



IPL
instituto politécnico
de leiria

O desafio de equilibrar a defasagem entre a pesquisa e a prática em gerenciamento de projetos no Brasil

Rodrigo Martins

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Fernando Serra

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

Alexandre Pavan Torres

Universidade Federal de Santa Catarina e
StratScience

Emilio Araújo Menezes

Universidade Federal de Santa Catarina

Martinho Isnard. R. Almeida

USP – Universidade de São Paulo

2010



**Glob
advantage**

Working paper nº 60/2010

working paper

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*
Rua das Olhalvas
Instituto Politécnico de Leiria
2414 - 016 Leiria
PORTUGAL
Tel. (+351) 244 845 051
Fax. (+351) 244 845 059
E-mail: globadvantage@ipleiria.pt
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

WORKING PAPER Nº 60/2010
Abril 2010

Com o apoio da UNISUL Business School



O DESAFIO DE EQUILIBRAR A DEFASAGEM ENTRE A PESQUISA E A PRÁTICA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL

Rodrigo Martins

Unisul Business School

Programa de Pós-graduação de Administração

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

E-mail: rodrigo.antonio.martins@gmail.com

Fernando Serra

Unisul Business School e Programa de Pós-graduação de Administração

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

E-mail: fernando.serra@unisul.br

Alexandre Pavan Torres

Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção

Universidade Federal de Santa Catarina e StratScience

E-mail: pavan@urbi.com.br

Emilio Araújo Menezes

Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção

Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: menezes@deps.ufsc.br

Martinho Isnard. R. Almeida

FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Pós-graduação em Administração

USP – Universidade de São Paulo

E-mail: martinho@usp.br

O DESAFIO DE EQUILBRAR A DEFASAGEM ENTRE A PESQUISA E A PRÁTICA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL

RESUMO

A importância das técnicas de gerenciamento de projetos (PM) pode ser evidenciada pelo crescimento no número de certificações profissionais nesta área e pela inserção de disciplinas de PM em cursos de graduação e pela oferta de cursos de pós-graduação em PM. Entretanto, observa-se uma dissonância entre a demanda por profissionais certificados em PM e a quantidade de pesquisadores dedicados ao tema. Este trabalho tem como objetivo avaliar e discutir a baixa quantidade de pesquisas e pesquisadores na área de PM, a partir de estudo bibliométrico com base na produção acadêmica no Brasil entre 1997 e 2006 nos congressos da ENEGEP e ANPAD. Foram identificados assim, os principais pesquisadores, o relacionamento entre os principais autores e o foco de suas publicações. Obteve-se um quadro que sintetiza e descreve a natureza dos trabalhos em PM publicados no Brasil. São poucos pesquisadores atuantes na área, com destaque para dois pesquisadores e seus parceiros.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Estratégia; PMI.

The challenge to balance the gap between the Brazilian research and practice in Project Management

ABSTRACT

The importance of PM – Project Management techniques may be showed by the increasing of professional certification in PM and by the offering of PM disciplines in undergraduate and graduate courses. Despite those evidences, there is a dissonance between the demand for PM practitioners and the academic research in the field. This work aims to evaluate and discuss the reduced Brazilian research and researchers' dedication to this field through a bibliometric study based in ENEGEP and ANPAD congresses between 1997 and 2006. The study indentified the main researchers, the relationship between de main authors and their work focus. This works presents a picture that frame and describe the PM Brazilian works nature. There a few researchers in this area with just two with more evidence.

Keywords: Project Management; Strategy; PMI.

INTRODUÇÃO

“Em um mundo onde a mudança está se tornando cada vez mais importante, ferramentas como gerenciamento de projetos, se usadas adequadamente, podem prover uma forma útil para as organizações gerenciarem a mudança efetivamente” (CLARKE, 1999, p.139).

A citação anterior expressa o reconhecimento de diferentes estudiosos sobre a importância das técnicas de gerenciamento de projetos (PM – *Project Management*) para inúmeras organizações ou consórcios de empresas que utilizam estas técnicas obterem melhores resultados em seus projetos (ver, por exemplo, FRAME, 1999; YOUNG, 1999; MAYLOR, 2001; LEYBOURNE, 2007; ANDERSEN; JESSEN, 2003). Este reconhecimento é compartilhado por autores brasileiros (CARVALHO; RABECHINI, 2005; CASTRO; CARVALHO, 2007; PADOVANI ET AL, 2008) e pelas organizações profissionais que certificam e de certa forma representam os praticantes que atuam na área de gerenciamento de projetos, em particular, o PMI que possui maior representatividade no Brasil (PMI, 2004).

Outro aspecto que ressalta a importância dada ao PM pelos praticantes no Brasil, é o crescente reconhecimento dado aos profissionais certificados de projetos e ao aumento da procura pela certificação profissional. No Brasil a quantidade evoluiu de cerca de 350 certificados profissionais em 2001 para quase 6 mil em 2008 (PMI CHAPTER SP, 2009). Este interesse pelo tema vem sendo ampliado com a inserção de disciplinas de PM em cursos de graduação, surgimento de cursos de pós-graduação em PM e pela procura por qualificação/certificação profissional.

Este interesse em PM, entretanto, parece estar em dissonância com a quantidade de pesquisadores dedicados ao tema, pois ainda existem poucos trabalhos e poucos pesquisadores dedicados, como será apresentado mais adiante. Adicionalmente, pesquisadores internacionais têm questionado o foco das publicações que divulgam os resultados de pesquisa das ‘melhores práticas’ e, da necessidade de mais rigor teórico e da mudança do foco da pesquisa em PM (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007; JUGDEV, 2004).

Este trabalho tem como objetivo avaliar e discutir a defasagem entre a prática e a busca pela qualificação e certificação profissional, em relação às publicações acadêmicas na área de PM. O foco está na avaliação da produção acadêmica pela investigação das referências utilizadas nos artigos dos congressos ENEGEP e da ANPAD, ligados à Engenharia e à Administração e Contabilidade. A engenharia, sobretudo, é considerada a área para a qual foi desenvolvido o PM (CICMIL; HODSON, 2006).

O artigo foi desenvolvido em quatro partes. Na primeira parte é apresentado o referencial teórico, com a evolução do PM e as argumentações de especialistas sobre a pesquisa acadêmica no tema. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram aos das referências mais citadas nos trabalhos dos congressos, e da produção e rede de pesquisa dos principais autores identificados. A seguir são apresentados os resultados e analisados, assim como sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução do PM

O PM como é conhecido, emerge como prática na 2ª Guerra Mundial, para o desenvolvimento de projetos de tecnologia e para a construção de projetos de infra-estrutura, podendo ser considerada uma disciplina com suas raízes na engenharia (CICMIL; HODSON, 2006).

O PM iniciou suas atividades em projetos ligados em engenharia na década de 1940 e mantém-se ligado a ela até a década de 1980. Na década de 1960 também foi muito utilizado em projetos militares e na corrida aeroespacial. Na década de 1970 o foco acadêmico voltou-se para as engenharias em geral. Na década de 1980 passa-se a pesquisar projetos como meio de atingir um determinado desempenho. A partir da década de 1990, a pesquisa voltou-se para a área mais comportamental (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007).

O esquema apresentado na Figura 1, proposto por Leybourne (2007), apresenta a evolução do PM como disciplina e as tendências a partir do final do século passado.

