



MODELOS HÍBRIDOS DE GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA NA CONDUÇÃO DE SOLUÇÕES EM CENÁRIOS DINÂMICOS E COMPETITIVOS

**Renato Francischini da Silva¹
Francisco Cristóvão Lourenço de Melo²**

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar e discutir uma recente abordagem de governança estratégica. A pesquisa foi caracterizada como exploratória, de abordagem qualitativa, com delineamento bibliográfico por meio de análise documental das literaturas existentes e em estudos de casos divulgados. Esta recente abordagem mostra como muitas empresas vêm assumindo, no âmbito de gestão de projetos, o desenvolvendo de metodologias próprias no gerenciamento de soluções, em que associam as boas práticas do modelo tradicional de gestão de projetos, utilizados em cenários mais estáveis e com escopos bem-definidos, com as boas práticas do modelo ágil de gestão de projetos, para cenários dinâmicos e flexíveis como são os cenários do setor da Tecnologia da Informação. Essa associação de boas práticas visa obter melhores resultados, conciliando agilidade e flexibilidade com previsibilidade.

Recebimento: 27/4/2016 • Aceite: 16/8/2016

¹ Mestrando no Instituto de Aeronáutica e Espaço (ITA), São José dos Campos, SP, Brasil. E-mail: renatofs10@hotmail.com

² Doutor em Tecnologia Nuclear pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (USP). Professor Colaborador nos Programa de Pós Graduação em Engenharia Mecânica Aeronáutica do Instituto de Aeronáutica e Espaço (ITA). Pesquisador Titular III da Divisão de Materiais do Instituto de Aeronáutica e Espaço do Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), São José dos Campos, SP, Brasil. E-mail: francisco.frapi@gmail.com

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Modelos Híbridos; Flexibilidade; Previsibilidade

PROJECT MANAGEMENT MODEL ADAPTED AS A STRATEGY IN SOLUTIONS DRIVING IN DYNAMIC AND COMPETITIVE SCENARIO

Abstract

The aim of this study was to analyze and discuss a recent strategic governance approach. The research was characterized as exploratory, qualitative approach, bibliographical design through documental analysis of the literature and case studies published. This new approach shows how many companies are taking on the project management framework, developing their own methodologies in management solutions that combine the best practices of the traditional model of project management, used in more stable scenarios, and with well-defined scopes, with the best practices of agile model project management for dynamic and flexible scenarios as are the scenarios sector of Information Technology. This association of good practice is to obtain better results, combining flexibility with predictability.

Keywords: Project Management; Hybrid Models; Flexibility; Predictability

Introdução

No modelo econômico atual, atender com eficiência e com rapidez o consumidor é uma exigência fundamental. O dinamismo corporativo é uma premissa básica neste cenário de alta competitividade. Desta forma, utilizar metodologias na implantação de projetos que atendam a diversidade deste mercado consumidor com precisão e sem falhas é primária. Segundo Silva (2009), as grandes corporações investem no uso e no desenvolvimento de metodologias de gestão dos projetos que os sustentem neste cenário.

Vários imprevistos podem acontecer durante o desenvolvimento de projetos dos quais a desinformação e/ou a informação mal transmitida entre os integrantes da equipe do projeto, geram processos despreparados, implementações mal realizadas e manuseio operacional desqualificada. Silva (2009) afirma que sem uma gestão eficiente aplicada, o não cumprimento a requisitos de normas reguladoras e a lentidão no alcance dos objetivos finais do projeto, são fatores importantes que devem ser considerados.

Conforme Silva (2009), projeto é uma atividade que foca em atingir um objetivo específico por meio de várias ações correlacionadas e síncronas. Naturalmente, todo projeto deve prever com precisão os custos, o tempo de execução e os recursos. Os projetos surgem da necessidade do meio, e é identificada pelas pessoas que serão diretamente impactadas pelo benefício da sua implantação.

Portanto, o gerenciamento de projetos é um modelo de gerir ações que minimizam os riscos de fracasso e aperfeiçoa o uso de recursos para alcançar os objetivos. Reúne atividades que inicialmente estabelece um planejamento para ações focadas no benefício do meio como resultado. Para garantir a implantação do projeto, o gestor deve monitorar as ações e o impacto dos mesmos no cronograma estipulado.

