

## GESTÃO DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS: GRAU DE CONTRIBUIÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

Marcos Gabriel (UTFPR) marcos.gabriel05@hotmail.com  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Eloisa Aparecida Ávila de Matos (UTFPR) elomatos@utfpr.edu.br  
Prof. Dr. Antonio Carlos Francisco (UTFPR) Afrancisco@utfpr.edu.br

### Resumo:

O frenesi e a dinâmica da atual sociedade contemporânea nos revelam mudanças diárias e constantes quebras de paradigmas. Essas mudanças ocorrem em todos os ambientes que nos cercam, mas principalmente nos ambientes organizacionais que experimentam uma mudança de uma economia industrial para uma do conhecimento. Neste contexto a administração por projetos ganha cada vez mais espaço nas organizações, fazendo do gerenciamento de projetos um fator determinante para o alcance das suas diretrizes estratégicas. Dentro da área de Gerenciamento de Projetos, o gerenciamento de riscos ganha força devido a sua complexidade, transitoriedade, abrangência, dificuldade de ferramentas, indefinição de abordagem, dentre outros fatores; exigindo uma nova maneira de pensar e de agir dos dirigentes das organizações. Esse trabalho tem por objetivo fundamental demonstrar a contribuição da Gestão do Conhecimento, suas ferramentas e técnicas, para o alcance da maturidade em gerenciamento de riscos de projetos. Sua importância para a conquista do aumento da competitividade e sustentabilidade da organização, tornando-as mais preparadas a enfrentar novos riscos e novas culturas oriundas da globalização; e tudo mais que a sociedade do conhecimento nos reserva no século XXI. Para alcançar o proposto optou-se em realizar uma revisão de literatura, através da qual se observou as seguintes informações: a Gestão do Conhecimento é um fator muito importante na gestão de riscos de projetos devido à formação de um capital intelectual que suporta a competitividade e sustentabilidade das organizações.

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento, Gestão de Projetos, Gestão de Riscos

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT: LEVEL OF CONTRIBUTION TO THE RISK MANAGEMENT.

The frenzy and dynamics of today's contemporary society reveal changes daily and constant breaks paradigms. These changes occur in all environments that surround us, but especially in organizational environments that live experience a change of the industrial economy to of the knowledge. In this context, the administration by projects each time is gaining more space in organizations, doing of the project management a important factor in the conquest of its strategic goal. Within the Management Projects, risk management gains strength due to its complexity,transience, completeness, difficulty of tools, blurring of approach, among other factors, requiring a new way of thinking and act of the leaders of organizations. This study aims to main to demonstrate the contribution of knowledge management, its tools and techniques for achieving the maturity in risks management project. Its importance in the conquest of increased competitiveness and sustainability of the organization, making them more prepared to face new risks and new cultures coming from globalization, and all more than the knowledge society in the twenty-first century holds. To achieve proposed it was decided to conduct a literature review, through which noted the following information: Knowledge Management is a very important in the risk management project due to the formation of a capital intellectual who

supports the competitiveness and sustainability of organizations.

**Key-words:** Knowledge Management, Project Management, Risk Management

## 1. Introdução

O frenesi e a dinâmica da atual sociedade contemporânea nos revelam mudanças diárias e constantes quebras de paradigmas. Essas mudanças ocorrem em todos os ambientes que nos cercam, mas principalmente nos ambientes organizacionais que experimentam uma mudança de uma economia industrial para uma do conhecimento. A velocidade com que essas mudanças chegam aos indivíduos e as organizações são muito elevadas, muitos deles não estão preparados para suportar todo esse aporte de mudanças tão bruscas e nem a velocidade com que elas ocorrem. Uma realidade fica muito clara, somente os aptos sobreviveram.

Dentro deste contexto Menezes (2003), cita fatores que impulsionam o desenvolvimento de projetos nas organizações:

- a) A globalização ocasionando a migração de empresas de um país para outro, levando junto a si toda sua cultura organizacional;
- b) Associações de Empresas (joint ventures) adicionando novas competências aos seus negócios e aprimorando as já existentes;
- c) Desintermediação dos negócios permitindo a maior proximidade entre fabricantes e consumidores, mas para serem bem sucedidas neste novo cenário às empresas precisam de um forte apoio logístico e das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação);
- d) Desverticalização dos negócios fazendo com que as empresas procurem focar esforços no seu core business, abrindo espaço para criação de novos negócios, geralmente conduzidos por seus próprios colaboradores, ou por empresas especializadas no ramo.