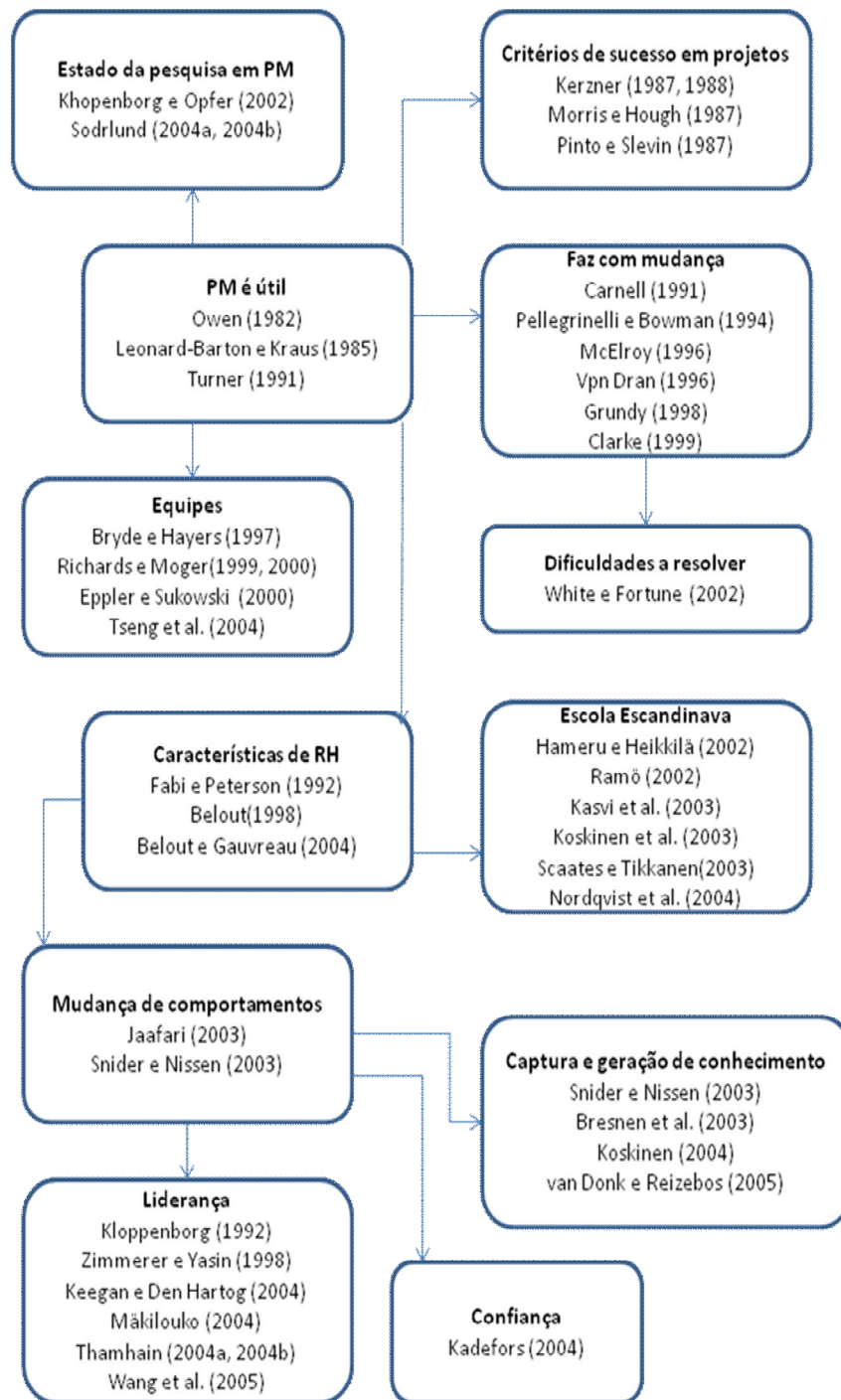


Figura 1 – Evolução do PM.

Fonte: Leybourne (2007).

Apesar do PM ser considerado uma área com pouca pesquisa, mesmo internacionalmente, devido à prática nas organizações, a Figura 1 e a Tabela 1 sistematiza as contribuições acadêmicas no tema.

Tabela 1 – Autores e evolução do PM

Artigos	Estudo
<p>KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. The current state of project management research: Trends, interpretations, and predictions. Project Management Journal, v. 33, n. 2, p. 5–18, 2002.</p> <p>SÖDERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. International Journal of Project Management, v. 22, n. 3, p. 183–191, 2004a.</p> <p>SÖDERLUND, J. On the broadening scope of the research on projects: A review and model for analysis. International Journal of Project Management, v. 22, n. 8, p. 655–668, 2004b.</p>	<p>Preocuparam-se em organizar e apresentar o status da pesquisa acadêmica em PM.</p>
<p>OWEN, A. How to implement strategy. Management Today, p. 51–53, 1982.</p> <p>LEONARD-BARTON, D.; KRAUS, W. A. Implementing new technology. Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 102–110, 1995.</p> <p>TURNER, J. R. The handbook of project based management: Improving the processes for achieving strategic objectives. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company, 1999.</p>	<p>Procuraram mostrar a importância e utilidade do corpo de conhecimento em PM como recomendado pelo PMI, enfim das boas práticas do PMBok.</p>
<p>KERZNER, H. In search of excellence in project management. Journal of Systems Management, February, p. 30–39, 1987.</p> <p>MORRIS, P. W. G.; HOUGH, C. H. The anatomy of major projects. Chichester: John Wiley & Sons, 1987.</p> <p>PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. IEEE Transactions on Engineering Management, v. EM-34, n. 1, p. 22–27, 1987.</p>	<p>Preocuparam-se em identificar critérios de sucesso em projetos.</p>
<p>CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. International Journal of Project Management, v. 7, n.3, p. 139-145, 1999.</p> <p>CARNALL, C. Managing change. London: Routledge, 1991.</p> <p>PELLEGRINELLI, S.; BOWMAN, C. Implementing strategy through projects. Long Range Planning, v. 27, n. 4, p. 125–132, 1994.</p> <p>MCELROY, W. Implementing strategic change through projects. International Journal of Project Management, v. 14, n. 6, p. 325–329, 1996.</p> <p>VON DRAN, G. M.; KAPPELMAN, L. A.; PRYBUTOK, V. R. Empowerment and the management of an organizational transformation project. Project Management Journal, March, p.12–17, 1996.</p> <p>GRUNDY, T. Strategy implementation and Project management. International Journal of Project Management, v. 16, n.</p>	<p>Apresentam a importância do PM na gestão da mudança organizacional, em especial na implementação da estratégia corporativa</p>