Este artigo tendo como objetivo analisar e discutir a associação dos modelos tradicionais de gestão de projetos, utilizados em cenários mais estáveis e com escopos bem-definidos, com as boas práticas do modelo ágil de gestão de projetos, para cenários dinâmicos e flexíveis como são os cenários do setor da Tecnologia da Informação. Essa associação de boas práticas visa obter melhores resultados, conciliando agilidade e flexibilidade com previsibilidade.

Referencial teórico

Para Gantt (1903), o ser humano resiste a mudanças e normas grupais que afeta diretamente a produtividade, desta forma, descreveu um método gráfico de acompanhamento de fluxos de produção, que

esboçam a sequência e a duração de todas as tarefas em um processo, tornando-se um marco em gestão de projetos como uma ferramenta eficaz na representação de cronogramas.

Para Taylor (1903), a ênfase nas tarefas objetivando-se aumentar a eficiência da empresa, aumentava-se a eficiência a nível operacional. Esta meta era alcançada oferecendo instruções sistemáticas e adequadas aos trabalhadores.

Ao conceituar a gestão do escopo como premissa do desenvolvimento tradicional, Valeriano (2001) ilustra que durante o ciclo de vida do projeto, não deveria haver desvio da forma como um processo de desenvolvimento, gerando determinados resultados com base nas especificações, definidos pelo escopo.

O desenvolvimento tradicional, assim como a indústria, persegue o determinismo por acreditar que esta é uma forma de reduzir erros e perdas de tempo.

No entanto, no final do século XX, as metodologias tradicionais de gerenciamento de projeto passaram a enfrentar constantes questionamentos quanto as suas limitações, quando aplicadas em ambientes dinâmicos de negócio (EDER et al., 2014).

Estes ambientes dinâmicos são chamados sistemas complexos que apresentam um grande número de variáveis e que funcionam de forma iterativa. Frequentemente estes ambientes apresentam alterações e inovações nas quais diferem do planejamento inicial (EDER et al., 2014).

No início do século XXI, profissionais da área de informática, acostumados aos ambientes onde normalmente ocorrem as inovações e constante alteração dos requisitos pelos clientes, passaram a empregar uma abordagem interativa e incremental da gestão dos projetos. Nesta abordagem, 17 signatários (*“Manifesto para desenvolvimento Ágil de software”*, 2001), cujas definições de prioridade podem ser vistos no Quadro 1.

Quadro 1: Definições do Modelo Ágil

Definição	Grau de Prioridade.
1	Os indivíduos e as interações mais que processos e as ferramentas.
2	O software funcionando mais que documentação abrangente.
3	Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos.
4	Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Fonte: Adaptado de Manifesto para desenvolvimento Ágil de Software (2001).

Essa abordagem vem evoluindo e adquirindo mais adeptos nos últimos anos, a partir de recentes pesquisas que demonstram que sua aplicação tem aumentado a satisfação dos clientes (CARVALHO&MELLO, 2012), quanto a qualidade, custo e prazo de entrega dos produtos/serviços.

Esta evolução levou ao desenvolvimento de teorias com princípios, técnicas e ferramentas, rotuladas por Gerenciamento Ágil de Projetos (EDER et al., 2014).

Segundo Pressman (2011), a Engenharia de Software Ágil é uma combinação de filosofia com princípios de desenvolvimento. No qual a filosofia emprega a simplicidade no desenvolvimento geral, focada na satisfação do cliente, com equipes pequenas, motivadas e pouca engenharia de software. Nesse desenvolvimento prioriza-se a comunicação entre os desenvolvedores e os clientes, dando-se preferência a entrega do que a análise do projeto.