Ainda dentro deste contexto segundo Porter (1999), as formas de operar empresas de sucesso são idênticas, sendo que as vantagens competitivas serão alcançadas somente com inovações, tais como, novos designers de produtos, novos modelos de processos de produção, novas formas de marketing e novas técnicas de gerenciar pessoas. Isso faz com que as organizações elaborem estratégias inovadoras para orientá-las neste nebuloso caminho para o sucesso.

Segundo Prahalad (2007), o fundamental dessas estratégias é desenvolver uma série de competências essenciais, e partindo deste ponto, criar novos produtos e serviços. Para atender estas novas estratégias exige-se uma nova maneira de pensar e agir dos dirigentes das organizações. Esses processos de criação e implantação de novos produtos e serviços geram projetos que necessitam ser gerenciados para obtenção do sucesso.

Com todas estas demandas por projetos, o gerenciamento de projetos tornou-se uma ferramenta fundamental para as organizações, na busca por competitividade e longevidade.

Dentro da Gerência de Projetos uma área que chama muita atenção nos tempos modernos é o Gerenciamento de Riscos do Projeto, devido a sua complexidade, transitoriedade, abrangência, dificuldade de ferramentas, indefinição de abordagem, dentre outros fatores. Sendo definido por Rovai (2005), como uma “atividade que envolve um conjunto de procedimentos estruturados metodologicamente, cujo objetivo é enfrentar os riscos adversos de forma planejada e sistêmica”. A gestão de riscos de um projeto utiliza-se de todo conhecimento gerado e registrado de projetos anteriores como fonte de informação para realização do plano de mitigação de riscos do projeto atual. No gerenciamento de riscos de um projeto segundo o guia PMBOK (2004) observa-se é que cada saída de um processo, vai se tornar uma entrada no processo posterior, ou então, no mínimo serem utilizadas para atualização de documentos de entrada. Esse fato comprova a utilização do conhecimento

gerado em todas as fases de um projeto.

Sendo Gestão do Conhecimento definida por Holanda et al (2009), como a arte de captar e filtrar conhecimentos internos e externos, socializar o novo conhecimento entre as pessoas, divulgá-lo através das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) e armazená-lo de forma eficiente e eficaz. Existe uma ligação muito forte entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Riscos de um projeto, pois mesmo projeto sendo definido pelo guia PMBOK (2004), como de caráter exclusivo, isso fica apenas evidenciado se for feita uma análise singular, se fizermos uma análise mais pluralistas muitos riscos se repetem em vários projetos diferentes, que poderiam ser minimizados, ou até mesmo previstos com antecedência e eliminados se na organização existir um modelo de Gestão do Conhecimento fundamentada e funcionando de forma eficiente.

Práticas de Gestão do Conhecimento como: aprendizagem organizacional, comunidades de praticas, fóruns de discussão, Educação corporativa, benchmarking, melhores práticas, memória organizacional, gestão do capital intelectual, base de conhecimentos, portais corporativos e outras, organizado para um fácil acesso de toda equipe de projetos, serão ferramentas muito úteis em todos os processos de gerenciamento de riscos de um projeto que segundo PMBOK (2004) são: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação do risco, análise qualitativa do risco, planejamento e resposta a risco e controle e monitoramento do risco.

Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão de literatura existente se propondo a investigar a influência da Gestão do Conhecimento, aplicadas à área gerenciamento de riscos de projetos e as conseqüências da perda deste conhecimento.

## **2. Metodologia**

Para alcançar o objetivo proposto optou-se por realizar uma revisão de literatura sobre a temática, utilizando como fonte de pesquisa os anais do ENEGEP, ABNT, IMETRO, periódicos, dissertações, teses, livros didáticos e navegação na internet.

