

Ado3o de Metodos 3geis por uma Equipe Remota: Um Programa de Excel3ncia no Atendimento ao Cliente

ALESSANDRA DE SANT'ANNA

Universidade Federal Fluminense
alessandradesantanna@gmail.com

ANTONIO C A MAXIMIANO

Universidade de S3o Paulo
maximin@usp.br



ADOÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS POR UMA EQUIPE REMOTA: UM PROGRAMA DE EXCELENCIA NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Resumo

Este estudo apresenta a análise da aplicação dos métodos ágeis no desenvolvimento de um programa por uma equipe distribuída em diferentes localidades nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. O programa foi desenvolvido para participação da equipe em um concurso promovido por uma empresa de grande porte. São diferenciais do trabalho dessa equipe: proposição de valor fundamentada por uma leitura social e interdisciplinar do negócio, domínio dos fundamentos das boas práticas da gestão de projetos como fator determinantes para o atendimento das necessidades específicas desse projeto; alta qualidade da equipe envolvida; uma proposta de valor que permite uma entrega alinhada com 12 dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; ação que comporta sua replicação ao mesmo tempo em que considera as singularidades de cada território.

Palavras-chave: Projetos; Programas; Métodos Ágeis; Equipe Remota; Análise Social Aplicada ao Negócio;

Abstract

This study presents the analysis of the application of agile methods for the development of a program, by a project team distributed in different locations in the states of Rio de Janeiro and São Paulo, Brazil. This study highlights a value proposition based on a social and interdisciplinary approach to the business, mastery of the fundamentals of good project management practices as a determinant factor for meeting the specific needs of this project; the high quality of the team involved; a deliverable aligned with 12 of the 17 Sustainable Development Objectives; and finally, an action that involves its replication at the same time as it considers the singularities of each territory.

Keywords: Projects; Programs; Agile Methods; Remote Team; Social Analysis Applied to the Business;



1 Introdução

O estudo apresenta a análise do uso de métodos ágeis no projeto de desenvolvimento de um programa. O projeto foi conduzido por uma equipe distribuída em diferentes localidades nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. O projeto é uma resposta a um desafio (concurso) de projetos que propõe o desenvolvimento de soluções para o atendimento ao cliente considerando novas ferramentas de relacionamento e/ou formas de integrar, aperfeiçoar e melhorar os canais já existentes.

A organização promotora do concurso atua no ramo de serviços essenciais e por isso precisa de avaliação favorável de sua clientela tanto para o bom posicionamento no mercado quanto para o desenvolvimento do negócio e fortalecimento de seus interesses. A fixação das tarifas nesse ramo considera a análise do agente regulador, a quem cabe o papel de conciliador dos interesses entre consumidores e concessionárias. Para isso, usam-se indicadores como eficiência, qualidade, equilíbrio econômico e financeiro da concessão (Sollero & Lins, 2004). Uma das formas de conciliação de interesses é a realização de estudos junto ao consumidor e, na área de energia, a associação de classe das empresas e o agente regulador propõem pesquisas para identificar a percepção do cliente sobre os produtos e serviços ofertados.

Os dados presentes no relatório de sustentabilidade da organização apontam para um primeiro requisito do projeto a ser desenvolvido: as ações devem impactar a percepção do cliente em relação ao serviço, ao atendimento e à marca. Tal percepção deve ser convertida em dados tangíveis capazes de gerar o segundo requisito: respostas que contribuam para a qualidade do serviço e para o alcance e manutenção dos níveis de excelência, de maneira que, a cada interação, o cliente possa vivenciar uma “experiência completa e impecável”. O terceiro requisito se refere a viabilizar atendimento de excelência nos diferentes canais, permitindo ao cliente optar, certo de que a qualidade da resposta será a mesma em todos. Como último requisito, a empresa quer um projeto que tenha caráter social.

