


## ***EDITORIAL COMMENT***

### ***THE FUTURE OF PROJECT MANAGEMENT***

***Special Edition Editorial Team***  
**Equipe Editorial da Edição Especial**

 **Luciano Ferreira da Silva**  
Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
[lf\\_silvabr@yahoo.com.br](mailto:lf_silvabr@yahoo.com.br)

 **Claudio Luis Carvalho Larieira**  
EAESP/FGV  
[claudio.larieira@fgv.br](mailto:claudio.larieira@fgv.br)

 **Flavio Santino Bizarrias**  
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM  
[flavioxsp@gmail.com](mailto:flavioxsp@gmail.com)

 **Renato Penha**  
Universidade Nove de Julho – UNINOVE  
[rp.renatopenha@gmail.com](mailto:rp.renatopenha@gmail.com)

#### **How to cite the article**

*American Psychological Association (APA)*

Silva, L. F., Larieira, C. L. C., Bizarrias, F. S., & Penha, R. (2023, Sept./Dec.). The future of project management. Editorial comment. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 1-13.  
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25378>

The intention of predicting or anticipating the future of business has motivated consultancies, managers, and researchers over time. This was the challenge of experts and researchers on various subjects such as John Naisbitt, who wrote about “Megatrends” in the nineties (Naisbitt, 1982), as well as Slaughter (2002), who with his article presented several studies that dealt with issues such as technology, sustainability, among others, that will impact society in the future.

In the field of project management, this discussion can be seen in Morris (2010), Padalkar and Gopinath (2016), Wawak and Woźniak (2020), Alshaikhi and Khayyat (2021), March and Dalcher (2022) and Locatelli et al. (2023). These authors addressed issues such as

the development of new competencies for professionals who work with projects, changes to deal with the intensive use of Industry 4.0 technologies, as well as the challenge of incorporating sustainability into its social, environmental, and economic dimensions throughout the entire project life cycle.

Regarding technological advances, contemporary society has tried to incorporate digital technologies such as Artificial Intelligence, Digital Twin, Internet of Things, Blockchain, among other technologies related to Industry 4.0 in a more natural way (Sankaran, Jacobsson, & Blomquist, 2021). In this sense, we can highlight in 2023 the democratization of Generative Artificial Intelligence, such as ChatGPT, BARD, among others, which are influencing work processes and the way we deliver value to customers. An example of changes that could become increasingly common is making an Artificial Intelligence application a member of a project team (Marnewick & Marnewick, 2019), which could become a trend inside and outside work environments.

Despite issues related to technological evolution, it is still necessary to deal with organizational barriers to incorporate sustainability in different production and consumption contexts (Martens & Carvalho, 2016; Toljaga-Nikolić et al., 2020), which becomes a challenge for the project area of any organization. Despite the challenges, project management scholars and practitioners have intensively discussed how to generate sustainability from projects and with projects (Stanitsas, Kirytopoulos, & Leopoulos, 2021; Ma et al., 2020).

Although the aforementioned challenges are evident, many other issues arise when adapting organizational and social structures in order to solve problems about resource allocation, designing new processes, and developing new competencies. In this sense, we can say that a project constitutes the way in which the transformation of organizations, cities, or even a country happens, with project management having and still has a fundamental role in dealing with the changes arising from the society evolution process (Marnewick & Marnewick, 2019). Regarding organizations in general, we can say that their ability to compete is directly related to their ability to create and manage projects.

Therefore, project management not only provides management practices, but also guides changes in organizational structures for the design of their activities in order to deal with changes in their internal and external environment (Lundin et al., 2015). Thus, temporary structures allow better use of resources to achieve organizational objectives, whether from the

private sector or the public sector, which also increases the organizations' ability to adapt to adversities (Dalcher, 2022).