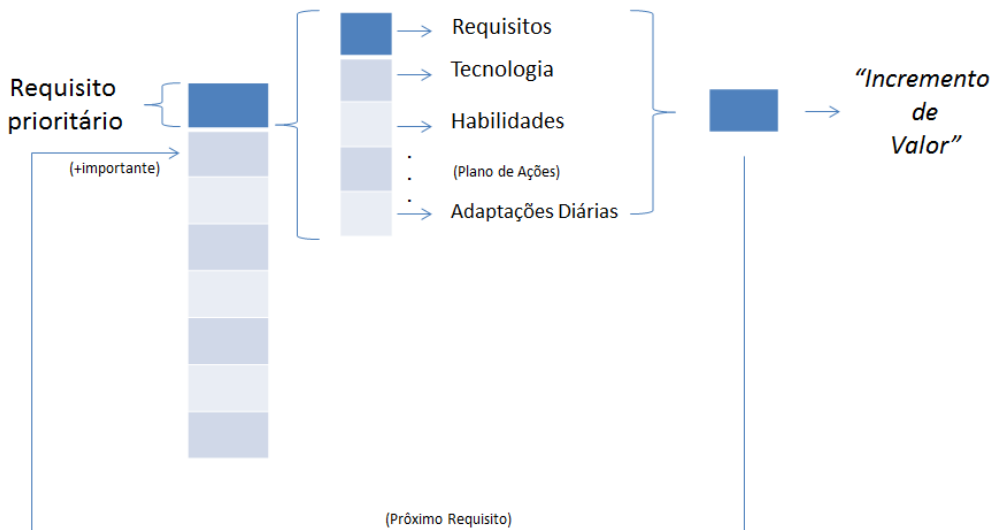
Este modelo de desenvolvimento de projeto é conhecido como sendo do tipo incremental, pois é realizada em diversas etapas por meio de entregas constantes, desenvolvendo de forma interativa, uma etapa de cada vez a ser incrementada, com a participação do cliente e constante *feedback*.

Segundo Sommerville (2010), os incrementos iniciais do projeto, permitem aos clientes ainda durante o desenvolvimento, verificarem os requisitos solicitados na prática e requererem alterações a serem consideradas, já nos incrementos posteriores do projeto.

Desta forma, já é possível identificar e priorizar as funcionalidades do projeto, podendo assim verificar falhas e solicitar novas alterações ou correções, não havendo necessidade de chegar ao final do desenvolvimento para conhecê-los e corrigi-los.

Baseadas no Manifesto Ágil (2001) surgiram propostas que evoluíram para alguns exemplos de metodologias ágeis, Eder (2011), lista alguns propostas como: “*Flexible*” (THOMKE; REINERSTEN, 1998; SMITH, 2007), “*Adaptive*” (SHENHAR; DVIR, 2007), “*Iterative*” e “*Extreme*” (DECARLO, 2004; WY SOCKY, 2007), “*Lean*” (LEACH, 2005), “*Agile*” (CHIN, 2004; HIGHSMITH, 2004), “*Scrum*” (SCHWABER, 2004).

Segundo Libardi (2010), como se trata de uma metodologia incremental, no início de cada iteração a equipe analisa o que deve ser feito e então seleciona aquilo que acreditam poder se tornar um incremento de valor ao produto ao final da iteração.

Figura 1: Ilustração Resumida do Modelo Incremental

Fonte: Adaptado de Libardi (2010)

A cada iteração a equipe analisa os requisitos, a tecnologia e suas habilidades e então se dividem para construir e entregar o melhor produto possível adaptando-se diariamente conforme surjam as complexidades e dificuldades.

Métodos aplicados na pesquisa

O estudo dos Modelos Híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos, ocorreu por meio de pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com delineamento bibliográfico. A análise foi realizada em documentos da literatura existente e em estudos de casos divulgados a partir do ano 2010. Desta forma, foi possível identificar os conceitos e as boas práticas aplicadas do modelo tradicional e do modelo ágil de gestão de projetos, permitindo ao estudo uma melhor compreensão sobre a utilização dos modelos híbridos e a delimitação do escopo deste trabalho.

Resultados e discussão: contextualização do modelo híbrido

O dinamismo presente nas grandes organizações e principalmente no cenário atual de gestão de negócios decorre da alta

velocidade de comunicação e da constante troca de informações entre os diversos setores da economia. Esta integração, e em alguns casos podemos até mesmo mencionar, esta convergência, tem exigido flexibilidade nas ações de desenvolvimento e estratégia de negócios, a fim de conciliar estas adaptações na busca por uma previsibilidade.

