

Diretrizes para a elaboração de sistema de gestão da integração do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana

Mariana Menezes Vieira de Miranda

Secretaria de Estado da Cultura do Espírito Santo – Brasil

mari.vmenezes@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this article is to present the integration management guidelines for capixaba's historical sites having São Pedro do Itabapoana as case of study. This study is justified by the inexistence of management mechanisms appropriate to the Espírito Santo State Historical-Cultural Patrimony preservation. In this way, the guidelines may guide managers on the best practices for the alignment and integrated development of state heritage preservation and re-qualification public policies, contributing to the discussions criticisms about the management patrimony practices adopted in the public service capixaba today. Therefore, was conducted a case-study based on a real organizational situation of the Espírito Santo Culture State Department, using the management system from the knowledge area of integration management as a methodological basis. São Pedro do Itabapoana, among the five historical sites registered by the state cultural council, was selected due to the fact that it was the smallest of the first two site to be registered in Espírito Santo, that the interlocution with its population is very easy and kind, and also because it is the most articulated historical site in the accomplishment of cultural events. The data presented were collected through: i) documents such as magazine articles, books, websites, pertinent legislation, etc; ii) informal conversations with residents of São Pedro do Itabapoana the community and professionals; and, iii) non-participant observation in loco. The system presented itself as a viable solution to promote a professional and participative management, facilitating the actions directed to the protection of São Pedro do Itabapoana patrimony.

Keywords: *Integration management; Guidelines; São Pedro do Itabapoana; Historical-Cultural Patrimony; Public policies.*

1. INTRODUÇÃO

Produto coletivo, formado pelo conjunto de elementos significativos de uma sociedade ao longo de sua história, o patrimônio histórico-cultural é um importante elo entre o passado e o presente, relevante para a permanência e identidade da cultura de um povo.

Sede do município até 1930, São Pedro do Itabapoana, distrito pertencente ao município de Mimoso do Sul, testemunhou os tempos fartura e desenvolvimento da cultura cafeeira no Estado do Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2009, p. 130). A configuração urbana e arquitetônica do povoado possui relevante valor histórico e cultural pela representação dos resultados daquele importante momento da história estadual.

Para resguardar as características históricas e culturais do local, o Conselho Estadual de Cultura delimitou, por meio da Resolução CEC nº 002/2010, a Área de Proteção do Ambiente Cultural de São

Pedro do Itabapoana, submetendo os bens integrantes da área a um regime especial de uso, gozo e disposição em razão de seu valor (ESPÍRITO SANTO, 2010).

Tal ação estatal permitiu a valorização e preservação de parte dos bens. Entretanto, não impediu o abandono e mutilação de alguns edifícios. Assim revelam a necessidade de implementação de um sistema de gestão, a fim de que essas áreas se tornem novamente competitivas em relação ao resto da cidade e cumpram um papel social importante para o funcionamento e coesão urbanas.

Conforme afirma Brito (2003),

As experiências têm apresentado, segundo os seus contextos, uma gama de soluções bastante ampla, seja nos níveis e padrões de intervenção, seja nos modelos e estratégias de gestão adotados para enfrentar o problema da preservação sustentável do patrimônio cultural urbano.

Considerando que um processo de gestão de sítios históricos efetivo, conforme afirma Souza e Vieira (2010, p. 82),

(...) caracteriza-se pela condução de políticas que buscam a conservação do patrimônio construído ao mesmo tempo em que priorizam a função social das áreas sob intervenção (...)

Atualmente, o êxito de intervenções urbanas em centros históricos encontra-se fortemente associado à articulação da noção de conservação urbana integrada. Desta forma, promover a conexão da gestão dos centros históricos com a gestão urbana das cidades corresponde em articular a preocupação com o patrimônio histórico à coesão social, dinamicidade econômica e melhoria da qualidade de vida das pessoas.

Este trabalho se propõe a apresentar as diretrizes a serem consideradas para a gestão do sítio histórico de São Pedro do Itabapoana.

O estudo justifica-se pela inexistência de mecanismos de gestão apropriados à preservação do Patrimônio Histórico-cultural do Estado do Espírito Santo. Desta forma, as diretrizes aqui apresentadas poderão orientar os gestores quanto às melhores práticas para o alinhamento e desenvolvimento integrado das políticas públicas de preservação e requalificação do patrimônio estadual. Adicionalmente, a pesquisa aqui apresentada poderá servir de base para o desenvolvimento de meios de gestão em várias áreas de conhecimento, além de contribuir para as discussões críticas acerca das práticas de gestão do patrimônio adotadas no serviço público atualmente.