1, p. 43–50, 1998.	
WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in Project management: An empirical study. International Journal of Project Management , v. 20, n. 2, p. 1–22, 2002.	Pesquisaram as dificuldades em relação à utilização e implementação do PM.
BRYDE, D.; HAYERS, P. K. Developing multi-disciplinary models for the selection and management of project teams. Liverpool Business School Working Paper , May, 1997. RICKARDS, T.; MOGER, S. The development of benign structures: Towards a framework for understanding exceptional performance in project teams. New Product Development and Innovation Management , v. 1, n. 2, p. 115–128, 1999. EPPLER, M. J.; SUKOWSKI, O. Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. European Management Journal , v.18, n. 3, p. 334–341, 2000. TSENG, T. L.; HUANG, C. C.; CHU, H. W.; GUNG, R. R. Novel approach to multi-functional project team formation. International Journal of Project Management , v. 22, n. 2, p. 147–160, 2004.	Pesquisaram o desenvolvimento e trabalho de equipes de projeto.
FABI, B.; PETTERSEN, N. Human resource management practices in project management. International Journal of Project Management , v. 10, p. 281–288, 1992. BELOUT, A. Effects of human resource management on project effectiveness and success: Towards a new conceptual framework. International Journal of Project Management , v. 16, n. 1, p. 21–26, 1998. BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: The impact of human resource management. International Journal of Project Management , v. 22, n. 1, p. 1–11, 2004.	Trabalharam aspectos relacionados aos recursos humanos em projetos.
JAAFARI, A. Project management in the age of complexity and change. Project Management Journal , v. 34, n. 4, p. 47–57, 2003. SNIDER, K. F.; NISSEN, M. E. Beyond the body of knowledge: A knowledge-flow approach to project management theory and practice. Project Management Journal , v. 34, n. 2, p. 4–12, 2003.	Na evolução destes trabalhos, passam a considerar o comportamento em PM.
HAMERI, A. P.; HEIKKILÄ, J. Improving efficiency: Time-critical interfacing of project tasks. International Journal of Project Management , v. 20, n. 2, p. 143–153, 2002. RÄMÖ, H. Doing things right and doing the right things: Time and timing in projects. International Journal of Project Management , v. 20, n. 7, p. 569–574, 2002. KASVI, J. J.; VARTIAINEN, M.; HAILIKARI, M. Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations. International Journal of Project Management , v. 21, n. 8, p. 571–582. 2003.	Representam a escola escandinava que considera aspectos como tempo, gestão do conhecimento e marketing em projetos.

<p>KOSKINEN, K. U. Knowledge management to improve project communication and implementation. Project Management Journal, v. 35, n. 2, p. 13–19, 2004.</p> <p>SCAATES, M. A.; TIKKANEN, H. International project marketing: An introduction to the INPM approach. International Journal of Project Management, v. 21, n. 7, p. 503–510, 2003.</p> <p>NORDQVIST, S.; HOVMARK, S.; ZIKA-VIKTORSSON, A. Perceived time pressure and social processes in project teams. International Journal of Project Management, v. 22, n. 6, p. 463–468, 2004.</p> <p>VAN DONK, D. P.; RIEZEBOS, J. Exploring the knowledge inventory in project-base organisations. International Journal of Project Management, v. 23, n. 1, p. 75–83, 2005.</p>	
<p>KADEFORS, A. Trust in project relationships: Inside the black box. International Journal of Project Management, v. 22, n. 3, p. 175–182, 2004.</p>	<p>Considera o aspecto confiança nas relações em PM.</p>
<p>ZIMMERER, T. W.; YASIN, M. M. A leadership profile of American project managers. Project Management Journal, March, p.31–38, 1998.</p> <p>KEEGAN, A.; DEN HARTOG, D. N. Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of Project managers and line managers. International Journal of Project Management, v. 22, n. 8, p. 609–618, 2004.</p> <p>MÄKILOUKO, M. Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers. International Journal of Project Management, 22, n. 5, p. 387–396, 2004.</p> <p>THAMHAIN, H. J. Linkages of project performance to performance: Lessons for team leadership. International Journal of Project Management, v. 22, n. 7, p. 533–544, 2004a.</p> <p>THAMHAIN, H. J. Team leadership effectiveness in technology-based project environments. Project Management Journal, v. 35, n. 4, p. 35–46, 2004b.</p> <p>WANG, E.; CHOU, H. W.; JIANG, J. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. International Journal of Project Management, v. 23, n. 3, p. 173–180, 2005.</p>	<p>Estudaram os aspectos relacionados à liderança em PM.</p>

Fonte: Adaptado de Cicmil e Hodson (2006) e Leybourne (2007).

Críticas ao PM como disciplina acadêmica e objeto de pesquisa

Jugdev (2004) argumenta que o PM é uma disciplina academicamente jovem quando comparada a outras. Do mesmo modo que ocorreu com a estratégia (ver HOSKISSON ET AL., 1999), o PM também tem sua base nas

melhores práticas. Porém, de forma diferente daquela disciplina, o PM não teve um grande desenvolvimento teórico ao longo do tempo (SHENHAR; DVIR, 1996; MORRIS, 2003).

Outros autores apontam que a lacuna de desenvolvimento acadêmico do PM deve-se ao viés focado essencialmente no praticante (JUGDEV, 2004; CICMIL; HODSON, 2006). Este foco tem sido atribuído à ligação próxima às entidades profissionais de PM, quase em competição entre elas, na busca de um documento universalmente aceito (CICMIL; HODSON, 2006). Destacam-se as entidades apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 – Principais entidades que desenvolvem padrões em PM e suas publicações

Organização	País	Publicação
PMI Project Management Institute	EUA	Project Management Journal
APM Association for Project Management	Reino Unido	
ENNA Engineering Advancement Association of Japan	Japão	
IPMA International Project Management Association	Suíça	International Journal of Project Management

Os trabalhos de pesquisa em PM, assim como, os livros texto, apresentam uma visão focada nas 'melhores práticas', na pesquisa em ferramentas e técnicas de PM (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007). A maior parte dos trabalhos foca-se no *trade-off* entre custo, tempo e qualidade, com o foco somente na racionalização e, nos gerentes como implementadores, tendo como base documentos similares ao PMBoK – *Project Management Body of Knowledge* (CICMIL; HODSON, 2006). Ou seja, estes trabalhos baseiam-se na crença que os padrões preconizados seriam a solução para a implantação com sucesso dos projetos. Esta crença

é fortemente baseada no “como fazer”, sendo funcionalista e unitarista e, levando até certo ponto, a um reducionismo (BUCHANAN; BADHAM, 1999; KREINER, 1995; PACKENDORFF, 1999; ATKINSON, 1999), visto que, se aceita que a utilização do PM segundo as ‘melhores práticas’ é suficiente para o sucesso dos projetos, o que não se confirma (WILLIAMS, 2004).

Diversos autores têm estudado o desempenho de projetos e constatado que, apesar da maturidade do corpo de projeto e do conhecimento gerencial, não existe evidência clara de resultados efetivos do desempenho (ATKINSON, 1999; BELASSI; TURKEL, 1996; BAKER; MURPHY; FISCHER, 1983; MORRIS; PATEL; WEAME, 2000; WILLIAMS, 1995).

Cicmil e Hodson (2006) indicam um crescimento da insatisfação dos stakeholders afetados pelo desempenho de projetos, das reclamações de falhas de projetos e também do seu gerenciamento. Outros argumentam que o uso de PM como metodologia para inovação e mudança organizacional é causa preponderante para falhas dos projetos (CLARKE, 1999; MAYLOR, 2001; THOMAS, 2000).

A mudança de foco

Apesar das críticas, o PM é reconhecido como indispensável para as organizações. Frame (1999) argumenta que isto se deve a um único fator, a competição entre as empresas (CICMIL; HODSON, 2006; LEYBOURNE, 2007).

Pesquisadores no tema argumentam da necessidade de abordagens teóricas alternativas (KOSKELA; HOWELL, 2002; MAYLOR, 2001; MORRIS, 2004; MORRIS; PATEL; WEAME, 2000; WINCH, 1996), até mesmo pela falha da promessa em garantir o sucesso dos projetos, uma quase premissa da abordagem dominante (FRAME, 1994, 1995, 1999; MORRIS, 1997; MAYLOR, 1997, 2001).

A Figura 1 apresentada anteriormente indica que internacionalmente existe um movimento gradual, na direção de uma pesquisa ainda em relação aos resultados, mas voltando-se para uma área mais comportamental e de desempenho individual e da equipe.

Desta forma, a pesquisa ligada às ferramentas e técnicas de PM, passa a se direcionar para outros focos e a incorporar conceitos de áreas acadêmicas mais consolidadas, como por exemplo: influências do compartilhamento de informação e da gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DeFILLIPPI, 2001; HASEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999; SILVER, 2000; WIIG, 1997); competências pessoais (CLELAND, 1997); aprendizagem e criatividade (HOBDDAY, 2000); aspectos estratégicos (JUGDEV, 2004).

