

**MODERNA HISTÓRIA DA GESTÃO DE PROJETOS:
UMA REVISÃO NARRATIVA**

**MODERN HISTORY OF PROJECT MANAGEMENT:
A NARRATIVE REVIEW**

**HISTORIA MODERNA DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS:
UNA REVISIÓN NARRATIVA**

Julio Cezar Rodrigues Eloi¹

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v12n05_04

Artigo recebido em novembro de 2025

Artigo aceito em fevereiro de 2026

RESUMO

A gestão de projetos evoluiu acompanhando o crescimento econômico, tendo sido estruturada a partir da década de 1950. Pela sua importância, tendo sido objeto de diversas capacitações, com reflexos na administração pública e iniciativa privada. Neste breve artigo, traçou-se uma linha do tempo, da Antiguidade até o século XXI. Em tal contexto, destacam-se as contribuições de projetos militares, como Manhattan, Polaris e Corrida Espacial. A título de conclusões, tal disciplina desenvolveu-se com várias técnicas e ferramentas, como o gráfico de Gantt, PERT/ CPM, *softwares*, associações profissionais, certificações e guias de conhecimento. Por fim, o futuro desse conhecimento certamente se relacionará com as inovações da Indústria 4.0, 2ª revolução quântica e 6ª onda de inovação.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Revisão narrativa; História da Gestão de Projetos.

ABSTRACT

Project management has evolved in line with economic growth, having been structured since the 1950s. Due to its importance, it has been the subject of several training courses, with repercussions in public administration and private initiative. This brief article traces a timeline from Antiquity to the 21st century. In this context, the contributions of military projects, such as Manhattan, Polaris and the Space Race, stand out. As a conclusion, this discipline has developed with several techniques and tools, such as the Gantt chart, PERT/CPM, software, professional associations, certifications and knowledge guides. Finally, the future of this knowledge will certainly be related to the innovations of Industry 4.0, the 2nd quantum revolution and the 6th wave of innovation.

Keywords: Project Management; Narrative review; History of Project Management.

¹ Doutorando e mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista (PPGA/ UNIP). E-mail: misterjulio@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5131920006931211>. OrcId: 0000-0002-4609-5717.

RESUMEN

La gestión de proyectos ha evolucionado paralelamente al crecimiento económico, estructurándose desde la década de 1950. Dada su importancia, ha sido objeto de diversos programas de formación, con repercusiones tanto en la administración pública como en el sector privado. Este breve artículo traza una cronología desde la Antigüedad hasta el siglo XXI. En este contexto, destacan las contribuciones de proyectos militares como Manhattan, Polaris y la carrera espacial. En conclusión, esta disciplina se ha desarrollado con diversas técnicas y herramientas, como el diagrama de Gantt, PERT/CPM, software, asociaciones profesionales, certificaciones y guías de conocimiento. Finalmente, el futuro de este conocimiento estará sin duda ligado a las innovaciones de la Industria 4.0, la segunda revolución cuántica y la sexta ola de innovación.

Palabras clave: Gestión de proyectos; Revisión narrativa; Historia de la gestión de proyectos.

1 INTRODUÇÃO

No contexto da economia global atual, é inviável imaginar um setor sem o envolvimento de projetos (Wittrich, 2021). Conceitualmente, a gestão de projetos não é novidade nos negócios e academia, de maneira que o desenvolvimento desse conhecimento tem sido significativo desde o seu início (Khalife; Dunay; Illes, 2021).

A gestão de projetos foi sistematizada na década de 1950 (Eloi; Russo, 2021), com aplicações militares e, em seguida, para outras esferas à medida que o impacto positivo e valor foram percebidos (Shenhar; Dvir, 2004). Seus resultados são tangíveis e podem ser mensurados, que incluem relatórios, cronogramas, monitoramento e o cumprimento de uma meta (Cole, 2017).

Para Artto e Wilkström (2005), a gestão de projetos é um fenômeno complexo e há a necessidade de diversos fundamentos teóricos: teorias organizacionais, da inovação, sociológicas e psicométricas. Nesse sentido, explicam que as aplicações práticas dessa disciplina exigem visões interdisciplinares para seu desenvolvimento.

Pela complexidade da gestão de projetos, sua importância é clara: possui papel fundamental no gerenciamento de riscos, qualidade, mudanças e integração com processos de negócios e sistemas (Bortolussi, 2016). Tal conhecimento é demandado como competência em áreas variadas, como informática, engenharia, saúde, educação, construção e manufatura (Seymour; Hussein, 2014).