2. REVISÃO

No contexto das políticas públicas brasileiras, a elaboração de projetos é destacada por Armani (2009, p. 18) como uma solução técnica eficiente para o enfrentamento dos problemas sociais. A competência no processo de gerenciamento de projetos é pautada pela administração efetiva de todas as suas áreas de conhecimento, compostas por diversos processos específicos que devem ser integrados, “formando um todo único e organizado” (ROMANO, 2003, p. 74) para que o resultado atinja os objetivos esperados.

Tal ação de coordenação é destacada por Mei (2014), para quem a gestão de projetos possui natureza integradora. O autor argumenta que qualquer ação tomada no desenvolvimento de um projeto pode afetar os demais processos, o que requer que as demandas concorrentes em um projeto sejam perfeitamente alinhadas e conectadas para que atuem como um time.

Desta forma, a integração, no contexto de gerenciamento de projetos, pode ser entendida como a habilidade de articular e administrar, numa sequência lógica e harmônica, todas as atividades desenvolvidas ao longo do projeto. Por sua importância no gerenciamento de qualquer projeto, o Guia PMBOK (PMI, 2008) dispõe a gestão da integração graficamente como a área central do gerenciamento de projetos. O autor destaca que essa área do conhecimento tem como objetivos principais unificar, consolidar, articular e integrar os processos e atividades para o êxito do projeto. Para tanto, inclui processos que permeiam todas as fases do projeto, quais sejam: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

Alguns autores (AMARAL, 2008; CARNEIRO, 2010) afirmam, por outro lado, que a utilização de sistemas simplifica a gestão, facilitando a compreensão de relações complexas e minimizando a probabilidade de resultados inesperados. Aplicado ao campo da gestão, sistema de gestão pode ser entendido como um conjunto harmônico e integrado de métodos e padrões de trabalho capazes de descrever como as atividades deverão ser efetivamente executadas e coordenadas para trazer melhores resultados para as organizações (CARNEIRO, 2010).

No caso específico do gerenciamento de projetos, a abordagem sistêmica é defendida por diversos autores (AMARAL, 2008; KRAMES, 2013; LIMA; FARIAS FILHO, 2012). Devido à complexidade associada aos projetos, Amaral (2008) afirma que os sistemas devem ser suficientemente flexíveis para incorporar eventos que possam ocorrer ao longo do desenvolvimento do projeto e produzir estimativas e previsões para a melhoria contínua da organização.

O Guia PMBOK (PMI, 2008, p. 322) define sistema de gerenciamento de projetos como a “agregação de processos, ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos para o gerenciamento de um projeto”. Para Hitt et al. (2005, p. 7), “ao considerar-se um sistema, é necessário incluir na análise seu relacionamento com o ambiente em que está contido”.

A partir dos conceitos apresentados, é possível definir sistema de gestão da integração de projetos como um conjunto de princípios, técnicas e procedimentos articulados com o objetivo de administrar, numa sequência lógica e harmônica, todas as atividades desenvolvidas no projeto.

Neste trabalho, serão retratadas as dimensões tangíveis, entendidas como ferramentas e técnicas, e intangíveis, entendidas como fatores ambientais externos e internos, do sistema de gestão. Tais dimensões, conforme destaca Carneiro (2010, p. 43), devem ser integradas entre si e ao sistema de gestão, evitando conflitos e o comprometimento do desempenho geral da organização. Como elementos tangíveis as influências ambientais são considerados os seguintes: o direcionamento estratégico e as partes interessadas. Como elementos intangíveis, são considerados: a estrutura de gestão, os indicadores de projeto e os recursos disponíveis.

3. METODOLOGIA

Tendo como base metodológica o sistema de gestão a partir da área de conhecimento da gestão da integração, consagrada internacionalmente no gerenciamento de projetos pelo Guia PMBOK (PMI, 2008), foi conduzido um estudo do tipo método de caso a partir de uma situação organizacional real da Secretaria de Estado da Cultura do Espírito Santo.