É sem dúvida, muito desafiador gerir tamanha complexidade na adaptação de modelos que atendam uma demanda cada vez crítica por soluções mais competitivas. Uma vez que a percepção de alto desempenho era adquirida e propagada pela repetição dos processos e comparação dos resultados, neste novo cenário, a adaptação de modelos de gestão de projetos, requer uma sensibilidade corporativa para abordagens específicas e contextos até mesmo anônimos. Essa abordagem de gestão requer líderes com funções e habilidades que permitam vivenciar eventos imprevisíveis na condução de suas equipes e de seus projetos.

Perfil de Gestores nos Modelos Híbridos

Em uma pesquisa feita por Laufer (2015), entrevistaram-se vários gerentes de projetos e a gerência sênior de várias indústrias.

Como resultado dessa pesquisa, esses gestores de sucesso entenderam que se deve atentar a quatro importantes características para liderar equipes e alcançar um projeto de sucesso em um ambiente dinâmico. E essas características foram levadas em considerações ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos e para ambas as abordagens, tradicional e ágil. Duas dessas características são conduzidas de forma intencional e as outras duas por eventos.

Em sua pesquisa, Laufer (2015) identifica a primeira delas como a Colaboração. E deve ser conduzido de forma intencional. Como exemplo para este papel exemplificou o caso da “*National Aeronautics and Space Administration*” (NASA), na qual houve três missões de exploração para Marte, com escopo semelhante e alguns mesmos membros da equipe. No ambiente com maior colaboração, houve a detecção antecipada de problemas e o desenvolvimento mais rápido de soluções. Como atividades principais para esse papel, tem-se a seleção adequada de pessoas ao grupo (sinergia) e desenvolvimento da interdependência mútua e de confiança.

A segunda delas é o de Integrar planejamento e revisa-lo com o aprendizado, e é conduzido de forma intencional. Periodicamente o gerente de projetos revisa o planejamento conforme o andamento do projeto. Na forma tradicional de gestão, os planejamentos são bem detalhados. No modelo híbrido os planos de curto prazo são mais

detalhados, enquanto os de longo prazo são menos específicos. Este modelo permite ao gestor identificar e corrigir erros executados, e então baseados nos dados de desempenho identificados, melhorar as ações para a próxima etapa do projeto.

A terceira delas é a de Prevenir rupturas graves, e é conduzido de forma eventual. Constantemente, o gerente de projeto deve-se atentar a possíveis interrupções no desenvolvimento do projeto, e ocasionalmente, adotar direcionamentos de curta duração e de forma bem objetiva a ações passíveis de ruptura. Este papel frequentemente representa significativa redução de custo e tempo.

A quarta e última delas é a de Manter avanço contínuo do projeto, e é conduzido de forma eventual, mas realizada de maneira contínua. O item em questão é tratado sobre uma eventualidade que limite, e/ou impeça uma tarefa, e a melhor ação para solucionar o imprevisto. No caso, identificam como melhor prática o comprometimento pessoal e direto, comunicação “cara-a-cara” (reuniões informais) e a postura de vigilância. Em suma, o gestor deve se orientar a pessoas, informações e ações.

Cenários e suas características

A complexidade na adaptação de modelos de gestão de projetos que atendam uma demanda cada vez mais crítica por soluções mais competitivas, é vivenciada em uma realidade de cenários complexos e muitas vezes caóticos.

Scotland (2012) condiciona a existência da natureza humana em interpretações e intervenções baseadas em uma relação de causa e efeito. Mas situações complexas vão além desta percepção. São sistemas correlacionados nas quais cada parte interfere no todo e, portanto no resultado.

Há desenvolvimento de setores da economia que se baseia na multiplicidade de olhares. É o caso da Educação com comunicação e a Tecnologia da Informação. É o caso da Medicina com a Robótica. É o caso da Agricultura com a Eletrônica e a Mecânica.

Segundo Scotland (2012), as variáveis de um projeto são diferentes para diferentes tipos de sistemas conforme pode ser visto no Quadro 2.

