proprietário do projeto (Zwikael & Smyrk, 2012).

A segunda dimensão, sucesso de propriedade do projeto, é uma medida do desempenho do proprietário do projeto na realização do *business case* conforme julgado pelo financiador do projeto (Zwikael & Smyrk, 2012).

A terceira dimensão, sucesso do investimento no projeto, é uma medida do valor real gerado pelo investimento do projeto, conforme julgado pelo financiador do projeto (Zwikael & Smyrk, 2012).

As duas últimas dimensões superam a desconexão identificada na literatura entre a entrega dos resultados do projeto e a realização dos objetivos de investimento. Além disso, enquanto a literatura anterior se concentrava na análise do sucesso do projeto da perspectiva da organização executora, essas duas dimensões analisam o sucesso do projeto do ponto de vista da organização financiadora, onde a realização do benefício é mais relevante. Argumenta-se que a inclusão desses critérios fornece uma visão mais completa do sucesso do projeto.

Neste sentido, em uma perspectiva mais ampla, Turner (2009) colocou que existem dois componentes para o sucesso em projetos: os fatores de sucesso em projetos, elementos de um projeto que podem ser influenciados para aumentar a probabilidade de sucesso e são variáveis independentes; e os critérios de sucesso em projetos, medidas pelas quais é julgado o êxito em um projeto e são variáveis dependentes que medem o sucesso no projeto.

Shenhar e Dvir (2007) acreditam que o sucesso de um projeto como multidimensional e estratégico e apresentaram um modelo baseado em 5 dimensões: **eficiência do projeto,** dimensão de curto prazo que expressa a eficiência com que o projeto foi gerenciado; **impacto para a equipe**, refletindo 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,** referindo-se ao atendimento dos requisitos e necessidades dos clientes; **sucesso do negócio**, pautado no impacto direto e imediato do projeto na organização principal e; **impacto para o futuro**, abordando a questão da preparação da infraestrutura organizacional e tecnológica para o futuro.

Turner & Zollin (2012) apresentaram um modelo de sucesso em projetos englobando as dimensões e critérios propostas por Shenhar & Dvir (2007), com acréscimos das contribuições do modelo de Turner (2009), apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** – Dimensões e critérios de avaliação

| Eficiência | Impacto na equipe | Impacto no cliente | Sucesso do negócio | Impacto para o futuro |
|---|---|---|---|---|
| Cumprimento do cronograma | Satisfação da equipe | Atendimento dos requisitos | Venda | Nova tecnologia |
| Cumprimento do orçamento | Moral da equipe | Atendimento das especificações | Lucro | Novo Mercado |
| Rendimento, performance e funcionalidade | Habilidade | Benefícios para o cliente | Retorno do investimento | Nova linha de produtos |
| Outras definições de eficiência | Crescimento de membro da equipe | Extensão do uso | Fluxo de caixa | Nova competência principal |
| - | Retenção de membro da equipe | Cliente satisfeito | Qualidade do serviço | Nova capacidade organizacional |
| - | Stress da equipe | Lealdade do cliente | Medidas organizacionais | - |
| - | - | Reconhecimento da marca | Aprovação regulatória | - |
| - | - | - | Parcela de mercado | - |

**Fonte**: Adaptado de Turner e Zollin, 2012.

Neste sentido, certos fatores podem ser mais críticos que outros para o sucesso de qualquer projeto; esses fatores são denominados fatores críticos de sucesso ou do inglês *Critical Success Factors* (*CSFs*). O conceito de *CSFs* foi usado pela primeira vez no contexto de gerenciamento de projetos e sistemas de informação por Rockart em 1982 (Jefferies et al. 2002; Li et al. 2005). Deste modo, os *CSFs* são as poucas áreas-chave de atividade em um projeto

nas quais são absolutamente necessários resultados favoráveis para um gerente em particular atingir seus objetivos (Rockart, 1982).

Diversos autores propuseram fatores críticos para o sucesso do projeto como: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, negócios e sucesso direto e preparação para o futuro (Muller, Sato, & Chagas, 2014), satisfação e cultura do cliente (Williams, 2016), renovação e treinamento da força de trabalho (Fayek *et al*., 2006), comunicação adequada e entendimento mútuo das partes interessadas (Toor e Ogunlana, 2009) e satisfação das partes interessadas e futuro potencial (Joslin e Müller, 2016).

Portanto, facilitar o sucesso requer considerar fatores críticos de sucesso, como condições específicas, confiança, conflito, cultura e circunstâncias (Jiang *et al*., 2016; van Marrewijk, 2007; Wu, 2013).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

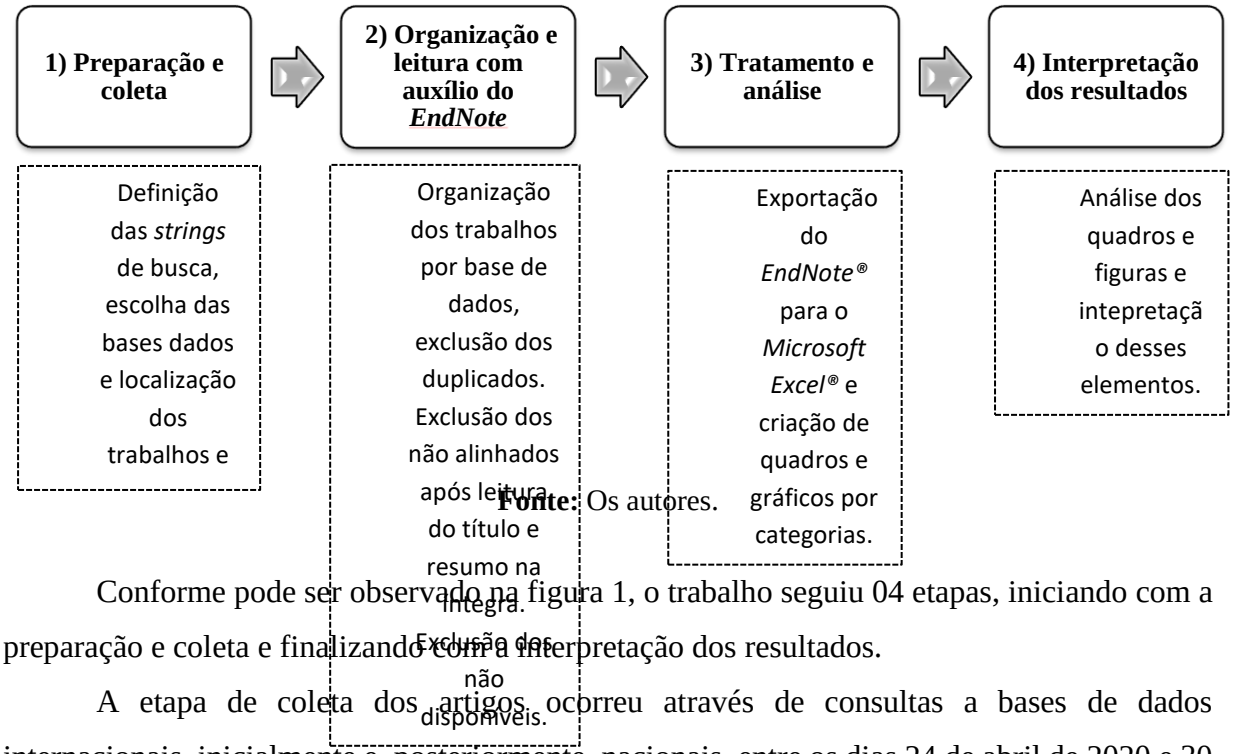
De acordo com o objetivo, a presente pesquisa configura-se como descritiva, ao buscar compreender o estado da arte sobre a temática de fatores e critérios de sucesso em projetos públicos, de maneira a descrever os traços mais importantes e o que os autores trazem de contribuição – se há convergência, divergência, complementariedade - nessa temática (Sampiere *et al*., 2013).

