

Os limites da predição estratégica na gestão de projetos na contemporaneidade

Flavia Massuga (UNICENTRO) flavia.massuga@gmail.com

Resumo

No cenário atual os projetos têm se mostrado um meio utilizado pelas organizações para obter competitividade a partir da inovação. Porém, há ainda muitas dificuldades em relação ao gerenciamento desses projetos no que se refere ao surgimento de contingências não programadas pela empresa. Essas dificuldades podem ser atribuídas às estratégias prescritivas, marcadas pela pressuposição de ser possível antever e programar-se para o futuro, presentes na literatura de gestão de projetos e usadas na prática por muitos gestores. Destarte, o intuito do trabalho foi responder, por meio de um ensaio teórico, quais os limites da predição estratégica na gestão de projetos em meio ao ambiente complexo e competitivo da atualidade. Como fatores limitantes identificou-se a generalização de modelos, a crença na possibilidade de controle organizacional, a separação do pensamento e ação, a não consideração das competências organizacionais no alcance do planejamento e a desconsideração de um ambiente mutável. Entretanto não foi negligenciada a validade das abordagens prescritivas considerando sua adequação em ambientes previsíveis e estáveis.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Estratégias; Prescrição.

The limits of strategic prediction in project management in the contemporary

Abstract

In the current scenario projects have been shown as a medium used by organizations to obtain competitiveness from innovation. However, there are still many difficulties in relation the management of these projects with regard to the emergence of unplanned contingencies by the company. This difficulties can be attributed to the prescriptive strategies, marked by the presupposition that it is possible to foresee and to plan for the future, present in the project management literature and used in practice by many managers. Therefore, the purpose of the paper was to answer, through a theoretical essay, the limits of strategic prediction in the management of projects in today's complex and competitive environment. As limiting factors was identified the generalization of models, the belief in the possibility of organizational control, the separation of thought and action, the lack of consideration of organizational competences in the scope of planning, and neglect of a changing environment. However, the validity of the prescriptive approaches was not neglected considering its adequacy in predictable and stable environments.

Key-words: Project management; Strategies; Prescription.

1. Introdução

Desde o início da civilização, o homem vem desenvolvendo projetos com o intuito de atender suas necessidades, podendo citar como exemplo, construções de pirâmides, basílicas e outros monumentos que exigiam um esforço e planejamento coordenados (LIMA; PEREIRA; SOUZA, 2009). O estudo de projetos como prática organizacional teve início na década de 1940, cujo foco estava voltado essencialmente ao setor de defesa norte-americano devido ao advento da Segunda Guerra Mundial. Mais tarde, o gerenciamento de projetos expandiu-se a diversos setores e passou a ser uma prática valorizada pelas empresas (REGO; IRIGARAY, 2011).

Atualmente em um contexto globalizado e marcado pela competitividade a área de projetos tem ganhado grande importância devido a sua capacidade de proporcionar inovação e diferenciação para as organizações (VRCHOTA; REHOR, 2016). Porém ainda o seu gerenciamento é dificultado e os gestores muitas vezes não conseguem lidar com a complexidade e as contingências que surgem ao decorrer do projeto (DANIEL; DANIEL, 2018).

Essa dificuldade no gerenciamento pode ser explicada pelo fato de que os gestores usam de referência os meios que tem acesso, principalmente livros, e estes, inclusive os de projetos, ainda dominam a visão clássica prescritiva da estratégia como demonstrado na pesquisa de Barbosa (2008) ao realizar o levantamento de obras em fontes de grande referência. Machado-da-Silva e Vizeu (2007) corroboram ao afirmar que de alguma forma o que se produz na academia em Administração chega ao mundo empresarial e esse conhecimento tende a ser institucionalizado pelas organizações.

Essas teorias prescritivas, bem representadas pelas três primeiras escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), especialmente pela escola do planejamento, pressupõem ser possível estabelecer controle organizacional ao prever o futuro por meio de uma análise racional de ambientes. Ademais, pressupõe a separação do pensamento e ação, na qual o executivo principal é o responsável pela escolha estratégia e o operacional torna-se incumbido de implantar o que fora planejado pelo estrategista.

Desta forma, esse estudo empenhou-se em realizar uma discussão por meio de contribuições teóricas, com ênfase no trabalho de Clegg, Cartes e Kornberger (2004), com o fim de identificar quais os limites da predição estratégica na gestão de projetos na atualidade. Em outras palavras, buscou verificar se as abordagens prescritivas, cerceadas por intenso controle, comumente encontradas na literatura e utilizadas na gestão de projetos, ainda são válidas mediante um cenário complexo e competitivo, permeado por mudanças cada vez mais rápidas e significativas nos âmbitos tecnológico, econômico, político e social.