O recorte a São Pedro do Itabapoana, entre os cinco sítios históricos tombados pelo Conselho Estadual de Cultura, se deu em função das seguintes razões: ser um dos dois primeiros a ser tombado em caráter estadual, seu tamanho reduzido, as características socioculturais da população, já bastante envelhecida e de fácil interlocução. Ademais disso, por este ser o sítio histórico o mais articulado na realização de eventos culturais. Os dados apresentados foram coletados por meio de: i) documentos como artigos de revistas, livros, sites, legislação pertinente, palestras etc; ii) conversas informais com os moradores da comunidade de São Pedro do Itabapoana e com profissionais da Secretaria; e, iii) observação não participante in loco no sítio histórico de São Pedro do Itabapoana.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As diretrizes que norteiam este trabalho foram baseadas no trabalho de conclusão de curso intitulado “CASO DE ESTUDO: estruturação do modelo de gestão para implantação do projeto de gestão do sítio histórico de São Pedro do Itabapoana – Mimoso do Sul”, desenvolvido pela autora em 2015 sob orientação da professora Dra. Márcia Juliana d’ Angelo.

4.1 Influências macroambientais

Todo projeto está incluído em um ambiente externo complexo que o influencia e é influenciado por ele. Tais influências, comumente tratadas no âmbito do gerenciamento de projetos como fatores ambientais, podem influenciar positiva ou negativamente o projeto. Wright et al. (2000, p. 47), assim como Stadler e Paixão (2012, p. 70 e 71), identificam dois níveis de fatores ambientais externos que afetam a atuação da empresa e, conseqüentemente, o projeto, um mais ampliado e um setorial, denominados, respectivamente, como macro e microambientes.

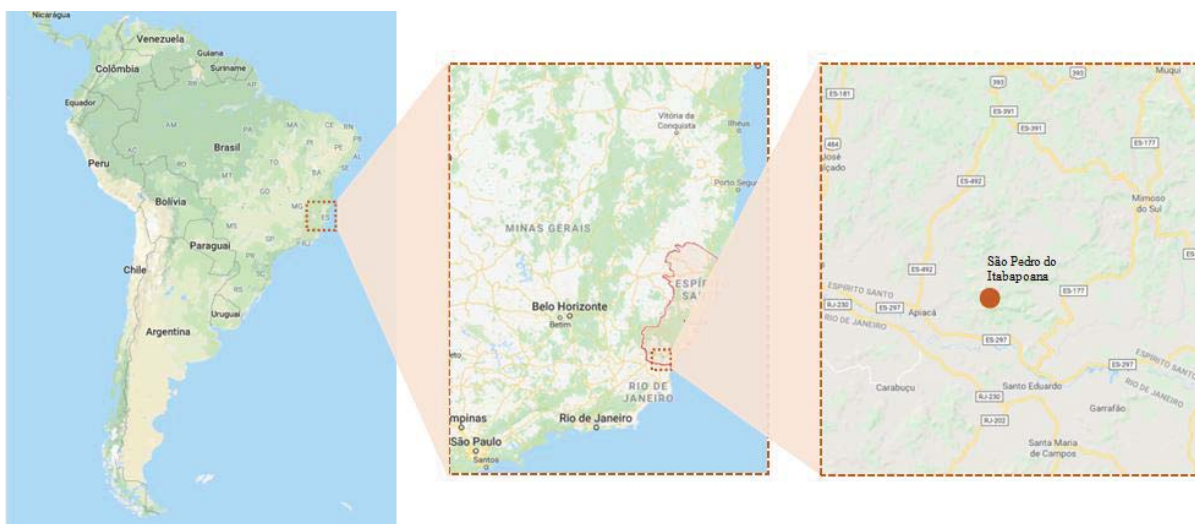
O macroambiente é composto por cinco forças: político-legais, tecnológicas, econômicas, socioculturais e ecológicas (STADLER; PAIXÃO, 2012, p. 71; VALERIANO, 2005, p. 79). O setorial, por outro lado, concerne especificamente ao objeto da organização e corresponde ao conjunto de influências de clientes, fornecedores, concorrentes, entidades de classe e agências reguladoras, entre outros, os quais compõem, na perspectiva do gerenciamento de projetos, as partes interessadas, as quais serão descritas mais adiante. Neste tópico, serão tratadas as influências macroambientais, sendo apontadas as forças político-legais, econômicas e socioculturais identificadas como influenciadoras do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana.

