



A aplicação da Gestão de Projetos no processo de inovação nas organizações utilizando a qualidade da comunicação como diferencial.

The Application of Project Management in the Innovation Process in Organizations Using Communication Quality as a Differentiator.

¹CALUMBY, Paloma: ²JANNY, Vanessa

¹Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro – RJ.²

Informações do Artigo

Palavras-chave:

Stakeholders
Inovação
Comunicação

Key word:

Stakeholders
Innovation
Communication

Resumo:

O presente trabalho tem como proposta apresentar a teoria da gestão de projetos aplicada a inovação nas organizações e a boa comunicação como diferenciais competitivos. Ainda que possam ser observados de múltiplos olhares em inúmeras disciplinas, e inclusive no ambiente empresarial, se faz necessária a compreensão da forte conexão que existe entre essas áreas do conhecimento a fim de evitar que projetos de inovação sejam desperdiçados por um mau gerenciamento. A revisão da bibliografia sobre o tema sugere que uma das grandes preocupações que as organizações possuem estão correlacionadas com a sua capacidade de execução dos projetos de inovação, no menor custo, tempo, dentro do escopo definido, sobrevivendo e inovando de maneira ordenada e rápida no mercado. Observando que um projeto de inovação sempre expõe um risco para a organização, quanto mais revolucionária uma ideia, maiores são as inseguranças sobre o seu êxito e a gestão de projetos pode cooperar com a seleção, planejamento, gestão e contração das incertezas relacionadas com o processo e os resultados da inovação. As organizações que mantêm suas atividades em desacordo com os anseios do mercado, que não conseguem se adaptar a nova realidade e não são capazes de capturar valor através de suas inovações podem estar com os dias contados.

Abstract

The purpose of this work is to present the theory of project management applied to innovation in organizations and good communication as competitive differentiators. Although they can be observed from multiple perspectives in numerous disciplines, including the business environment, it is necessary to understand the strong connection that exists between these areas of knowledge in order to prevent innovation projects from being wasted due to poor management. The literature review on the subject suggests that one of the major concerns organizations have is related to their ability to execute innovation projects at the lowest cost, time, within the defined scope, surviving and innovating in an orderly and rapid manner in the market. Noting that an innovation project always exposes an organization to risk, the more revolutionary an idea,

the greater the uncertainties about its success, and project management can cooperate with the selection, planning, management, and mitigation of uncertainties related to the process and results of innovation. Organizations that maintain their activities out of sync with market demands, that cannot adapt to the new reality, and are not able to capture value through their innovations may have their days numbered.

1. Introdução

Independente do segmento de atuação no qual as organizações estão estabelecidas, o mercado está se tornando cada vez mais desafiador e multiforme, impondo velocidade em mudar e fazendo com que inovemos em estratégias no intuito de aperfeiçoar o desempenho e conseqüentemente, gerar vantagem competitiva, caracterizada pela margem de lucro estreita, equipe reduzida, clientes exigentes que é um cenário ideal para projetos bem gerenciados que tornou se questão de sobrevivência das organizações. Com a alta competitividade, não é possível aceitar perdas nos projetos da organização e destinação de recursos sem a entrega proporcional esperada, pois, o impacto financeiro será proporcional ao tamanho do projeto.

Os consumidores não compram ineficiências e os acionistas requerem geração de valor em seus negócios. Neste cenário, as organizações tendem a procurar ferramentas que as distingam de seus concorrentes no mercado atual e para isso buscam mecanismos que contribua para o desenvolvimento e implementação de suas estratégias de forma clara, pois entendem a importância de projetar sua atuação no futuro próximo.

Heldman define o termo “Gestão de Projetos” (GP) como o gerenciamento de ferramentas e técnicas utilizadas pelos *stakeholders* [1], ou seja, aqueles que possuem envolvimento no projeto, tendo feito ou não investimento neles, para planejar, executar, controlar e monitorar o andamento das atividades dos projetos.