De acordo com os procedimentos técnicos a pesquisa se revela como bibliográfica ao abranger a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, especialmente de artigos publicados e indexados às bases de dados elencadas (Lakatos & Marconi, 2007).

Em relação à abordagem, a pesquisa se configura como quali-quanti: o caráter qualitativo é dado ao analisar a produção científica e a classificação feita pelos autores ao definir fatores e critérios de sucesso em projetos públicos (Sampiere *et al.*, 2013); e quantitativa ao trazer dados das produções acerca da temática no período de 2016 à 2020 (Fonseca, 2002).

De modo geral, o trabalho seguiu 4 etapas, sendo elas resumidas na figura 1 a seguir:

**Figura 1** – Etapas do trabalho




**Fonte:** Os autores.

Conforme pode ser observado na figura 1, o trabalho seguiu 04 etapas, iniciando com a preparação e coleta e finalizando com a interpretação dos resultados.

A etapa de coleta dos artigos ocorreu através de consultas a bases de dados internacionais, inicialmente e, posteriormente, nacionais, entre os dias 24 de abril de 2020 e 30 de junho 2020. As bases de dados internacionais consultadas foram a *Scopus* e a *Web of Science*. Estas bases foram escolhidas em função de historicamente possuírem periódicos indexados que abordam a área de gestão de projetos. As bases de dados nacionais consultadas foram o portal Spell (*Scientific Periodicals Eletronic Library*) e a *Scielo* (*Scientific Electronic Library Online*).

Os critérios de seleção das palavras-chave levaram em consideração os termos “fatores de sucesso” e “critérios de sucesso” presentes na literatura, porém limitando a gestão de projetos públicos.

Nas bases de dados internacionais, *Scopus* e *Web of Science*, as *strings* elencadas poderiam estar presentes em qualquer parte dos trabalhos de forma que estas remetessem ao tema abordado. As *strings* de busca foram: “*success factors*", "*success criteria*", "*project management*", "*public projects*", "*public management*", "*public sector*", "*public organizations*" e "*public institutions*”. A expressão de busca final utilizada foi elencada a seguir: *(("success factors" or "success criteria") and ("project management") and ("public projects" or "public Management" or "Public sector" or "public organizations" or "public institutions"))*.

As buscas foram realizadas seguindo o detalhamento a seguir: na *Scopus* (anos de 2016 a 2020, nas áreas de *Business, Management and Accounting/Economics, Econometrics and Finance*, sendo *Article* o tipo de documento, em estágio de publicação final e idioma inglês), na *Web of Science* (anos de 2016 a 2020, nas áreas de *Management* e *Business*, sendo *Article* o

tipo de documento). Vale salientar que os anos selecionados tanto nas bases nacionais como internacionais foram de 2016 a 2020, porque se levou em consideração a posteriori de artigos encontrados sobre o estado da arte do tema em questão. As áreas definidas nas bases internacionais foram as detalhadas acima, uma vez que são as que possuem uma maior proximidade com a temática em questão.

Nas bases de dados nacionais, *Portal Spell* e *Portal Scielo*, as buscas foram realizadas de forma geral com as *strings* em português, isto é, foram buscadas de forma individualizada, levando em consideração os anos de 2016 a 2020, as *strings* foram: "sucesso em gestão de projetos", "fatores de sucesso", "fatores críticos de sucesso" e "critérios de sucesso", cabendo ressaltar que estes termos foram definidos após a leitura inicial da amostra obtida nas bases de dados internacionais.

Depois de aplicado esses filtros nas bases, a amostra passou pelos seguintes critérios de exclusão: eliminação dos trabalhos duplicados, leitura do título e do resumo com descarte dos que não estavam alinhados ao tema fatores ou critérios de sucesso ou simplesmente sucesso em projetos, e por fim, retirada daqueles que não estavam disponíveis na sua forma integral. A tabela 2 demonstra o resultado antes e depois dos critérios de exclusão, bem como o detalhamento por base.

