

ABORDAGEM HÍBRIDA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE IDEIAS DE MELHORIA E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Técia Lima (tecia-lima@hotmail.com) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Pedro Baesse (p.baesse@ifrn.edu.br) - IFRN (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte)

Mario González (mariooagonzalez@gmail.com) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

RESUMO

Não distante das mudanças organizacionais demandadas pelo mercado, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) criou o Escritório de Ideias (EI) em 2014 com a finalidade de fomentar a inovação e a gestão participativa. Na intenção de aumentar o seu escopo de atuação, o EI desenvolveu uma proposta de programa chamada Integra. Esta proposta tem o seu funcionamento dividido em três fases macro: as duas primeiras tratam da captura, avaliação e detalhamento de ideias e tem como resultado um portfólio de projetos de inovação. A terceira lida com a implementação deste portfólio. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo propor um modelo para a gestão da implementação de projetos de inovação em uma organização pública. Para isso, foi criado um modelo conceitual preliminar. Na etapa seguinte, este foi validado usando uma sessão de grupo focal com especialistas em gerenciamento de projetos e membros da equipe Integra. Dessa forma, o resultado foi um modelo para a gestão de projetos de inovação. Neste, contém uma especificação de como classificar os projetos e os processos estruturados de iniciação, planejamento, controle e execução e fechamento para cada classificação, tendo em vista o contexto do Escritório de Ideias e da Universidade.

Palavras chave: *Gestão de Projetos; Inovação; Abordagem Híbrida; Setor Público.*

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Projetos (GP), quanto área de conhecimento e prática empresarial, vem se aprimorando nos últimos anos para atender cada vez melhor as peculiaridades dos projetos das empresas. Nesse panorama, surgiram diversas abordagens e métodos diferenciados, que buscam suprir demandas específicas de projetos (AMARAL; CONFORTO, 2014; BIACHI, 2017; EDER et al, 2012; AZANHA et al., 2016).

Entre as abordagens são conhecidas a *plan-driven* (orientada ao plano) ou tradicional, a abordagem ágil e a híbrida (BIACHI, 2017). Já entre os métodos, são mais difundidos o PMBOK (abordagem tradicional) e o *Scrum* (abordagem ágil) (EDER et al, 2012).

Não inerte a essas questões, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte tem em suas estratégias promover a inovação como meta institucional, conforme declarado no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2010 - 2019.

Na intenção de estimular a inovação e a gestão participativa no ambiente universitário, foi criado o Escritório de Ideias (EI) dentro da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFRN (Progesp-UFRN) em 2014. O EI capta as ideias de todos os atores da comunidade universitária (discentes, docentes e técnico-administrativos) tanto de forma espontânea, quanto estimulada e as transforma em projetos, realizando também seu gerenciamento, com o objetivo de melhorar processos, aperfeiçoar recursos e promover a inovação (CORTEZ, 2016).

O Escritório de Ideias com o objetivo de mudar a sua forma de gerar e avaliar essas ideias no ambiente universitário e aumentar seu escopo de atuação desenvolveu junto ao grupo de pesquisa Criação – Criatividade e Inovação em Produtos, Processos e Energias Renováveis - um projeto de inovação denominado Integra.

O Integra utiliza a abordagem *crowdsourcing* para captar ideias da comunidade universitária sobre um tema estratégico pré-determinado pela alta gestão da UFRN, as avaliam e as transformam em projetos, tendo como produto um portfólio de projetos de inovação.

Nesta perspectiva este trabalho tem como objetivo propor um modelo para o gerenciamento da implantação de projetos de inovação em uma organização pública. Para isso identificou-se o estado da arte em gerenciamento de projetos de inovação, levantou-se as características dos processos atuais de implantação de projetos do Escritório de Ideias da UFRN e ainda se criou e se validou um modelo de gestão de implantação de projetos de inovação.

O presente artigo é desenvolvido em seis tópicos denominados: introdução, revisão teórica, método de pesquisa, estudo de caso e considerações finais.