Desta maneira, os gerentes de projeto são os responsáveis pela administração dos processos, atendimento das necessidades da

equipe e individuais e pela aplicação das ferramentas e técnicas para o cumprimento das atividades do projeto. No entanto, para entender a GP, previamente é fundamental entender o que é um projeto [2].

Segundo o PMI:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas. [7].

Sendo assim, podemos compreender que projeto dispõe de objetivos pré-estabelecidos, definidos e claros, possui início, meio e fim (escopo) determinados, duração e recursos limitados, em um curso de atividades e a comunicação entre as partes durante todo andamento do projeto é fundamental para o sucesso na realização das atividades ate a entrega do produto final.

Esse artigo tem como objetivo analisar a Gestão de Projetos, seus tipos e as ferramentas disponíveis de gestão com foco na inovação, identificando estratégias para alcançar rapidez, cumprir custos previamente estabelecidos, exigências da qualidade, com isso, agregando valor ao negócio e gerando vantagem competitiva para a organização.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. De acordo com Silva:

[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. (p.60) [3].

A partir de livros e artigos científicos obteve-se dados secundários, possibilitando uma análise qualitativa sobre a aplicação da gestão de projetos no processo de inovação nas organizações.

O artigo refere-se à aplicação da gestão de projetos, sua importância, os tipos de ferramentas e mecanismos que impulsionem o processo de inovação nas organizações para que se torne bem-sucedida.

2. Gestão e Gerenciamento de Projetos

A Gestão e Gerenciamento de projetos tornaram-se fundamentais na organização, pois o gestor é capaz de harmonizar de forma estratégica informações de outras seções no decorrer do projeto, define papéis, atribui funções, planeja, acompanha e documenta o progresso de sua equipe. Por meio de ferramentas e técnicas apuradas, o gestor administra investimentos de tempo, recursos financeiros e intelectuais e integra pessoas para atuarem em conjunto por um só propósito.

Os substantivos “gerenciar, gerente, gerenciamento e gerência” referem-se às atuações estabelecidas em uma escala específica da empresa, como a gerência de produção, de marketing, de projetos, a gerência estratégica, dentre outras. Relacionado ao gerente de projetos, a gestão é um dos níveis da gerência, cujas, áreas destacam-se a gestão de custos, de risco, da qualidade, entre outros [4].

No Glossário da Construção, do IAPMC - International Association for Professional Management of Construction (p.74) [5], encontra-se a seguinte definição para gerência de projetos:

aborda o planejamento global e a coordenação de um projeto de começo ao fim, voltado para a identificação das exigências do cliente e a sua conclusão, assegurando o cumprimento do cronograma, custos e padrões de qualidade.

A partir da evolução da administração e seus processos, novos modelos de gerenciamento foram ocorrendo no mundo, entre elas, o gerenciamento de projetos. Ainda que frequentemente usadas tanto informalmente quanto em partes, os conhecimentos de gerenciamento de projetos

estabeleceram-se somente na década de 1990, sendo citado por inúmeros estudiosos como área de conhecimento indispensável nas organizações que buscavam desenvolver e manter vantagens competitivas [6].

O Brasil foi um dos países pioneiros a reconhecer a importância da prática do gerenciamento de projetos definida pelo PMI. No final do período de 1990, manifestou-se a decisão de dar existência a uma entidade nacional que se expandiu pelos estados através de entidades intituladas *Chapters*, ou capítulos [7].

Com o intuito de atribuir densidade aos profissionais da área de projetos, o PMI, juntou voluntários que produziram um agrupamento de fundamentos em gerenciamento de projetos o PMBOK: um guia que indica a aplicabilidade de conhecimentos, métodos e competências, além de um vocabulário comum na profissão. Esse guia foi dividido em nove seções de conhecimentos: gerenciamento de integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições [7].

Um projeto emerge do desejo de mudança e por isso, consegue-se expor que uma ideia com o intuito de ser materializada pode ser chamada de projeto.