São Pedro do Itabapoana é um distrito pertencente ao município de Mimoso do Sul. Localizado na região Sul Caparaó do estado do Espírito Santo (**Figura 1**), o município encontra-se a 173 km de Vitória, capital do estado, confrontando-se ao norte com os municípios de Alegre, Jerônimo Monteiro e Muqui; ao sul com o Estado do Rio de Janeiro; a leste com o município de Presidente Kennedy e Atilio Vivácqua e a oeste com os municípios de São José do Calçado e Apiacá. Situado a sudoeste de Mimoso do Sul, o atual distrito de São Pedro do Itabapoana foi fundado em meados do século XIX e manteve-se como sede do município até 1930.

Originário do primeiro fluxo migratório em torno do cultivo do café no Estado, São Pedro testemunhou os tempos áureos da cultura cafeeira, quando o denominado “ouro verde” conduziu o Espírito Santo a tempos de fartura e desenvolvimento. A riqueza acumulada neste período sustentou a mutação social, econômica e política local, resultando em uma segunda territorialidade sócio-espaco-

temporal no Espírito Santo (ESPÍRITO SANTO, 2009). A representação dos resultados deste importante momento da história estadual foi refletida na configuração urbana e arquitetônica do povoado, que possui edificações marcadas por traços coloniais, sem adornos, mas com novidades proporcionadas pelo intercâmbio cultural com a capital do Império (ESPÍRITO SANTO, 2009).

Figura 1. Localização de São Pedro do Itabapoana



Fonte: Adaptado de Google Maps (acesso em: 23 Jul. 2018)

A abrupta transferência da sede do município em 1930 e a consequente evasão da população contribuiu para a manutenção das características locais, resguardando parte do patrimônio histórico-cultural que representa a identidade local.

Para resguardar as características históricas e culturais de São Pedro do Itabapoana, o Conselho Estadual de Cultura (CEC) tombou por meio das Resoluções CEC nº 02/87 (ESPÍRITO SANTO, 1987) e CEC nº 01/2007 (ESPÍRITO SANTO, 2007) os bens imóveis considerados de interesse de preservação no distrito. Em 2010, com os objetivos gerais de delimitar a Área de Proteção do Ambiente Cultural (APAC) do distrito e de uniformizar os procedimentos a serem adotados para a aprovação de projetos e obras a serem realizadas em bens tombados, o Conselho estabeleceu a Resolução CEC nº 002/2010 (ESPÍRITO SANTO, 2010).

A Secretaria de Estado da Cultura, por outro lado, mantém como prática não estruturada de gestão do sítio a realização de visitas quinzenais por arquiteto designado pela secretaria, cujas ações são direcionadas pelas citadas resoluções do Conselho de Estado da Cultura, além do direcionamento de prêmios aos sítios históricos estaduais por meio de editais lançados anualmente.

Adicionalmente, a SECULT mantém constante diálogo com os responsáveis municipais a fim de estreitar relações e viabilizar ações conjuntas, tendo em vista que o município ainda carece de uma estrutura de gestão efetiva.

Tais ações, não obstante, não têm sido suficientes para alcançar os objetivos traçados pelas resoluções. Desta forma, o planejamento estratégico da SECULT indica a necessidade de estruturação de um processo de gestão adequado para os sítios históricos estaduais.

No nível federal, a intenção do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) de realizar o tombamento do sítio tem dinamizado o aproximação política entre Estado e Federação, neste caso.

As condições sociopolíticas que levaram ao tombamento do distrito, realizado por articulação comunitária, foram importantes para a apropriação da comunidade local. Composta por cerca de 300 habitantes fixos e muitos sazonais, a comunidade em geral reconhece a importância histórico-cultural de São Pedro e de sua preservação. Tal reconhecimento se vê estampado em diversas festividades que são realizadas no sítio ao longo do ano e no retorno de parte da população envelhecida para a comunidade.

Os editais lançados pela SECULT somados ao desenvolvimento do turismo têm possibilitado a maior diversificação da economia local. A ocupação que era majoritariamente ligada à atividade rural vem se dividindo com as atividades ligadas ao turismo.

4.2 Direcionamento estratégico

Como ferramenta tática criada para suprir uma necessidade da organização, um projeto deve ser a expressão do seu plano estratégico (ARMANI, 2009, p. 27). Wright et al. (2000) afirma que a gestão mediante um plano estratégico cria condições para a operação eficaz diante de ameaças, a capitalização de oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, a ênfase de pontos fortes e a moderação do impacto de pontos fracos. Para tanto, o autor indica que o diagnóstico deve envolver análise dos seus três níveis ambientais, definidos no tópico anterior: macroambiente, microambiente e ambiente interno. Tal análise é denominada pelos autores que tratam o assunto como análise SWOT, ferramenta identificada pelo PMI (2008, p. 237) para a identificação dos riscos de um projeto.