**Tabela 2 -** Quantidade de artigos por base de dados

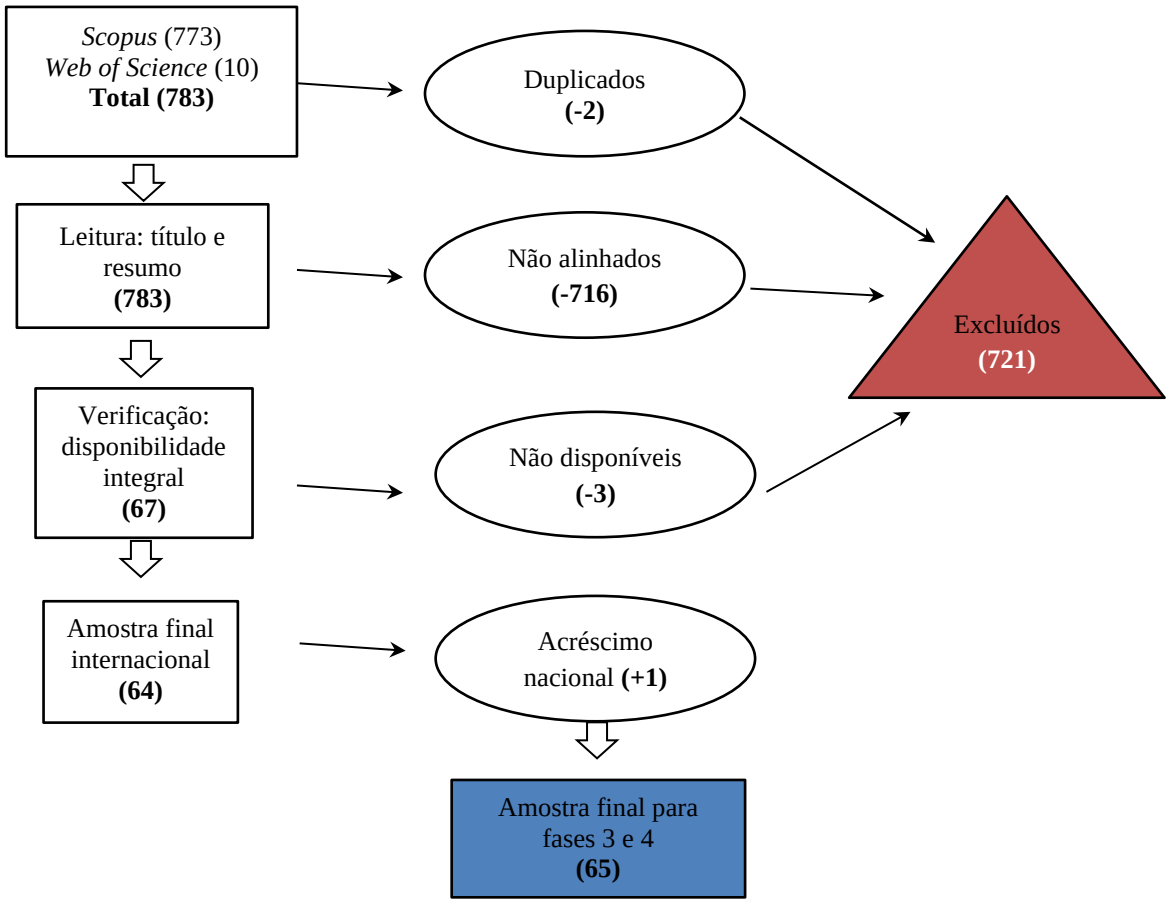
| Bases de dados que foram consultadas | Antes dos filtros | | Depois dos filtros | | Total final de artigos |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Artigos nacionais** | **Artigos internacionais** | **Artigos nacionais** | **Artigos internacionais** | |
| **Portal *Spell*** | 15 | - | 0 | - | 0 |
| **Portal *Scielo*** | 21 | - | 1 | - | 1 |
| ***Scopus*** | - | 771 | - | 55 | 55 |
| ***Web of Science*** | - | 8 | - | 7 | 7 |
| ***Web of Science e Scopus*** | - | 2 | - | 2 | 2 |
| | **36** | **781** | **1** | **64** | **65** |

**Fonte**: Os autores.

É possível perceber a partir da tabela 2 que a amostra final contou com 65 trabalhos, sendo 64 internacionais e apenas 1 nacional, a maior predominância trabalhos é oriunda da base de dados *Scopus*. Havia 2 trabalhos que estavam presentes tanto na base de dados *Scopus*, quanto na *Web of Science* conforme pode ser observado, além disto nenhum trabalho da base *Scielo* permaneceu na amostra final.

A fim de deixar mais claro o processo de busca nas bases internacionais e nacionais, a figura 2 a seguir ilustra os resultados do trabalho na fase 2.

**Figura 2 – Descrição da etapa 2 e inclusão dos trabalhos nacionais**




**Fonte**: Os autores.

O trabalho nacional foi acrescido apenas no final da figura, pois em comparação aos trabalhos internacionais que contaram com o auxílio do *software EndNote®*, ele foi acrescido na amostra de forma manual.

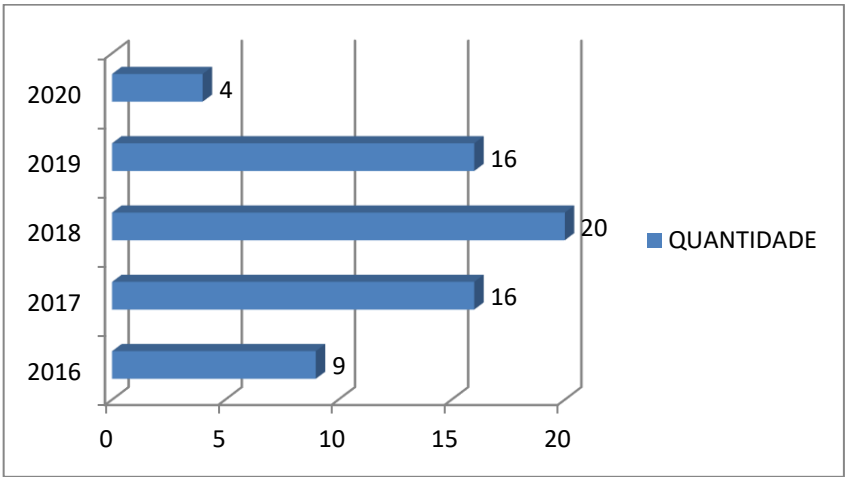
Após a segunda etapa, foram realizados procedimentos relativos à exploração dos dados coletados. Isso se deu através da análise de conteúdo, que é uma inferência de conhecimentos concernentes à produção ou recepção e envolve um agrupamento de técnicas de análise das comunicações, ao fazer uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do que contêm as mensagens (Bardin, 2011).

Dessa forma, foi possível aferir o quantitativo da produção científica pertinente à temática dentro do parâmetro temporal de estudo, os autores que mais contribuíram na temática, eventuais parcerias de pesquisa, periódicos nos quais os artigos foram publicados, o que permite constatar o direcionamento dos estudos na temática, artigos com maior número de citações e a abordagem dada por estes, como também o tipo de estudo e a abordagem utilizada. E, por fim, o que os autores colocam sobre fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos públicos.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os principais resultados encontrados do estudo bibliométrico e, uma análise dos temas identificados. Iniciando a análise bibliométrica, apresenta-se abaixo a figura 3 que expõe a quantidade de artigos produzidos por ano.