2. REVISÃO TEÓRICA

Pode-se dizer que por uma visão mais sistêmica (BACK et al., 2008) que a Gestão de Projetos é um conjunto de práticas convencionadas e sistematizadas para atingir um objetivo em benefício de seus *stakeholders* (KERZNER, 2006). Ainda sobre a GP o PMI (2013, p.5) diz que “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Tratando-se especificamente de Projetos de Inovação há uma falta de práticas eficazes de gerenciamento (KAPSALI, 2011), pois, a incerteza, a complexidade e a singularidade são características presentes nesse tipo de atividade, tornando seu controle e seu gerenciamento de limites e mudanças operacionais mais difíceis (KAPSALI, 2011).

Como cada projeto é único, cada um apresenta um conjunto bem particular de características, precisando de diferentes técnicas para gerenciar suas necessidades singulares. Com o objetivo de atender essas necessidades vêm surgindo diversas diferentes abordagens de gestão de projetos (BIACHI, 2017; EDER et al, 2012). Nesse sentido pode-se compreender que existem atualmente duas principais maneiras de interpretar a gestão de projetos: a tradicional (*Plan-driven*) e a abordagem ágil (EDER et al, 2012).

2.1 Abordagem Tradicional (*Plan-driven*)

A abordagem tradicional, *Plan-driven* (orientada ao plano) tem como principal característica definir todos os requisitos na fase inicial do projeto. Além disso, suas fases são lineares requerendo a aprovação e assinatura do gerente de projetos para iniciar a fase seguinte. (BIACHI, 2017),

Segundo Špundak (2014, p. 940), o objetivo da abordagem tradicional é “finalizar o projeto dentro do tempo planejado, orçamento e escopo”. A padronização de documentação, assim como o plano do projeto é seguida à risca para evitar mudanças eventuais no escopo. Na abordagem tradicional o escopo é fixo, podendo variar o custo e o tempo (BIACHI, 2017).

2.2 PMBOK

O PMBOK® (*Project Management Body of Knowledge*) é um guia que reúne as melhores práticas mundiais em gestão tradicional de projetos. Ele especifica processos, habilidades, ferramentas e técnicas (BARBALHO; CASTELLANI, 2014).

A construção do conhecimento pelo PMI é algumas vezes criticada, por ser excessivamente estruturada e não abordar o fator humano como protagonista na GP. Estudos como o de Morris (2013) propõem um novo modelo dessa construção, baseado no paradigma japonês, além disso, há uma tendência a maior flexibilidade no escopo e uso de documentação, donde surgiu a abordagem ágil.

2.3 Abordagem Ágil

Os métodos mais famosos de gestão ágil de projetos para software são *Scrum* e *Extreme Programming* (XP). Já para desenvolvimento de produtos manufaturados *Flexible Product Development* ou *Agile Product Development* (CONFORTO; AMARAL, 2014; EDER et al, 2012).

Para Biachi (2017), as principais características da abordagem ágil são: iteração, visão (funciona como um planejamento do projeto), autogestão, envolvimento do cliente e simplicidade. Pode – se dizer que esta abordagem é orientada pela visão, tendo diferentemente da tradicional, o escopo variável, enquanto o tempo e o prazo se encontram fixos.

Nesse sentido, hoje a gestão ágil de projetos já é uma teoria bem difundida tanto em empresas, quanto no mundo acadêmico. Inclusive, por vezes é utilizado de forma adaptada, tendo algumas de suas práticas e ferramentas fundidas com outros métodos e técnicas da abordagem tradicional, o que hoje é conhecido como gestão híbrida de projetos (BIACHI, 2017).

2.4 Scrum

Scrum é dos métodos mais difundidos da abordagem ágil de gerenciamento de projetos (AMARAL; CONFORTO, 2014). O *Scrum* pode ser entendido a partir das seguintes componentes: pilares, time, eventos e artefatos. Os pilares são as bases que sustentam o controle empírico do processo. Quanto ao time são utilizados os *Scrum Values*, como uma ferramenta para guiar o comportamento do time dentro das regras, eventos e artefatos. Além disso, são definidos alguns papéis (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

Já os eventos do *Scrum* criam rotina e minimizam a necessidade de outras reuniões além das pré-definidas. Todos os eventos têm uma duração definida. O principal evento é o *Sprint*, que é basicamente um ciclo de entrega parcial do produto, dura um mês ou menos. O *Sprint* consiste nos demais eventos, que são: *Sprint Planning* (planejamento do *Sprint*), *Daily Meetings* (reuniões diárias de acompanhamento), *Sprint Review* (reunião de revisão na qual os *Stakeholders* também participam), e a *Sprint Retrospective* (reunião de lições aprendidas) (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017). Além disso, o *Scrum* também é composto pelos seguintes artefatos: o *Product Backlog* e o *Sprint Backlog* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017, p. 16).