Regarding project management approaches, the evidence points to a paradigmatic shift from planning-oriented practices to those oriented towards value delivery (Bizarrias, Penha, & Silva, 2021), the latter being understood in the agile project management approach. Corroborating this perspective, the 15th State of Agile report (Digital.ai, 2021) pointed to an increase in the adoption of agile methods in IT development teams. In the same sense, agile transformation and Business Agility have become means of achieving competitiveness through a greater ability to adapt organizational structures to respond to market challenges (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016). In addition to this advancement in agile approaches, it is necessary to highlight the need to have hybrid methods as an alternative to the use of project management approaches that are purely planning-oriented, or even the adoption of agile practices without a proper structure to support it (Gemino, Reich, & Serrador, 2021).

Based on this context, the editors of this special issue bring perspective articles, that is, opinion articles that present a vision for academics and practitioners on “The Future of project management”. The challenge in this special edition was to consider various perspectives, such as the management of public and private projects, in addition to issues related to technology and sustainability. For this edition we present seven articles that deal with the future of public projects, aspects related to the use of technologies, as well as the aging of project professionals and the renewal of competencies in the context of projects.

The article “Exploring the future of research in project management” by Ralf Müller presents trends in relevant journals on the future of project management research. Müller (2023) highlights that researchers must understand the transition from process-based project management to principles-based project management. Other relevant topics such as the human side of projects, sustainability and Artificial Intelligence are also explored. Müller (2023) divides research opportunities into five topics: (i) Research on project management and the Grand Challenges; (ii) Research on the human side of project management; (iii) Research on the general understanding of project management; (iv) Research into advanced tools and techniques; (v) Emerging research methods and approaches.

The article “Some insights into the future of project management in public administration” by Stanislaw Gasik indicates some opportunities and challenges for project management in the public sector. Gasik (2023) highlights topics such as the projectization of

public administration, the creation of structures to support service providers in carrying out their work and, especially, in resolving problems in public projects. Gasik (2023) also indicates, that in the future, more decisions related to public sector projects will be taken by the communities involved - stakeholders. This trend is related to the depoliticization of public projects, which should be facilitated by virtual and remote ways of communication between the community and public administration.

The article “The management of projects seen as non-linear, complex and dynamic systems in an adaptive and hybrid way” by Leandro Patah presents, among other relevant topics, the discussion on the adoption of agile and hybrid methods to adapt to each project context. Patah (2023) highlights the importance of observing projects as systems, which can be understood as linear and non-linear systems. This perspective helps to understand system properties, analogous to projects, such as additivity, homogeneity, synergies, and interferences. Another highlight in this article is the opportunity to address the complexity inherent to projects. In the end, Patah (2023) makes a provocation by proposing that project management should be seen as a non-linear, complex, and dynamic system.

The article “Trends in systems development projects in the public sector” by Enock Godoy de Souza, Igor Pinheiro Lagreca de Sales Cabral and Roberto Lopes de Carvalho deals with research opportunities in Information Technology project management processes in the public sector. Souza, Cabral, and Carvalho (2023) are Tax Auditors at the State Revenue Service and work in the IT Department or in the Strategic and Project Management Department of the Treasury and Planning Department of the State of São Paulo. The authors mainly bring a practical perspective on the reality of managing Information Technology projects in the public sector. One of the highlights in this article is related to the trend towards adopting the agile approach in public project management, which is strongly influenced by Digital Transformation, the adoption of Objective and Key Results (OKR), Artificial Intelligence and Data Science. A research opportunity highlighted by the authors is the expectation of evolution of the metrics used to evaluate the projects results, which would contribute to replacing the function point method.

The article “The future of project management competences: How to make the right choice of competences for project professionals?” by Nelson Rosamilha presents a discussion on the adequacy of professionals' competences according to types of projects. Rosamilha (2023) presents his point of view based on previous research that analyze 170 project management

competences categorized by common, relevant, and exclusive competences, which were distributed across different project types. The author assumes that the competences needed to work on projects are those that best fit the context of project types through the Competences Funnel Approach. In this sense, Rosamilha (2023) points out that the competences of the future for project professionals must be contextualized in specific types of projects. Furthermore, a relevant aspect for future studies is the understanding that competences that were previously restricted to project managers are now distributed among professionals involved in projects.