Enfim, a evolução do PM como disciplina vai depender da incorporação de maior rigor teórico, ligação com outras disciplinas e pelo aumento do interesse de pesquisadores que atuam em outras áreas de conhecimento.

Todos estes fatos apresentados levam a refletir sobre o status do PM no Brasil, onde existe uma grande e crescente difusão da certificação profissional pelo PMI e, a crença implícita das organizações que a utilização de gestores de projetos certificados e a adoção do PMBoK, podem garantir o sucesso dos projetos.

Por intermédio de um levantamento bibliométrico, este trabalho objetiva verificar a existência de uma lacuna entre a prática extensiva e a pesquisa acadêmica em projetos.

METODOLOGIA

Apesar das diversas fontes de referência possíveis, neste estudo foram verificados os artigos relacionados ao tema nos congressos da ENEGEP e da ANPAD. A escolha do ENEGEP se deve ao fato do PM ter suas origens históricas na engenharia. Nos congressos da ANPAD a idéia é verificar se existe o interesse pela área de administração. Estes congressos são os principais nas áreas de conhecimento investigadas, no Brasil.

Foram selecionados 189 artigos do ENEGEP e 21 artigos dos congressos da ANPAD. Considerando os congressos da ANPAD, são 13 artigos do ENANPAD, 7 artigos do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica e 1 do ENAPG. Os artigos foram selecionados num período de 10 anos, entre 1997 e 2006, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Evolução da quantidade de artigos de PM

ANO	Engenharia	Administração		
	ENESEP	ENANPAD	Outros	Total
1997	7	2	-	9
1998	12	4	-	16
1999	11	1	-	12
2000	9	2	-	11
2001	10	1	-	11
2002	20	0	-	20
2003	19	1	-	20
2004	30	1	-	31
2005	24	0	-	24
2006	46	1	8	55

A Tabela 4 apresentada a seguir classifica os artigos segundo a proposta de Phelan, Ferreira e Salvador (2002), em artigos teóricos (T), artigos empíricos (E) e estudos de caso (C).

Tabela 4 – Tipos de artigo por congresso

ÁREA	CONGRESSO	TIPO ARTIGO
Engenharia	ENESEP	T (70); E (42); C (77)
Administração	EnANPAD	T (3); E (4); C (6)
	Outros	T (3); E (1); C (4)
	Total Adm.	T (6); E (5); C (10)

Como proposto por Vergara (1997), os tipos de pesquisa podem ser classificados quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este trabalho é descritivo, pois visa apresentar a evolução e a lacuna da pesquisa em PM no Brasil a partir dos trabalhos selecionados dos congressos mencionados. É explicativo ao pretender analisar a evolução da produção acadêmica dos trabalhos de PM e as tendências destes trabalhos. Quanto aos meios, para a pesquisa bibliográfica foram selecionados os trabalhos ligados exclusivamente com PM.

A identificação e a seleção dos artigos foram realizadas pela busca com palavras chave: 'administração de projetos', 'gerenciamento de projetos', 'gestão de projetos' e 'project management'. A seguir foi feita a avaliação dos títulos para verificar a pertinência dos artigos ao tema e, em alguns casos foi necessário avaliar os resumos, para manter ou retirar o artigo.

Foi também realizada uma análise das referências utilizadas nos artigos para identificar as referências de maior impacto. A seguir, foram verificados os trabalhos dos principais autores a partir do CV Lattes e construída a rede de relacionamento entre eles.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Avaliação das referências

A análise dos resultados começa pela verificação das referências utilizadas nos artigos do ENEGEP (Tabela 5). Foram separadas as referências com maior número de citações e que fossem relacionadas ao tema. Nota-se uma predominância pela referência ao PMBoK e de livros relacionados ao gerenciamento de projetos e administração da produção, no lugar de artigos acadêmicos de revistas com revisores.

A quantidade de referências ao PMBoK, sem referência aos guias de outras entidades, indica a aceitação deste guia do PMI como o documento aceito no Brasil e confirmando a ligação próxima do tema com uma entidade profissional de PM, como sugerido por Cicmil e Hodson (2006). Esta constatação sugere que existe uma forte ênfase nas 'melhores práticas'. Outra indicação é a quantidade de estudos de caso, confirmado, embora não conste na tabela, pelo número de referências ao autor Yin (2004). Parece indicar que também no Brasil, existe uma desproporção entre a pesquisa acadêmica e o foco na prática, como internacionalmente sugere Jugdev (2004).

Não se encontrou uma quantidade significativa de artigos acadêmicos ou a ligação com áreas mais estabelecidas que estivesse influenciando a construção de conhecimento em PM (ver Tabelas 3 e 4). Isto pode indicar que o foco teórico esteja na discussão das 'melhores práticas' e como se inserem em outras situações ou se ligam a outras ferramentas, confirmando

as críticas tecidas por autores como Shenrarr e Dvir (1996), ou Morris (2003).

Tabela 5 – Referências mais citadas no ENEGEP

Nº de Citações	Ref. Completa
34	PMBOK (2003, 2004, 2005, 2006) PMI Standards Committee: A Guide to the Project Management Body of Knowledge , USA.
15	KERZNER, H. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas . Porto Alegre: Bookman, 2000.
15	SLACK, N. et al. Administração da Produção . São Paulo: Atlas, 1995.
9	VERZUH, E. The portable MBA . New York: John Wiley & Sons Inc, 1999.
8	CLARK, K. & FUJIMOTO, T. Product development performance . Boston: Harvard Business School Press, 1991.
7	MEREDITH, J. & MANTEL, S. Project Management . John Wiley & Sons, Inc., 1995.
6	HELDMAN, K. Gerência de Projetos . Rio de Janeiro: Campos, 2003.
5	AKAO, Y. Quality function deployment . Cambridge, 1990.
5	KEELING, R. Gestão de projetos . São Paulo: Saraiva, 2001.
5	MAXIMIANO, A. Administração de projeto . São Paulo: Atlas, 2002.
5	VARGAS, R. Gerenciamento de Projetos com o Microsoft Project 98 . Rio de Janeiro: Brasport, 1998.
4	CARVALHO, M., LAURINDO, F. & PESSÔA, M. Information Technology Project management to achieve efficiency in Brazilian Companies . In: KAMEL, S. (Org.). <i>Managing globally with Information Technology</i> . Hershey, p. 260-271, 2003.
4	CLELAND, D. & IRELAND, L. Gerência de Projetos . Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
4	CUKIERMAN, Z. O Modelo PERT/CPM Aplicado a Projetos . Rio de Janeiro: Sociedade Cultural Ltda, 1982.
4	DINSMORE, P. Gerência de Programas e Projetos . São Paulo: Pini, 1999.
4	KERZNER, H. Strategic planning for project management maturity model . New York: John Wiley & Sons, 2001.
4	KERZNER, H. Project Management: a systems approach to planning,

	scheduling and controlling . New Jersey: John Wiley & Sons, 1992.
4	LIMMER, C. Planejamento, Orçamento e Controle de Projetos e Obras . New York: LTC, 1997.
4	MOREIRA, D. Administração da Produção e Operações . São Paulo: Pioneira, 1996.
4	VARGAS, R. Gerenciamento de projetos . Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

A Tabela 6 apresenta as principais referências dos artigos selecionados dos congressos da ANPAD. Neste caso, estamos considerando que 'gerenciamento' é uma área de interesse e afim com as diversas áreas de conhecimento ligadas à área de administração. Novamente, nos congressos da ANPAD, as referências preponderantes estão relacionadas ao PMBoK e livros, embora, nas referências com menor frequência de citação apareçam alguns artigos acadêmicos na área. Ainda assim, a ênfase parece continuar relacionada às melhores práticas. Um aspecto a ressaltar é que existe, aparentemente, pouco interesse ainda nos estudos em PM pelos pesquisadores em Administração. Entretanto, embora somente com uma edição no levantamento, no evento da ANPAD, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, parece haver um interesse maior sobre o tema PM.