Os componentes primordiais do êxito de um projeto deve ser o gerenciamento o que diversos autores e profissionais da área chamam de “restrição tripla” - escopo, tempo e custos do projeto – de necessidades discordantes do projeto. Entretanto em um projeto com assistência de um cliente externo, a qualidade é determinada pelo cliente. Isto é, o cliente final necessita ter um nível de atuação no processo com isso, estão o bom relacionamento entre os envolvidos é fundamental.

A figura 1 exemplifica a definição de êxito de projeto com o cliente externo.

Figura 1- Contexto do gerenciamento de projetos



Encontram-se muitas definições para projetos. De acordo com Menezes,

Um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzidos por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e especificações (qualidade e escopo) [9].

2.1 Premissas da Gestão de Projetos

De um modo geral projeto é um agrupamento de informações internas e externas à organização, apuradas e processadas, com o objetivo de observar-se e inserir-se uma decisão de investimento. Um projeto é formado por vários estágios, existindo a importância de identificar qual é a necessidade do “projeto”, procurando identificar as condições internas que fomentam projetos nas empresas.

Cada projeto é formado por diversas etapas, precisando ser diferenciado de uma atividade contínua, uma vez que o projeto é uma circunstância inovadora, que possui tempo e recursos definidos a acabar, tendo, conseqüentemente um ciclo de vida, e suas finalidades são mais específicas. No que se refere à atividade contínua é vinculada finalidades da resposta acerca do investimento e a sobrevivência de longo prazo, considerando situações rotineiras e repetitivas.

Desta maneira, as organizações precisam buscar formas para melhor organizar a gestão dos seus projetos, adaptando-se as características temporais de um projeto e definindo como elas irão se estruturar para as exercerem, pois a falta de organização ou pouco acompanhamento das atividades pode acarretar em atrasos nas entregas, e para se alcançar o êxito de um projeto é necessário para a empresa o cumprimento do prazo e dos custos avaliados, tendo que atender as expectativas do cliente final. Porém, é de muita importância para obter o sucesso, a clareza dos objetivos, um fluxo adequado de informações, uma boa comunicação, planejamento das atividades, recursos humanos aptos e motivados, acompanhamento, controle e uma boa liderança.

3. Conceitos e Características da Gestão de Projetos

Reconhecer quais habilidades uma organização precisa construir para obter e manter uma vantagem competitiva num mercado em continua mudança não é uma tarefa simples.

Dessa forma, a ação de projeto precisa ter seus objetivos bem definidos e seu desenvolvimento deve estar continuamente orientado à busca da harmonia de interesses entre os envolvidos no processo e do reconhecimento de seus pontos semelhantes.

Desde a fase de iniciação do projeto, a equipe de gerenciamento possui a necessidade de identificar as partes interessadas internas e externas. No decorrer do planejamento e da execução do projeto, o gerente do projeto e sua equipe precisam gerenciar as distintas necessidades, responsabilidades, apreensões e expectativas das partes interessadas, bem como a interferência destas no projeto, para garantir o resultado esperado.

Alguns exemplos de partes interessadas podem incluir: patrocinador (*Sponsor*); a equipe do projeto; clientes e usuários; presidente, donos e executivos; acionista e investidores; gerentes funcionais;

fornecedores e parceiros comerciais; concorrentes; governo em suas diversas esferas e poderes; organismos de regulação e fiscalização internos e externos; organizações não governamentais; comunidades, vizinhança e população não abrangidas pelas ações e resultados do projeto. Outros componentes importantes que influenciam o projeto são os fatores ambientais da organização, do segmento em que atua, da sociedade, da localização em que o projeto acontece e a cultura organizacional.

Valeriano [4] compreende que projeto é um conjunto de práticas, executadas de forma estruturada por uma organização provisória, ao qual são concedidos fatores de produção necessários para, em um prazo previamente estabelecido, atingir um objetivo determinado, ou seja, elaborar um bem ou serviço original.