**Figura 3 - Quantidade de artigos publicados por ano**




**Fonte:** Os autores.

Percebe-se na figura 3 que há uma tendência ao aumento da produção científica sobre a temática nos anos de 2016 até 2018, contudo, um pequeno declínio no ano de 2019 se comparado ao ano anterior. O quantitativo em 2020 se justifica pelo levantamento feito até o primeiro semestre do ano, o que se acredita haver a possibilidade de um eventual aumento.

Dando sequência à análise, ao identificar os autores que mais publicaram, observou-se uma multiplicidade e diversidade quanto à autoria dos trabalhos, sendo encontrados 146 autores no total. A tabela 3 apresenta os resultados em relação aos que mais publicaram, onde são listados os 13 com maior número de publicações, sejam como autores principais ou coautores.

**Tabela 3–** Autores que mais publicaram

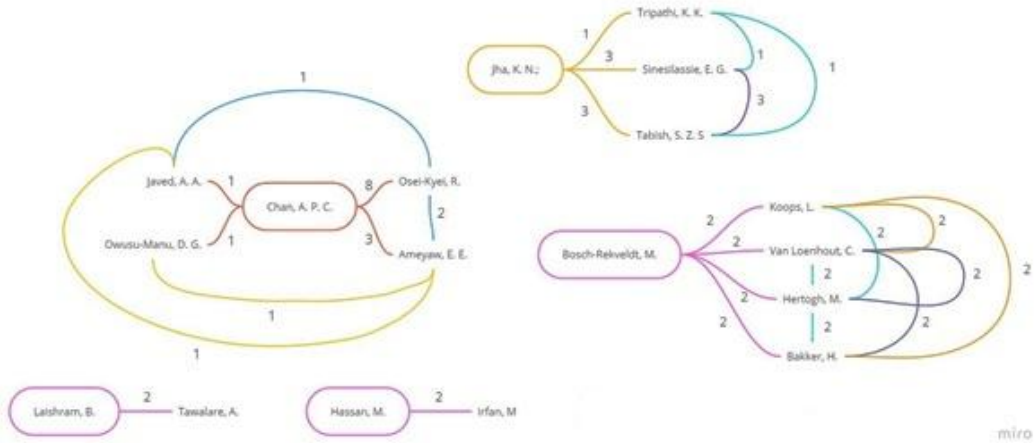
| Ordem | Autor(es) | Artigos publicados |
|---|---|---|
| 1º | Chan, A. P. C. | 9 |
| 2º | Osei-Kyei, R. | 8 |
| 3º | Ameyaw, E. E.; Jha, K. N.; Sinesilassie, E. G.; Tabish, S. Z. S. | 3 |
| 4º | Bosch-Rekveldt, M.; Hassan, M.; Hertogh, M.; Irfan, M.; Koops, L.; Laishram, B.; Tawalare, A.; Van Loenhout, C. | 2 |

**Fonte:** Os autores.

O autor que lidera, com 9 publicações em relação ao tema pesquisado, é Albert Chan, professor e pesquisador de engenharia e gerenciamento da construção da *The Hong Kong Polytechnic University*, *Hong Kong*, China. O segundo autor com mais publicações, no total de 8, é Robert Osei Kyei, professor e pesquisador de gerenciamento de construção da *Western Sydney University*, *Sydney*, Australia. Outros 4 autores ficaram em terceiro lugar com 3 publicações cada, como pode ser observado.

No intuito de entender melhor estas parcerias de pesquisa, foi elaborada uma rede de autoria e coautoria, apresentada na figura 4 logo abaixo.

**Figura 4 - Rede de autoria e coautoria**




**Fonte:** Os autores.

Para elaboração da rede foi considerado apenas os autores que tivessem pelo menos dois trabalhos publicados dentro da amostra, esta decisão foi tomada por acreditar que autores que cumpram este requisito já tenham um maior compromisso com a área de pesquisa.

A região da rede que tem Albert Chan como elemento central, demonstra o que já foi expresso, que ele e Robert Osei Kyei são os autores que possuem a parceria mais forte, nesta região também é possível verificar um outro autor que contribui com estes dois autores e que tem 3 trabalhos publicados, trata-se de Ernest E. Ameyaw, professor e pesquisador em pesquisa quantitativa e gerenciamento de projetos da *Northumbria University*, *Newcastle upon Tyne*, Reino Unido.

Na região da rede em que tem Kumar Neeraj Jha, professor e pesquisador do departamento de engenharia civil do *Indian Institute of Technology Delhi*, *New Delhi*, Índia, como elemento central, demonstra que ele e os outros dois autores que possuem no *ranking* 3 trabalhos publicados estão na mesma rede de contato.

Na outra região em que aponta Marian Bosch-Rekveldt, professora e pesquisadora de gerenciamento de projetos na seção *design* e gerenciamento de infraestrutura da *Technische Universiteit Delft*, *Delft*, Países Baixos, como elemento central, demonstra que ela é a pesquisadora mais articulada desta região da rede. Sendo possível perceber que a maioria dos pesquisadores que tem dois trabalhos publicados estão nesta região.

A rede ainda demonstra outras duas regiões menores, em que cada uma delas só há dois autores, esta região representa os autores que publicaram dois trabalhos, com os mesmos parceiros.

É visto ao todo um total de 41 periódicos, no qual alguns possuem uma incidência maior em termos de concentração de artigos. A tabela 4, exposta a seguir, demonstra os periódicos que contém ao menos 02 artigos publicados dentre os selecionados sobre o tema estudado.