Tabela 6 – Referências mais citadas nos congressos da ANPAD

Nº de Citações	Ref. Completa
14	PMI "A Guide to the Project Management Body of Knowledge", 1996
4	KERZNER, H. Project management: a system approach to planing, scheduling and controlling . New York: John Wiley, 1997.
4	MAXIMIANO, A. Administração de projetos: como transformar idéias em resultados . São Paulo: Atlas, 2002
3	CLELAND, D., KING, W. Project management handbook . New York: Von Nostrand Reinhold, 1988.
2	CODAS, M. Gerência de Projetos: Uma Reflexão Histórica . Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV-SP, v. 27, no. 1, p. 33-37, 1987.
2	VALERIANO, D. Gerência em Projetos –Pesquisa. Desenvolvimento

	e Engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.
2	VALERIANO, D. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.
2	VIEIRA, M. Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
2	RABECCHINI JR. R., CARVALHO, M. & LAURINDO, F. Fatores Críticos para Implementação de Gerenciamento por Projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção, v. 12, n. 2, São Paulo, 2002.

Os resultados, considerando as referências, são similares aos do ENEGEP e, portanto, sugerindo da mesma forma o foco no praticante, ou seja, que o respeito às indicações do PMbok seria suficiente para o resultado adequado (ver: BUCHANAN; BADHAM, 1999; KREINER, 1995; PACKENDORFF, 1995; ATKINSON, 1999).

A avaliação das referências, embora seja necessária uma avaliação bibliográfica para confirmação, parece indicar que os trabalhos focam na utilidade e importância do PM para o sucesso de projetos, como por exemplo, na pesquisa de Owen (1982), Leonard-Barton e Kraus (1985) e Turner (1999). Mesmo com a pouca pesquisa internacional apontada pelas referências utilizadas, a defasagem nos trabalhos brasileiros parece ser ainda maior e com muitas oportunidades de pesquisa em todas as áreas apresentadas na Figura 1.

Avaliação dos principais autores

Inicialmente, a partir das referências e dos trabalhos apresentados nas Tabelas 4 e 5, foram selecionados 48 autores nacionais que possuem mais trabalhos acadêmicos, ou seja, artigos publicados em revistas com revisão por pares, sobre o tema PM. Mesmo com as eventuais limitações do método utilizado neste trabalho, a quantidade de pesquisadores é reduzida frente à grande e crescente utilização prática do PM pelas empresas.

De forma a verificar cooperação entre os autores, foi elaborada graficamente a rede de autores apresentada na Figura 2 que indica a rede colaboração. A dimensão do quadrado na Figura 2 está relacionada com a

quantidade de artigos do autor, a espessura da linha de ligação com a quantidade de artigos em co-autoria.

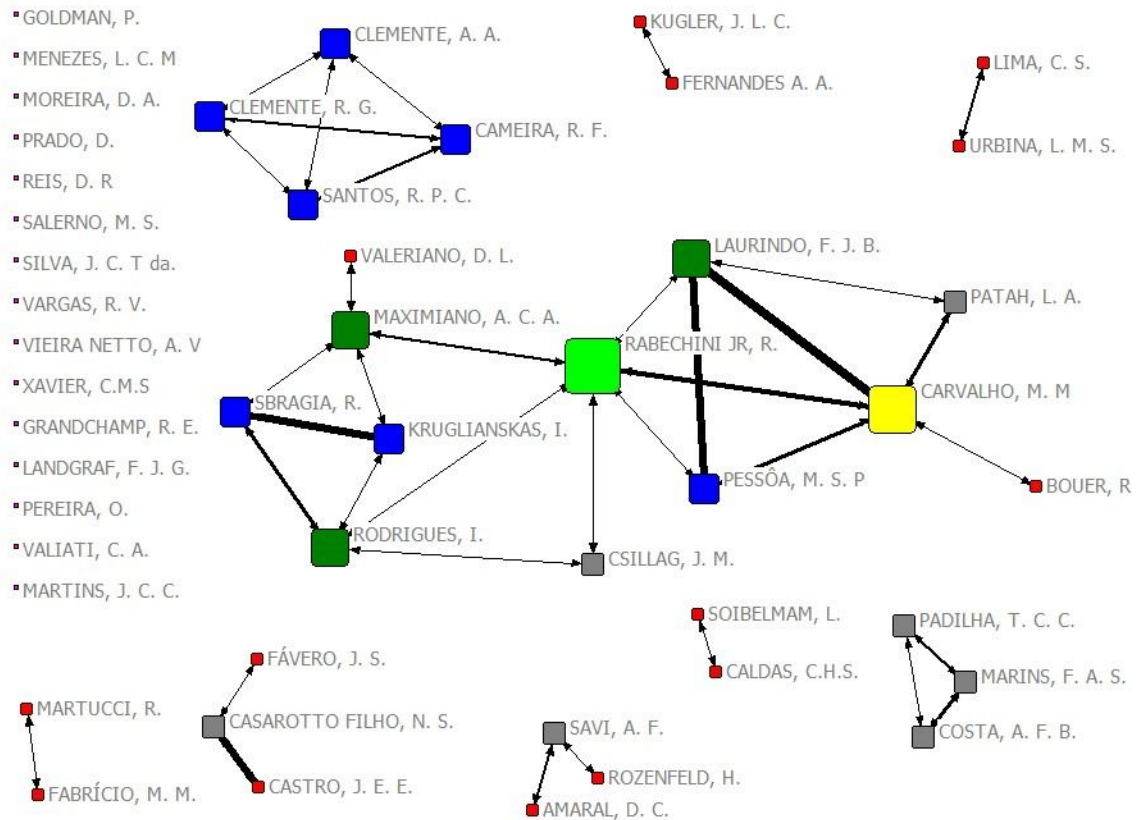


Figura 2 – Rede de relacionamento entre autores.

Observando as redes apresentadas, pode-se verificar que a rede central formada pela maior quantidade de autores, parece ser a mais dedicada ao tema como área de pesquisa. Esta rede está detalhada na Figura 3.