Quadro 2: Tipos de Sistemas e suas características específicas

Tipos de Sistemas	Características Específicas
Simple	Domínio Absoluto, quase nenhuma incerteza. Escopo e detalhes bem definidos, sem a possibilidade de alteração, pois comprometeria o produto final. Não exige adaptabilidade no processo.
Complicado	Ocorre quando os requisitos e a tecnologia são conhecidos. Quando há possibilidade dos requisitos serem ampliados durante o processo e alguns aspectos são desconhecidos. Encontrada frequentemente no setor industrial. Exige pouca adaptabilidade no processo
Complexo	Ocorre quando há pouco conhecimento e pouca certeza. O nível de novidade é grande e o grau de mudanças é enorme. Muito frequente no desenvolvimento de Software, na qual envolve uma necessidade empírica e fatos inesperados, como novas tecnologias, acontecem frequentemente. Exige muita adaptabilidade no processo
Caótico	Ocorre em situações de crise, quando a imprevisibilidade é absoluta. Exige Alta Resiliência

Fonte: Adaptado de Scotland (2012)

Para Conforto (2015), o modelo híbrido de gestão de projetos almeja atender essa alta adaptabilidade do sistema, por meio da multidisciplinariedade de olhares, a fim de obter previsibilidade nos negócios.

Modelos Híbridos

Conforto (2015) define Modelo Híbrido como sendo:

“...a combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens em um processo sistemático que visa a adequar a gestão para o contexto de negócio e tipo específico de projetos. Tem como objetivo maximizar o desempenho do projeto e produto, proporcionar um equilíbrio entre previsibilidade e flexibilidade, reduzir os riscos e aumentar a inovação, para entregar melhores resultados de negócio e valor agregado para o cliente.”

O conceito deste modelo é a de associar boas práticas tradicionais como planejamento, controle de riscos e de processos para

o foco em um escopo desejado, com as boas práticas do modelo ágil na solução de cenários dinâmicos enfrentados cotidianamente.

Esta tendência de desenvolvimento de modelos híbridos foi destacada por Barreto (2015), e comprovada por pesquisadores brasileiros do grupo EI2 da Universidade de São Paulo, em 19 empresas de médio e grande porte de diferentes setores da indústria, nas quais adaptaram as práticas do modelo ágil de gestão para as realidades de seus negócios.

Barreto (2015) ainda menciona que em uma pesquisa realizada por pesquisadores do MIT – *Massachusetts Institute of Technology*, com mais de 800 participantes de 76 países e de 17 setores da indústria, evidenciou a prática da adaptação do modelo ágil de gestão, com a finalidade de serem mais eficientes e mais rápidas nas respostas as tendências de mercado e inovações tecnológicas.

Esta mesma pesquisa demonstra que algumas instituições estão com a percepção de estarem aplicando modelos ágeis de gestão e no entanto estão aplicando apenas parte das práticas mas que levam ao resultado esperado. E que 70% dos modelos híbridos analisados, evidencia-se a presença mais característica do modelo ágil.

É perceptível que o desenvolvimento de modelos híbridos de gestão de projetos é um desafio estratégico das organizações, a fim de criar ambientes dinâmicos e eficazes no desenvolvimento de soluções competitivas.

Desenvolvendo Modelos Híbridos

Utilizar modelos híbridos exige uma grande análise sobre os objetivos do projeto, as pessoas que irão compor a equipe e o cenário que estará inserido o negócio a ser desenvolvido. Em sua essência, Conforto (2015) define que o modelo híbrido deve ser elaborado especificamente para atender uma determinada demanda.