Os requisitos do projeto apresentam os componentes necessários apontados por Nardes (2012) para a adoção de metodologias ágeis: alto grau de incerteza, necessidade de uma expertise única – uma leitura social e multidisciplinar aplicada ao desenvolvimento do negócio - e o fator multiplicador que se refere à apropriação dos conceitos por uma equipe singular completamente remota, composta por alunos e professores de um curso de especialização em Gestão de Projetos com interação totalmente virtual.

O estudo de caso (Yin, 2001) foi a metodologia adotada, uma vez que está envolvida a leitura aprofundada dos documentos do projeto (Chizzoti, 2009) e maior detalhamento do contexto e das ações, percepções, métodos e técnicas empregadas. Adicionalmente, inclui-se a pesquisa exploratória (Chizzoti, 2009) e a observação participante (Brandão & Streck, 2006) como subsídio para a interpretação qualitativa dos dados coletados. Este relato compreende o contexto em que se insere o projeto, descrevendo seu ciclo de vida, os resultados alcançados, problemas enfrentados e respostas aos riscos, fatores de sucesso e lições aprendidas.

2 Referencial Teórico

O projeto pode ser compreendido como uma “maneira de alcançar metas e objetivos organizacionais no contexto de um plano estratégico” (PMI, 2013, p.9). Projeto é um “empreendimento intencionalmente orientado por um objetivo” (Maximiano, 2014, p.4) ou ainda uma “sequência de atividades finitas, com começo, meio e fim programados” (idem, 2014, p. 5). Pode ser considerado ainda, “a unidade mais operativa dentro de um processo de planejamento e constitui o elo final de tal processo. Está orientado à produção de determinados bens ou a prestar serviços específicos” (Pichardo, 1985, p. 22)

Ribeiro e Arakaki (2006) apontam para o fato de que o gerenciamento do projeto deve acompanhar o ambiente em que ele se insere. Ao analisar o cenário contemporâneo é possível



perceber que a sociedade é cada vez mais projetizada, as relações presenciais entre as equipes são cada vez mais esgarçadas uma vez que os canais virtuais suprem a presença física. Paralelamente, a proposição de valor passa a requerer uma leitura cada vez mais interdisciplinar como estratégias para a inovação. O processo de gerenciamento de projetos passa a requerer então competências cada vez mais relacionadas aos fundamentos da Gestão de Projetos (PMI, 2013) do que em relação à forma, uma vez que cada vez mais serão requeridas novas aplicações para o método.

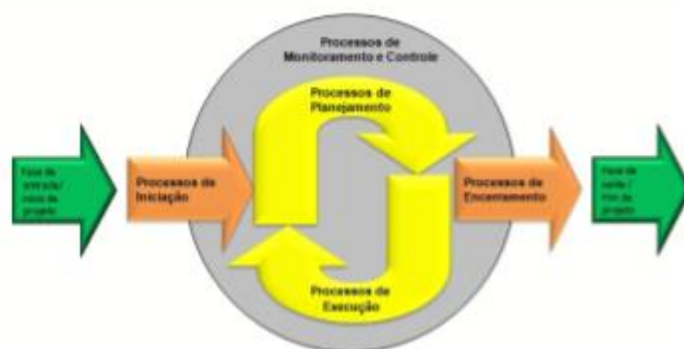


Figura 1: Processos do Gerenciamento do Projeto, segundo o Guia do PMBOK® (2013)

Fonte: Project Management Institute, Inc - PMI. (2013) PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (5a ed.). Pennsylvania: PMI.

A principal característica do modelo tradicional da gestão de projetos (Figura 1) é definição clara e sistemática das fases, processos e etapas delimitando seu início, fim, qual e como fazer cada uma das entregas. Para o projeto de que trata este estudo os principais limitadores para um modelo de gerenciamento tradicional foram o tempo, o número limitado de recursos envolvidos (sobretudo humanos), a falta de especificação dos requisitos pela empresa promotora do desafio. Adicionalmente, as principais informações disponíveis eram de que a entrega deveria ser baseada no atendimento ao cliente, a intervenção deveria ter caráter social e ser replicada nos estados de São Paulo e Espírito Santo. As necessidades da organização apresentavam alto grau de incerteza e, como consequência a adoção de um modelo tradicional não seria a melhor opção para essa entrega.