Isso foi efetuado por meio de um ensaio teórico que de acordo com Meneguetti (2011) busca uma reflexão do sujeito em relação a um determinado assunto já tratado por outros autores, podendo ordenar de um modo novo coisas já ditas

Ponta Grossa, Paraná, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018

anteriormente, tendo assim natureza reflexiva e interpretativa. Além disso, o ensaio teórico permite um desligamento da razão e da argumentação padronizada da ciência sendo uma forma apropriada para responder a questão proposta pelo presente estudo.

2. Os limites da predição estratégica na gestão de projetos

Um projeto pode ser entendido como um esforço de caráter temporário empreendido a fim de desenvolver um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK, 2013). Em outras palavras, mas de modo semelhante, a NBR ISO 10006 define projeto como um “processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos” (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 2). Em ambas definições é possível compreender a singularidade e a delimitação temporal como características intrínsecas aos projetos, além de considerar a existência de limitações o que exige um esforço para sua execução.

Devido à temporalidade ser responsável por sua caracterização, os projetos podem ser classificados de acordo com o sua duração. Segundo Thielmann e Silva (2013) os projetos de curto prazo são executados dentro de um mês a um ano, os de médio até dois anos e os de longo prazo levam mais do que dois anos para serem concluídos. Entretanto o produto final do projeto pode apresentar uma duração muito superior.

É interessante destacar que, apesar de apresentar origens no início da civilização humana, grande tem sido a importância dada à gestão de projetos atualmente. Isso pode ser explicado pelo conjunto de modificações no mercado em que estão situadas as empresas na contemporaneidade (VRCHOTA; REHOR, 2016).

Dentre essas mudanças pode-se dar ênfase à globalização a qual abriu as portas para a concorrência, fazendo com que as organizações medissem esforços para a criação de novos processos e produtos de qualidade a preços cada vez mais acessíveis a fim de competir globalmente (LIMA *et al.*, 2012).

Devido a esse contexto, as organizações passaram a procurar meios que ajudassem a alcançar essa competitividade (OLIVEIRA, 2003). E, então, pela necessidade de um guia para a ação dos gestores, surge o gerenciamento de projetos que corresponde à “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz” (PMI - Project Management Institute, 2016).

Conforme NBR ISO 10006 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p. 3) que trata sobre as diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos “o gerenciamento de projetos inclui o planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos”.

Por seu ganho de popularidade, muitas obras foram elaboradas a fim de servirem como “receitas” para que os gestores pudessem gerir seus projetos. Porém o que se tem percebido é que a maioria destas, como todas as versões do PMBOK, Maximiano (2002), Keelling (2002), Gido e James (2007), Kerzner (2002, 2011),

Ponta Grossa, Paraná, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018

Terribili Filho (2011), dentre outras obras presentes na literatura de projetos, são pautadas na ideia clássica da estratégia que pressupõe planejamento e controle facilitados.

Porém, no mesmo ambiente, competitivo e permeado por intensas mudanças que proporcionou o desenvolvimento do gerenciamento de projetos, essas estratégias clássicas presentes na literatura e na prática de muitos gestores possuem limitações. Isso pode ser considerada uma justificativa para o fracasso de projetos que não cumprem seus requisitos propostos no início como questões relacionadas a prazos, orçamentos e até mesmo a qualidade na entrega (IZMAILOV; KORNEVA; KOZHEMIKIN, 2016).

Machado-da-Silva e Vizeu (2007) concordam com essa questão ao elencar que a formalização do campo da estratégia empresarial, tendo como abordagem predominante a normativa e utilitarista, restringiu o campo de aplicação trazendo consequências tanto para o desenvolvimento da pesquisa como para a prática, podendo-se referir nesse caso à área de projetos.

A escola do Planejamento descrita no livro *Safári de Estratégias* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) pode muito bem representar essa visão exposta na literatura de projetos. Esta escola pressupõe a possibilidade de antever o futuro, tendo o controle sobre ele ao realizar o planejamento. Este planejamento, portanto, é executado seguindo várias etapas formais utilizando de técnicas e deixando a direção desse processo nas mãos apenas do executivo principal. Seu modelo básico lista os passos que devem ser seguidos, resultando ao fim estratégias prontas que só assim podem ser repassadas e implementadas pelo restante da organização.

É isso que ocorre com os modelos propostos por parte da literatura de projetos, essencialmente no que tange ao PMBOK. Os trabalhos procuram ser um guia para a ação generalista, pautados na predição e execução de etapas definidas para atingir os resultados esperados, ou seja, “a premissa assumida nestas teorias é que basta aplicar corretamente um conjunto padronizado de procedimentos, técnicas e ferramentas para se ter sucesso nos projetos” (MARQUES JUNIOR; PLONSKI, 2011, p. 3).