Uma observação muito importante nesse conceito é que projetos possuem período para iniciar e período para o encerramento, ou seja, são temporários. Por esse motivo diferenciam-se dos trabalhos contínuos. Esse ponto não estabelece sua duração, ou seja, não indica que são de curto, médio ou longo prazo, mas, que são criados, evoluem e são finalizados. Os ciclos de vida e atividades de projetos precisam ser acompanhados e administrados. Para ser cumprido, um projeto precisa ser gerenciado. Assim, mitigando o retrabalho.

Logo, todo projeto abrange um conjunto de variáveis, sendo fundamental a elaboração de um cronograma que servirá como base para um acompanhamento recorrente.

Relacionado ao gerenciamento do escopo do projeto, uma vez conduzido de forma inadequada pode impactar o prazo do projeto, seja pela circunstância do escopo mal definido ou com sucessivas mudanças sem avaliação/renegociação dos prazos.

Para que o planejamento do projeto aconteça de forma suficiente, o ambiente empresarial deve promover condições oportunas para um excelente desempenho.

Contudo, deve-se salientar que as práticas, métodos e ferramentas adequadas de gerenciamento de projetos poderá ser um divisor entre o êxito e o insucesso não unicamente do projeto, mas, também da empresa.

Para que ocorra um bom resultado do projeto, é necessário que haja sincronismo entre o cronograma físico e financeiro e, não menos importante, agilidade na tomada de decisão, que pode impactar em diferentes graus o comprometimento dos envolvidos em todas as esferas, além de considerar a minimização de custos e prazos e a maximização de qualidade e lucro.

Para tamanho anseio de uma *performance* sustentável um gerenciamento claro, ou seja, que proporcione uma contemplação das propostas dentro das reais condições, assim, faz-se imprescindível o entendimento dos objetivos de gerenciamento de projetos como ferramenta crucial para seu sucesso.

4. Gerenciamento dos Stakeholders

O PMBOK é um guia do PMI, renomado mundialmente no direcionamento do gerente de projetos, definindo normas, técnicas, procedimentos e práticas que desenvolveram através de boas práticas empregues por profissionais que cooperaram para o seu desenvolvimento [7]

A inclusão das partes interessadas no PMBOK é fundamentada pelo PMI pela função que os *stakeholder* exercem no gerenciamento de projetos, uma vez que eles podem ser atingidos por uma decisão, prática ou consequência de um processo, podendo estar implicado favoravelmente ou desfavoravelmente com o projeto e influenciar de forma ativa o todo ou parte de seu andamento.

O PMI expõe que uma governança com qualidade consiste no desempenho da liderança pelo gerente de projetos mediante o alinhamento do projeto com as expectativas, propósitos e necessidades das partes

interessadas. Estão incluídos como partes interessadas os patrocinadores (pessoa ou grupo encarregado de viabilizar recursos e assistência para o projeto), clientes e usuários (pessoas ou companhias que consentem e coordenam o produto ou serviço decorrente do projeto), parceiros de negócios (instituições externas que possuem vínculo especial com a organização), vendedores (indivíduos ou equipes externas que ofertam materiais para o projeto), grupos organizacionais (setores afetados pelo projeto), gerentes funcionais (partes que desempenham a atribuição gerencial no sistema organizacional) e outras partes interessadas (órgãos públicos, mentores, instituições diversas, entre outros). O PMI [7] refere-se a partes interessadas como sentido semelhante a *Stakeholders*.

5. Comunicação como Ferramenta na Gestão de Projetos

No moderno cenário no qual a concorrência universal e as crises contínuas demandam cada vez mais estratégias de diferencial competitivo, a comunicação manifesta-se como uma das ferramentas mais eficazes no progresso organizacional.

Para uma melhor comunicação com os público de interesse—*stakeholders*, as organizações necessitam identificar e desenvolver uma proposta com estratégias, mensagens e plataformas adequadas a cada público de interesse bem como melhorar o relacionamento com os mesmos.