Realizou-se um estudo de natureza exploratória de abordagem qualitativa. Exploratório porque seu propósito, não consiste em uma exploração exaustiva de um fato, mas pelo contrário, proporcionar uma visão geral sobre o tema, (GIL, 1999).

O presente estudo tem com objetivo geral responder a questão: Qual a contribuição da Gestão do Conhecimento no sucesso do gerenciamento de riscos de um projeto? E como objetivo específico responder a questão: Quais os efeitos da perda deste conhecimento?

O presente estudo é de cunho exclusivamente bibliográfico, tendo como base a fundamentação teórica encontradas nas fontes pesquisadas.

## **3. Revisão Bibliográfica**

### **3.1. Projetos**

Na literatura encontramos várias definições de projetos, porém com poucas variações relevantes no conceito. Segundo o Project Management Body of Knowledge do Project Management Institute (PMBOK, 2004) é “um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único”. Temporário significa que tem começo e final definido e único, que tem caráter exclusivo gerando um único resultado, ou seja, produto ou serviço.

A NBR-ISO 10006 (2000) define projeto como sendo um “processo único, constituído de um grupo de atividades coordenadas e com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos”.

Esta definição agrega os conceitos custos e recursos, fatores importantes no contexto, porque geralmente projetos têm custos e recursos pré-definidos para sua execução.

Vargas (2005) define projeto como sendo:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade (VARGAS, 2005).

Esta definição agrega o capital humano fator preponderante para que o objetivo final seja alcançado, no prazo, dentro do custo previsto e com qualidade.

Após conceituarmos projetos faz-se necessário uma ação coordenada de pessoas e processos para execução dos mesmos, então passaremos ao entendimento dessas ações.

### **3.2. Gerenciamento de Projetos**

No contexto organizacional atual os projetos estão se tornando cada vez mais uma ferramenta de implantação de trabalhos nunca antes executados pelas organizações, e que talvez, não sejam mais executados por elas. Isto diferencia os projetos das atividades administrativas rotineiras, as quais a organização tem o domínio de suas especialidades. O gerenciamento de projetos cria grupos internos multifuncionais e multidepartamentais para sua realização, esse contexto o torna de importância fundamental para a estrutura da organização.

Segundo o Project Management Body of Knowledge do Project Management Institute (PMBOK, 2004) a definição de gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. O gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Ainda segundo o PMBOK gerenciar um projeto inclui:

- a) Identificação das necessidades;
- b) Estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis;
- c) Balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- d) Adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

Para Kerzner (2006) o gerenciamento de projetos pode ser definido como a arte de planejar, programar e controlar uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, e para o benefício de seus participantes. O gerenciamento de projetos devido a sua multidisciplinaridade faz com que o fluxo de trabalho e a coordenação sejam gerenciados horizontalmente, não mais verticalmente como ocorria na gerência tradicional. Na administração vertical os trabalhadores têm poucas chances de interagir com outras áreas, enquanto na gerência horizontal a integração é permanente, melhorando o fluxo de trabalho e a coordenação. Este contexto acarreta produtividade, eficiência e eficácia ao trabalho, melhorando consideravelmente seus resultados e introduzindo uma nova cultura de gestão na corporação.

Para Marnawick e Labuschagne (2004) apud Silveira, um bom gerenciamento de projetos trás os seguintes benefícios para organização:

- a) Otimização de recursos;

- b) Desenvolvimento da equipe de projetos, devido ao reconhecimento que o sucesso do projeto depende de suas habilidades gerenciais e técnicas;
- c) Elevada motivação dos participantes devido à delegação necessária de atividades e responsabilidades;
- d) Equipes com poder de tomadas de decisões.

Para melhor entendimento de gerenciamento de riscos de um projeto, primeiro precisamos conceituar o termo risco.

### 3.3. Conceito de risco

Um tema com grande número de literaturas é o risco. Existem conotações de risco financeiras, operacionais, científicas, estatísticas, matemáticas, econômicas, administrativas, etc.