Seymour e Hussein (2014) pontuam a oferta de capacitações variadas em projetos, para preparar os gerentes de amanhã com o conhecimento e ferramentas que lhes permitam ter sucesso em todas as fases dos empreendimentos. Assim, este artigo tem como objetivo traçar uma linha do tempo, assim como assinalar possíveis tendências para o futuro, com base no seguinte questionamento: **como ocorreu o desenvolvimento da disciplina de gestão de projetos?**

O trabalho se justifica pela crescente importância da gestão de projetos. Tal fato é corroborado pelo PMI (*Project Management Institute*) haver estimado que cerca de 25% do PIB (Produto Interno Bruto) mundial são investidos em projetos e que aproximadamente 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos na gerência desses empreendimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde que a humanidade habita a Terra, são produzidas obras de arte e de engenharia magistrais (Wittrich, 2021). Diversas sobreviveram, entretanto outras infelizmente pereceram nas correntes da história, como explica a pesquisadora Agnes-Ildiko Wittrich, da Universidade Comenius, em Bratislava (Eslováquia).

Salienta-se que todas essas obras de arte e engenharia foram criadas porque indivíduos de diferentes profissões artesanais e criativas, arquitetos, engenheiros e artesãos perseguiram um objetivo comum: criar uma obra perfeita e imortal (Wittrich, 2021). Assim, mesmo que intuitivamente, é natural que tenha ocorrido a aplicação de fundamentos, mesmo que rudimentares, da gestão e gerenciamento de projetos.

Na história da gestão de projetos, é comum que as Pirâmides do Egito (ou similares) sejam exemplificadas como empreendimentos pioneiros (Stretton, 2023). Por outro lado, há consenso que o que poderia ser validamente chamado de gestão de projetos moderna teve sua gênese ocorrida na década de 1950 (Eloi; Russo, 2021).

A gestão de projetos, mesmo intuitiva, ocorre há séculos, cujo conhecimento recentemente tem obtido suporte de entidades, como: PMI (EUA); *International Project Management Association* – IPMA (Países Baixos); *Australian Institute of Project Management* – AIPM; e *Projects IN Controlled Environments* – PRINCE2 (Reino Unido). Assim, para fundamentar a pesquisa, é oportuno conceituar projeto, sua gestão, gerente, sucesso e escritório de gerenciamento de projetos.

Para o PMI (2021), projeto é "*uma atividade temporária projetada para produzir um produto, serviço ou resultado único*". Por outro lado, para a mesma instituição, o gerenciamento de projetos é a "*aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto*".

Pela conceituação para gerenciamento de projetos, é comum ter a gestão de projetos como idêntica, mas no Brasil há nuances que merecem ser explicitadas, porque os termos podem confundir. Assim, didaticamente, enquanto o gerenciamento trata da implementação e execução, a gestão abrange a teoria e o planejamento.

Outra definição aceita é que a gestão de projetos é “o conjunto de atividades gerenciais necessárias para conduzir um projeto a um fim bem-sucedido” (Shenhar; Dvir, 2007). Interessante pontuar a definição de sucesso, dada a sua subjetividade.

O sucesso possui definições variadas a depender da metodologia ou setor (Cole, 2017). Para o PMI (2021), o sucesso é medido "*pela qualidade do produto e do projeto, pontualidade, cumprimento do orçamento e grau de satisfação do cliente*".

Adiante, na definição de Shenhar e Dvir (2007), há a abordagem diamante, que agrega cinco dimensões de sucesso do projeto: eficiência do projeto, impacto para o cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto; e preparação para o futuro. Para que ocorra o sucesso, torna-se vital o conhecimento e a experiência adquiridos pelo gerente de projetos em suas áreas específicas ao longo do tempo (Cole, 2017).

É nesse contexto de discussão a respeito do sucesso em gestão de projetos que se pode adicionar o conceito de triângulo de ferro. O triângulo de ferro, também conhecido como a tripla restrição ou o triângulo de gestão de projetos, é fundamental para se entender o sucesso em projetos (Pollack; Helm; Adler, 2018).

Para Pollack, Helm e Adler (2018), o triângulo de ferro é uma representação dos critérios básicos pelos quais o sucesso é medido; ou seja, se o projeto é entregue no prazo, dentro do orçamento e com o nível acordado de qualidade, desempenho ou escopo. O triângulo de ferro é eficaz em comunicar as relações entre os critérios centrais de sucesso, sendo representado como triângulo com os critérios nos vértices (Figura 1).