E, então, com base nesses materiais normativos, os profissionais tendem a adotá-los na íntegra nas organizações de forma preditiva, sem consideração da necessidade de adaptação à realidade da empresa e dos projetos que desenvolvem (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2009).

As limitações dessa abordagem adotada na gestão de projetos são muito bem representadas por Clegg, Cartes e Kornberger (2004) ao listarem sete falácias em relação ao pensamento prescritivo de decisões num contexto permeado por mudanças intensas e totalmente globalizado. Estas são analisadas na sequência, incorporando-as à gestão de projetos.

A primeira falácia apresentada pelos autores supracitados refere-se às disparidades entre as fantasias gerenciais e as competências organizacionais. O PMBOK (2013) recomenda a antecipação às mudanças, ou seja, a previsão do futuro e o planejamento de todas as ações a fim de alcançar o resultado desejado, porém com

Ponta Grossa, Paraná, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018

base nessa falácia pode-se compreender que muitas vezes a organização, por meio do planejamento, vislumbra um futuro perfeito sem considerar suas reais competências para alcançar o que foi planejado, tornando esse futuro inatingível. Isso pode ser visualizado no próprio livro de Mintzberg Ahlstrand e Lampel (2010) ao tratarem sobre a escola do Design, também prescritiva, quando abordam que muitas empresas realizam a análise SWOT e então planejam suas ações considerando as oportunidades e ameaças identificadas, entretanto esquecem de considerar a sua capacidade ou não de realizá-las com base em suas forças e fraquezas.

A disparidade entre os objetivos reais e claros e os futuros, possíveis e imprevisíveis, é o segundo ponto abordado por Clegg, Cartes e Kornberger (2004) ao tratar sobre os limites da prescrição. Com base nessa premissa é possível observar uma contradição que ocorre na tomada de decisão, isto porque as estratégias são formuladas com base nos objetivos reais e estáveis da empresa, porém o ambiente é extremamente mutável acarretando na impossibilidade de decidir. Sendo assim, não há como elaborar um plano de ação imutável conforme a literatura de projetos apresenta, este deve ser adaptável como resposta aos eventos disruptivos que ocorrem no meio em que as organizações estão inseridas (VASCONCELOS, *et al.* 2015).

A terceira falácia está relacionada à disparidade entre o planejamento e a implementação. Isso pressupõe que ao planejar normalmente são utilizados problemas e soluções que já são conhecidas pela empresa, o que também é indicado pelo PMBOK (2013) no que concerne ao uso dos ativos organizacionais, porém as mudanças no ambiente são constantes e devem causar surpresas durante a implementação. Como destaca Machado-da-Silva e Vizel (2007, p. 97) “um forte indicativo da adoção cerimonial de práticas formais de estratégia é o fato de que grande parte dos programas de planejamento estratégico não é efetivamente implementada”. Assim, devido a essa disparidade entre o planejamento pautado em ações conhecidas e a implementação que esta diante da realidade, ocorre a dificuldade na execução do que estava prescrito.

Segundo Kerzner (2002, p. 18) “uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos”. Entretanto, conforme aborda a quarta falácia de Clegg, Cartes e Kornberger (2004) só consegue-se planejar e coordenar o que é conhecido e pouco se conhece sobre o futuro dos negócios no ambiente global, sendo este não previsível e não calculável. Ademais, é importante destacar que a abordagem clássica da estratégia, presente nas obras relacionadas ao gerenciamento de projetos (PMBOK, 2013; MAXIMIANO, 2002; KEELLING, 2002; GIDO; JAMES, 2007; KERZNER, 2002, 2011), apresenta o planejamento como um trabalho que deve ser realizado em conjunto com os diversos *stakeholders* interessados no projeto, como clientes, patrocinadores, executivos e a comunidade em geral. Entretanto, pouca ênfase se atribui aos colaboradores que serão responsáveis por implementar as medidas propostas. Isso conduz à próxima falácia que deixa evidente a disparidade entre uma mente planejadora (a administração) e um corpo planejado (a organização). Essa disfunção na gestão de projetos proporciona brechas para possíveis erros causados pelo não conhecimento real das

Ponta Grossa, Paraná, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018

necessidades de quem planejou a ação, podendo novamente causar a falha da implementação exposta por Machado-da-Silva e Vizel (2007).