**Tabela 4–** Quantidade de artigos por periódico

| Periódico | Quantidade |
|---|---|
| *International Journal of Construction Management* | 7 |
| *Engineering, Construction and Architectural Management* | 5 |
| *Journal of Management in Engineering* | 4 |
| *Journal of Facilities Management* | 4 |
| *Journal of Financial Management of Property and Construction* | 3 |
| *Project Management Journal* | 2 |
| *Australasian Journal of Information Systems* | 2 |
| *Construction Economics and Building* | 2 |
| *International Journal of Managing Projects in Business* | 2 |
| *International Journal of Strategic Property Management* | 2 |
| *Journal of Cleaner Production* | 2 |

**Fonte:** Os autores.

Como pode ser visto, o periódico com maior número de publicações (7) dos trabalhos encontrados é o *International Journal of Construction Management*, periódico científico publicado pela *Taylor and Francis Ltd*., Reino Unido. Em segundo lugar de publicações de artigos (5), compreende o *Engineering, Construction and Architectural Management* é um periódico científico publicado pela *Emerald Group Publishing Ltd*., Reino Unido. Simultaneamente em terceiro e quarto lugar, estão o J*ournal of Management in Engineering* é um periódico científico publicado pela *American Society of Civil Engineers* (ASCE) e *Journal of Facilities Management*, também publicado pela *Emerald Group Publishing Ltd*., Reino Unido. Um dado importante é que estes quatro periódicos possuem uma interseção de áreas de conhecimentos, ou seja, relacionam gestão, engenharia e construção, e isto é pertinente tendo em vista que a gestão de projetos de construção pública é um desafio em todo o mundo.

Verificados os periódicos mais citados, agora são analisados os trabalhos com maior número de citações. A tabela 5 apresenta os dez trabalhos com maior representatividade nesse quesito.

**Tabela 5 –** Artigos mais citados

| Ordem | Título do trabalho | Nº de citações na base origem |
|---|---|---|
| 1º | *Critical success criteria for public-private partnership projects: international experts' opinion* | 35 |
| 2º | *Implementing public–private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications* | 32 |
| 3º | *Public-private partnerships for energy efficiency projects: A win-win model to choose the energy performance contracting structure* | 25 |
| 4º | *Public–private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives: the state of the art and a research agenda* | 15 |
| 5º | *Empirical comparison of critical success factors for public-private partnerships in developing and developed countries A case of Ghana and Hong Kong* | 15 |
| 6º | *Factors critical for the success of public–private partnerships in UAE infrastructure projects: experts' perception* | 14 |
| 7º | *Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects* | 14 |
| 8º | *A fuzzy synthetic evaluation analysis of operational management critical success factors for public-private partnership infrastructure projects* | 13 |
| 9º | *Comparative Analysis of the Success Criteria for Public–Private Partnership Projects in Ghana and Hong Kong* | 13 |
| 10º | *Critical factors affecting schedule performance: A case of Ethiopian public construction projects - Engineers' perspective* | 12 |

**Fonte:** Os autores.

De imediato, ao analisar o título dos trabalhos com maior número de citações é possível aferir que 8 dos 10 trabalhos são relacionados a Parcerias Público-Privadas (PPP). Um dos resultados obtidos através do *software EndNote®* é referente ao número de citações dos artigos e, diante disso, a relevância e o impacto em termos de referenciação em estudos posteriores. Dos periódicos que os trabalhos mais citados estão vinculados, apenas o periódico *Engineering, Construction and Architectural Management* possui reincidência, os demais artigos foram publicados em periódicos distintos. Vale salientar que dos 10 trabalhos mais citados, 5 deles possuem a autoria de Albert Chan e 4 de Robert Osei-Kyei, em parceria com Albert Chan, o que ratifica a contribuição dos autores frente a temática.

O trabalho identificado com maior número de citações na base de dados (35) é intitulado "*Critical success criteria for public-private partnership projects: international experts' opinion",* o artigo examinou a percepção geral por meio de especialistas internacionais em PPP, a partir de uma amostra intencional, o que resultou em um conjunto de 15 critérios de sucesso de projetos de PPP oriundos da literatura. O segundo mais citado (32), de título "*Implementing public–private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications"*, explorou os Fatores Críticos de Sucesso (ou *CSFs*) em PPPs de construção em Gana, possibilitado mediante a análise de dois projetos bem-sucedidos de PPP e com a identificação de 5 *CSFs* para projetos de construção. Na sequência, com maior número de citações (25) o artigo "*Public-private partnerships for energy efficiency projects: A win-win model to choose the energy performance contracting structure*", que incluiu em seu objetivo a identificação de fatores críticos de sucesso para a obtenção de um modelo de "ganha-ganha" na PPP, ou seja, viável para a parte pública e privada.

Dos 65 artigos encontrados na pesquisa, foram selecionadas as palavras-chave utilizadas e com o auxílio do sítio *wordart.com* foi possível criar uma nuvem de palavras. A figura 5 ilustra isto.

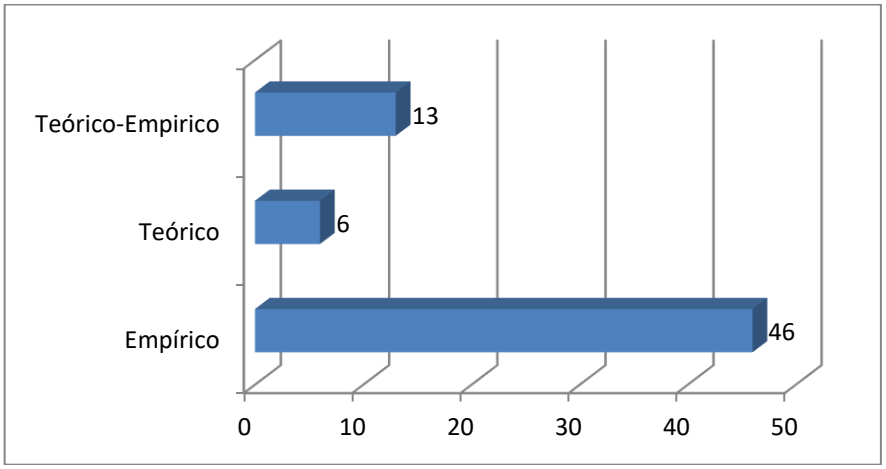
**Figura 5** - Nuvem de palavras das palavras-chave

**Fonte:** Os autores.

Conforme pode ser visto, as palavras que possuem maior destaque em termos de reincidência foram: *Public-Private Partnership, Critical Sucess Factor, Project Management, Survey, Project Success*, entre outras. As palavras de maior destaque estão relacionadas ao objetivo da pesquisa, como *Project Success* e, conforme observação feita na quantidade de artigos mais citados, há ênfase em estudos de *Public-Private Partneship* ou PPP. Ao se buscar definir quais são os fatores e critérios de sucesso, o *Critical Success Factor* obtém um maior destaque em decorrência da quantidade de estudos desenvolvidos nesse propósito.