Sendo assim, o direcionamento estratégico para a gestão do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana deve ser composto pelo escopo, objetivos, prazos, problemas, oportunidades, princípios, metas desafiadoras, riscos e suas medidas preventivas, restrições, orçamento e fatores críticos de sucesso.

4.3. Partes interessadas

As partes interessadas, também denominadas stakeholders, são pessoas ou organizações que fazem parte do projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pelo projeto (PMI, 2008, p. 332) e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do seu desempenho (HITT et al., 2005, p. 28). As partes interessadas em um projeto dependem de suas características, podendo incluir clientes e/ou usuários, patrocinadores, organização executora, equipe do projeto, fornecedores e público. Os autores que tratam o assunto são unânimes em afirmar que as partes interessadas desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer projeto, salientando que negligenciar qualquer interessado pode aumentar a probabilidade de insucesso face aos conflitos potenciais.

Assim, foram identificadas como partes interessadas na gestão do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana: a comunidade residente na área de tombamento e entorno, e turistas; a sociedade civil organizada, representada pelo Conselho Estadual de Cultura e pelo seu Comitê Gestor; o poder

público estadual, representado pela Secretaria de Estado da Cultura; o poder público municipal; a equipe do projeto; a imprensa; e os parceiros, representados pelo Consórcio dos Vales e do Café, SEBRAE, BANDES e consultores eventuais. A comunicação deve ser realizada por meio de ações com objetivos, periodicidade e divulgação específicos para cada *stakeholder*.

4.4 Estrutura de gestão

A estrutura de gestão do projeto é um arranjo temporário estabelecido para o gerenciamento do projeto, onde cada ator possui funções, responsabilidades, limites e níveis de autoridade diferenciados (ABNT, 2012, p. 9). Assim, a estrutura de gestão do projeto reflete o modo como as tarefas e responsabilidades são alocadas aos recursos humanos do projeto, assim como o agrupamento destes recursos, as relações formais de autoridade e os níveis de hierarquia (WRIGHT et al., 2000, p. 267).

Influenciada por fatores ambientais, a estrutura, segundo Hitt et al. (2005, p. 444), reflete as determinações dos gerentes para que as estratégias sejam alcançadas eficientemente. As informações referentes aos papéis, responsabilidades e competências requeridas dos membros da estrutura de gestão do projeto devem ser definidos e indicados no plano de gerenciamento de recursos humanos

A estrutura proposta para a gestão do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana contempla a Secretaria de Estado da Cultura, BANDES, Conselho Estadual de Cultura, Comitê Gestor, Equipes de Comunicação, Apoio, Licitação, Eventos e Implantação, SEBRAE e Consultores.

4.5 Indicadores do projeto

Um projeto é influenciado por diversos fatores, que podem ou não alterar a sua condição de normalidade. Faz-se fundamental, portanto, que o gestor disponha de ferramentas que lhe permitam acompanhar a “saúde” do projeto, de maneira a avaliar sua condição (AMARAL, 2008, p. 57). Tais ferramentas são denominadas indicadores do projeto. Obtidos a partir da comparação, em um momento específico, entre os dados e informações coletados e as metas pré-estabelecidas, os indicadores são padrões que nos ajudam a medir, avaliar e demonstrar variações em alguma área do projeto (ARMANI, 2009, p. 58).

No seguimento do estabelecimento de diretrizes a serem seguidas para a gestão do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana, são apresentados na **Tabela 1** os indicadores propostos para a avaliação das categorias mais relevantes identificadas.

4.6 Recursos

Os recursos são as entradas no processo de produção, englobando um espectro de fenômenos individuais, sociais e organizacionais (HITT et al., 2005, p. 105). O autor classifica os recursos em tangíveis, referentes aos bens que podem ser vistos e tocados, e intangíveis, referentes aos bens que se encontram enraizados na história da organização. Os recursos tangíveis podem ser divididos em quatro categorias: financeiros, físicos (materiais), tecnológicos e organizacionais ou metodológicos. E os intangíveis podem ser categorizados como de inovação, de reputação e humanos. Os recursos financeiros compreendem os ativos para investimentos, que, no âmbito do gerenciamento de projetos, são disponibilizados pelo patrocinador na iniciação. Os recursos materiais são todos os objetos e

equipamentos utilizados para a produção em si do bem ou serviço, tais como matérias-primas, edificações, veículos e maquinário. O estoque de tecnologia da empresa, incluindo técnicas, patentes e direitos autorais, entre outros, são os denominados recursos tecnológicos.