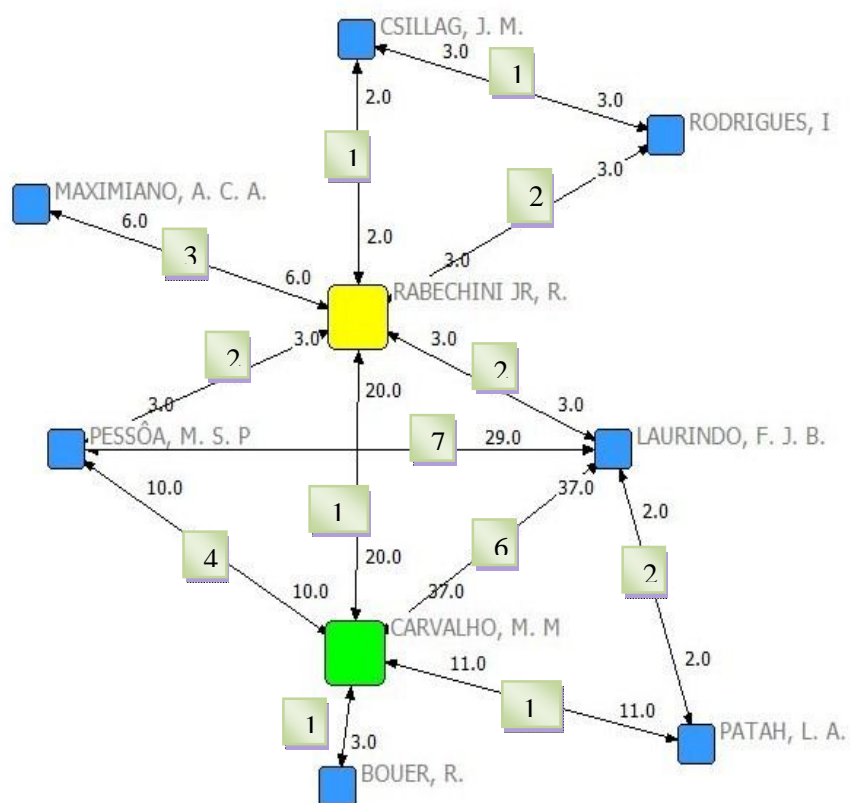


Figura 3 – Rede de relacionamento entre os principais autores considerados e trabalhos de PM

A Figura 3 apresenta na rede de relacionamento dos principais autores considerados, a quantidade de trabalhos realizados entre estes autores (numerais nas setas) e, nos quadrados claros, a quantidade de trabalhos realizados em conjunto sobre PM. Pelo exposto na Figura 3, dois autores parecem ser os que representam os nós de rede de relacionamento com os demais: Marly Monteiro de Carvalho e Roque Rabequini Jr.

A Tabela 7 a seguir apresenta os principais autores, formação e instituições de ensino nas quais lecionam.

Tabela 7 – Informações relacionadas aos principais autores

Autor	Formação	Atuação Profissional	Pesquisa	Observação
Marly Monteiro de Carvalho	Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	Universidade de São Paulo - USP	Gestão de projetos de inovação	
Roque Rabechini Junior	Doutorado em Engenharia de Produção pela POLI/USP	Universidade Nove de Julho - UNINOVE	Gestão de projetos	
Fernando José Barbin Laurindo	Doutorado em Engenharia de Produção pela POLI/USP	Universidade de São Paulo	Tecnologia de informação	
Marcelo Schneck de Paula Pessoa	Doutorado em Engenharia Elétrica pela USP	Universidade Federal de Lavras	Sistemas de tecnologia de informação	
Leandro Alves Patah	Mestre em Engenharia de Produção pela POLI/USP	Gerente de Projetos na Siemens	-	Orientado por Marly Monteiro de Carvalho
Antonio Cesar Amaru Maximiano	Doutorado em Administração na FEA/USP	Universidade de São Paulo	Gestão de Projetos	
Ivete Rodrigues	Doutorado em Administração na FEA/USP (em andamento)	Gerente de projetos na FIA	Gestão de projetos	
João Mario Csillag	Doutorado em Administração de Empresas pela FGV/SP	Professor titular da FGV/SP	Foi Gestão de Projetos até o ano 2000.	
Ruy Bouer	Doutor em Engenharia de Produção pela POLI/USP			Orientado por Marly Monteiro de Carvalho

Pela observação dos dados da Tabela 7, os principais autores estão fortemente relacionados ao programa de pós-graduação em Engenharia de

Produção da Escola Politécnica da USP, onde são professores e pesquisadores, ou onde cursaram seu doutorado. Adicionalmente, a rede parece ter a tendência de crescer, não só pelo crescimento de alunos sendo orientados, mas pelo fato de um dos pesquisadores considerados como compondo um dos nós desta rede, estar lecionando e pesquisando em outra instituição, a UNINOVE.

Avaliação dos artigos dos principais autores

A Tabela 8 apresenta os artigos ligados dos dois autores identificados como os nós da rede de relacionamento na Figura 3, a partir do levantamento realizado a partir do CV Lattes destes autores e pesquisa em cada um dos artigos.

Tabela 8 – Artigos em PM dos principais autores em revistas acadêmicas
(pesquisa no CV Lattes até o ano de 2008)

Autores	Título	Tipo de artigo	Objetivo
PINNA, C. C. A.; CARVALHO, M. M.	Gestão de escopo em projetos de aplicações WEB. Revista Produção Online , v. 8, p. 1-18, 2008.	Estudo de Caso	Minimização das incertezas e riscos na definição de escopo e de requisitos.
ALMEIDA, L.F.; MIGUEL, P.A.C.; CARVALHO, M. M.	Aplicação do gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos um caso exploratório. Produto & Produção , v. 9, p. 153-166, 2008.	Estudo de Caso	Visão geral da aplicação das práticas de gerenciamento de projetos no processo de desenvolvimento de novos produtos.
PADOVANI, M.; MUSCAT, A. R.; CARVALHO, M. M.	Current project portfolio management practices: a case study. Product Management & Development (IGDP) , v. 6, p. 1-10, 2008.	Estudo de Caso	Investigar os aspectos práticos da gestão de potfolio em empresas brasileiras, assim como, identificar as lacunas e oportunidades de melhoria.
PADOVANI, M.; MUSCAT, A. R.; CARVALHO, M. M. ; CAMANHO, R.	Looking for the right criteria to define the projects portfolio: multiple cases analysis. Product Management & Development (IGDP) , v. 6, p. 127-134, 2008.	Estudo de Caso	Analisar os principais critérios envolvidos no processo de seleção e priorização de portfólios de projetos em empresas brasileiras e compará-los com os encontrados na literatura de gestão de

			projetos com o intuito de identificar as lacunas entre a teoria e a prática.
CARVALHO, M. M.; SEGISMUNDO, A.	Análise comparativa de três centros de desenvolvimento de produtos do setor automobilístico: a maturidade em gestão de projetos. Produto & Produção , v. 9, p. 47-53, 2008.	Estudo de caso	Investigar a maturidade do gerenciamento de projetos no contexto do setor automobilístico.
CASTRO, H. ; CARVALHO, M. M.	Project management best practices implementation: critical issues in telecommunication companies. Product Management & Development (IGDP) , v. 5, p. 41-50, 2007.	Estudo de Caso	Discutir os aspectos críticos principais da implementação de PM em empresas brasileiras.
CARVALHO, M. M.; MIRANDOLA, D.	A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Produção (São Paulo), v. 17, p. 330-342, 2007.	Empírico	Compreender o processo de comunicação em projetos de Tecnologia da Informação (TI) e investigar a influência do perfil profissional, considerando-se as áreas de <i>sistemas</i> e de <i>negócios</i> , na importância atribuída à área de comunicações em projetos
PADOVANI, M. ; BIAZZI, M. R. ; CARVALHO, M. M.	Linking project management to an EAM through workflow. Product Management & Development (IGDP) , v. 5, p. 91-101, 2007.	Estudo de Caso	Discutir a importância da integração de sistemas de gestão de ativos, sistemas de workflow e metodologias de gestão de projetos, de forma a alcançar sucesso nas atividades de projeto.
ABE, C. K. ; CARVALHO, M. M.	Fatores críticos para a implementação do Escritório de Projetos: um estudo de caso. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas , v. 1, p. 61-74, 2006.	Estudo de Caso	Apresentar, de forma geral os conceitos de gerenciamento de projetos, especificamente Escritórios de Projetos - PMO (Project Management Office).
RODRIGUES, I. ; RABECHINI JUNIOR, R.; CSILLAG, J. M.	Os escritórios de projetos como indutores de maturidade de projetos. RAUSP. Revista de Administração , v. 41, p. 288-300, 2006.	Empírico	Investigar o grau de maturidade das organizações e sua relação com os escritórios de projetos.

