

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

AUGUSTO FERREIRA CABAU

**A Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis como Ferramenta de
Melhoria em Empresas**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2019**

AUGUSTO FERREIRA CABAU

**A Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis como Ferramenta de
Melhoria em Empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Tondato

**LONDRINA/PR
2019**



TERMO DE APROVAÇÃO

A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE
MELHORIA EM EMPRESAS

por

AUGUSTO FERREIRA CABAU

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 05 de junho de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Rogério Tondato
Prof.(a) Orientador(a)

Prof. Me. José Luis Dalto
Membro titular

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Membro titular

RESUMO

CABAU, Augusto Ferreira. **A Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis como Ferramenta de Melhoria em Empresas**. 2019. 25 pág. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

As ferramentas propostas pela Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis, proporciona uma melhor iteração em processos de projetos onde atividades são desenvolvidas de forma rotineira. Inicialmente idealizada para empresas de software, esta metodologia pode ser aplicada a outros tipos de projetos. Este trabalho apresenta dois estudos de caso de empresas que utilizam algumas ferramentas da metodologia de projetos ágeis como meio de melhorar seus processos. Poderá ser observado que algumas vantagens são conquistadas com estas ferramentas, mas é necessário aplicar o todo do modelo para alcançar resultados ainda melhores.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Metodologias Ágeis. Gestão.

ABSTRACT

CABAU, Augusto Ferreira. **Agile Project Management Methodology as a Business Improvement Tool**. 2019. 25 pages. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2019.

The tools proposed by the Agile Project Management Methodology, provides a better iteration in project processes where activities are routinely developed. Initially designed for software companies, this methodology can be applied to other types of projects. This paper presents two cases of companies that use some agile project methodology tools as a way to improve their processes. It may be noted that some advantages are gained with these tools, but the whole model needs to be applied to achieve even better results.

Keywords: Project management. Agile Methodologies. Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO.....	8
2.1 GESTÃO DE TEMPO DO PROJETO	9
2.2 GESTÃO ÁGIL DE PROJETO	10
2.2.1 Scrum	10
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
3.1 ORGANIZAÇÃO DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE.....	14
3.2 EMPRESA DE FERRAMENTARIA DE PRECISÃO.....	15
4 CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	17
ANEXO A - CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO	19

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019
ISSN xxxxx

A Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis como ferramenta de melhoria em empresas

Augusto Ferreira Cabau – UTFPR – augusto_cabau@msn.com
Rogério Tondato – UTFPR – rogeriotondato@utfpr.edu.br
Silvana Rodrigues Quintilhano – UTFPR – squintilhano@utfpr.edu.br

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Metodologias Ágeis; Gestão.

Resumo: As ferramentas propostas pela Metodologia de Gestão de Projetos Ágeis, proporciona uma melhor iteração em processos de projetos onde atividades são desenvolvidas de forma rotineira. Inicialmente idealizada para empresas de software, esta metodologia pode ser aplicada a outros tipos de projetos. Este trabalho apresenta dois estudos de caso de empresas que utilizam algumas ferramentas da metodologia de projetos ágeis como meio de melhorar seus processos. Poderá ser observado que algumas vantagens são conquistadas com estas ferramentas, mas é necessário aplicar o todo do modelo para alcançar resultados ainda melhores.

Introdução

Atualmente, as organizações, independentemente de sua área de atuação, enfrentam realidades econômicas muito competitivas, com clientes cada vez mais exigentes, legislações locais mais restritivas, busca por melhores produtos e serviços (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Prosperar neste ambiente competitivo requer que as organizações sejam tão dinâmicas quanto é a realidade. Para isso as empresas utilizam inúmeras estratégias com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas. Estas estratégias são orientadas por projetos gerenciados por meio de metodologias e ferramentas de gestão, possibilitando que as organizações transformem a estratégia em realidade (SHENHAR e DVIR, 2010; CARPINNETTI, MIGUEL e GEROLAMO, 2011).



Segundo o *Project Management Institute* – Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI, 2019), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação do conhecimento, habilidades e técnicas para que os projetos sejam executados de forma efetiva e eficaz. Os métodos de gerenciamento de projetos usualmente dividem-se em métodos de gerenciamento: método tradicional e métodos de gerenciamento ágil de projetos (SPUNDAK, 2014).