Figura 1 - O “triângulo de ferro” do gerenciamento de projetos



Fonte: Rissi (2024), adaptado de Bianchi (2017)

O triângulo de ferro, apresentado na Figura 1, de concepção na abordagem preditiva (tradicional ou cascata), foi idealizado para um contexto de alta previsibilidade de processos (Rissi, 2024). A medida que novas necessidades surgiam dentro no âmbito dos projetos, tal estrutura foi adaptada, para as abordagens ágeis e híbridas.

Importante para buscar o sucesso nos projetos é a figura do gerente de projetos. Esse profissional deve possuir a capacidade de desenvolver um repertório de melhores práticas e mitigação de riscos para inovar, gerar melhoria contínua e, por fim, o sucesso do projeto (Cole, 2017). No cotidiano, o gerente é quem planeja as tarefas, monitora o desempenho e fornece instruções (Wittrich, 2021).

Os gerentes de projeto são frequentemente pressionados a tomar decisões rápidas baseadas na intuição, em vez da dedução passo a passo usada por computadores (Kerzner, 2022). Pelo seu papel relevante no contexto dos negócios, a profissão do gerente de projetos é estudada há muito tempo e obtendo destaque como preocupação de autores e consultores (Cleland; Ireland, 2007; Gray; Larson, 2016).

À medida que a dinâmica das organizações evolui, os desafios dos futuros gerentes de projeto acompanharão essa evolução (Seymour; Hussein, 2014). Com macroprojetos cada vez mais complexos, é necessário que o gerente de projetos coordene o conhecimento multidisciplinar e, para realizar a tarefa com eficácia, os gerentes terão que se adaptar às novas tecnologias (Seymour; Hussein, 2014).

Há algumas décadas, entre 1990 e 2010, notou-se que os projetos deveriam ser ferramentas estratégicas, levando ao desenvolvimento da gestão de portfólio de projetos, dos escritórios de projetos e da governança de projetos (Sankaran, Jacobsson; Blomquist, 2021). O gerenciamento do portfólio de projetos (*Project Portfolio Management* - PPM), como resposta das organizações, é uma iniciativa que afeta a velocidade e flexibilidade da execução dos projetos e, por extensão, da execução estratégica (Moura; Carvalho; Larieira; Martens; Lopes; Bernardes, 2022).

O portfólio se relaciona com os projetos e programas de uma organização. O portfólio pode ser definido como uma coleção de projetos e/ ou programas, os quais podem ou não estar relacionados entre si. Em síntese, enquanto o projeto é um empreendimento temporário, com início, término e foco definidos, o programa coordena projetos para atingir um objetivo mais abrangente, no que o portfólio congrega projetos e programas para os objetivos estratégicos organizacionais.

Outro conceito importante é a governança em projetos. A governança integra a literatura de gestão de projetos e atém-se ao estabelecimento de estruturas, processos e políticas para garantir que os projetos sejam gerenciados eficazmente, alinhados aos objetivos organizacionais e melhores práticas (Scheffer; Soares, 2023)

De posse das definições de projeto, gestão e gerenciamento de projetos, portfólio, programa e governança, cabe ainda mencionar o escritório de gerência de projetos. Devido o destaque que o gerenciamento de projetos obteve no planejamento estratégico das empresas, foi necessário criar uma estrutura formal na organização, denominada “escritório de projeto” (*Project Office* – PO) ou “escritório de gerência de projetos” (*Project Management Office* – PMO), como explicam Candido, Gnoatto, Caldana, Setti, Spanhol, Schütz, de Carvalho, de Oliveira e Kachba (2012).

Para Rabechini Junior, de Carvalho, Rodrigues e Sbragia (2011), os escritórios de projetos representam a unidade da organização que é responsável pelos processos de gestão de projetos. Além disso, os escritórios são responsáveis pela ligação entre o gerente de projeto e a alta administração, por meio de sistema de *feedback*, que permite a melhoria contínua da disciplina no âmbito da organização.

Por fim e não menos importante, alguns artigos têm sido publicados sobre o futuro da disciplina e dos profissionais (Eloi, 2025; Eloi, Guenta Jr, de Souza, de Oliveira, Silva, 2025). Tão importante quanto à qualificação e adaptação dos gerentes atuantes no mercado, tem-se a necessidade, face à inovação tecnológica, ao enorme fluxo de informações e constantes mudanças, à preparação dos futuros profissionais (Kerbes; Junior; Marinho, 2023).

3 MÉTODO

Desenvolveu-se uma revisão narrativa, com diferentes tipos de documentos (artigos, monografias, dissertações e teses). Esse procedimento metodológico fornece ampla descrição sobre o assunto, sem esgotar as fontes, visto que não se desenvolve por busca e análise sistemática dos dados (Cavalcante; de Oliveira, 2020).