RABECHINI JUNIOR, R.; MAXIMIANO, A. C. A. ; MARTINS, V. A.	A adoção do gerenciamento de portfolio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. Produção (São Paulo), v. 15, p. 416-433, 2005.	Estudo de Caso	Investigar o grau de maturidade das organizações e sua relação com os escritórios de projetos para verificar se a existência de escritórios de projetos é, ou não, um indutor da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.
CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P. ; LAURINDO, F.J.B.	Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. RAUSP. Revista de Administração , v. 40, p. 289-300, 2005.	Estudo de Caso	Análise comparativa realizada nos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos utilizados atualmente pelas empresas que desejam melhorar a condução de seus projetos.
PESSÔA, M. S. P. ; RABECHINI JUNIOR, R.	Um modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos. Produção (São Paulo), v. 15, p. 34-43, 2005.	Estudo de Caso	Entender o processo de obtenção da maturidade em gerenciamento de projetos nas organizações, bem como em propor um modelo referencial para ser adotado por elas.
BOUER, R. ; CARVALHO, M. M.	Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. Produção (São Paulo), São Paulo, v. 15, n. 3, p. 347-361, 2005.	Estudo de Caso	Revisão dos modelos de maturidade de projetos.
RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M.	Perfil das competências em equipes de projetos. RAE Eletrônica , v. 2, p. 1-17, 2003.	Empírico	Levantamento de perfil de competências em indivíduos participantes de equipes de projetos.
RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F.J.B.	Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Produção (São Paulo), v. 12, p. 28-41, 2002.	Estudo de Caso	Identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação do gerenciamento de projetos numa organização.
RABECHINI JUNIOR, R.	A importância das habilidades do gerente de projetos. RAUSP. Revista de Administração , v. 36, p. 92-100, 2001.	Empírico	Levantamento das habilidades pretendidas por alunos de cursos de gestão de projetos.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M.M.	Concepção de um programa de gerência de projetos em instituição de pesquisa. Revista Valenciana Dèstudis Autònoms, Valência, 1999.	Teórico	Vide título.
---	---	---------	--------------

Os trabalhos representam os projetos de pesquisas dos pesquisadores centrais considerados. Em relação à evolução dos estudos internacionais, os estudos destes autores brasileiros apresentam trabalhos ligados a comportamentos e competências. A influência do aumento do uso de PM em sistemas de informação se apresenta não só nos autores da rede de cooperação, como pela pesquisa em maturidade de projetos, influenciada pelo *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (HUMPHREY, 1989), incorporado como uma 'boa prática' pelo PMI (2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos as técnicas de PM vêm ganhando reconhecimento entre as organizações profissionais no mundo inteiro. No Brasil, este reconhecimento fica evidente ao ser observada a evolução no número de profissionais certificados pelo PMI, em sete anos houve um aumento de mais de quinze vezes. Porém, parece que a pesquisa sobre gerenciamento de projetos não acompanha o ritmo da evolução observada no número de profissionais certificados, gerando uma defasagem entre pesquisa e práticas.

Para avaliar a existência ou não desta defasagem o presente trabalho realizou um levantamento dos artigos dos congressos ENEGEP e da ANPAD relacionados ao PM. Após este levantamento, foram ordenadas as referências mais utilizadas e a rede de pesquisa entre os autores brasileiros.

Com a ordenação das referências mais utilizadas foi possível observar que há similaridade entre os trabalhos apresentados nos congressos pesquisados. Sendo identificada em ambos uma grande predominância da referência ao PMBoK e em seguida a livros de gerenciamento de projetos e administração da produção. Somente um artigo acadêmico recebeu mais de

quatro citações entre os trabalhos da ENEGEP, já entre as referências mais utilizadas nos artigos da ANPAD, havia apenas dois artigos acadêmicos com mais de duas citações.

Através da seleção dos 48 autores nacionais que possuem mais trabalhos acadêmicos, foi elaborada a rede de relacionamento. Nesta rede destaca-se a concentração de trabalhos em torno de dois autores principais, ambos ligados direta ou indiretamente ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. Aprofundando a análise dos seus trabalhos, observa-se que em relação à evolução dos estudos internacionais, os estudos destes autores brasileiros apresentam trabalhos ligados a comportamentos e competências.

Este trabalho contribui ressaltando a necessidade de aumento da atividade de pesquisa na área de PM em engenharia de produção e administração.

O presente trabalho limitou-se aos congressos das áreas de engenharia de produção e administração. Esta limitação impossibilita que as presentes análises sejam replicadas a outras áreas de conhecimento diferentes. Outra limitação se caracteriza no método utilizado para elaboração da pesquisa que é baseado na análise de referências.

Para futuras pesquisas sugere-se o aprofundamento das análises e ampliação do escopo analisado.

REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, E. S.; JESSEN, S. A. Project maturity in organizations. **International Journal of Project Management**, v. 21, p. 457-461, 2002.
- ATKINSON, R. Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon; it's time to accept other success criteria. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 6, p. 337-342, 1999.
- BAKER, B. N.; MURPHY, D. C.; FISHER, D. Factors affecting project success. In D. I. Cleland, & R. W. King (Eds.), **Project Management Handbook**, p. 669-685. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
- BELASSI, W.; TURKEL, O. I. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 3, p. 141-151, 1996.
- BELOUT, A. Effects of human resource management on project effectiveness and success: Towards a new conceptual framework. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 1, p. 21-26, 1998.

- BELOUT, A.; GAUVREAU, C. Factors influencing project success: The impact of human resource management. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 1, p. 1–11, 2004.
- BRESNEN, M.; EDELMAN, L.; NEWELL, S.; SCARBROUGH, H.; SWAN, J. Social practices and the management of knowledge in project environments. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 3, p. 157–166, 2003.
- BRYDE, D.; HAYERS, P. K. Developing multi-disciplinary models for the selection and management of project teams. **Liverpool Business School Working Paper**, May, 1997.
- BUCHANAN, D. A.; BADHAM, R.. **Power, politics and organization change: winning the turf game**. London: Sage, 1999.
- CARNALL, C. **Managing change**. London: Routledge, 1991.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. **Construindo Competências para gerenciar projetos**. Sao Paulo: Editora Atlas, 317 p, 2005.
- CICMIL, S.; HODSON, D. New possibilities for project management theory: a critical engagement. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 111-122, 2006.
- CLARKE, A. A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. **International Journal of Project Management**, v. 7, n.3, p. 139-145, 1999.
- CLELAND, D. I. **Field guide to project management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1997.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DEFILLIPPI, R. Project based learning, reflective practices and learning outcomes. **Management Teaming**, v. 32, n. 1, p. 5-10, 2001.
- EPPLER, M. J.; SUKOWSKI, O. Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. **European Management Journal**, v.18, n. 3, p. 334–341, 2000.
- FABI, B.; PETTERSEN, N. Human resource management practices in project management. **International Journal of Project Management**, v. 10, p. 281–288, 1992.
- FRAME, J. D. **The new project management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- FRAME, J. D. **(Managing projects in organisations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- FRAME, J. D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organisations**, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.
- GRUNDY, T. Strategy implementation and Project management. **International Journal of Project Management**, v. 16, n. 1, p. 43–50, 1998.
- HAMERI, A. P.; HEIKKILÄ, J. Improving efficiency: Time-critical interfacing of project tasks. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 2, p. 143–153, 2002.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, March-April, p. 106-116, 1999.
- HOBDAY, M. The project-based organisation: Na ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, n. 27, p. 871-893, 2000.