Outro elemento importante do estudo é a diferenciação entre projetos, programas e portfólio. Quando um grupo de projetos é desenvolvido como partes da resolução de um problema e seu funcionamento pressupõe a integração e articulação, está aí a base para a abordagem por programas. Segundo o Guia do PMBOK® (2013) o programa permite alcançar benefícios mais significativos em função de seu escopo, comportando maior grau de mudanças em relação ao planejamento, ocorre maior detalhamento dos problemas a enfrentar, o gerenciamento permite visão mais ampla, o que gera respostas com maior qualidade e profundidade do que em uma abordagem por projeto. Quando a empresa promotora opta pelo termo “Soluções”, estão abertas as portas para o desenvolvimento de um programa, que tem abordagem mais vinculada à estratégia e será composto por diferentes projetos de caráter social.

Quando se remete a projetos sociais existe outro guia, o PMD Pro® (2012) que apresenta uma estrutura para a gestão desse tipo de projetos (Figura 2) adaptada tanto à incerteza presente na área social quanto a uma abordagem que permite responder às necessidades identificadas na demanda da empresa promotora.



Figura 2: Ciclo de vida do Projeto para o Desenvolvimento ou Projeto Social

Fonte: Project Management for Non-Governmental Organizations [PM4NGOs]. (2012). PMD Pro 1: Um Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento. (3a ed.). Canadá: PM4NGOs.

Segundo esse guia, o gerenciamento de projetos sociais deve obedecer a cinco princípios: (i) é equilibrado, apresentando igual precisão em todas as fases de seu ciclo de vida; (ii) é abrangente, uma vez que a intervenção obedece a uma sistemática; (iii) integrado, na medida em que todos os elementos e componentes precisam estar alinhados e orientados para o resultado que é o impacto social; (iv) participativo, porque considera a colaboração das diferentes partes interessadas; (v) reiterativo visto que permite que suas justificativas podem e devem ser revisitadas.

Uma ressalva feita pelo PMD Pro[®] (2012) se refere à diferença no impacto social (Cohen & Franco, 2008) causado por um projeto e por um programa. Em termos de desenvolvimento de território, a adoção de uma intervenção orientada pela perspectiva de programa (Baptista, 2013) oferece uma lógica mais aderente aos interesses envolvidos.

Embora a abordagem do guia apresente elementos importantes para o tratamento inicial da demanda do projeto, tem limitações em relação ao tempo para entrega do projeto, considerada a abordagem a partir das singularidades do território e dada a necessidade uma entrega com maior grau de adaptabilidade. Adicionalmente, as singularidades apresentadas pela equipe do projeto não comportariam um processo de validação ex ante. A melhor abordagem seria construir as bases da intervenção e ter um espaço para maior uso de portas de decisão e incremento no produto/serviço como ocorrem em projetos ágeis.

Ribeiro & Arakaki (2006) associam o surgimento do gerenciamento ágil ao ambiente competitivo de mercado que demanda resultados imediatos em condições instáveis, com alto grau de mudanças e incerteza. Os fatores de sucesso da metodologia ágil estão na velocidade com que gera soluções e respostas, no vínculo estabelecido entre a equipe e a clientela, que considera como bases do relacionamento a confiança, a colaboração e a integração.