2.5 Ondas Sucessivas

O planejamento por ondas sucessivas ou *rolling wave planning* (RWP) está em uso há anos e pode ser considerado um dos predecessores dos métodos ágeis (SERRADOR; PINTO, 2015). Ele representa uma abordagem de processo iterativo (GITHENS, 1993) no qual as tarefas de curto prazo serão planejadas em detalhes e as demais atividades irão ser planejadas de acordo com as informações consequentes da etapa atual (BARCAUI et al., 2013), ou seja, o planejamento é realizado de forma progressiva, à medida que está acontecendo o projeto.

No método original, é utilizado o alto nível da Estrutura Analítica de Projetos apresentada no método PMBOK. Segundo Barcaui et al. (2013), para planejar a próxima fase do projeto é utilizada uma *rolling wave planning window*, na qual se define a janela de planejamento baseado ou em marcos gerenciais, ou através de um cronograma macro.

O RWP pode ser utilizado para o desenvolvimento de novos produtos, sistemas de informação e outros ambientes de desenvolvimento técnico, sendo apropriado para projetos que permitem avanço incremental (GITHENS, 1993). Além disso, o RWP é utilizado para cenários em que não se tem certeza do futuro ambiente que o projeto será implementado e onde se tem incerteza no escopo (BARCAUI et al., 2013), o que é comum principalmente em projetos de longo prazo e de inovação.

3. METODOLOGIA

Para a construção do procedimento de pesquisa foram consideradas três etapas: a identificação do estado da arte, a modelagem conceitual e a validação do modelo. O estado da arte desta pesquisa foi obtido mediante uma revisão bibliográfica na área de gestão de projetos de inovação. Para esta, foi utilizada a base de dados informatizada Periódicos CAPES, na qual

foram inseridas as palavras chaves: *project managment* e *innovation* com os critérios de estarem exatas no título de artigos de língua inglesa e terem sido publicadas no período de 2013 a 2018.

Para esta busca o Periódicos Capes retornou 109 artigos, dos quais, foram lidos todos os títulos, resumos e palavras-chave assim visto quais teriam mais afinidade com o tema em questão. Também foram utilizadas as referências dos artigos mais afins do tema para aprofundamento, livros e alguns sites, principalmente no tópico referente gestão ágil de projetos.

Na etapa de modelagem do modelo proposto, foram necessárias duas entradas de informação, sendo a primeira a revisão bibliográfica e a segunda, a coleta de informações sobre a UFRN, especificamente no seu plano estratégico e nos processos e projetos do Escritório de Ideias. Através destas informações, foi possível criar o primeiro esboço do modelo conceitual para a implantação dos projetos de inovação contemplando as especificidades do ambiente público em que está inserido o Escritório de Ideia da UFRN.

Com o modelo preliminar concebido, foi realizada a sua validação mediante uma sessão de *Focus Group*. A validação ocorreu por meio do planejamento da sessão de entrevistas, da aplicação da sessão e da análise de dados obtidos.

A aplicação ocorreu com cinco participantes sendo estes especialistas em gestão de projetos e/ou integrantes do Integra, além da pesquisadora como mediadora. A sessão aconteceu seguindo um roteiro pré-concebido contendo sete questões norteadoras onde foram dadas contribuições individuais (uso de formulário) e coletivas (por meio de discussões).

Já a análise de dados ocorreu por três meios: a participação da pesquisadora durante a sessão, a gravação das conversas em áudio e das respostas individuais nos formulários distribuídos aos participantes. A discussão *in loco* foi a principal fonte de informações. Os registros em áudio e em papel auxiliaram a identificar as contribuições e pontos mais importantes a serem melhorados no modelo proposto.

4. CASO

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte é uma universidade pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A UFRN tem como uma das suas finalidades contribuir para o progresso do conhecimento nos seus diversos ramos por meio do ensino, pesquisa e extensão. A sua comunidade acadêmica é formada por mais de 43.000 alunos e cerca de 5.500 entre técnicos-administrativos e docentes efetivos mostrado no (PDI).