Para Cavalcante e de Oliveira (2020), sua importância está na rápida atualização dos estudos sobre a temática. Dado o procedimento adotado, a pesquisa é de abordagem majoritariamente qualitativa, no estudo revisional sobre a história da gestão de projetos.

O artigo revisional é uma pesquisa que utiliza fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado objetivo (Rother, 2007). Dessa forma, o foco reside na linha do tempo da gestão de projetos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como descrito na seção de metodologia, cabe analisar e discutir os resultados, os quais serão sintetizados no fechamento, a título de considerações finais. Em virtude de a introdução apresentar o contexto da gestão de projetos, a fundamentação teórica avançou sobre os conceitos relacionados à disciplina, no que esta análise se centrará na discussão atinente à evolução do conhecimento, apoiada em sua história.

Significativa parte da literatura aponta as pirâmides do Egito, grande muralha da China, aquedutos e estradas romanas, como primórdios da gestão de projetos, embora tal conhecimento tenha sido sistematizado no século XX. Assim, é oportuno resgatar evidências que sinalizem a evolução do conhecimento até o presente.

Na evolução da disciplina, Weaver (2007) indica que o Liberalismo e o Newtonismo influenciaram a administração científica. O liberalismo incluía as ideias capitalistas (Adam Smith), a divisão do trabalho e que um estilo de vida laborioso levaria a sociedades ricas, no que o newtonianismo marca a pesquisa científica (Eloi, 2025).

Para Weaver (2007), Newton via o mundo como um mecanismo controlado por uma "lei universal". A aplicação científica a partes do todo permitiria a compreensão e os *insights*, e, eventualmente, uma completa compreensão (Weaver, 2007).

Essas filosofias se refletiram na administração científica de Taylor (Weaver, 2007). Taylor foi influenciado por suas raízes *quaker* (puritanismo), pelo trabalho em sociedade intensamente capitalista (liberalismo), vindo a adotar a abordagem do newtonianismo que culminou na "Escola Clássica". Henry Gantt, criador do gráfico de Gantt (gráfico de barras), foi um destacado integrante dessa escola (Weaver, 2007).

Durante a II Guerra Mundial (II GM), a complexidade das operações militares exigiu o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos, já que as ações no campo de batalha, além do seu grande porte, envolviam marinha, exército e aviação das FA de pelo menos três países, segundo o consultor Manuel Codas (1987). Desse modo, surgiram a pesquisa operacional e a análise de sistemas (Codas, 1987).

Para Codas (1987), a análise de sistemas integrava a pesquisa operacional; porém, sua evolução levou à engenharia de sistemas, focada nos computadores. Os métodos que se seguiram foram os da análise de redes, como o CPM (*Critical Path Method*) pela Dupont (1957), e o PERT (*Program Evolution and Review Technique*), pelo Escritório de Projetos Especiais da Marinha dos EUA (1958); sendo o 1º dirigido à implantação de projetos industriais e o 2º, a projetos militares da Corrida Espacial. Da combinação dessas técnicas, resultou o PERT-CPM (Codas, 1987).

Na seara da criação dos CPM e PERT, relacionam-se os militares à moderna gestão de projetos. Por seu turno, Stretton (2023) traz o registro de Archibald (1987).

O Escritório de Projetos Especiais da Marinha, sob o comando do Almirante Willian Francis Raborn Jr, em colaboração com a empresa de consultoria Booz, Allen & Hamilton... desenvolveu os conceitos do PERT. O objetivo era criar um método de gestão para lidar com os contratados que projetariam, construiriam e testariam os sistemas de submarinos e mísseis POLARIS. A Marinha estabeleceu os requisitos do PERT para os contratados do POLARIS no início de 1959.

Em resumo, em 1956 iniciou-se o Projeto Polaris da Marinha dos EUA que desenvolveu o 1º míssil balístico lançado por submarino (SLBM), o míssil UGM-27 Polaris e que originou a técnica PERT (Eloi, 2025). Em 1960, este míssil permitiu a dissuasão na Guerra Fria, pela capacidade de ataque nuclear por submarino em movimento (Eloi, 2025).