Ocorre também nas ideias clássicas da estratégia disparidade entre a ordem e a desordem, isto é, o planejamento estratégico focado no controle com promessa de ordem às atividades organizacionais negligencia e confronta um exterior caótico. Isso pode ser visualizado na gestão de projetos, principalmente nas versões do PMBOK quando abordam sobre o gerenciamento do tempo, do escopo, dos custos, da qualidade e dos riscos no projeto, buscando estabelecer ações programadas para agir, porém não consideram as mudanças que podem ocorrer no ambiente como tecnológicas que podem influenciar diretamente no escopo e econômicas e políticas que podem refletir nos custos e na duração do projeto, por exemplo.

A última falácia apresentada por Clegg, Carter e Kornberger (2004) retrata a disparidade entre os meios e os fins deixando claro que não existem metas estáveis diante da complexidade atual, porém o planejamento estratégico busca estabelecê-las, inclusive no que tange à gestão de projetos. Isso pode ser visualizado nas obras de Gido e James (2007) e Maximiano (2002) que também focam na possibilidade de planejamento e controle, apresentando “receitas” prontas para executar a ação. Gimenez *et al.* (1999) complementa essa visão ao abordar que a prática de previsão das mudanças ambientais é considerada improvável e as escolhas dos gestores não têm relevante influência nos destinos da organização, sendo então o mercado a principal força que selecionará os mais aptos a sobreviverem.

Diante destas limitações, Clegg, Carter e Kornberger (2004) fazem uma crítica a abordagem clássica que prevê racionalidade e controle de processos e defendem a adoção de estratégias emergentes, as quais se adaptam ao ambiente conforme modificação de cenários.

Barbosa (2008) corrobora com essa questão ao trazer as implicações do uso dessa abordagem preditiva. Segundo o autor ela mantém a ideia simplista de gestão, no qual estrategistas têm o poder sobre os rumos da organização por apresentarem capacidade de análise e controle das variáveis ambientais. Outra consequência, é a crença em ferramentas milagrosas e estratégias consagradas como válidas para qualquer tipo de organização e em qualquer contexto.

Entretanto, é importante destacar também que apostar em concepções prescritivas presentes nas obras de gestão de projetos nem sempre são inválidas. De acordo com Marques Junior e Plonski (2011) essa abordagem pode trazer padronização e simplificação, tendo sucesso quando aplicável em ambientes estáveis e previsíveis nos quais as mudanças não tenham tanto efeito.

Até mesmo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ao tratarem sobre a escola de aprendizagem que defende a adoção de estratégias descritivas e emergentes focalizando a adaptação aos contextos enfrentados pela organização, assumem que o modelo é exagerado e não deve ser seguido com extremo rigor. Sendo assim na visão desses autores o comportamento estratégico real precisa combinar controle deliberado com aprendizado emergente já que o verdadeiro aprendizado ocorre na interação entre pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que foi feito.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil - 06 a 08 de junho de 2018

Ichicawa (1997) concorda com esse pensamento ao afirmar que é preciso que o estrategista saiba quando utilizar da programação estratégica e quando é necessário uma análise mais subjetiva para o alcance dos objetivos organizacionais, defendendo assim a combinação de ambas as visões, tanto prescritiva como emergente.

Constata-se, portanto, que, com os desafios da atualidade, a abordagem clássica prescritiva, presente em parte dos materiais sobre gestão de projetos, possui limitações quanto a sua aplicação prática por prever uma receita viável a todo tipo de negócio, o que pode, de certa forma, justificar as causas dos problemas encontrados no gerenciamento de projetos. Entretanto, sua validade não deve ser negligenciada, se tratando essencialmente de empresas que operam em um ambiente estável e previsível. Ademais, a combinação entre adaptação constante e controle deliberado parece ser uma boa alternativa para um eficaz gerenciamento de projetos na atualidade.

3. Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo principal realizar uma discussão teórica, com o fim de identificar quais os limites da predição estratégica na gestão de projetos na atualidade. Com base na discussão apresentada pôde-se compreender, portanto, que as abordagens prescritivas presentes nas obras relacionadas ao gerenciamento de projetos possuem algumas limitações diante da contemporaneidade marcada por mudanças cada vez mais rápidas e intensa competição.

Dentre essas limitações, considerando a contribuição de Clegg, Cartes e Kornberger (2004), é possível destacar a generalização de um modelo aplicável a todo tipo de projeto, a crença na possibilidade de controle organizacional; separação do pensamento da ação no momento de elaboração da estratégia e implantação na prática da gestão de projetos, falta de consideração das competências organizacionais para cumprir o que foi planejado e foco no planejamento e controle negligenciando um ambiente mutável.