The article “Future perspectives for project management and its relationship with the sustainability of organizations” by Marcio Pimenta, Bruno Leonardo and Paula Pimenta brought more relevant future perspectives on project management and its relationship with organizational sustainability. Pimenta, Leonardo and Pimenta (2023) point to five future perspectives for project management: (i) a cloudy and turbulent future (ii), a technological and disruptive future, (iii) a future full of new skills, (iv) a future to build sustainability, and (v) a challenging future for diversity. One of the highlights of the article is the vision of professional recycling and the retention of competences due to restrictions on hiring older professionals – ageism. In this sense, the authors warn of the need for strategic planning for the aging of professionals to deal with a supposed blackout, in the future, of professionals and competences in the context of project management.

The article “Pioneering the future of project management: Trends and emerging opportunities in the Brazilian context” by Jeferson Kerbes, Sidnei Vieira Marinho and Ovidio Felipe Pereira da Silva Junior presents opinions and perspectives based on discussion with 15 professionals who work with project management in Brazil. Kerbes, Marinho and Da Silva (2023) bring insights obtained from these professionals considering the thematic areas of Management, Leadership, Management Themes and Areas, Tools, Environment and Professionals. The authors compare the insights generated with previous studies. One of the highlights in the article is the adequacy of the competences of professionals involved in projects in order to break resistance to change or the adoption of new technologies.

## COMENTÁRIO EDITORIAL

### O FUTURO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A pretensão de predizer ou antecipar o futuro sobre os negócios motivou consultorias, gestores e pesquisadores ao longo do tempo. Esse foi o desafio de especialistas e pesquisadores em diversos assuntos como John Naisbitt, que escreveu sobre “Magatências” na década de noventa (Naisbitt, 1982), bem como Slaughter (2002), que com seu artigo apresentou vários trabalhos que tratavam de questões como tecnologia, sustentabilidade, entre outros, que impactarão a sociedade no futuro.

No campo do gerenciamento de projetos essa discussão pode ser vista em Morris (2010), Padalkar e Gopinath (2016), Wawak e Woźniak (2020), Alshaikhi e Khayyat (2021), March e Dalcher (2022) e Locatelli et al. (2023). Estes autores trataram de questões como o desenvolvimento de novas competências para profissionais que trabalham com projetos, mudanças para lidar com o uso intensivo de tecnologias da Indústria 4.0, além do desafio de incorporar à sustentabilidade nas suas dimensões sociais, ambientais e econômicas em todo o ciclo de vida de um projeto.

Com relação aos avanços tecnológicos, a sociedade contemporânea tem tentado incorporar de forma mais natural tecnologias digitais como a Inteligência Artificial, Digital Twin, Internet das Coisas, Blockchain, entre outras tecnologias relacionadas à Indústria 4.0 (Sankaran, Jacobsson, & Blomquist, 2021). Neste sentido, nós podemos evidenciar neste ano de 2023 a democratização da Inteligência Artificial Generativa, como ChatGPT, BARD, entre outros, que estão influenciando processos de trabalho e a forma como entregamos valor aos clientes. Um exemplo das mudanças que podem se tornar cada vez mais comuns é tornar uma aplicação de Inteligência Artificial membro da equipe de um projeto (Marnewick & Marnewick, 2019), o que pode se tornar uma tendência dentro e fora de ambientes de trabalho.

Não obstante as questões relacionadas à evolução tecnológica, ainda é preciso lidar com as barreiras organizacionais para incorporar a sustentabilidade nos diversos contextos de produção e consumo (Martens & Carvalho, 2016; Toljaga-Nikolić et al., 2020), o que se torna um desafio para a área de projetos de qualquer organização. Apesar dos desafios, estudiosos e praticantes da gestão de projetos tem discutido intensivamente em como gerar sustentabilidade a partir dos projetos e com os projetos (Stanitsas, Kirytopoulos, & Leopoulos, 2021; Ma et al., 2020).