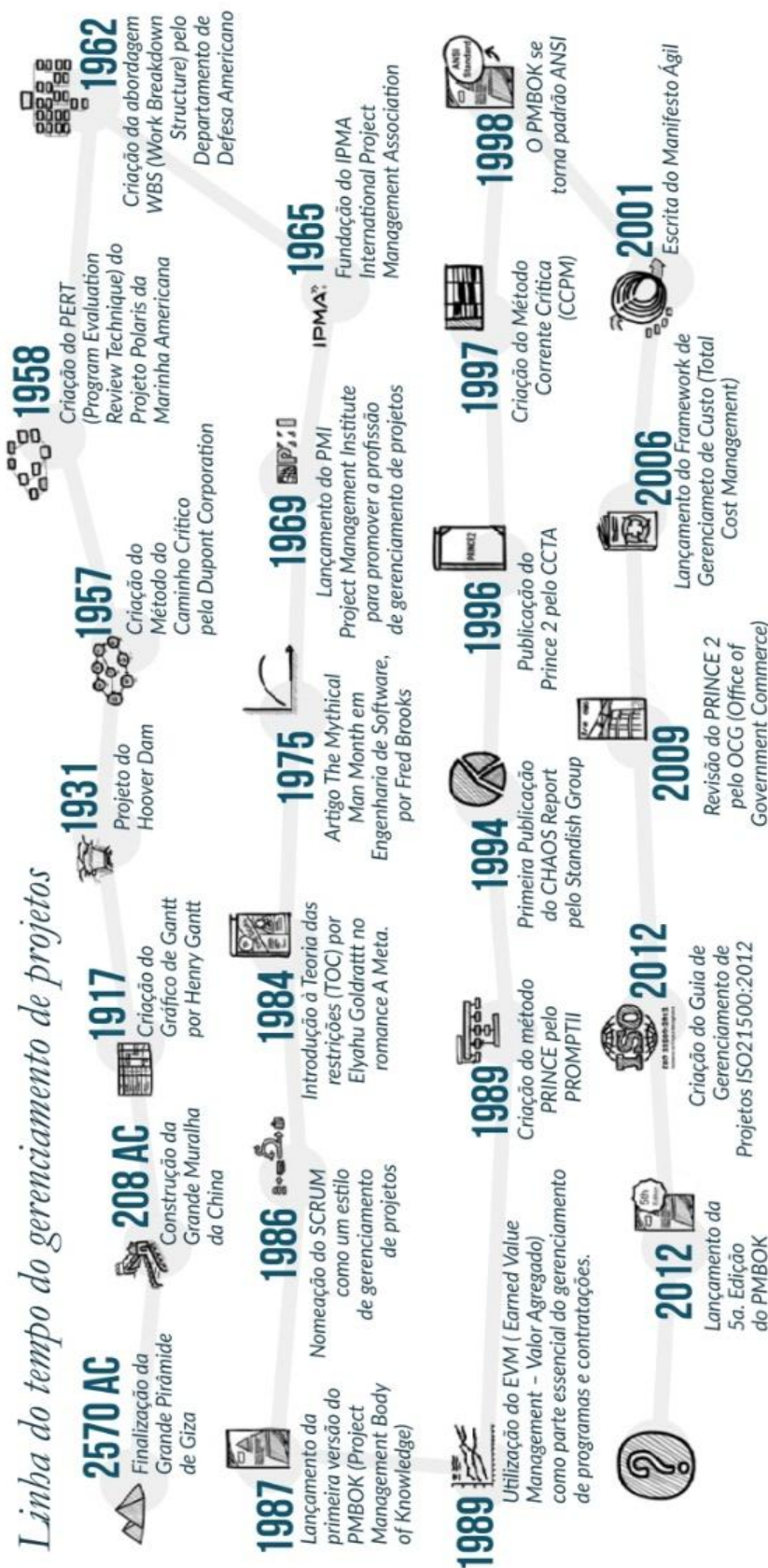
Importante ressaltar que em década anterior se desenvolveu o Projeto Manhattan, empreendimento ultrassecreto da II GM liderado pelos EUA para fabricar as primeiras armas atômicas (Eloi, 2025). O objetivo foi construir bombas atômicas antes dos nazistas, com a participação de cientistas, engenheiros e militares. Como resultado desse projeto, em agosto de 1945 foram lançadas “Little Boy” e “Fat Man”, sobre Hiroshima e Nagasaki (Eloi, 2025).

Com efeito, os militares estadunidenses estão ligados à gestão moderna de projetos, sobretudo a partir da II GM, nos exemplos de Manhattan e Polaris (Eloi, 2025). Posteriormente, na Guerra Fria houve a competição da Corrida Espacial, em cujo contexto foi fundado nos EUA em 1969, o PMI, por Jim Snyder. O PMI foi criado para compartilhar as melhores práticas, em período de crescimento de projetos complexos, como os da NASA (*National Aeronautics and Space Administration*).