A Secretaria de Estado da Cultura possui em sua estrutura organizacional uma série de recursos que poderão ser disponibilizados para este projeto. Além disso, os demais órgãos estaduais, municipais e federais parceiros poderão contribuir com o projeto. Outras organizações que têm interesse no desenvolvimento deste projeto também detêm importantes recursos que podem vir a ser disponibilizados.

Tabela 1. Indicadores para a gestão do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana

CATEGORIA	INDICADOR	DESCRIÇÃO
APOIO DA ALTA GESTÃO	Desligamento dos membros da equipe	Medir o percentual de desligamento dos membros da equipe de projeto
	Feedback da alta gestão	Medir o nível de interesse da alta gestão com as ações desenvolvidas
ALOCÇÃO DE RECURSOS	Rejeição de recursos humanos	Medir a rejeição em disponibilizar os recursos humanos solicitados
ALINHAMENTO DE INTERESSE	Satisfação dos atores sociais envolvidos	Medir o nível de satisfação dos atores sociais envolvidos no projeto
ENVOLVIMENTO	Participação dos diferentes grupos sociais	Mensurar a participação dos diferentes grupos sociais nos eventos realizados
	Evasão durante os eventos de capacitação e debate	Medir o percentual de evasão dos participantes nos eventos de capacitação e debate promovidos
GOVERNANÇA	Satisfação da equipe de projeto	Medir o nível de satisfação dos membros da equipe com o projeto
ORÇAMENTO	CPI (Cost Performance Index)	Medir a variação da linha de base de custo do projeto
COMUNICAÇÃO	Comunicação interna	Mensurar a satisfação com os canais de comunicação interna
	Comunicação de eventos	Mensurar a participação das partes interessadas nos eventos realizados
	Acessos ao site do projeto	Medir os acessos ao site do projeto
	Repercussão na mídia	Medir o total de matérias veiculadas de forma espontânea pelas diversas mídias
CONFLITOS	Tratamento de conflitos	Mensurar o sucesso no tratamento dos conflitos surgidos
INFRAESTRUTURA	Processos licitatórios bem sucedidos	Mensurar o sucesso dos processos licitatórios

5. COMENTÁRIOS FINAIS

As diretrizes aqui apresentadas poderão delimitar as ações de proteção do patrimônio estadual, além de orientar os gestores quanto às melhores práticas para o alinhamento e desenvolvimento integrado das políticas públicas de preservação e requalificação do patrimônio estadual.

Ao estruturar as diretrizes para a elaboração de um sistema de gestão da integração do sítio histórico de São Pedro do Itabapoana, ficou evidenciado que a maior parte dos recursos necessários para se elaborar um sistema de gestão para o local se encontra sob domínio das partes interessadas.

Ademais, o sistema de gestão, em sua forma e conteúdo, se apresentou como solução viável para promover uma gestão profissional e participativa do Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana, facilitando as ações voltadas à proteção do patrimônio. O recorte ao Sítio Histórico de São Pedro do

Itabapoana, por outro lado, se mostrou satisfatório para o cumprimento do objetivo desta pesquisa ao facilitar a compreensão da realidade local e de sua relação com o poder público estadual.

Como as partes interessadas estão, aparentemente, engajadas e dispostas a se comprometerem com o sistema, visando melhores resultados para todos os interessados, a pesquisa indica que os riscos e restrições são passíveis de serem vencidos.

Considerando que “é impossível tentar preservar o patrimônio da comunidade sem a sua participação” (GOMES, 1979, p. 31), é importante evidenciar que os processos para elaboração do sistema de gestão deverão garantir a participação da comunidade no estabelecimento das diretrizes de atuação, assim como as ações deverão ser divulgadas de forma educativa, visando a conscientização e consequente apropriação do sítio pela comunidade.