As diferenças organizacionais e dos projetos devem ser consideradas neste caso, pois cada ambiente é único e requer, portanto, uma análise única e adaptação quanto às forças que influenciam diretamente o projeto, sejam econômicas, políticas, legais, ambientais, sociais ou culturais.

Devido a isso, pode-se inferir que em ambientes dinâmicos e imprevisíveis as estratégias e abordagens descritivas ou emergentes são melhores aplicáveis por dar espaço para reavaliações e adaptações ao longo do projeto, conforme as contingências e mudanças no ambiente. Já as abordagens prescritivas que focalizam o planejamento antes da ação, não podem ser descartadas totalmente, já que possibilitam uma maior padronização e simplificação nos processos que são buscadas por muitos projetos, além de se apresentarem eficazes em ambientes previsíveis e estáveis. Porém, entende-se como viável em muitos casos, a mescla das abordagens existentes, racionando o uso de programações estratégicas com capacidade de adaptação para o alcance dos objetivos propostos nos projetos.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 10006.** *Gestão da qualidade: diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos.* Rio de Janeiro, p. 1-18, 2000.
- BARBOSA, S. L.** *A abordagem clássica da estratégia já morreu?* Uma análise da evolução do conceito de estratégia nos meios de referência dos atores organizacionais. In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A2745.pdf>> Acesso em: 23 jun. 2017.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M.** *A "máquina estratégica":* Fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *Revista de Administração de Empresas.* Vol. 44, n. 4, p.21-31, out./dez., 2004.
- DANIEL, P. A.; DANIEL, C.** *Complexity, uncertainty and mental models: from a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management.* *International Journal of Project Management.* vol. 36, p.184-197, 2018.
- GIDO, J. C.; JAMES, P.** *Gestão de projetos.* Tradução de Vertice Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GIMENEZ, F. A. P. et al.** *Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.* *Revista Administração Contemporânea.* Vol.3, n.2, p.53-74,1999.
- GUIA PMBOK.** *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.* 5.ed. 2013.
- ICHUKAWA, E. Y.** *Considerações críticas sobre planejamento estratégico.* In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Gramado/RS, p. 1-9, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t5102.pdf> Acesso em: 30 ago. 2017.
- IZMAILOV, A.; KORNEVA, D.; KOZHEMIKIN, A.** *Project management using the buffers of time and resources.* *Social and Behavioral Sciences.* Vol. 235, p.189-197, 2016.
- KEELLING, R.** *Gestão de projetos: uma abordagem global.* Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H.** *Gestão de projetos: as melhores práticas.* Tradução de Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KERZNER, H.** *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.* Tradução de João Gama e Joyce Prado. São Paulo: Blucher, 2011.
- LIMA, J. F. G.; PEREIRA, S. L.; SOUZA, E. V.** *Gerenciamento de projetos baseada na gestão por competências: estudo de caso no setor de artigos esportivos de uma indústria manufatureira.* In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia da Produção, Salvador, p. 1-14, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_098_663_14652.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.
- LIMA, M. B. et al.** *Globalização e os desafios das organizações.* *Foco.* Vol. 5, n. 1, p.1-11, jan. 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F.** *Análise institucional de práticas formais de estratégia.* *Revista de administração de empresas.* Vol. 47, n. 4, p. 89 -100, out./dez., 2007.
- MARQUES JUNIOR, L. J.; PLONSKI, G. A.** *Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"?* *Gestão da produção.* Vol. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A.** *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEGUETTI, F. K.** *O que é um ensaio-teórico?.* *Revista administração contemporânea.* Vol. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

OLIVEIRA, R. C. F. *Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos*. 2003. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PMI – Project Management Institute. *O que é gerenciamento de projetos*. 2016. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>> Acesso em: 30 jul. 2017.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. *Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo*. Revista de administração e inovação. Vol. 6, n. 3, p. 63-78, 2009.

REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. R. *Gerenciamento de Projetos: existe produção científica brasileira?*. In: XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p. 1-12, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2508.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

TERRIBILI FILHO, A. *Gerenciamento de projetos em 7 passos: uma abordagem prática*. São Paulo: Mbooks, 2011.

THIELMANN, R.; SILVA, M. S. C. *A importância da gestão de projetos para inovação em empresas: o caso do setor de energia*. IN: X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro, p. 1-16, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/991872.pdf>> Acesso em: 08 set. 2017.

VASCONCELOS, I. F. F. G. *Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia*. Cadernos EBAPE. Vol. 13, n. 4, p.910-929, 2015.

VRCHOTA, J.; REHOR, P. *Project management and the importance of crises in the sectors of the national economy*. Procedia Computer Science. Vol. 100, p. 362-368, 2016.