A comunicação possui um papel considerável na organização, sua aplicação não deve ser apenas satisfatória, mas, igualmente produtiva e capaz de produzir resultados tangíveis e intangíveis tanto para a empresa quanto para o público de interesse.

Para Chiavenato [10], a comunicação está presente em todas as funções administrativas, compondo uma parte fundamental em cada atividade, é impossível planejar, organizar, dirigir, controlar sem efetivar a comunicação. Perante essa concepção, sua significância em todos os

processos é inquestionável, a comunicação clara sempre será necessária para o desenvolvimento de projetos, pois, envolver todo um staff em um único propósito sem dispersão e falta de entendimento de suas funções requer atenção para que todo o processo de implantação de mudança seja executado de forma a mitigar possíveis desvios.

As organizações precisam se reinventar para acompanhar as mudanças constantes que a globalização empoe, por essa razão a comunicação é fundamental no processo de inovação nas organizações.

5.1 Comunicação como Ferramenta para Resolução de Conflitos

A comunicação é fundamental para o êxito do projeto. Ao iniciar um projeto, os membros da equipe precisam compartilhar, colaborar, reunir, e integrar informações e experiências para o cumprimento dos objetivos do projeto.

Toda empresa ou organização ao se comunicar com seus grupos de interesses anseiam a formação de uma boa aparência diante deles, isso é essencial, uma comunicação com barreiras, pode ser bastante prejudicial a essa relação.

No universo de projetos, o surgimento de conflitos é inevitável, sendo encargo do gerente de projetos saber como identificar, analisar e como manusear os pontos positivos e negativos do conflito, e saber se comunicar de forma clara e objetiva ajuda na resolução e na mitigação de ruídos de informações.

Toda via o gerente de projetos deve preparar-se para encarar os conflitos, refletindo sobre o problema, procurando o máximo de informações necessárias, estabelecendo as prioridades, verificando a abordagem e a metodologia que será utilizada e definindo um clima propício [11].

Para obter sucesso diante de uma situação de conflito, um gerente de projetos tem ao seu dispor inúmeras ferramentas. A essencial é a comunicação. Diversos conflitos ocorrem porque uma das partes envolvidas

não assimila precisamente o que a outra deseja, criando tensões desnecessárias e o entendimento, às vezes equivocado, de que os interesses entre as partes estão em desacordo. Sendo assim, a melhor maneira de abordar o conflito é esclarecendo o contexto, apresentando com riqueza de detalhes e a partir de várias abordagens o que esta sendo colocado em pauta. Por esse motivo a clareza na comunicação é primordial para o bom andamento dos projetos, pois, não é possível atender as expectativas, necessidades e interesses que desconhecemos.

6. Lições Aprendidas

Lições aprendidas são relatos que indicam com precisão conhecimentos ou entendimentos obtidos por meio de um cenário, contexto vivenciado que foi composto por resultados positivos ou negativos [12].

As empresas contemporâneas estão cada vez mais destinando seus esforços para estruturar meios de registrar conhecimentos gerados em seu universo corporativo, com a finalidade de refinar processos, mitigar custos, preparar profissionais, impulsionar a inovação e dificultar que falhas anteriormente cometidas voltem a acontecer.

Portanto, documentar lições aprendidas é uma tarefa fundamental para qualquer projeto, pois ao ser aplicado de forma efetiva, se torna um recurso relevante para melhoria contínua nos projetos da companhia, possibilitando que as ações que apresentaram sucesso sejam reproduzidas em futuros projetos, e as ações em que os resultados forem abaixo do esperado, sejam apuradas como ocasião favorável de melhoria.

De acordo com Pemsel e Wiewiora [13], a gerência de lições aprendidas, além de propiciar o reaproveitamento de informações nos projetos semelhantes, pode também colaborar para o conhecimento empresarial em organizações com estrutura projetizada, onde o maior percentual de produtos e serviços são realizados por meio de projetos com cliente interno e externo.