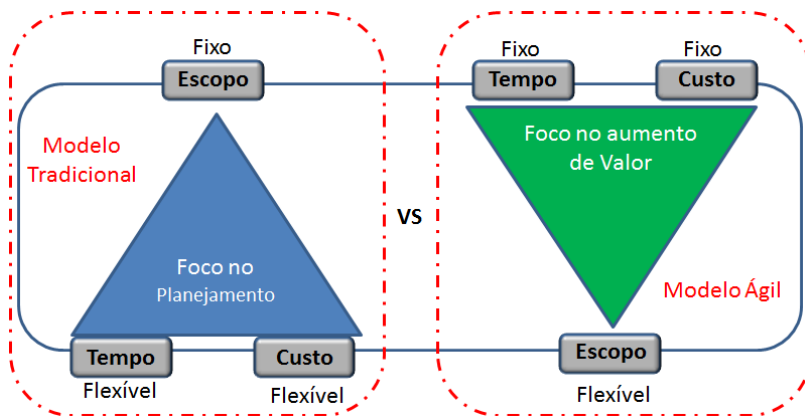
Inicialmente se faz necessário ter um claro entendimento da proposta, e também, como são os processos, a estrutura e a estratégia da empresa. Ter um claro entendimento das dificuldades que existem e poderão surgir nesse projeto. Assim como a compreensão de como os gestores da empresa estão alinhados com as boas práticas de cada metodologia. Esses entendimentos trarão suporte para definir as melhores e as mais adequadas práticas de cada metodologia a serem associadas no alcance do objetivo do projeto.

Na pesquisa realizada por Conforto (2015) notou-se que muitas empresas não realizam essas análises, e por tanto, não extraem com eficiência, o melhor que cada modelo pode oferecer.

Ainda no quesito desenvolvimento de modelos híbridos, o entendimento entre as diferenças de cada abordagem é de suma importância para a construção de modelos robustos e eficientes. Modelos que atendam a necessidade de cada projeto e assim obter resultados esperados.

Conforto (2015), ainda define que no momento de modelagem da gestão híbrida, recomenda-se realizá-la de forma cooperada. A multiplicidade de competências definirá com maior assertividade as práticas, técnicas e ferramentas que ora isoladas, ou até mesmo combinadas, desenvolverá o projeto para a solução desejada.

Figura 2: Demonstrativo das diferenças macros entre os modelos Tradicional de Gestão de Projeto e o Modelo Ágil de Gestão de Projeto



Fonte: Adaptado de Bilsel (2011)

Durante a implementação do modelo, deve-se considerar uma atenção especial a comunicação constante e melhoria contínua. Estes pontos suportam a compreensão e a expectativa organizacional, e garantem a prioridade de implementação para metas e objetivos que devem ser claros e fundamentalmente a evolução robusta e contínua do modelo desenhado.

Conclusão

A utilização dos modelos híbridos, que associa as boas práticas do modelo tradicional de gestão de projetos, utilizados em cenários mais estáveis e com escopos bem-definidos, com as boas práticas do modelo ágil de gestão de projetos, para cenários dinâmicos e flexíveis como são os cenários do setor da Tecnologia da Informação como uma

ferramenta estratégica na implementação de projetos em cenários dinâmicos, tem se mostrado eficaz e de alto valor conforme exemplos mencionados nessa pesquisa. No entanto verifica-se a importância de uma análise muito crítica e ponderada quanto ao momento em que se deva aplicar, quanto também às pessoas que estarão envolvidas e o escopo do projeto inserido no ambiente de negócios.

Essa ponderação se justifica, pois cenários dinâmicos e complexos por muitas vezes progridem à beira do limite do Caos. E nessa realidade, é frequente a demanda por mudanças nos objetivos do projeto, impactando diretamente as pessoas e o desenvolvimento do proposto.

Cabe ao líder do projeto, em na utilização do modelo híbrido, ter a sensibilidade e o equilíbrio entre o uso das abordagens tradicional e ágil de gestão de projetos. Inicialmente deverá o líder definir o modelo de forma detalhada e rígida, baseada em uma expectativa de resultados e em sua experiência profissional. Durante o desenvolvimento do projeto, cabe ao líder do projeto avaliar e adaptar o modelo conforme a realidade das pessoas, cenários e objetivos.

É notório que o sucesso dessa abordagem é reflexo de uma equipe e de um líder comprometido com a estratégia de negócios, nas quais as adaptações e as mudanças do processo não comprometam o propósito maior, que é o da empresa. E por ela, deve-se obrigatoriamente passar por pessoas positivas e colaborativas.