O Scrum é uma metodologia ágil aplicada por uma equipe multifuncional orientada para um objetivo. As práticas de Scrum (Figura 3) não se limitam ao desenvolvimento de software, podendo ser aplicada para outros projetos “desde que tenham certo grau de complexidade, pois só assim suas práticas de inspeção e adaptação fazem sentido” (Conceição & Silveira, 2015 p. 5)

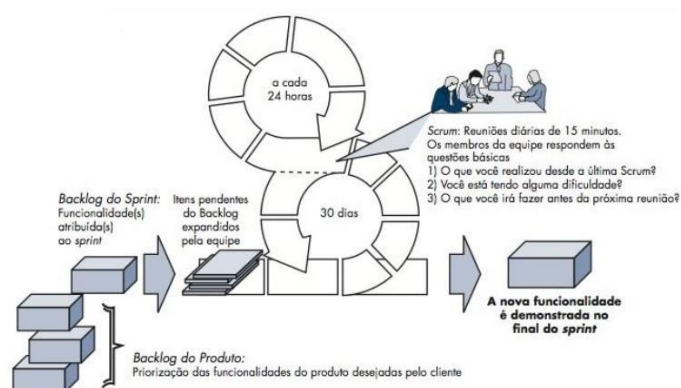


Figura 3: Ciclo de Vida Scrum

Fonte: Pressman, R. S. (2011) Engenharia de Software. (7a ed.), Porto Alegre: Person Makron Books.

3 Metodologia:

O projeto relatado neste documento tem como objeto a utilização de métodos ágeis por uma equipe remota distribuída em diferentes localidades nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. O marco conceitual do relato é a pesquisa qualitativa (Minayo, 2007), de caráter explicativo (GIL, 2007) e o procedimento é o estudo de caso (Yin, 2001). O projeto foi desenvolvido como proposta para o Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente da empresa promotora do concurso. A equipe é formada por alunos do MBA em Gestão de Projetos do Programa de Economia e Educação Continuada da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” da Universidade de São Paulo (PECEGE/ESALQ/USP). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental (Chizzotti, 2009). Soma-se ao processo de pesquisa a observação participante “obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado” (Chizzotti, 2009, p. 90) uma vez que os autores deste trabalho compuseram a equipe do caso em análise.

4 Resultados Obtidos e Análise:

O ponto de partida para iniciação do projeto foi compreender os interesses envolvidos e os mecanismos para proposição de valor. Foi realizado um mapeamento junto ao setor energético, identificados os principais desafios, características do mercado brasileiro, trajetória da empresa promotora, sua vinculação bem como as políticas internas e externas adotadas pela organização.

Adicionalmente, foi percebido o posicionamento da empresa em relação aos seus principais concorrentes, os mercados de São Paulo e Espírito Santo, as características do território, cultura, principais problemas, indicadores sociais bem como as necessidades sociais alinhadas aos valores e cultura da empresa de modo a viabilizar valor por meio do alinhamento entre necessidades, interesses, cultura organizacional e expectativas, tendo como contexto o conceito de inovabilidade desenvolvido pela organização. Este primeiro ciclo deu origem a um estudo focal.

Foram definidas como principais linhas de ação: (i) *melhorar a percepção do cliente sobre o atendimento*, uma vez que os índices de avaliação estão associados à valoração atribuída pela clientela; (ii) *capacitar os profissionais do atendimento*, pois cabe a eles a transmissão da visão, cultura e valores da organização ao cliente; é na persona deles que o cliente deposita as suas expectativas em relação à empresa e por vezes isso pode causar prejuízos para a qualidade de vida no trabalho; (iii) *estimular o uso de novas tecnologias* não



apenas por ser um requisito do projeto, mas porque o diagnóstico apresentou desequilíbrio na qualidade dos canais que pode estar relacionada a fatores como “costume”, “resolubilidade” e desconhecimento; e (iv) *proporcionar um serviço que tenha relevância social* aproveitando da escolha do grupo por uma abordagem baseada na pessoa e ampliando para uma leitura social que considera o tripé pessoa, família e comunidade no desenho das intervenções e que para a organização permite aumentar o valor gerado para os clientes internos, externos (que inclui as famílias dos clientes internos), potenciais (auto potencial de prospecção da organização) e futuros (impacta nas gerações criando uma identificação com a marca que pode acompanhar a trajetória do individuo).