Deste modo, é proveitoso salientar as lições aprendidas em projetos como sendo conceitos adquiridos, inscritos, examinados e partilhados, que dispõe as suas finalidades principais: mitigar erros; empregar em prática com cenários similares; e possibilitar aos gerentes de projetos a examinar antes da tomada de decisão a esses documentos e a arquivar conteúdos relevantes.

É importante que a organização tenha clareza no que se refere à identificação, coleta de dados e à metodologia que será utilizada para classificação das informações como lições aprendidas, bem como as questões para recolha das lições aprendidas em conjunto com a equipe. Entende-se que no encerramento de cada projeto na reunião pertinente ao assunto, faz-se necessário o compartilhamento e registro das lições aprendidas como referência para futuros projetos.

7. Inovação

Seja qual for a atividade que se renove e atualize as inovações estão sempre presentes, elas exercem uma função primordial para as empresas, e, precisam ser agregadas de forma sistêmica e continua aos processos. A busca real da inovação é considerada como viável a partir da construção, de um plano, que conduz esforços e autoriza decidir que atividades precisam ser efetuadas [14].

As empresas têm atravessado um extenso processo de modificação, estruturando-se para que possam responder de maneira eficiente, eficaz e efetiva aos obstáculos ambientais, principalmente aqueles que se referem à concorrência e colocação de mercado. Estes retornos explicam num agrupamento de ações que retratam a competência organizacional para aproveitar possibilidades relacionadas a sua habilidade de responder rapidamente, preterindo as insuficiências de tempo, custo e particularização. Gradativamente os projetos inclinam-se ao crescimento em importância e quanto maior o alinhamento com os objetivos do negócio, seguramente maior vantagem estas alcançaram na concorrência.

Para Valeriano [4], a inovação é o procedimento pelo qual uma ideia se modifica evoluindo de condição altamente competitiva, sendo necessário deixar explícito que se encontra distinção entre inovação e invenção, fundamentos frequentemente confundidos e empregados de maneira imprópria como sinônimos. A invenção dos conceitos básicos do helicóptero é de Leonardo da Vinci, que os deixou em um celebre desenho e um pequeno texto descritivo. Entretanto, o helicóptero só apareceu como inovação quatro séculos após para entrar em total utilização posteriormente. Através desse ocorrido, observa-se que, em geral, um produto igual, considerado mais abrangente, observa a utilização de diversas inovações que ocorrem. Da mesma forma, o automóvel testemunhou o nascimento e o declive de inúmeras inovações que o mesmo obteve, fez uso e abandonou.

A inovação fundamentada conserva os índices de aprimoramento de serviços e produtos, possibilitando aos clientes reais melhorias nas características que eles valorizam. Tendo isso em vista, a inovação dedica-se a pesquisa, descobrimento, ensaio, avanços de novos processos de produtos e novos modelos organizacionais. Inovar é originar um produto ou processo através da criação de valor pela busca de alguma forma de modificação, a saber: método, insumo, preços, taxaço, demografia e geopolítica. Isto é, a criação de novas demandas ou de novas formas de percorrer um negócio existente [15].

Segundo Carvalho [16], qualquer inovação que se encaminhe a uma implantação, se apresenta como continuação de um processo de constante melhoria.

A inovação pode ser observada e analisada de diversas formas entre as organizações que a empregam. De acordo com Campos [17] e Stadler [18], um processo de inovação, claramente definido, decorre de muitos fatores, como peculiaridades do setor, possibilidades tecnológicas identificadas, acúmulo de informações, entre outros.

Deste modo, podemos entender que inovar é a forma, a ação de olhar os recursos com

originalidade, capacidade de encarar as possibilidades de ângulos nunca antes pensados, trazendo força, poder às ideias de forma que apresentem projetos com grande potencial competitivo, que modifique a organização em uma razão com estratégia, empenhando-se em superar a concorrência com inovações que provoquem o universo dos negócios.