4.1 Escritório de Ideias

Em 12 de maio 2014, foi lançado o Escritório de Ideias da UFRN, criada pela parceria entre o grupo de pesquisa e extensão Criação e a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). O objetivo dele é desenvolver o potencial criativo da comunidade universitária por meio da inovação aberta e promover uma gestão participativa visando a melhoria dos serviços prestados à sociedade (CORTEZ, 2016).

Inicialmente, seu escopo foi voltado às dimensões da gestão de pessoas. O EI passou por diversas modificações ampliando seu foco e por melhorias em seus processos ao longo do seu funcionamento. Assim atualmente, seu macro funcionamento é definido em seis etapas: captação e cadastro de ideias, classificação das ideias, avaliação das ideias, planejamento, execução e monitoramento, encerramento do projeto e reconhecimento.

4.2 Integra

O Integra é um programa que se utiliza de uma plataforma *crowdsourcing* para captar ideias da comunidade universitária e transformá-la em projetos de inovação para temas estratégicos da UFRN. Inicialmente foi proposto à alta gestão da UFRN como um projeto para contribuir com soluções na temática de eficiência energética e com seu desenrolar, cresceu como um programa estratégico para gestão participativa e inovação na Universidade podendo tratar de diversas temáticas.

Dessa forma, o Integra como extensão do Escritório de Ideias, passou a ser o projeto de mudança para uma nova abordagem em seus processos e escopo. Tendo em vista que agora o processo passaria a ser através do *crowdsourcing* com demanda estimulada e seu escopo transitaria das áreas referentes à PROGESP para toda Universidade.

Na atualidade, o gerenciamento do Integra está dividido em três macros fases, que internamente são chamadas pela equipe de temporadas. A primeira temporada é a macro fase de captação das ideias que compreende o período entre a Geração de Ideias e o final do Filtro Técnico. A segunda compreende o período entre o período de avaliação das ideias e terceira, trata sobre a implantação das ideias.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Classificação das Ideias

O Escritório de Ideias na busca de padronizar seus processos classificou os seus projetos em três grupos: alta, média e baixa flexibilidade. Considerando, que essa é uma etapa importante para a implantação de projetos, após a validação por *Focus Group*, se chegou a um sistema com três critérios para classificação da complexidade de um projeto: novidade, tempo e recurso.

Concomitantemente ao estabelecimento dos critérios, foi necessário estabelecer três subclassificações para cada um deles. Além disso, viu-se a importância de traduzir o que significaria cada um destas subdivisões dentro do contexto da UFRN para igualar o entendimento da equipe. Assim os critérios são desdobrados de acordo com a Figura 1.

| Novidade | Tempo | Recurso |
|--|--------------------------------|--|
| Alta: Não existe no setor público brasileiro. | Longo Prazo: Mais de 24 meses. | Alto: A UFRN ainda não possui recursos próprios. |
| Média: Existe no setor público brasileiro. | Médio Prazo: De 12 a 24 meses. | Médio: A(s) unidade(s) responsáveis não possui recursos próprios, mas estes são acessíveis em outra(s) unidades da UFRN. |
| Baixa: Existe em alguma instituição de ensino público superior brasileira. | Curto Prazo: De 0 a 12 meses. | Baixo: A(s) unidade(s) responsáveis possuem recursos próprios. |

FIGURA 1: Desdobramento dos critérios. Fonte: autoria própria

Dessa forma, foi criada uma ferramenta de auxílio à classificação por complexidade apresentada na Figura 2. Ela usa dois passos: **1)** marcar um dos números de 1 a 3 para cada critério tabela de classificação, de acordo com o que se enquadra melhor no projeto em questão; **2)** buscar a combinação dos números no quadrado das classificações e identificar em qual das três complexidades o projeto se encontra.

Tabela de Classificação

| | Novidade | | Tempo | | Recurso |
|---|----------|---|-------------|---|---------|
| 1 | Baixa | 1 | Curto Prazo | 1 | Baixo |
| 2 | Média | 2 | Médio Prazo | 2 | Médio |
| 3 | Alta | 3 | Longo Prazo | 3 | Alto |

Quadrado das Classificações

| | | |
|-----|-----|-----|
| 331 | 332 | 333 |
| 321 | 322 | 323 |
| 311 | 312 | 313 |
| 231 | 232 | 233 |
| 221 | 222 | 223 |
| 211 | 212 | 213 |
| 131 | 132 | 133 |
| 121 | 122 | 123 |
| 111 | 112 | 113 |

Legenda:

- Alta Complexidade
- Média Complexidade
- Baixa Complexidade

FIGURA 2: Ferramenta de classificação das ideias

Com o projeto classificado é possível seguir um dos três diferentes fluxos de processos. Os três fluxos têm em comum as suas quatro fases: iniciação, planejamento, controle e execução e encerramento. Os processos de iniciação e encerramento são semelhantes para todos os fluxos.