O termo riscos na conotação de projetos perde seu aspecto unicamente negativo e adquire uma conotação positiva que pode trazer vantagens para o trabalho. Quando identificamos os riscos, analisamos as oportunidades geradas por ele no planejamento do projeto e tomamos medidas para minimizar suas ameaças e maximizar suas potencialidades na geração de valor, ele pode se tornar um fator positivo para o trabalho. Os riscos vêm da dificuldade do ser humano em prever o futuro e suas instabilidades e pode ser traduzido como uma possível saída, no futuro, para uma ação tomada no presente (POSSI, 2006).

Ainda segundo Possi (2006) a palavra risco “significa uma combinação da probabilidade, ou frequência, da ocorrência de um perigo e a magnitude das conseqüências de sua ocorrência” e se classificam como:

- a) Objetivos: os que podem ser explicados facilmente por teoria ou experimento;
- b) Subjetivos: que necessitam estudos maiores e opiniões externas para serem explicados.

A maioria dos riscos é subjetivo o que dificultam as tomadas decisões por parte dos gerentes de projetos e suas respectivas equipes.

Devido a sua complexidade, transitoriedade e abrangência os riscos tem que ser identificados, analisados e tratados durante todo o ciclo de vida do projeto, através do uso de técnicas e ferramentas específicas.

### 3.4. Gerenciamento de Risco do Projeto

Para Torres (2020) apud Rovai, gerenciamento de riscos de um projeto são a ciência e a arte de identificar, avaliar, responder e controlar os riscos do projeto, de modo sistemático durante todo ciclo de vida do mesmo, procurando proativamente antecipar os acontecimentos de riscos, e não simplesmente esperar que eles ocorram para reativamente tomar providencia.

O Guia PMBOK (2004), trata o gerenciamento de riscos de um projeto como o processo de planejamento, identificação, análise, respostas e controle dos riscos do projeto. Esse processo muitas vezes deve ser atualizado durante todo ciclo de vida do projeto, e tem como objetivo, maximizar a probabilidade e os impactos de eventos positivos e minimizar a probabilidade e o impacto de eventos negativos.

Ainda segundo o Guia PMBOK (2004) esses processos são:

- a) Planejamento do gerenciamento de riscos: decisão de como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto;
- b) Identificação de riscos: determinação dos riscos que podem afetar o projeto e a documentação de suas características;

- c) Análise qualitativa de riscos: priorização dos riscos para análise, ou ação adicional subsequente, através de avaliação da combinação de sua probabilidade de ocorrência pelo seu impacto aos objetivos do projeto;
- d) Análise quantitativa de riscos: análise numérica dos efeitos dos riscos identificados sobre os objetivos gerais do projeto;
- e) Planejamento de respostas a riscos – desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- f) Monitoramento e controle de riscos – acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto.

Esses processos interagem entre si e também com processos de outras áreas do conhecimento, acontecendo pelo menos uma vez durante o ciclo de vida do projeto, necessitando do esforço de uma ou mais pessoas da equipe. Eles podem interagir de várias formas ou sobre vários objetivos do projeto, tornando o gerenciamento de riscos do projeto uma importante ferramenta para o sucesso do projeto. A figura 1 abaixo relaciona estas interfaces.

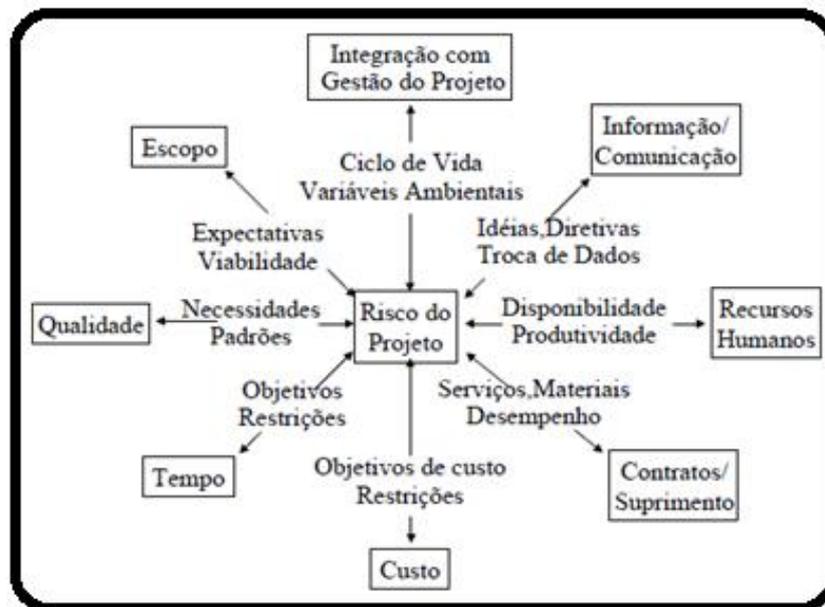


Figura 1 - Fonte: Rovai, Adaptado do PMBOK Project Management Institute (2004).