A partir de então o PMI tem influenciado a cultura de projetos, sendo a maior associação da área no mundo (Eloi, 2025). Sua principal certificação, o PMP (*Project Management Professional*), é almejada por vários profissionais e o seu guia, o PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*), é de consulta obrigatória. Além do PMI, há outras entidades: IPMA, APM e PRINCE2. No tocante às abordagens, além da tradicional (cascata ou *waterfall*), há a ágil e a híbrida (PMI, 2021).

Pela complexidade, a evolução desse conhecimento envolveu o intercâmbio entre civis e militares (Eloi, 2025; Eloi; Guenta Jr; de Souza; de Oliveira; Silva, 2025). Consequentemente, os projetos, programas e portfólios têm incorporado em suas rotinas diversos guias do conhecimento, ferramentas e técnicas, desenvolvidos desde obras, produtos, sistemas de computador, missões espaciais etc (Eloi, 2025). A Figura 2 apresenta uma perspectiva geral da evolução dessa disciplina.

Figura 2 – Evolução do gerenciamento de projetos no mundo



Fonte: UVAGP (2018)

Nos primórdios da gestão de projetos, gerais, membros da família real e a elite da sociedade atuavam como gerentes de projetos (Garel, 2013 *apud* Khalife; Dunay; Illes, 2021). A metodologia e os conceitos da gestão moderna de projetos, por sua vez, só foram introduzidos em meados do século XX (Weaver, 2007).

Na II GM, muitos projetos foram desenvolvidos pelos países em conflito. Ao final da contenda, evidenciou-se a existência de um campo do conhecimento específico da administração, conhecido em inglês por “*project management*”, e em português por gestão, gerência ou gerenciamento de projetos (Filho, 2011).

A Corrida Espacial e Guerra Fria levaram aos programas aeronáuticos militares nos anos 1950 (Garel, 2013 *apud* Lafeta; Gomes; Batistini; Barros, 2014). O risco de conflito levou à padronização dos métodos de gestão de projetos, para cumprir prazos, coordenar inúmeros fornecedores e custos (Lafeta *et al.*, 2014).

Desde então esse campo do conhecimento tem se desenvolvido, com a criação de associações profissionais, certificações, metodologias e ondas de inovação (Eloi; Guenta Jr; de Souza; de Oliveira; Silva, 2025). Ressalta-se que tal evolução tem acompanhado o surgimento das novas tecnologias (Eloi; Penha; Rabechini Jr; Martens, 2024).

Kerzner (2022) explica que atualmente a IA (Inteligência Artificial) pode realizar raciocínios e resolver problemas baseados em informações possivelmente incompletas ou parciais (Kerzner, 2022). Complementa que a IA pode visualizar o futuro e fornecer escolhas para maximizar o valor da decisão (Kerzner, 2022).

Atualmente, as empresas adotam a abordagem de custeio do ciclo de vida que foi adaptada dos militares (Kerzner, 2022). Tal consultor complementa que as interações entre os militares e a disciplina certamente serão impactadas pelo advento da IA, notadamente em simulação. Nesse sentido, desde a Antiguidade há contribuições tanto das técnicas de projetos no cotidiano militar, quanto dos gerentes militares nesse intercâmbio, seja na alta tecnologia, aeronáutica, aeroespacial, P&D, tecnologia da informação, sistemas de armas, obras etc (Stretton, 2023).

Assim, cabe destacar o surgimento de inovações disruptivas, como as que integram a 4ª Revolução Industrial - 4ª RI (Indústria 4.0), como a supracitada IA, a IoT (*Internet of Things*), a computação na nuvem (*cloud computing*), *blockchain*, *big data*, robótica avançada, impressão 3D etc (Eloi; Guenta Jr; de Souza; de Oliveira; Silva, 2025). Por fim, adicionem-se ainda as tecnologias da 2ª revolução quântica (*Quantum 2.0*) e o contexto da 6ª onda de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos resultados da seção anterior, foi possível obter uma visão histórica da gestão de projetos e demais tópicos que se relacionam, como o gerente de projetos, as associações profissionais (PMI, IPMA, AIPM e PRINCE2), os empreendimentos militares clássicos (Manhattan e Polaris), as ferramentas e técnicas (Gráfico de Gantt, PERT/ CPM), as abordagens (tradicional, ágil e híbrida), a governança e os PMO, bem como suposições a respeito do futuro desse conhecimento.

O projeto, como empreendimento único, de início e conclusão determinados, sofre pressões em virtude do escopo, tempo e recursos. A literatura indica que para o sucesso no

projeto, é importante a figura do gerente, suporte da alta administração, escritório de projetos e até mesmo a gestão das partes interessadas (*stakeholders*).