5.2 Iniciação

A fase de iniciação contém dois processos básicos que são a Capacitação (CAP) e o Termo de Abertura do Projeto (TAP). A Capacitação é prevista para acontecer com a equipe do projeto. Após esse momento, o gerente do projeto retomará o documento de detalhamento da ideia, desenvolvido na 2ª Temporada, e transformá-lo em TAP.

5.3 Alta e Média Complexidade

A partir da ideia de ondas sucessivas e do modelo de Pereira (2016) construiu-se a concepção de Big, Half e Little Wave para a execução dos projetos. Uma Big Wave (BW) contém duas Half Wave (HW) que possui várias Little Wave (LW). À medida que uma Wave é executada as superiores à ela também são. Cada um desses períodos deve ter uma entrega final.

A Little Wave compreende o período de 1 a 4 semanas quando o projeto deve ser planejado com alto nível de detalhamento. A Half Wave compreende um período de 6 meses do projeto, onde é viável ter uma noção mediana do que se pode enfrentar e de suas fases. Já a Big Wave é formada por um período de um ano de execução do projeto, no qual é possível ter uma noção das macro atividades que serão realizadas e do que deve ser atingido em seu prazo final.

O fluxo do projeto é dividido em quatro macro etapas, porém o planejamento macro é realizado tanto para a Big como para Half Wave. Nessa fase são definidas as entregas de cada um. Já a execução e o controle ocorrem em ciclos de ondas. O detalhamento dos processos envolvidos em cada uma dessas fases é apresentado na Figura 3

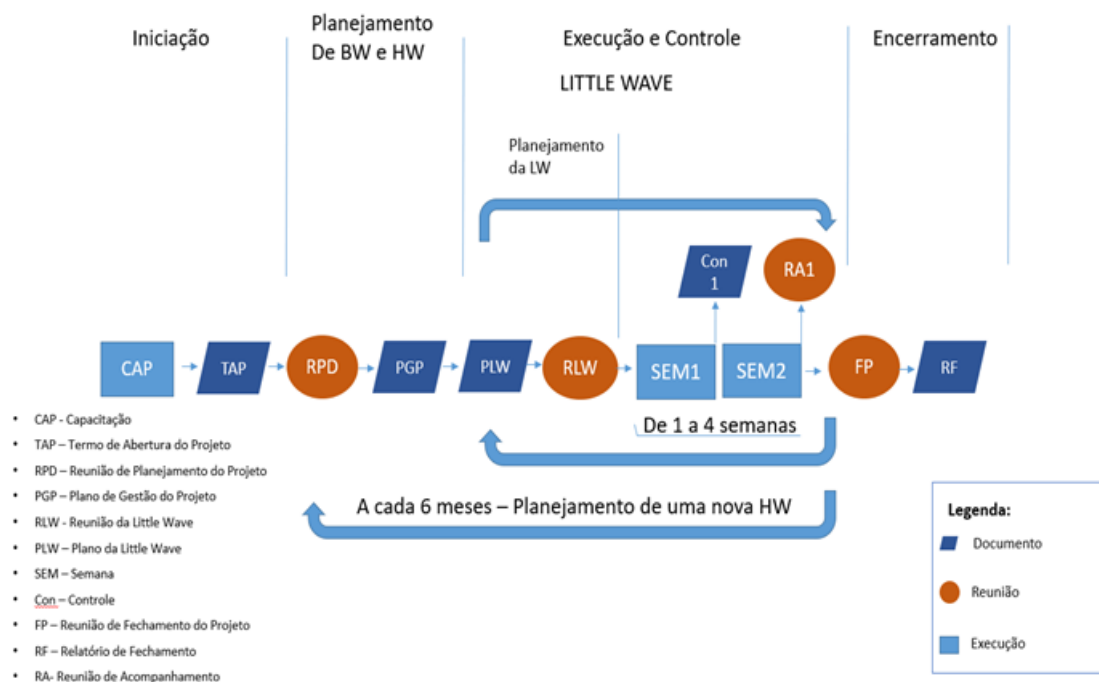


FIGURA 3. Fluxo detalhado para projetos de alta e média complexidade

5.4 Baixa complexidade

Os projetos de baixa complexidade não seguem o método de ondas sucessivas por terem duração de até um ano. Porém é possível ainda determinar Half e Little Waves. O fluxo de processos para esse tipo de complexidade pode ser observado na Figura 4.