Segundo a norma ISO 31000 (2005), as organizações devem desenvolver programas para melhorar continuamente a estratégia que visa integrar o processo de gestão de risco à gestão global da organização. A gestão do risco pode ser aplicada a uma organização inteira, em todas suas áreas e níveis, em qualquer momento, assim como para tarefas específicas, projetos ou atividades. Embora a prática da gestão de risco tenha sido desenvolvida ao longo do tempo, a adoção de processos sistematizados, pode ajudar a garantir que o risco seja gerido de forma eficaz, eficiente e consistente em toda a organização. A aplicação de gestão de risco implica em atender necessidades individuais, a percepção do público e os critérios de risco. Portanto, uma característica-chave deste padrão internacional é a inclusão do contexto, como uma atividade do processo genérico da gestão de risco. Estabelecer o contexto demonstra os objetivos da organização, o ambiente que estes objetivos estão inclusos, os agentes desses objetivos e a diversidade de critérios de risco, todos esses fatores ajudam a compreender a

natureza e complexidade de seus riscos. A relação entre os princípios de gestão de risco, o quadro em que ocorrem os riscos e o processo de gestão descritas nesta Norma Internacional são mostrados na Figura 2.

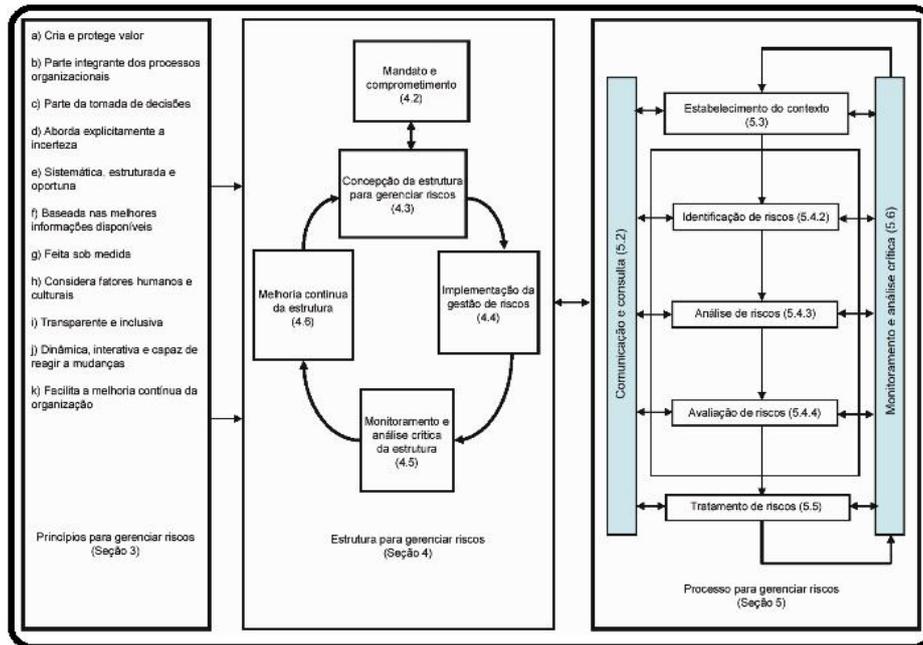


Figura 2 - Fonte: Norma ISO 31000 (2009)

Após abordagem sobre projetos, gerenciamento de projetos, riscos e gerenciamento de riscos, vamos abordar a área de gestão do conhecimento para podermos analisar as inter relações entre esses dois tópicos.