O desenvolvimento da gestão de projetos ocorreu de forma intuitiva desde a Antiguidade, em que se incluem as pirâmides no Egito e a Grande Muralha na China. Mais recentemente, destacam-se os contextos da II GM a da Guerra Fria, período em que a disciplina obteve significativo impulso, inclusive com a Corrida Espacial.

É verdade que as inovações da Indústria 4.0, como a IA, possuem condições de impactar a gestão de projetos e a atuação dos gerentes. Nesse sentido, tecnologias como *big data*, *blockchain*, *cloud computing*, IoT, robótica avançada, quânticas etc, são condições que não somente afetam os projetos e suas metodologias, mas também a economia mundial, dado o contexto da 6ª onda de inovação.

Por limitações desta pesquisa, entende-se que uma revisão narrativa pode excluir trabalhos que uma revisão sistemática poderia discutir, de forma que o procedimento adotado possui lacunas que poderão ser melhor exploradas em estudos futuros. Para finalizar, cabe incluir em investigações futuras as interações com as tecnologias emergentes e disruptivas, sobretudo em estudos revisionais e empíricos.

6 REFERÊNCIAS

ARTTO, Karlos; WIKSTRÖM, Kim. What is project business? **International Journal of Project Management**, 23 (5), 343-353. 2005. Disponível em: https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/35175180/Artto_Wikstrom_What_is_project_business_final.pdf. Acesso em: 21 Jan 2026.

BORTOLUSSI, Veronica. **The Evolution of Project Management**. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão). Universidade de Veneza. 2016. Disponível em: <https://unitesi.unive.it/retrieve/7b9ae940-6f29-4953-b23c-7922f8131103/829974-1189131.pdf>. Acesso em: 21 Jan 2026.

CANDIDO, Roberto; GNOATTO, Almir Antônio; CALDANA, Cleber Gomes; SETTI, Dalmarino; SPANHOL, Fábio Alexandre; SCHÜTZ, Fernando; DE OLIVEIRA, Jair; KACHBA, Yslene Rocha. Gerenciamento de projetos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. 2012.

CAVALCANTE, Livia Teixeira Canuto; DE OLIVEIRA, Adélia Augusta Souto. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. **Psicologia em Revista**, 26 (1). 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2020v26n1p82-100>. Acesso em: 21 Jan 2026.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerenciamento de projetos**. LTC. 2007.

COLE, Crystal. Project management evolution to improve success in infrastructure projects. **Management Dynamics in the Knowledge Economy**, 5 (4), 619-640. 2017. Disponível em: <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/228/196>. Acesso em: 21 Jan 2026.

ELOI, Julio Cezar Rodrigues. **Breve história militar do gerenciamento de projetos**. EBlog, blog do Exército Brasileiro, 2025. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/ca/w/breve-hist%C3%B3ria-militar-do-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 21 Jan 2026.

ELOI, Julio Cezar Rodrigues; GUENTA JUNIOR, Jorge Kenji; DE SOUZA, Juliano Sampaio Conegundes; DE OLIVEIRA, Fábio Batista; SILVA, Eduardo André Cândido. Gestão de Projetos em Transformação: Uma síntese entre Evolução, Inovação e Futuro. **MundoPM** nº 119, p. 40-45, 2025. Disponível em: <https://projectdesignmanagement.com.br/produto/revista119/> . Acesso em: 21 Jan 2026.

ELOI, Julio Cezar Rodrigues; PENHA, Renato; RABECHINI JUNIOR, Roque; MARTENS, Cristina Dai Prá. Desafios para a adoção da abordagem ágil em projetos de sistemas complexos e materiais de emprego militar. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153**, v. 22, n. 2, p. 27-44, 2024. Disponível em: <https://www.doi.org/10.5935/2177-4153.20240008> . Acesso em: 21 Jan 2026.

ELOI, Julio Cezar Rodrigues; RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri. Gestão de projetos de pequeno porte: a eliminação de despesas de exercícios anteriores de pessoal em uma organização militar. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 9, n. 2, p. 168-183, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.19155> . Acesso em: 21 Jan 2026.

FILHO, Mauro Faccioni. **Gerência de projetos**. 4ª Ed. Palhoça: UnisulVirtual. 2011.

KERBES, Jeferson; JUNIOR, Ovidio Felipe Pereira da Silva; MARINHO, Sidnei Vieira. Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: Tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. **Gestão e Projetos: GeP**, 14 (3), 111-131. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25028> . Acesso em: 21 Jan 2026.

KERZNER, Harold. **Innovation project management: Methods, case studies, and tools for managing innovation projects**. 2nd Ed. John Wiley & Sons. 2022.