Embora sejam evidentes os desafios supracitados, muitas outras questões surgem ao adaptar as estruturas organizacionais e sociais a fim de resolver problemas na alocação de recursos, no desenho de novos processos e no desenvolvimento de novas competências. Neste sentido, podemos dizer que um projeto constitui a forma pela qual a transformação de organizações, cidades, ou mesmo de um país acontece, sendo que o gerenciamento de projetos teve e ainda tem um papel fundamental para lidar com as mudanças advindas do processo de evolução da sociedade (Marnewick & Marnewick, 2019). Com relação às organizações de modo geral, nós podemos dizer que sua capacidade de competir está diretamente relacionada à capacidade de criar e gerir projetos.

Portanto, o gerenciamento de projetos não fornece somente práticas de gestão, mas também orienta mudanças nas estruturas organizacionais para a projetização de suas atividades a fim de lidar com as mudanças em seu ambiente interno e externo (Lundin et al., 2015). Assim, estruturas temporárias permitem uma melhor utilização dos recursos para alcance dos objetivos organizacionais, sejam eles da iniciativa privada ou do setor público, o que também aumenta a capacidade de adaptação frente as adversidades das organizações (Dalcher, 2022).

Com relação às abordagens de gerenciamento de projetos, as evidências apontam para uma mudança paradigmática de práticas orientadas ao planejamento para aquelas orientadas para entrega de valor (Bizarrias, Penha, & Silva, 2021), sendo essas últimas compreendidas na abordagem ágil de gerenciamento de projetos. Corroborando essa perspectiva, o 15º relatório State of Agile (Digital.ai, 2021) apontou para um crescimento da adoção dos métodos ágeis em equipes de desenvolvimento de TI. Neste mesmo sentido, a transformação ágil e o *Business Agility* se tornaram meios para obter competitividade por meio de uma maior capacidade de adaptação das estruturas organizacionais em responder aos desafios de mercado (Dikert, Paasivaara, & Lassenius, 2016). Além deste avanço das abordagens ágeis, se faz necessário ressaltar a necessidade de se ter métodos híbridos como uma alternativa à utilização de abordagens de gerenciamento de projetos puramente orientadas ao planejamento, ou ainda a adoção de práticas ágeis sem uma devida estrutura que a suporte (Gemino, Reich, & Serrador, 2021).

Com base neste contexto, os editores desta edição especial trazem artigos de perspectiva, ou seja, artigos opinativos que apresentam uma visão para acadêmicos e praticantes sobre “O Futuro do gerenciamento de projetos”. O desafio nesta edição especial foi contemplar várias perspectivas, como por exemplo, a gestão de projetos públicos e privados, além das

questões relacionadas a tecnologia e a sustentabilidade. Para esta edição apresentamos sete artigos que tratam sobre o futuro dos projetos públicos, aspectos relacionados ao uso de tecnologias, bem como o envelhecimento dos profissionais de projetos e a renovação das competências no contexto dos projetos.

O artigo “Explorando o futuro das pesquisas em gerenciamento de projetos” de Ralf Müller apresenta tendências presentes em revistas relevantes sobre o futuro da pesquisa sobre gerenciamento de projetos. Müller (2023) destaca que os pesquisadores devem compreender a transição do gerenciamento de projetos baseado em processos para o gerenciamento de projetos baseado em princípios. Outros tópicos relevantes como o lado humano nos projetos, a sustentabilidade e a Inteligência Artificial também são explorados. Müller (2023) divide as oportunidades de pesquisa em cinco tópicos: (i) Pesquisa sobre gerenciamento de projetos e os Grandes Desafios; (ii) Pesquisa sobre o lado humano da gestão de projetos; (iii) Pesquisa sobre o entendimento geral de gerenciamento de projetos; (iv) Pesquisa de ferramentas e técnicas avançadas; (v) Métodos e abordagens de investigação emergentes.

O artigo “Alguns insights sobre o futuro da gestão de projetos na administração pública” de Stanislaw Gasik indica algumas oportunidades e desafios para a gestão de projetos no setor público. Gasik (2023) destaca temas como a projetização da administração pública, a criação de estruturas para apoiar os prestadores de serviços na realização de seus trabalhos e, especialmente, na resolução dos problemas nos projetos públicos. Gasik (2023) indica também, que no futuro, mais decisões relacionadas aos projetos do setor público serão tomadas pelas comunidades envolvidas - *stakeholders*. Essa tendência está relacionada à despolitização dos projetos, que deve ser facilitada pelas formas virtuais e remotas de comunicação entre a comunidade e a administração pública.