Com isso, acredita-se terem sido estabelecidas as diretrizes para o desenvolvimento de um sistema de gestão para o Sítio Histórico de São Pedro do Itabapoana. Entende-se, ainda, que a pesquisa aqui apresentada poderá servir de base para o desenvolvimento de protótipos em várias áreas de conhecimento, além de contribuir para as discussões críticas acerca das práticas de gestão do patrimônio adotadas no serviço público. Ou seja, aparentemente é possível replicar esse modelo para os demais sítios históricos do Estado, sendo indicado, para tanto, a formação de parcerias com entes públicos e privados.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Adriano Oliveira. **Desenvolvimento de melhorias para a gestão em projetos usando sistemas dinâmicos e análise do ponto de inflexão**. Distrito Federal, 2008, 160 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Elétrica). Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/2268>>. Acesso em: 19 Jul. 2015.

ARMANI, Domingos. **Como elaborar projetos?: guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2009. 96 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 21500**: Orientações sobre gerenciamento de projeto. Rio de Janeiro, Set. 2012. 43p.

CARNEIRO, Marcelo Lopes; SCHNEIDER, Aline Botelho; FILARDI, Fernando. Modelos e ferramentas de gestão: um estudo multi-caso sobre os critérios de escolha e aderência das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 24-47, 1º Sem. 2010.

ESPÍRITO SANTO. **Arquitetura**. Vitória: SECULT, 2009. p. 125-153. (Patrimônio Cultural do Espírito Santo, v.1).

_____. Conselho Estadual de Cultura. **Resolução CEC nº 02/1987**, de 27 de fevereiro de 1987. Aprova o tombamento de Bem Histórico, integrante do Patrimônio Histórico e Artístico Estadual. Disponível em: <<http://www.secult.es.gov.br/files/upload/092015/109-Documento-1441977387-Resolucao-CEC-02-1987-Tombamento-de-Sao-Pedro-de-Itabapoana.pdf>>. Acesso em: 22 Mai. 2015.



_____. Conselho Estadual de Cultura. **Resolução CEC nº 001/2007**, de 03 de janeiro de 2008. Aprova o tombamento de Bem Histórico, integrante do Patrimônio Histórico e Artístico Estadual. Disponível em: <http://secult.es.gov.br/_midias/pdf/2082-4a2961b3b109f.pdf>. Acesso em: 22 Mai. 2015.

_____. Conselho Estadual de Cultura. **Resolução CEC nº 002/2010**, de 26 de março de 2010. Dispõe sobre a regulamentação das diretrizes para intervenções nos espaços públicos, lotes e edificações integrantes da Área de Proteção do Ambiente Cultural de São Pedro do Itabapoana. Disponível em: <http://secult.es.gov.br/_midias/pdf/4744-4c81526ea03f8.pdf>. Acesso em: 22 Mai. 2015.

GOMES, Helena. Patrimônio: o difícil caminho da preservação. **Revista da Fundação Jones dos Santos Neves**. Vitória, Ano II, n. 4, p. 30-32, Out/Dez. 1979. Disponível em: <http://www.ijsn.es.gov.br/ConteudoDigital/20121128_rfjsn_a2_n4_out_dez_1979.pdf>. Acesso em: 30 Set. 2015.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KRAMMES, Alexandre Golin. Gerenciamento do escopo em projetos originados por meio de licitação. **Revista de Gestão de Projetos – GEP**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-45, Set./Dez. 2013.

LIMA, Mauro Loureiro Alves; FARIAS FILHO, José Rodrigues de. A gestão integrada no gerenciamento de projetos complexos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTAO, 8, 2012, Niterói (RJ). **Anais...** Niterói, 08 e 09 de junho 2012.

MEI, Paulo César. **Gerenciamento da integração em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 168 p. (Grandes Especialistas Brasileiros – Gerenciamento de Projetos)

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK), 4ª edição. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.

ROMANO, Fabiane Vieira. **Modelo de Referência para o Gerenciamento do Processo de Projeto Integrado de Edificações**. Santa Catarina, 2003. 326 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85375>>. Acesso em: 24 Jul. 2015.

SOUZA, Daline Maria de; VIEIRA, Natália Miranda. Gestão de sítios históricos: o processo de implementação da política de recuperação do Pelourinho (Salvador–BA). **Cronos**, Natal, v. 11, n. 1, p. 79-102, Jul./Ago. 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.ufrn.br/cronos/article/view/1692>. Acesso em: 07 Out. 2015.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Márcia Valéria. **Modelos de Gestão**. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná, 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf>. Acesso em: 20 Jul. 2015.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, Jonh. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.