KHALIFE, Mehrzad Abdi; DUNAY, Anna; ILLÉS, Csaba Bálint. Bibliometric analysis of articles on project management research. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, 29 (1), 70-83. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3311/PPso.15717> . Acesso em: 21 Jan 2026.

LAFETA, Frederico Gonzaga; GOMES, Israel Vasconcelos Soares; BATISTINI, Aline Alves; BARROS, Carlos Frederico. Gestão de Projetos: da Antiguidade às tendências do século XXI. **XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Curitiba, PR: ABEPRO. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344239182_GESTAO_DE_PROJETOS_DA_ANTI_GUIDADE_AS_TENDENCIAS_DO_SECULO_XXI . Acesso em: 21 Jan 2026.

LARSON, Erik; GRAY, Clifford. **Gerenciamento de Projetos: o processo gerencial**. McGraw Hill Brasil. 2016.

MOURA, Myrian Teixeira; CARVALHO, Rodrigo Baroni; LARIEIRA, Cláudio Luís Carvalho; MARTENS, Cristina Dai Prá; LOPES, Humberto Elias Garcia; BERNARDES, Maria Elisa Brandão. Determinantes da Gestão do Portfólio de Projetos (PPM) para a agilidade organizacional: proposta de um modelo conceitual. **Gestão e Projetos (GeP)**, 13 (1), 25-55. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v13i1.21101> . Acesso em: 21 Jan 2026.

POLLACK, Julien; HELM, Jane; ADLER, Daniel. What is the Iron Triangle, and how has it changed? **International journal of managing projects in business**, 11 (2), 527-547. 2018. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3232647> . Acesso em: 21 Jan 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Seventh Edition and the Standard for Project Management**. 2021.

RABECHINI JUNIOR, Roque; DE CARVALHO, Marly Monteiro; RODRIGUES, Ivete; SBRAGIA, Roberto. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gestão & Produção**, 18, 409-424. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000200014> . Acesso em: 21 Jan 2026.

RISSI, Érica. **Estratégias de tailoring e hibridização na gestão de projetos: análise exploratória em uma startup de marketing digital**. Monografia (Engenharia da Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI-USP). 2024. Disponível em: https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/b3aa6cd4-b865-42a1-ab96-ced5881de453/%C3%89RICA_RISSI_TF-24.pdf . Acesso em: 21 Jan 2026.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, 20, v-vi. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001> . Acesso em: 21 Jan 2026.

SANKARAN, Shankar; JACOBSSON, Mattias; BLOMQUIST, Tomas. The history and future of projects as a transition innovation: Towards a sustainable project management framework. **Systems research and behavioral science**, 38 (5), 696-714. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sres.2814> . Acesso em: 21 Jan 2026.

SCHEFFER, Daniel Munari; SOARES, Thiago Coelho. O efeito da gestão do conhecimento, da governança de projetos, da gestão de benefícios, do sucesso dos projetos no desempenho organizacional. **Gestão e Projetos (GeP)**, 14 (2), 76-98. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v14i2.24260> . Acesso em: 21 Jan 2026.

SEYMOUR, Tom; HUSSEIN, Sara. The history of project management. **International Journal of Management & Information Systems**, 18 (4), 233-240. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820> . Acesso em: 21 Jan 2026.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov. Project management evolution: past history and future research directions. **Innovations: project management research**, 57-64. 2004. Disponível em: <http://www.pmi.org/learning/library/project-management-evolution-research-directions-8348> . Acesso em: 21 Jan 2026.

SHENHAR, Aaron; DVIR, Dov. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Harvard Business Review. 2007.

STRETTON, Alan. A short history of modern project management. **PM World Today**, 9 (10), 1-18. 2023. Disponível em: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/07/pmwj131-Jul2023-Stretton-short-history-of-modern-project-management-2nd-edition.pdf> . Acesso em: 21 Jan 2026.

UVAGP. **A evolução do gerenciamento de projetos no Brasil e no mundo**. 2018. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2018/06/11/a-evolucao-do-gerenciamento-de-projetos-no-brasil-e-no-mundo/> . Acesso em: 21 Jan 2026.

WEAVER, Patrick. The origins of modern project management. In **Fourth annual PMI college of scheduling conference** (Vol. 15, p. 18). 2007. Disponível em: https://mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P050_Origins_of_Modern_PM.pdf . Acesso em: 21 Jan 2026.

WITTRICH, Agnes Ildiko. A historical retrospective on project management. In **Essays of Science XX, Academic essays from the field of interdisciplinary sciences for theoretical and practical application**, part 19 / XIX. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353917540_A_historical_retrospective_on_project_management . Acesso em: 21 Jan 2026.