Como resultados a serem alcançados foram estabelecidos: (i) *melhora no desempenho dos setores de atendimento* por meio da reconstrução do relacionamento entre a empresa e sua clientela, (ii) *melhora nos índices de avaliação em relação ao serviço* uma vez que os problemas identificados passam por uma abordagem operacional, tática e estratégica de modo a criar respostas com maior grau de eficiência, eficácia e efetividade; *aumento no Desempenho Social Corporativo da empresa*, pois o Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente tem associação direta com os preceitos da responsabilidade social corporativa e como consequência gera um valor direto em seu relatório de sustentabilidade; (iv) melhora na capacidade de se antecipar às necessidades do cliente, uma vez que as ações tem como pano de fundo as relações sociais é possível à organização observar as tendências internas, externas e locais, perceber o que funciona bem ou não e quais as especificidades de cada território. Cumpriu-se a necessidade de replicação dos instrumentos mais a forma de fomentá-los permite perceber as particularidades; (v) *maior visibilidade das ações desenvolvidas pela empresa*, ao considerar o trabalho orientado por redes de cooperação a organização fortalece vínculos existentes e abre espaço para a criação de novos vínculos institucionais e governamentais o que fortalece a sua identidade e marca.

Uma vez estabelecido o caminho a seguir, a equipe diariamente, postava no grupo de WhatsApp o seu Daily Scrum, onde cada integrante da equipe responde a três perguntas (“o que eu fiz?”; “o que farei?”; e “quais os impedimentos?”), as tarefas eram listadas em um modelo de Painel Kanban, primeiramente com o Trello (Figura 4) e, em seguida com um modelo que lembrava um semáforo (vermelho = a fazer; amarelo = em progresso; e verde = feito) e que foi adotado após um processo de recomposição da equipe onde alguns membros não dominavam a ferramenta anterior, com o objetivo do grupo ter a percepção do momento em que cada projetos e programa se encontrava.

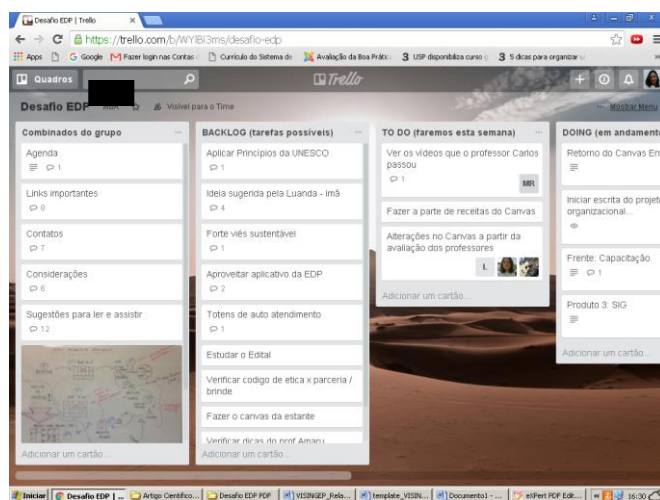


Figura 4: Aplicação da metodologia Kanban pela Equipe



Às segundas feiras, às 18h30 eram feitas reuniões via Skype e a prontificação das tarefas era realizada por meio de e-mail com cópia para o líder de modo que controlava o progresso de cada um dos projetos e acompanhava os feedbacks, inserções e remanejamento de modo a manter o alinhamento do escopo. Era feito um reporte ao supervisor do grupo que avaliava e retornava o material com novas ações a serem empreendidas.



Figura 5: Daily Scrum, circulação de projetos e celebração em equipes remotas

À exceção do Daily (Figura 5) e das reuniões de equipe que possuíam um caráter mais rígido, no sentido de frequência e data/hora, as demais comunicações eram fluidas e cada participante possuía autonomia para acionar o grupo sempre que fosse necessário. Eram estabelecidos os prazos de entrega de modo que todo o grupo pudesse contribuir para os projetos e processos envolvidos no Programa independente do Gerente de Projeto alocado.