Alguns outros temas ganham destaque como: *Developing Countries, Ghana* e *Nigeria*, pois muitos dos estudos abrangem a experiência de diversos países e, inclusive, comparações entre eles dentro da temática de sucesso em projetos. Ressalta-se também a grande quantidade de publicações direcionadas ao setor de construção na definição dos fatores e/ou critérios de sucessos nesta dimensão, visto através da reincidência de palavras como: *Construction Industry, Construction Projects, Contractors, Construction Management*, entre outras. Em relação à natureza de cada artigo analisado, são classificados em três tipos: empírico, teórico e teórico-empírico. A Figura 6 demonstra essa divisão.

**Figura 6 – Tipo de artigos publicados**

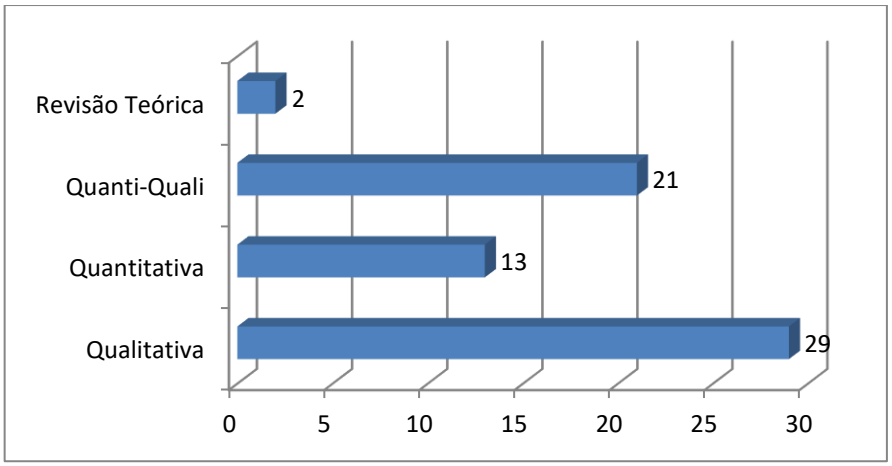



**Fonte:** Os autores.

Conforme pode ser visualizado na figura 5, grande parte dos artigos publicados relacionados a temática partem da análise de experiências práticas de diversos países e organizações e apenas uma pequena parte destes estudos focalizam meramente ao aporte teórico.

Com relação à abordagem metodológica, esta é tida como qualitativa, quantitativa, quanti-quali e revisão teórica. A Figura 7 demonstra isto.

**Figura 7 - Abordagem metodológica**




**Fonte:** Os autores.

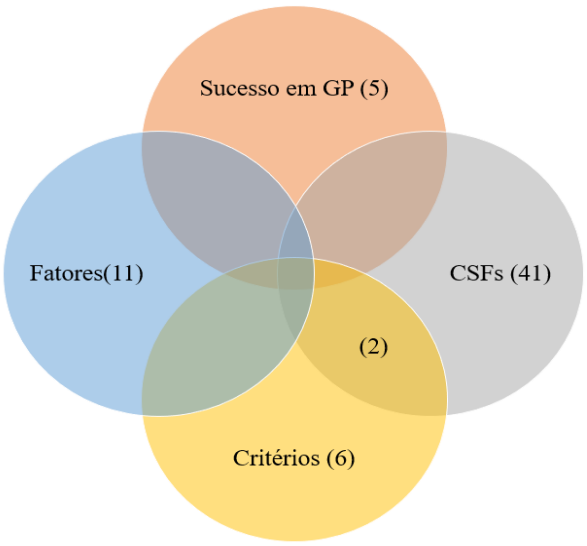
Em relação à abordagem utilizada percebe-se, por meio da figura, que grande parte dos trabalhos fizeram uso da abordagem qualitativa em sua maior parte, vale salientar que mesmo não sendo em maior quantidade comparado aos estudos qualitativos, o uso de métodos mistos, quanti-quali, na produção internacional ganha maior espaço se comparado a estudos nacionais,

em vista na compreensão de um fenômeno por perspectivas diversas. Chama a atenção para um número reduzido de artigos de Revisão Teórica, o que possibilita identificar uma lacuna com relação a produção nesta última dimensão e, como foco do artigo, ao que diz respeito fatores e critérios de sucesso no setor público.

Ainda nesse sentido, vale salientar que quanto a natureza do trabalho classificado como de Revisão Teórica, a contribuição dos 2 artigos é em sua maioria na influência dos Fatores Críticos de Sucesso relacionado a gestão do serviço público como também as parcerias público-privadas.

Após a leitura completa dos trabalhos e verificado a que assuntos se referiam de forma literal, eles foram agrupados em 4 temas: S*ucesso em Gestão de Projetos*, *Fatores Críticos de Sucesso*, *Critérios de Sucesso* e *Fatores de Sucesso*. Na sequência, eles passaram por uma nova rodada de leitura e foi feito o agrupamento final distribuindo os trabalhos por grupos. A figura 8 apresenta este agrupamento.

**Figura 8 - Agrupamento final por temas**




**Fonte**: Os autores.

A figura revela que o grupo que teve uma quantidade maior de trabalhos foi o que coloca fatores críticos de sucesso (ou *CSFs*), seguido por fatores de sucesso, critérios de sucesso e sucesso em gestão de projetos, cabendo destacar que houve dois trabalhos que tiveram interseção em dois grupos diferentes, no caso, entre fatores críticos de sucesso e critérios de sucesso.

O primeiro grupo, sucesso em gestão de projetos, abordava o assunto à maneira mais pontual, colocando alguns elementos que segundo os autores deveriam ser levados em consideração para se avaliar o sucesso de um projeto, como o compartilhamento do

gerenciamento de risco (Javani & Rwelamila, 2016), governança contratual entre as partes contratantes (Wu *et al.*, 2018), atendimento a necessidade das partes interessadas em geral (Irfan & Hassan, 2017) e governança e sustentabilidade (Irfan & Hassan, 2019) estes trabalhos citados sugerem novas perspectivas que devem ser analisadas para avaliar o sucesso em projetos e demonstram novas áreas que tem ganhado atenção.