- HOSKISSON, R. et al. D. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p.417-456, 1999.
- HUMPHREY, W. S. **Managing the software process**. Hardcover: Addison-Wesley, 1989.
- JAAFARI, A. Project management in the age of complexity and change. **Project Management Journal**, v. 34, n. 4, p. 47–57, 2003.
- JUGDEV, K. (2004). Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens. **Project Management Journal**, v. 35, n.3, p. 15–26.
- KADEFORS, A. Trust in project relationships: Inside the black box. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 175–182, 2004.
- KASVI, J. J.; VARTIAINEN, M.; HAILIKARI, M. Managing knowledge and knowledge competences in projects and project organizations. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 8, p. 571–582. 2003.
- KEEGAN, A.; DEN HARTOG, D. N. Transformational leadership in a project-based environment: A comparative study of the leadership styles of Project managers and line managers. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 609–618, 2004.
- KERZNER, H. In search of excellence in project management. **Journal of Systems Management**, February, p. 30–39, 1987.
- KLOPPENBORG, T. J.; OPFER, W. A. The current state of project management research: Trends, interpretations, and predictions. **Project Management Journal**, v. 33, n. 2, p. 5–18, 2002.
- Koskela, L., & Howell, C. (2002, July). The underlying theory of project management is obsolete. *Proceedings of PMI Research Conference 2002* (pp. 293-301). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- KOSKINEN, K. U. Knowledge management to improve project communication and implementation. **Project Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 13–19, 2004.
- KOSKINEN, K. U.; PIHLANTO, P.; VANHARANTA, H. Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 4, p. 281–290, 2003.
- KREINER, K. In search of relevance: Project management in drifting environments. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 335–346, 1995.
- LEONARD-BARTON, D.; KRAUS, W. A. Implementing new technology. **Harvard Business Review**, Nov-Dec, p. 102–110, 1995.
- LEYBOURNE, S. The changing bias of Project Management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v. 38, n.1, p. 61-73, 2007.
- MÄKILOUKO, M. Coping with multicultural projects: The leadership styles of Finnish project managers. **International Journal of Project Management**, 22, n. 5, p. 387–396, 2004.
- MAYLOR, H. Beyond the Cantt chart - Project management moving on. **European Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 92-100, 2001.
- MCCELROY, W. Implementing strategic change through projects. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 6, p. 325–329, 1996.
- MORRIS, P. W. G.; HOUGH, C. H. **The anatomy of major projects**. Chichester: John Wiley & Sons, 1987.
- MORRIS, P. W. **The management of projects**. London: Thomas Telford, 1997.

- MORRIS, P. W. G.; PATEL, M. B.; WEAME, S. H. Research into revising the APM project management body of knowledge. **International Journal of Project Management**, v. 18, n. 3, p. 155-164, 2000.
- MORRIS, P. W. The irrelevance of project management as a professional discipline. In: **IPMA World Congress**, Moscow, 2003.
- MORRIS, P. Current trends in project and program management. In **Association for Project Management Yearbook**. High Wycombe, UK: Association for Project Management (APM), 2004.
- NORDQVIST, S.; HOVMARK, S.; ZIKA-VIKTORSSON, A. Perceived time pressure and social processes in project teams. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 6, p. 463-468, 2004.
- OWEN, A. How to implement strategy. **Management Today**, p. 51-53, 1982.
- PACKENDORFF, J. Inquiring into the temporary organization: New directions for project management. **Scandinavian Journal of Management**, v. 11, n. 4, p. 319-333, 1995.
- PELLEGRINELLI, S.; BOWMAN, C. Implementing strategy through projects. **Long Range Planning**, v. 27, n. 4, p. 125-132, 1994.
- PHELAN, S.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The first twenty years of the Strategic Management Journal. **Strategic Management Journal**, v.23, n.12, p.1161-1169, dez. 2002.
- PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. Critical factors in successful project implementation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. EM-34, n. 1, p. 22-27, 1987.
- PMI - Project Management Institute. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 3. ed. Newtown Square: Project Management Institute Inc., 2004.
- RÄMÖ, H. Doing things right and doing the right things: Time and timing in projects. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 7, p. 569-574, 2002.
- RICKARDS, T.; MOGER, S. The development of benign structures: Towards a framework for understanding exceptional performance in project teams. **New Product Development and Innovation Management**, v. 1, n. 2, p. 115-128, 1999.
- SCAATES, M. A.; TIKKANEN, H. International project marketing: An introduction to the INPM approach. **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 7, p. 503-510, 2003.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D.; GUTH, W.; LECHLER, T.; PATANAKUL, P.; POLI, M.; STEFANOVIC, J. **What is projectstrategy?** In: Academy of Management Conference, Honolulu, , 2005.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Project Management Research - the challenge and opportunity. **Project Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 93-99, 2007.
- SILVER, G. A. Where technology and knowledge meet. **Journal of Business Strategy**, 2J, Nov/Dec., 28-3, 2000.
- SNIDER, K. F.; NISSEN, M. E. Beyond the body of knowledge: A knowledge-flow approach to project management theory and practice. **Project Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 4-12, 2003.
- SÖDERLUND, J. Building theories of project management: Past research, questions for the future. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 183-191, 2004a.

- SÖDERLUND, J. On the broadening scope of the research on projects: A review and model for analysis. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 655–668, 2004b.
- THAMHAIN, H. J. Linkages of project performance to performance: Lessons for team leadership. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 7, p. 533–544, 2004a.
- THAMHAIN, H. J. Team leadership effectiveness in technology-based project environments. **Project Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 35–46, 2004b.
- THOMAS, P. Making sense of project management. In R A. Lundin & F. Hartman (Eds.), **Projects as business constituents and guiding motives**. Boston: Kluwer Academic Press, 2000.
- TSENG, T. L.; HUANG, C. C.; CHU, H. W.; GUNG, R. R. Novel approach to multi-functional project team formation. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 2, p. 147–160, 2004.
- TURNER, J. R. **The handbook of project based management**: Improving the processes for achieving strategic objectives. Maidenhead: McGraw-Hill Publishing Company, 1999.
- VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VAN DONK, D. P.; RIEZEBOS, J. Exploring the knowledge inventory in project-base organisations. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 1, p. 75–83, 2005.
- VON DRAN, G. M.; KAPPELMAN, L. A.; PRYBUTOK, V. R. Empowerment and the management of na organizational transformation project. **Project Management Journal**, March, p.12–17, 1996.
- WANG, E.; CHOU, H. W.; JIANG, J. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. **International Journal of Project Management**, v. 23, n. 3, p. 173–180, 2005.
- WHITE, D.; FORTUNE, J. Current practice in Project management: An empirical study. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 2, p. 1–22, 2002.
- WIIG, K. M. Knowledge management: An introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. J, n. 1, p. 6-14, 1997.
- WILLIAMS, T. A classified bibliography of research relating to project risk management. **European Journal of Operational Research**, v. 85, n. 1, p. 180-188, 1995.
- WILLIAMS, T. Assessing and building on the underlying theory of project management in the light of badly over-run projects. **PMI Research Conference**, London, 2004.
- WINCH, G. Thirty years of project management - What have we learned? **British Academy of Management Conference Proceedings**, p. 8.127-8.145. Birmingham, UK: Aston Business School, 1996.
- YIN, R. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YOUNG, T. **How to be a better project manager**. London: Kogan Page, 1999.
- ZIMMERER, T. W.; YASIN, M. M. A leadership profile of American project managers. **Project Management Journal**, March, p.31–38, 1998.