Uma vez concluída a entrega do projeto era feito um retorno aos pontos iniciais de cada projeto, a justificativa era revisitada e ajustada a sua contribuição para o programa de modo a garantir a integração e articulação de cada uma das partes e a qualidade dos resultados esperados. As comemorações previstas pelo Scrum eram feitas no próprio grupo e, ao término foi possível reunir parte dos participantes em um evento do MBA.

Para estes resultados foram definidos como entregáveis: “Projeto Termômetro”, “Projeto Game”; “Projeto Alerta” e “Projeto Espaço” como aponta a Figura 8. Cada um dos quatro membros da equipe se tornou responsável pela entrega de cada um dos projetos cabendo ao líder e ao supervisor fazer os alinhamentos, a integração das partes e a retomada das justificativas do projeto de modo a manter a compatibilização entre o escopo e o entregável.

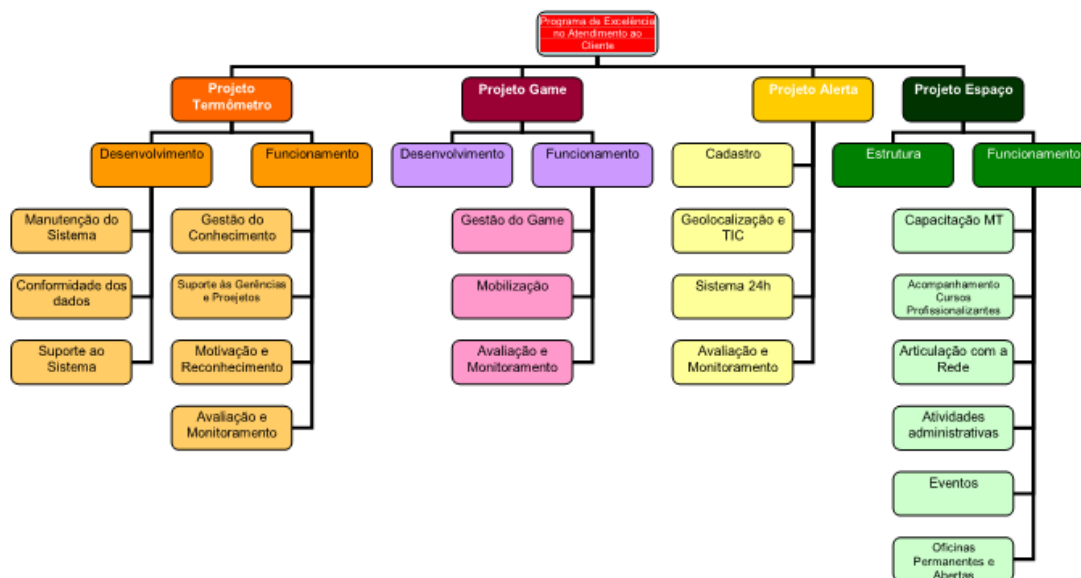


Figura 8: Estrutura Analítica do Programa

O *Projeto Termômetro* tem como escopo a implantação de um sistema de avaliações que permita subsidiar os diferentes setores relacionados direta e indiretamente ao processo de atendimento ao cliente. Parte da aplicação de Key Project Indicators (KPI's) em método análogo ao Net Promoter Score (NPS) de Reichheld (2011). Esses dados são convertidos em Diagrama de Pareto que permitiram a análise e elaboração de respostas em nível nacional e local de forma estratégica, tática e operacional estabelecendo o primeiro nível de requisitos para uma “experiência completa e impecável” como requisitado pela organização por ocasião do desafio. Como meta espera-se alcançar e manter o índice de satisfação dos clientes (SP e ES) em 85% de favorabilidade.