Para avaliar os grupos fatores de sucesso e critérios de sucesso, levou-se em consideração, a priori, o que Turner (2009) utilizou para defini-los e foi percebido que para amostra analisada no recorte proposto, os fatores de sucesso e critérios de sucesso se entrelaçam, não havendo uma distinção clara do que é fator de sucesso e do que é critério de sucesso, levando a entender que todos os 17 trabalhos estão mais próximos do que o autor definiu como fatores. Por outro lado, o elencado nestes mesmos trabalhos também se relacionam com parte da literatura que coloca os elementos apresentados como critérios de sucesso, por exemplo, o impacto no cliente, impacto na equipe e preparação para o futuro (Muller, Sato, & Chagas, 2014), satisfação e cultura do cliente (Williams, 2016), comunicação adequada e entendimento mútuo das partes interessadas (Toor e Ogunlana, 2009; Joslin e Müller, 2016). Desta forma, se percebe que há uma lacuna a ser suprida que faça uma melhor distinção do que são fatores e do que são critérios de sucesso em projetos.

Dois dos artigos selecionados discorrem simultaneamente sobre critérios de sucesso e fatores críticos de sucesso simultaneamente, sendo eles: "*Public sector's perspective on implementing Public-Private Partnership (PPP) policy in Ghana and Hong Kong*" e "*Model for predicting the success of public–private partnership infrastructure projects in developing countries: a case of Ghana*". O primeiro trabalho visou identificar os pontos em comum, primeiramente de critérios de sucesso e posteriormente de *CSFs*, os dois de maneira isolada, em Ghana e Hong Kong, de forma que os pontos em comum de critérios de sucesso citados foram de satisfação, orçamento, tempo e qualidade do usuário, ao passo que os *CSFs* incluíam capacitação e treinamento, viabilidade do projeto, planejamento adequado e bons estudos de viabilidade, ou seja, trata os dois aspectos como distintos, mas necessários para aferir o sucesso em PPP. O segundo artigo relaciona as duas temáticas de critérios de sucesso e *CSFs* para propor um modelo conceitual que visa prever o sucesso de projetos em PPP de maneira a agrupar os *CSFs* em seis grandes categorias - Política, Econômica, Tecnológica, Social, Organizacional e Gerencial -, e utilizar os critérios de sucesso como uma ferramenta para mensurar o "índice de sucesso".

Outra compreensão importante é a de fatores de sucesso e *CSFs*, com relação a fatores de sucesso, este é visto nas atividades que os gestores deveriam destinar um pouco mais de

atenção em decorrência da importância que está representa para o aumento de chance do sucesso (Pinto, 1990, p. 174). Chama a atenção o fato de que ambas se assemelham ao serem definidas, tal como o que compreende fatores de sucesso: qualidades efetivas da equipe, ações efetivas de informação e gerenciamento e um ambiente operacional estável (Obi, Arif & Kulonda, 2017), resolução de conflitos, inovação (Tawalare & Laishram, 2018).

Nesse comparativo, os *CSFs* aparentam se assemelhar aos fatores do sucesso, porém, em uma perspectiva que envolve partes internas de uma organização, como a gerência, e externas, como o governo, pode ser visto como: disponibilidade e eficácia de uma adequada quadro regulamentar e jurídico, alocação e compartilhamento adequados de riscos entre as partes interessadas do projeto, oportunidades de inovação (Al-Saadi & Abdou, 2016); compromisso e apoio do governo, forte apoio e relacionamento da comunidade, abertura e comunicação constante, rentabilidade do projeto e parceiro privado capaz (Osei-Kyei & Chan, 2017).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou dimensionar a produção de artigos científicos que relacionem fatores e critérios de sucesso na gestão de projetos públicos, nesse sentido, o objetivo do artigo foi atingido através do estudo bibliométrico.

Uma das principais contribuições dos artigos está na segmentação aferida por meio da análise de conteúdo dos artigos finais trabalhados mais detalhadamente, de forma a pontuar o que os autores colocam sobre *CSFs*, fatores de sucesso, critérios de sucesso e sucesso em gestão de projetos, com foco em ampliar o entendimento sobre a temática e destacar uma possível lacuna a respeito da temática.

Os resultados citados foram possíveis de serem obtidos por meio da análise bibliométrica através da utilização do software *EndNote*®, especificamente para acesso a bases de dados de pesquisa internacional, o que possibilitou um resultado mais expressivo dessa da produção referente a sucesso na gestão de projetos públicos.

Em termos de limitações para o aprofundamento do estudo pode ser citado a quantidade de bases acessadas, uma vez que o eventual aumento poderia possibilitar um maior resultado e contribuições frente a perspectiva abordada, como também a inclusão de artigos dentro do universo de engenharia/construção, já que foi constatado na análise que grande parte dos estudos eram advindos dessa área, além da gestão.

Sugere-se para trabalhos futuros, a delimitação do que vem a ser “critérios” e “fatores críticos de sucesso” de sucesso em gestão de projetos públicos e a identificação de como estes dois pontos contribuem simultaneamente para obter o sucesso. Essa relação causal entre critérios de sucesso e *CSFs* também foi sugerida por Osei-Kyei *et al.* (2017) direcionada a projetos de PPP; e o estudo da adoção de um modelo conceitual com foco na análise da relação entre seis categorias propostas de *CSFs* e o sucesso geral de projetos em PPP (Osei-Kyei & Chan, 2019).

## REFERÊNCIAS


Abednego, M. P., & Ogunlana, S. O. (2006). Good project governance for proper risk allocation in public–private partnerships in Indonesia. *International journal of project management*, *24*(7), 622-634.

Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. O. (2008). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of project management*, *26*(6), 675-687.

AHOLA, Tuomas et al. What is project governance and what are its origins?. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 8, p. 1321-1332, 2014.

Al-Saadi, R., & Abdou, A. (2016). Factors critical for the success of publicеprivate partnerships in UAE infrastructure projects: Experts' perception. *International Journal of Construction Management*, 1-15.

Al-Tmeemy, S. M. H. M., Abdul-Rahman, H., & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, *29*(3), 337-348.

Andersen, E. S. (2014). Value creation using the mission breakdown structure. *International Journal of Project Management*, *32*(5), 885-892.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, *17*(6), 337-342.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project management journal*, *30*(4), 25-32.

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, *34*(4), 761-778.

Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project Management*, *34*(4), 761-778.

Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H., & Sankaran, S. (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, *35*(6), 1103-1119.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Biesenthal, C., & Wilden, R. (2014). Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, *32*(8), 1291-1308.