8. Considerações Finais

Esse artigo teve por finalidade realizar uma análise do gerenciamento de projetos e sua aplicabilidade no cenário da inovação e a importância de uma comunicação adequada. Nele foi possível observar que a aplicação do gerenciamento de projetos nos processos de inovação nas organizações é fundamental para manter um posto competitivo, durável no mercado originando valor ao negócio, diferenciação ante a concorrência, credibilidade, confiança. Em contrapartida uma interpretação ruim da comunicação no projeto como um todo pode suceder em retrabalhos, retardo de desenvolvimento, elevação de custos extras do projeto, menor assertividade e gerando oscilação na *performance* não mantendo um resultado sustentável.

É importante ressaltar que as partes envolvidas obtêm vantagem competitiva quando existe um plano de comunicação elaborado para o projeto com qualidade. Estabelecer com precisão a atividade que será desenvolvida, comunicando com clareza e registrando informações com o objetivo de eliminar mensagens com ruído, darão orientação ao processo.

Um gerenciamento de projeto eficaz está sujeito ao desempenho eficiente do gerente de projetos, que, precisa possuir conhecimento das boas práticas do gerenciamento para, dessa maneira, ter aptidão para planejar as atividades e controlar o curso de informações entre as partes envolvidas. Deve também dispor de um perfil de líder para assegurar o engajamento, sucesso e entrosamento da equipe até a entrega do produto final.

9. Referências

- [1] HELDMAN, K. Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- [2] ROCHA NETO, C. F. da et al. Influências culturais na adoção da gestão de projetos: um estudo qualitativo em empresas de consultoria e desenvolvimento em TI. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 6, n. 2, p. 143-172, 2009.
- [3] SILVA, Roberto et al. *Metodologia científica*. São Paulo: Person, 2007.
- [4] VALERIANO, D. L. *Moderno Gerenciamento de Projetos*. 1 ed. São Paulo: Prentice Hall. (2005).
- [5] IAPCM, International Association for Professional Management of Construction. *Glossary of Construction*. CM Glossary. 2003. Disponível em: <<http://cmaanet.org/cm-glossary>> Acesso em: 16 de Ago, 2020.
- [6] CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. *Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [7] PMI - Project Management Institute. *Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*, 6.ed. Pennsylvania: PMI, 2017.
- [8] MELO, M.; *Gerenciamento de projetos para a construção civil*. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- [9] MENEZES, L. C. de M. *Gestão de projetos*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001
- [10] CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 3 Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- [11] KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9. ed. Ohio: Division of Business Administration BaldwinWallace College, 2006.
- [12] CHUERI, L.V. *Conhecendo alguns conceitos sobre Lições Aprendidas*. Disponível em: <<https://nosda18.wordpress.com/2009/07/09/conhecendo-alguns-conceitos-sobre-licoes-aprendidas>>. Acesso em: 22 de Ago, 2020.
- [13] PEMSEL, S.; WIEWIORA, A. *Project management office a knowledge broker in project-based organizations*. *International Journal of Project Management*, 31(1), 31–42. Disponível em: <<http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.03.004>>. Acesso em: 22 de Ago, 2020.
- [14] MAÑAS, A. V. *Gestão de Tecnologia e Inovação*. ed. Rev. E atual. São Paulo: Érica Ltda, 2001.
- [15] LIMA, S. M. V., CASTRO, A. M. G., Borges-Andrade, J. E., Carvalho, J. R. P. *Inovação e gestão tecnológica em organizações: um modelo integrador*. *Cadernos de Ciência & Tecnologia*, Brasília, 21(1), 83-103. 2004.
- [16] CARVALHO, M. R. *Gestão de Projetos, da Academia à Sociedade*. 1 ed. Curitiba: IBPEX. 2011
- [17] CAMPOS, B. *Padrões Setoriais de Inovação na Indústria Brasileira*. *Revista Brasileira de Inovação*, v.8, p. 167-210. 2009
- [18] STADLER, C. *Process innovation and integration in process-oriented settings: The case of the oil industry*. *Journal of*
- Product Innovation Management*, v. 28, n. 1, p. 44-62. 2011.