O *Projeto Game* usa o conceito de gamificação (Deterding, 2011) e está voltado para a capacitação e o nível de engajamento dos profissionais responsáveis pelo contato direto com a clientela. A ação considera problemas identificados pelo projeto anterior, cria um espaço voltado de submersão para o treinamento e desenvolvimento profissional (tanto relacionado às competências técnicas quanto àqueles no âmbito relacional) dotando o profissional de uma gama de recursos vivenciais que poderão ser acessados no momento do atendimento. O projeto apresenta como metas alcançar e manter o Índice de satisfação dos clientes internos e externos da empresa em 85% nos diferentes canais de atendimento bem como aumentar em 30% o grau de engajamento dos profissionais do setor de atendimento.

O *Projeto Alerta* utiliza um sistema de disparo de mensagens instantâneas que permite aos clientes da empresa dos estados de São Paulo e Espírito Santo terem acesso antecipado a manifestações climáticas e falta de energia que possam afetar a sua segurança e rotina e estabelecer um planejamento para essas situações. O mapa utiliza programas de geoprocessamento livres como o (FOSS GIS) ou proprietários (ArcGis) e mapas com coordenadas vetorizadas através do SIRGAS 2000 (Sistema de Referência Geocêntrico para as Américas). Com esta ação espera-se manter uma aprovação mínima de 40% durante o período de testes, 80% quando o sistema estiver implantado e uma redução de 15% o número de solicitações de indenização por perdas devido à queda de energia. Apresenta um componente adicional que é a contribuição para a segurança das famílias (sobretudo as residentes em área de maior instabilidade geográfica) por ocasião das fortes chuvas que acometem os dois estados e também as mulheres que se encontram mais vulneráveis às situações de violência sexual por ocasião de eventos como a falta de energia.



O Projeto Espaço, uma estratégia de investimento social privado, que integra as dimensões ética, social e ambiental da empresa em relação aos seus stakeholders (CNI, 2006) usando a expertise do instituto vinculado à organização disponibilizando para as localidades de São Paulo e Espírito Santo benefícios sociais em caráter complementar às diversas políticas públicas. Tais espaços permitirão, anualmente, a qualificação profissional de 1.600 pessoas, oficinas de caráter permanente para 1.216 pessoas, oficinas abertas para um público de 8.000 pessoas, promoção de atividades culturais e geração de conhecimento.

Os projetos apresentam diferentes leituras sobre uma mesma realidade identificada pelo estudo focal e aí está a principal contribuição da metodologia de gestão de projetos ágeis para o desenvolvimento deste projeto. Ao flexibilizar as relações entre a equipe que possui alto desempenho.

5. Conclusões/Considerações finais:

Os fatores que condicionam a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos são: a natureza do projeto, as competências na equipe e os fundamentos de cada método, sendo considerados seus princípios, possibilidades, limites e aplicações integrados ao triângulo de gestão (principalmente em relação ao tempo e ao escopo). A melhor metodologia é aquela que permite a melhor entrega e gerar os melhores resultados.

A equipe do projeto é o principal ativo do projeto. Neste projeto, ficou evidente que não é o método que determina o sucesso, mas a competência da equipe para usá-lo. Nenhum método substitui a qualidade do material humano.

A experiência deste projeto também demonstrou que os processos criativos e decisórios, assim como o enfoque social, são predominantes em relação ao método, que funciona como toda ferramenta: trata-se de um apoio à equipe e não a substitui.

Assim, no mundo dos métodos ágeis, como de qualquer outro método, a qualidade da equipe envolvida, a mobilização e o engajamento das pessoas permitiram que a transposição para a realidade virtual do trabalho à distância fosse facilmente apreendida e internalizada.

Outro fator importante relacionado à equipe de projetos, neste caso, é a multidisciplinaridade. Quanto mais disciplinas envolvidas, e quanto maior sua integração, maior é a capacidade de gerar valor. São levadas em conta mais perspectivas e o valor está na capacidade de contribuição de cada área para interpretar o cenário em que se insere o produto/entregável.