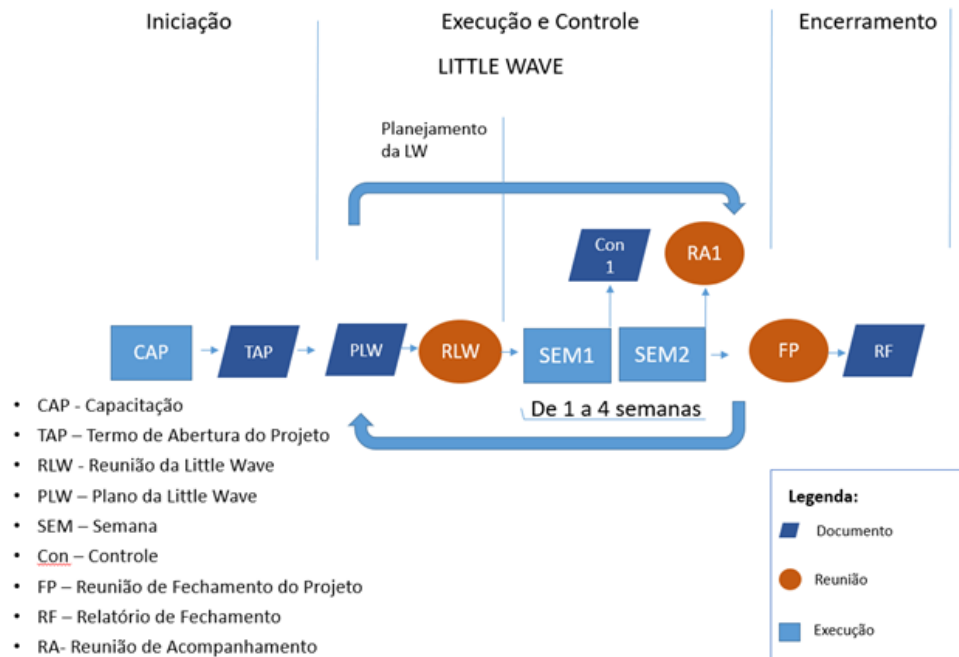


FIGURA 4. Fluxo detalhado para baixa complexidade

O fluxo de processos para ideias de baixa complexidade segue uma abstração semelhante a métodos da gestão ágil de projetos com a fase de execução baseado em iterações rápidas. Ele possui iniciação e encerramento semelhante às demais complexidades, porém o seu planejamento é reduzido acontecendo somente dentro da fase de execução e controle.

Nas Reuniões de Little Wave (RLW) para projetos de seis meses a um ano, deve ser incluída uma pauta na RLW onde devem ser estimadas a quantidade de LWs e uma entrega para o final do HW.

5.5 Execução e controle

A primeira atividade da execução e controle é a elaboração do Plano da Little Wave (PLW) pelo gerente do projeto. Esse plano é semelhante a um Sprint Backlog do método Scrum. Pode conter as atividades, sua estimativa de tempo, prioridade para cada uma e um responsável pela atividade.

Após a elaboração do PLW deve ser realizada a Reunião da Little Wave (RLW). Nessa, deve ser discutido o PLW e acordado as responsabilidades das atividades, a entrega final do projeto e a estimativa em semanas do LW. Após a RLW, serão realizadas as atividades de fato da execução e controle, nas quais devem controlados todos os aspectos referentes a tempo, escopo, riscos, aquisições, qualidade e custos.