### 3.5. Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento é um conceito relativamente novo, seu surgimento data do final da década de 80, com o objetivo de transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional, com isso, gerando valor e adquirindo vantagens competitivas a produtos e serviços prestados.

Esse conceito vem sendo muito discutido atualmente tanto na academia, quanto nas organizações, e na sequência serão apresentadas algumas abordagens importantes sobre gestão do conhecimento:

a) Segundo Holanda et al (2009), a Gestão do Conhecimento pode ser vinculada com outros temas (Tecnologia da Informação, Gestão de Pessoas, Estratégia Organizacional, Inteligência Coorporativa, etc.) e definiu GC como a arte de captar e filtrar conhecimentos internos e externos, socializar o novo conhecimento entre as pessoas, divulgá-lo através das TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação) e armazená-lo de forma eficiente e eficaz;

b) Segundo Desouza; Awazu (2005), a GC é utilizada para guiar práticas de trabalho, desenvolver produtos, gerar serviços e criar inovações. O desafio das organizações modernas é criar novos conhecimentos e reutilizar os existentes de forma eficiente e eficaz;

c) Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecer a importância do conhecimento não é suficiente, também é necessário entender a ocorrência de sua criação no ambiente organizacional. O conhecimento é a arte de transformar dados em informação, que trabalhada é a base para criação do conhecimento. Esse conhecimento criado tem a função de gerar e agregar valor aos produtos, processos, serviços e gestão;

d) Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento acontece em um processo contínuo de transformação do conhecimento tácito (pessoal, subjetivo, experiência e realidade do indivíduo) em conhecimento explícito (objetivo, codificado, representado em linguagem formal e sistemática, armazenável) através da conversão do conhecimento. Para que haja esta conversão é necessária as praticas de socialização, externalização, combinação e internalização;

d) Terra (2001) define GC como coordenação sistêmica de esforços para que o conhecimento de uma organização esteja ao alcance das pessoas, no momento, local e forma necessária, com a finalidade de aumentar o resultado humano organizacional.

Analisando os respectivos conceitos dos autores mencionados, compreende-se que Gestão do Conhecimento esta relacionada com a captura de toda a massa de conhecimento intrínseco nas pessoas de uma organização, sejam elas internas ou externas, agregar valor a essa massa de dados, compartilhá-la as pessoas através das TICs e armazená-la de forma eficiente e eficaz para que possa ser usada como, onde e da forma que for necessária.

#### **4. Conclusão**

A revisão da literatura existente indica que práticas de Gestão do Conhecimento estão presentes no gerenciamento de riscos de projetos, e geralmente, apresentam bom desempenho individual. No entanto, essas práticas, em geral são desvinculadas, e também deixam de interagir entre si, o que dificulta a disponibilidade do conhecimento intrínseco e extrínseco e o acesso a eles se tornam pouco efetivo.

Projetos podem capturar as experiências de outros projetos já realizados anteriormente, através da transferência sistemática destas experiências, que deveram estar armazenadas de forma de fácil acesso para todos os interessados em consultá-la a qualquer momento. Esta difusão de conhecimentos pode diminuir drasticamente os fatores de riscos e incertezas de um projeto, devido ao fato do conhecimento criado, registrado e compartilhado no passado, ser aprendido no presente e servir de referência para diminuir a probabilidade da ação do risco e de apoio ao planejamento de ações de respostas a estes supostos riscos.

Para que este fato ocorra é necessário que a organização estruture uma base de conhecimentos contendo casos, depoimentos, fluxograma de processos, técnicas, métodos, memória de projetos, mapeamento de riscos, etc. Esses acervos pode ainda conter mecanismos de controle de acessos que permitam monitorar e controlar a utilização do capital intelectual da organização.

A criação deste acervo fica mais complicada devido ao paradigma que “conhecimento é poder”, cabendo a corporação quebrar este modelo mental, através de recompensas as pessoas que contribuam para a Gestão do Conhecimento, estas recompensas têm que vir em forma de reconhecimento e visibilidade. Segundo Sabbag (2009), um indivíduo somente compartilha seu conhecimento por três motivos: reputação, reciprocidade e altruísmo. Num ambiente tão competitivo como no universo de projetos, onde a busca por resultados exige esforço, dedicação e foco integral, qual o indivíduo talentoso que não anseia por oportunidades.