O artigo “A gestão de projetos vistos como sistemas não lineares, complexos e dinâmicos de forma adaptativa e híbrida” de Leandro Patah apresenta, entre outros tópicos relevantes, a discussão sobre a adoção dos métodos ágeis e híbridos para adequação à cada contexto do projeto. Patah (2023) destaca a importância de observar os projetos como sistemas, sendo que esses podem ser compreendidos como sistemas lineares e não lineares. Essa perspectiva ajuda a compreender propriedades dos sistemas, análogas aos projetos, como aditividade, homogeneidade, sinergias e interferências. Outro ponto de destaque neste artigo é a oportunidade de tratar a complexidade inerente aos projetos. Ao final, Patah (2023) faz uma



provocação ao propor que o gerenciamento de projetos deverá ser visto como um sistema não-linear, complexo e dinâmico.

O artigo “Tendências nos projetos de desenvolvimento de sistemas no setor público” de Enock Godoy de Souza, Igor Pinheiro Lagreca de Sales Cabral e Roberto Lopes de Carvalho trata de oportunidades de pesquisa em processos de gestão de projetos de Tecnologia da Informação no setor público. Souza, Cabral e Carvalho (2023) são Auditores Fiscais da Receita Estadual e atuam no Departamento de TI ou no Departamento de Gestão Estratégica e de Projetos da Secretaria da Fazenda e Planejamento do Estado de São Paulo. Os autores trazem principalmente uma perspectiva prática sobre a realidade de gestão de projetos de Tecnologia da Informação no setor público. Um dos pontos de destaque neste artigo está relacionado à tendência da adoção da abordagem ágil na gestão pública de projetos, que é fortemente influenciada pela Transformação Digital, a adoção de *Objective and Key Results* (OKR), Inteligência Artificial e Ciência de Dados. Uma oportunidade de pesquisa destacada pelos autores é a expectativa de evolução das métricas usadas para avaliar o resultado dos projetos, o que contribuiria na substituição do método de pontos de função.

O artigo “O futuro das competências em gerenciamento de projetos: Como fazer a escolha certa das competências para os profissionais de seu projeto?” de Nelson Rosamilha apresenta discussão sobre a adequação das competências dos profissionais de acordo com tipos de projetos. Rosamilha (2023) parte de uma pesquisa prévia que apresentou 170 competências de gerenciamento de projetos categorizadas por competências comuns, relevantes e exclusivas, que foram distribuídas em diferentes tipologias de projetos. O autor pressupõe que as competências necessárias para atuar em projetos são as que melhor se adequam ao contexto das tipologias de projetos por meio da abordagem de Funil de Competências. Neste sentido, Rasamilha (2023) aponta que as competências do futuro para os profissionais de projetos devem ser contextualizadas em tipos específicos de projetos. Além disso, um aspecto relevante para estudos futuros é a compreensão de que as competências que antes estavam restritas aos gerentes de projetos, agora estão distribuídas entre os profissionais envolvidos nos projetos.

O artigo “Perspectivas futuras para a gestão de projetos e sua relação com a sustentabilidade das organizações” de Marcio Pimenta, Bruno Leonardo e Paula Pimenta trouxe perspectivas futuras mais relevantes acerca da gestão de projetos e sua relação com a sustentabilidade organizacional. Pimenta, Leonardo e Pimenta (2023) apontam para cinco perspectivas de futuro para a gestão de projetos: (i) um futuro enevoado e turbulento, (ii) um

futuro tecnológico e disruptivo, (iii) um futuro repleto de novas habilidades, (iv) um futuro para construir a sustentabilidade e (v) um futuro desafiador para a diversidade. Um dos destaques do artigo é a visão da reciclagem de profissionais e a retenção das competências por conta de restrições de contratação de profissionais mais velhos – idadismo. Neste sentido, os autores alertam para a necessidade de um planejamento estratégico do envelhecimento dos profissionais para lidar com um suposto apagão, no futuro, de profissionais e competências no contexto da gestão de projetos.