Com o fim de uma semana pode ser enviado um documento de controle (Con) ou ser realizada uma reunião de acompanhamento (RA). O Con deve conter as atividades que estão para fazer (To Do), as que estão sendo realizadas (In Progress) e as feitas (Done). Também se recomenda que este controle esteja acessível a todos da equipe, podendo ser auxiliado por ferramentas virtuais como o Trello e o Wekan. Já a reunião de acompanhamento pode ser realizada quando ocorrer alguma alteração no projeto. Recomenda-se que haja pelo menos uma RA ao final do LW, onde serão discutidas as lições aprendidas do período. A quantidade e quando serão realizadas as RAs ou enviando os Cons serão definidos pela equipe do projeto na Reunião de Little Wave.

5.6 Encerramento

Após a execução e controle, quando já não há atividades a serem realizadas e todos os produtos do projeto foram entregues ocorre à fase de encerramento. O encerramento está desdobrado em quatro processos. O primeiro processo trata-se da Reunião de Fechamento do Projeto (RFP) na qual será finalizado o Half ou Big Wave e serão discutidas e elencadas as lições aprendidas junto a equipe do projeto. Após a RFP, o gerente do projeto fica responsável por elaborar o relatório de fechamento contendo todas as documentações elaboradas anteriormente, lições aprendidas e registros audiovisuais do projeto.

6. CONCLUSÃO

Foi construída uma proposta de modelo para a implantação de projetos de inovação no setor público, considerando o caso da UFRN e todas as observações levantadas durante a validação. Com isso foi obtido respostas à questão inicial da pesquisa.

Além disso, identificaram-se os melhores critérios para a classificação de complexidade de um projeto de inovação tendo em vista o seu gerenciamento, além da criação de uma ferramenta para realizar esta classificação. Ademais, criaram-se diferentes fluxos de processos para as diversas complexidades para auxiliar em cada projeto, tendo em vista as especificidades de cada classificação de inovação.

Sendo assim, o proposto modelo se mostra coerente com as tendências atuais em gestão de projetos e com as peculiaridades de uma instituição pertencente ao ambiente público brasileiro, podendo servir como modelo de referência para adaptação ou até mesmo ser replicado por outras organizações.

Através da elaboração deste trabalho percebeu-se um desfalque em estudos teóricos sobre “gestão de projetos de inovação” e sobre “planejamento em ondas sucessivas”. Dessa forma, recomendam-se realizar essas duas diferentes revisões bibliográficas sistemáticas. Em termos de estudos voltados a prática, se recomenda uma aplicação e adaptação da proposta de modelo de implantação em uma organização privada, sugerindo-se a pesquisa como um estudo de caso.

7. REFERÊNCIAS

- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C. Métodos Ágeis para o gerenciamento de projetos. IN: JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. da (Org.). **Gestão de Projetos: Teoria, Prática e Tendência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 83 - 110.
- AZANHA, A. et al. Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 10, n.1, p.121-142, 2016.
- BACK, N.; OGLIARI, A.; DIAS, A.; SILVA, J. **Projeto integrado de produtos: planejamento, concepção e modelagem**. São Paulo: Manole, 2008.
- BARBALHO, S. C. M.; CASTELLANI, M. A. Fundamentos do PMBOK. IN: JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. da (Org.). **Gestão de Projetos: Teoria, Prática e Tendência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p. 1 - 26.
- BARCAUI, A. et al. **Gerenciamento do Tempo em Projetos**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- BIACHI, M. J. **Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil, 2017.
- CORTEZ, J. Gomes. **Sistema de avaliação de ideias em práticas crowdsourcing**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil, 2016.
- EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Produção Online**, São Paulo, v. 25, n.3, p.482-497, 2012.
- GITHENS, G. Rolling wave project planning. Proceedings of the 29th Annual Symposium of the Project Management Institute. **Anais....** p.9–15, 1998.
- KAPSALI, M. Systems thinking in innovation project management: A match that works. **International Journal of Project Management**. v. 29, n.4, p. 396-407, 2011.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORRIS, P. W. G. Reconstructing Project Management: A knowledge perspective. **Project Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 6-23, out, 2013.
- PEREIRA, P. B. A. **Planejamento e controle na construção civil de parques eólicos: proposta exploratória de uma abordagem híbrida de gerenciamento de projetos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil, 2016.

PMI, P. M. I. (ED.). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. Fifth edition ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2013.

SCHWABER, K; SUTHERLAND, J. **The scrum Guide**. 2017. Disponível em: <<http://www.scrum.org>>. Acessado em 17 de nov. de 2017.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The new new product development game. **Harvard Business Review**. p. 137–146, 1986.