Ainda segundo Sabbag (2009), somente as organizações onde todos aprendem estão aptas para enfrentar os riscos de projetos mais desafiadores, no futuro. Também serão aquelas mais preparadas a enfrentar novos riscos, novas culturas oriunda da globalização, e tudo mais que a sociedade do conhecimento nos reserva no século XXI. Sendo assim, apenas quando o sucesso de um projeto é assimilado por outros projetos o potencial de sucesso passa a ser previsível, caracterizando a organização como sustentável, pois esses casos de sucessos mapeados e registrados tornam-se capital intelectual criando uma metodologia sistemática aplicada a todos os projetos da organização.

O não aproveitamento de todo este capital intelectual faz com que cada projeto siga seu próprio destino, identifique, analise, planeje e monitore seus riscos baseados nas crenças e culturas de seu gerenciador e sua equipe. Com isso o conhecimento fica retido nos indivíduos, e ainda de modo fragmentado, não havendo transferência de conhecimentos e experiências, esse fator, aliado a constante montagem e desmontagem da equipe de projetos e a perda de gerenciadores mais experientes causa a queima de todo esse capital intelectual. As empresas que estão neste contexto necessitam adotar ações corretivas no intuito de frear esta perda de conhecimento, sob o risco de no futuro perder a capacidade de gerir e gerenciar novos projetos.

Sugere-se ainda para estudos futuros uma pesquisa com empresas de alto grau de maturidade em gestão do conhecimento e o seu conseqüente grau de maturidade em gerenciamento de riscos de projetos.

## 5. Referências Bibliográficas

- ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR ISO 10006: 2000.** *Gestão da Qualidade – Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de Projetos.* Rio de Janeiro, ABNT: 2000.
- ABNT- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR ISO 31000: 2009.** *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes.* Rio de Janeiro, ABNT: 2009.
- DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y.** *Managing Radical Software Engineers: between order and chaos.* In: *Bulletin of Applied Computing and Information Technology.* V3. N2. Julho 2005. Disponível em [www.naccq.ac.nz/bacit/0302/Desouza\\_SwEngineers.htm](http://www.naccq.ac.nz/bacit/0302/Desouza_SwEngineers.htm) Acesso em: 28/06/2011.
- HOLANDA, L.M.C.; DIHL, W.; FRANCISCO, A.C.,** *O perfil da produção científica em gestão do conhecimento: análise dos artigos do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGTE).* Resende, Rio de Janeiro, 2009.
- KERZNER, H.** *Gestão de Projetos: as melhores práticas.* 2ª. Ed. Bookman, Porto Alegre: 2006.
- MARNEWICK, C.; LABUSCHAGNE L.** *A framework for aligning projects to organizational strategies.* South Africa. PMSA-International Conference, 2004.
- MENEZES, L.C.M.** *Gestão de Projetos.* 2ªEd., Atlas, São Paulo: 2003
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PMBOK GUIDE.** *A guide to the project management body of knowledge.* 3ª.Ed., Project Management Institute. Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2004.
- PORTER, M.E.** *Competição: estratégias competitivas essenciais.* 13ªEd. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K.A.** *A competência essencial.* *HSM Management.* p.6-11, Mar-Abr., 1997.
- ROVAI, L.R.** *Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo múltiplos casos.* São Paulo, 2005, 364 páginas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). USP.
- SABBAG, P.Y.** *Gerir projetos requer gerir conhecimentos.* Revista Mundo Project Management. Ano 5, n. 27, jun-jul, 2009.
- SILVEIRA, G.A.** *Fatores Contribuintes a Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um estudo em Empresas Brasileiras.* São Paulo, 2008, 383 páginas. Tese (Doutorado em Administração). USP.
- TERRA, J. C. C.** *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.* Negócio Editora, São Paulo: 2001.
- TORRES, O.F.F.** *Curso de Engenharia Econômica e Análise de Riscos no CEGP.* FCAN/POLI-USP. São Paulo, 2002.
- VARGAS, R.V.** *Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.* 6ª Ed. Brasport. Rio de Janeiro: 2005.