Adicionalmente, este projeto evidenciou que, a equipe do mundo dos métodos ágeis, além de competência e engajamento, incrementa seu desempenho com perfis comportamentais variados.

Para o líder do projeto, são fatores críticos de sucesso a alta capacidade relacional e o domínio de todas as dimensões e ferramentas da gestão de pessoas. O grande desafio é construir identidade coletiva entre pessoas com diversos antecedentes, que nunca se encontram a não ser por meio da tecnologia da informação.

Métodos ágeis? Funcionam, mas dependem das pessoas.

6. Referências

- Baptista, M. V. (2013). *Planejamento Social: intencionalidade e instrumentação*. São Paulo: Veras Editora.
- Baumotte; A. C. T. (2013). *Gerenciamento de Pessoas em Projetos*. Baumotte; A. C. T, Fonseca, D. P. D.; Silva, L. H. C. M. & Raj, P. P. *Gerenciamento de Pessoas em Projetos* (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Brandão, C. R. & Streck, D. R. (2006). *Pesquisa Participante: o saber da partilha*. Aparecida: Ideias & Letras.



- Chizzotti, A. (2009). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. (10a ed.) São Paulo: Cortez.
- Conselho Nacional de Indústrias, CNI (2006). *Responsabilidade Social Empresarial*. Brasília: CNI.
- Cohen, F. & Franco, E. (2008). *Avaliação de Projetos Sociais*. (8a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Conceição, J. da & Silveira, S. R. (2015). *Aplicação de Metodologias Ágeis para Desenho de Software: um estudo de caso na empresa Alliance Software*. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/frederico/images/AplicacaodeMetodologiasAgeisparaDesenvolvimentodeSoftwareumEstudodeCasonaEmpresaAllianceSoftware.pdf>.
- Deterding, S. (2011). Gamification: design for motivation. *Interactions*, v. 19 (4), pp. 14-17. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=2212877.2212883>
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2014). *Administração de projetos: como transformar ideias em resultados*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Minayo, M.C. S. (Org). (2007). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. (26a ed.) Petrópolis: Vozes.
- Nardes, V. T. (2012). *Desenvolvimento de uma solução baseada em metodologias ágeis para o gerenciamento de projetos de pequeno porte para a plataforma SAPERP/V.T.N*. Trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Fundação Instituto de Administração.
- Pichardo, A. (1985). *Planificación y programación social: bases para el diagnóstico y la formulación de programas y proyectos sociales*. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Pressman, R. S. (2011). *Engenharia de Software*. (7a ed). Porto Alegre: Person Makron Books
- Project Management for Non-Governmental Organizations [PM4NGOs]. (2012). *PMD Pro 1: Um Guia de Gerenciamento de Projetos para Profissionais de Desenvolvimento*. (3a ed.) PM4NGOs, Toronto, Canadá.
- Project Management Institute, Inc - PMI. (2013) *PMBOK: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. (5a ed.) PMI, Pennsylvania.
- Reichheld, F. (2011) *A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net Promoter Score prosperam em um mundo voltado aos clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ribeiro, A. L. D. & Arakaki, R. (2006) Gerenciamento de Projetos Tradicional x Gerenciamento de Projetos Ágil: uma análise comparativa. In: *Anais do 3º. Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. São Paulo: CONTECSI.
- Sollero, M.K.V.& Lins, M.P.E. (2004) Avaliação de eficiência de distribuidoras de energia elétrica através da análise envoltória de dados com restrição aos pesos. In: *Anais do XXXVI Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional*. SOBRAPO, São João Del Rei, MG, Brasil.
- Valle, J. A. S. do. (2014) Gerenciamento de Stakeholders em Projetos. In: Valle, J. A. S. do; Camargo, A. A. B. De; Mota, E. B. & Zygielszyper, P. M. K. et. al. *Gerenciamento de Stakeholders em Projetos*. Rio de Janeiro: Editoria FGV.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.