O artigo “Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: Tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro” de Jeferson Kerbes, Sidnei Vieira Marinho e Ovidio Felipe Pereira da Silva Junior apresenta opiniões e perspectivas a partir da discussão com 15 profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Brasil. Kerbes, Marinho e Da Silva (2023) trazem *insights* obtidos destes profissionais considerando as áreas temáticas de Gestão, Liderança, Temas e Áreas de Gerenciamento, Ferramentas, Ambiente e Profissionais. Os autores confrontam os insights gerados com estudos prévios. Um dos pontos de destaque no artigo é a adequação das competências dos profissionais envolvidos em projetos a fim de quebrar resistências à mudança ou à adoção de novas tecnologias.

## References

## Referências

- Alshaikhi, A., & Khayyat, M. (2021). An investigation into the Impact of Artificial Intelligence on the Future of Project Management. In *2021 International Conference of Women in Data Science at Taif University (WiDSTaif)* (pp. 1-4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/WiDSTaif52235.2021.9430234>
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 1-8. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.20121>
- Dalcher, D. (2022). *Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge.
- DIGITAL.AI. (2021). 15th Annual State of Agile Report. Agile adoption accelerates across the enterprise. Recuperado de Digital AI: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>
- Gasik, S. (2023 Sept./Dec.). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 27-39. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25043>
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice?. *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Kerbes, J., Marinho, S. V., & Silva Junior, O. F. P. (2023, set./dez.). Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: Tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 111-131. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25028>
- Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., ... & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review*, 20(1), 3-17.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., & Midler, C. (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge university press.
- Ma, J., Harstvedt, J. D., Jaradat, R., & Smith, B. (2020). Sustainability driven multi-criteria project portfolio selection under uncertain decision-making environment. *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106236.

- Martens, M.L., & Carvalho, M.M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *Journal Cleaner Production*, 117, 29e40. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039>
- Morris, P. W. G. (2010). Research and the future of project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 139–146. <http://dx.doi.org/10.1108/17538371011014080>
- Müller, R. (2023, Sept./Dec.). Exploring the future of research in project management. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 14-26. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25027>
- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends*. New York, 17.
- Padalkar, M., & Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Patah, L. (2023, set./dez.). A gestão de projetos vistos como sistemas não lineares, complexos e dinâmicos de forma adaptativa e híbrida. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 40-54. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25006>
- Pimenta, M., Leonardo, B., & Pimenta, P. (2023, set./dez.). Perspectivas futuras para a gestão de projetos e sua relação com a sustentabilidade das organizações. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 87-110. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25016>
- Rosamilha, N. (2023, set./dez.). O futuro das competências em gerenciamento de projetos: Como fazer a escolha certa das competências para os profissionais de seu projeto? *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 72-86. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.24927>
- Sankaran, S., Jacobsson, M., & Blomquist, T. (2021). 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. <https://doi.org/10.1002/sres.2814>
- Slaughter, R. A. (2002). From forecasting and scenarios to social construction: changing methodological paradigms in futures studies. *foresight*, 4(3), 26-31. <https://doi.org/10.1108/14636680210697731>
- Souza, E. G., Cabral, I. P. L. S., & Carvalho, R. L. (2023, set./dez.). Tendências nos projetos de desenvolvimento de sistemas no setor público. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 55-71. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25030>
- Stanitsas, M., Kirytopoulos, K., & Leopoulos, V. (2021). Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123774.

Toljaga-Nikolić, D., Todorović, M., Dobrota, M., Obradović, T., & Obradović, V. (2020). Project management and sustainability: Playing trick or treat with the planet. *Sustainability*, 12(20), 8619. <https://doi.org/10.3390/su12208619>

Wawak, S., & Woźniak, K. (2020). Evolution of project management studies in the XXI century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 867-888. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0002>