Referências

ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: FAE BUSINESS SCHOOL, (Coleção gestão empresarial, 3), 2002.

ANDRADE, F. F. **O Método de Melhorias PDCA**. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003.

BARRETO, F., CONFORTO, E.C., AMARAL, D.C. , & REBENTISCH, E. **Modelos Híbridos – Unindo complexidade, agilidade e Inovação**. Revista Mundo PM, ano 11, n°64 Ago&Set, 2015.

BEEDLE, M.,[et al.] **Manifesto para desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <<http://www.agilemanifesto.org/iso/ptbr/>> (2001). Acesso em: 10/03/2016

Bilsel, Tayfun. **Waterfall vs Agile approach, Scrum Framework and best practices in software development**. Publicada em: <<http://www.slideshare.net/bilsel/waterfall-vs-agile-approach-scrum>>

[framework-and-best-practices-in-software-development](#)> (2011).
Acesso em: 04/04/2016.

COHN, M. **Desenvolvimento de Software com Scrum: Aplicando métodos ágeis com sucesso**, Bookman, Porto Alegre, 2011.

DINSMORE, P. C. **Transformando Estratégias Empresariais em Resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

EDER, S., CONFORTO, E. C., AMARAL, D. C., & SILVA, S. L. (2014). **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. Production, No Prelo, 2014.

EDER, S., CONFORTO, E.C., SCHNETZLER, J.P., AMARAL, D.C., SILVA, S.L. **Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP, 2011.

GASNIER, D. G. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos: Manual de Sobrevivência para os Profissionais de Projetos**. São Paulo: IMAM, 2000.

HAVE, S. [et al.]. **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos As Melhores Práticas**, São Paulo: Bookman, 2002.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

LAUFER, A., HOFFMAN,E.J., RUSSEL, J.S. e CAMERON, W.S. **“What Successful Project Managers Do”**, publicada na MIT Sloan Management Review 56 no. 3, 2015

LIBARDI&BARBOSA, – **Métodos Ágeis**, São Paulo - UNICAMP, 2010.

MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio-Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Porto Alegre: Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

NEVES, R.; SILVA, I; BORBA, D.; BARCAUI, A. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. 1º ed. Rio de janeiro: Editora FGV, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, M.; MENEZES, L.; XAVIER, L.; SOTILLE, M.; **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. 1º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PIAGGE, R., MAGNANI, D. **Aplicação de um Sistema Híbrido de Gerenciamento de Projetos, Tradicional e Ágil, em uma empresa de construção civil e montagem industrial de grande porte**. XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, GESTARE, Curitiba, 2014.

PMBOK_Guide - **Project Management Body of Knowledge: A guide to the project management body of knowledge**. Newton Square. PA: Project Management Institute (PMI), 2000. Tradução livre do PMBOK, V 1.0, disponibilizada por meio da Internet pelo PMI MG em maio de 2000.

PRESSMAN, R. S., **Engenharia de Software: Uma abordagem profissional**, Bookman, Porto Alegre, 2011.

SALLES, C.; SOLER, A.; VALLE, J.; RABECHINI, Roque; **Gerenciamento de Riscos em Projetos**, 1º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SAUTCHUK, C. M. **Proposta de um modelo de gestão para projetos de revitalização de um shopping center na região de Curitiba**. Monografia de conclusão do curso de Especialização em gestão de Negócios. Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Curitiba: 2007.

SCHWABER, K. SUTHERLAND, J. , **Guia do Scrum**. Publicada em <<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf> > (2013). Acesso em: 05/04/2016

SCOTLAND, K. **Understanding Change with Cynefin**, publicada em <<http://availagility.co.uk/2012/10/28/understanding-change-with-cynefin/> > (2012). Acesso em: 05/04/2016.

SILVA, F. B. **Hibridismo na Gestão de Projetos: Avaliando Propostas de combinação das abordagens ágil e tradicional**. XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, USP, Curitiba, 2014.

SILVA, R. F. **Implantação de equipamentos de Manufatura em Indústrias de Bens de Consumo por uma metodologia de gestão de projetos**. Monografia UNITAU, 2009.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**, Person, São Paulo, 2010.

VALERIANO, D. L. Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.