Brown, A., & Adams, J. (2000). Measuring the effect of project management on construction outputs: a new approach. *International Journal of project management*, *18*(5), 327-335.

Carbonara, N., & Pellegrino, R. (2018). "Public-private partnerships for energy efficiency projects: A win-win model to choose the energy performance contracting structure." *J. Cleaner Prod.*, 170, 1064-1075.

Carvalho, M. M., & Rabechini Jr, R. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, *35*(6), 1120-1132.

Chih, Y. Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, *33*(2), 352-362.

Cox, R. F., Issa, R. R., & Ahrens, D. (2003). Management's perception of key performance indicators for construction. *Journal of construction engineering and management*, *129*(2), 142-151.

Davis, K. (2016). A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups. *International Journal of Project Management*, *34*(3), 480-493.

Fayek, A. R., Yorke, M., & Cherlet, R. (2006). Workforce training initiatives for megaproject success. *Canadian Journal of Civil Engineering*, *33*(12), 1561-1570.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project management journal*, *40*(4), 6-19.

Irfan, M., & Hassan, M. (2017). The Effect of Project Success on Corporate Reputation of the Public Sector Organizations in Pakistan. *International Journal of Economics & Management*, *11*.

Irfan, M., & Hassan, M. (2019). The Effect of Project Governance and Sustainability on Project Success of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*

Javani, B., & Rwelamila, P. M. D. (2016). Risk management in IT projects–a case of the South African public sector. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Jefferies, M., Gameson, R. O. D., & Rowlinson, S. (2002). Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the Stadium Australia case study. *Engineering Construction and Architectural Management*, *9*(4), 352-361.

Jenner, S. (2015). Why do projects 'fail'and more to the point what can we do about it? The case for disciplined,'fast and frugal'decision-making. *Management*, *45*(2), 6-19.

Jiang, W., Lu, Y., & Le, Y. (2016). Trust and project success: A twofold perspective between owners and contractors. *Journal of Management in Engineering*, *32*(6), 04016022.

Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International journal of project management*, *34*(4), 613-626.

Kannan, D. (2018). Role of multiple stakeholders and the critical success factor theory for the sustainable supplier selection process. *International Journal of Production Economics*, *195*, 391-418.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2007*). Técnicas de pesquisa:* planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas.

Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction management and economics*, *23*(5), 459-471.

Locatelli, G., Mancini, M., & Romano, E. (2014). Systems engineering to improve the governance in complex project environments. *International Journal of Project Management*, *32*(8), 1395-1410.

Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, *24*(8), 663-674.

Mazur, A., Pisarski, A., Chang, A., & Ashkanasy, N. M. (2014). Rating defence major project success: The role of personal attributes and stakeholder relationships. *International Journal of Project Management*, *32*(6), 944-957.

Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, *25*(4), 298-309.

Müller, R., Sato, C. E. Y., & de Freitas Chagas Jr, M. (2014). When do megaprojects start and finish? Redefining project lead time for megaproject success. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Obi, L.I., Arif, M. & Kulonda, D.J, (2017). Prioritizing cost management system considerations for Nigerian housing projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, Vol. 22 No. 2, pp. 135-153.

Osei-Kyei, R., Chan, A. P., Javed, A. A., & Ameyaw, E. E. (2017). Critical success criteria for public-private partnership projects: international experts' opinion. *International Journal of Strategic Property Management*, *21*(1), 87-100.

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2017). Implementing public–private partnership (PPP) policy for public construction projects in Ghana: critical success factors and policy implications. *International Journal of Construction Management*, *17*(2), 113-123.

Osei-Kyei, R., Chan, A. P. C. (2019) Model for predicting the success of public–private partnership infrastructure projects in developing countries: a case of Ghana. *Archit. Eng. Des. Manag.*,15:213–232

Pinto, J. K. (1990). Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of Project Management*, 8(3), 173–182.

Pinz, A., Roudyani, N., & Thaler, J. (2018). Public–private partnerships as instruments to achieve sustainability-related objectives: The state of the art and a research agenda. *Public Management Review*, *20*(1), 1-22.

PMI, 2016. Delivering Value: Focus on Benefits During Project Execution. *Project Management Institute*.

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. *International Journal of Project Management*, *34*(7), 1112-1122.

Rockart J. 1982. The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective. *Sloan Manag Rev*.23:3–13.

Sampiere, Roberto Hernández, Collado, Carlo Fernández, & Lucio, María del Pilar Baptista (2013). *Metodologia de pesquisa*. (5a ed.) Porto Alegre: Penso.

Sehgal, R., Dubey, A. M., & Tiwari, N. (2017). Determinants for success of public-private partnership in India: a conceptual model. *International Journal of Business Excellence*, *13*(4), 494-520.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.

Syed, R., Bandara, W., French, E., & Stewart, G. (2018). Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: a systematic literature review. *Australasian Journal of Information Systems*, *22*.

Tawalare, A. & Laishram, B, (2018). Relational contracting conceptual model for public sector construction organisations: An Indian context. *Constr. Econ. Build*. 18 (2): 70–91.

Toor, S.R, & Ogunlana, S.O. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors for large-scale construction projects. *Construction Innovation*, 9 (2), 149-167

Toor R. S.; Ogunlana, S. O. 2010. Beyond the 'iron triangle: stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects, *International Journal of Project Management* 28(3), 228-236.

Turner, J.R., 2009. *The Handbook of Project-based Management*. McGraw- Hill, London.

Turner, R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Project Management Journal*, *43*(5), 87-99.

Ul Musawir, A., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1658-1672.

Van Marrewijk, A. (2007). Managing project culture: The case of Environ Megaproject. *International Journal of project management*, *25*(3), 290-299.

Zwikael, O., & Smyrk, J. (2012). A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. *British Journal of Management*, *23*, S6-S22.

Yoshida, Nelson D. (2010). Análise Bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, 2 (1), 52-84.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of project management*, *21*(6), 411-418.

Williams, T. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on engineering management*, *52*(4), 497-508.

Williams, T. (2016). Identifying success factors in construction projects: A case study. *Project Management Journal*, *47*(1), 97-112.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International journal of project management*, *24*(8), 638-649.

WU, G. (2013). The relationship between project team dynamic feature, conflict dimension and project success--an empirical research from shanghai, china. *Pakistan Journal of Statistics*, *29*(6), 935-952.

Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2018). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*.