Neste cenário, a implementação de práticas de gestão de projetos é uma estratégia cada vez mais utilizada por empresas (CORRÊA, 2008), e os maiores investimentos estão nas metodologias ágeis. Isso porque as metodologias ágeis dispõem-se de documentações excessivas e planejamentos engessados. O objetivo destas metodologias não é conter as mudanças previamente, mas buscar maneiras para lidar melhor com elas. (ABRAHAMSSON *et. al.*, 2002)

Inicialmente, as metodologias ágeis eram muito utilizadas para desenvolvimentos de softwares, mas elas também podem ser utilizadas para outro tipo de projetos, segundo Amaral *et al.* (2011), projetos com altos níveis de inovação, que buscam trazer valor ao cliente, fazem com o projeto precise ser modificado, trazendo incertezas e aumentando os riscos e a complexidade.

Diante dos fatos apresentados acima, este estudo propõe-se a identificar e apresentar os resultados das técnicas e práticas de gerenciamento de projetos e metodologias ágeis aplicadas em uma empresa de ferramentaria de precisão e uma empresa de software.

Desenvolvimento

O projeto é um esforço para atingir um objetivo específico, envolvendo, para isso, pessoas de diversas especialidades, tarefas inter-relacionadas e o uso eficaz de recursos (GIDO e CLEMENTS, 2011). Assim, dentre algumas características que podem ser citadas, cada projeto é único e temporário, resultando em um

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

produto ou serviço, apresentando duração bem definida e se encerra com os objetivos concluídos. O projeto muitas vezes traz incertezas ao se utilizar novidades para sua realização e envolve toda a hierarquia da organização, desde os gestores até os funcionários (PMI, 2019).

Uma pesquisa de *benchmarking* realizada em 2007 pelo PMI (*Project Management Institute*) com 185 empresas atuantes no mercado brasileiro de diversos segmentos constatou que 78% das organizações reportaram problemas de prazo em seus projetos, 64% apresentaram problemas de custo, 44% identificaram problemas de qualidade e 39% problemas de satisfação do cliente. Adicionalmente, sobre que problemas foram encontrados, 66% das empresas disseram ter problemas com o não cumprimento de prazos e 62% com mudanças constantes de escopo (Santiago *et al.*, 2008). Nesse contexto, Shenhar e Dvir (2010) e Pinto (2012) também observaram que a maioria dos projetos ainda fracassam nas variáveis de tempo, orçamento e metas.

Gestão de tempo do projeto

O Guia PMBOK® (2013) considera o gerenciamento do tempo do projeto um fator chave no que diz respeito ao projeto alcançar o sucesso ou não. Para sua implementação são necessários os seguintes subprocessos: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. Cada um destes subprocessos possui ferramentas/técnicas específicas para sua implementação. Shenhar e Dvir (2010), observam que, cada projeto é restrito pelo tempo, mas essa restrição difere de projeto para projeto. As restrições de tempo vêm das necessidades de mercado que incitam atenção imediata. O tempo disponível para completar um projeto tem um efeito substancial sobre o seu gerenciamento.



A mesma meta, mas com períodos de tempo diferentes, requer diferentes estruturas, processo e atenção gerencial.

Segundo Batista *et al.* (2012), apesar do crescente número de literaturas referentes à gestão de projeto, em particular ao gerenciamento do tempo do projeto, percebe-se que a aderência das empresas as ferramentas e técnicas disponíveis no mercado ainda é muito baixa.

Gerenciamento ágil de projeto

O Gerenciamento Ágil de Projetos (do inglês APM - *Agile Project Management*) teve seu surgimento em 2001 e visa principalmente à redução de tempo destinado aos desenvolvimentos dos produtos (LIMA, 2011).

Highsmith (2004) define o Gerenciamento Ágil como um conjunto de valores, princípios e práticas que auxiliam a equipe para entregar produtos ou serviço de valor em um ambiente desafiador.

Estudos revelaram que as organizações estão utilizando cada vez mais o gerenciamento de projetos como uma ferramenta para aumentar a produtividade (MIR e PINNINGTON, 2014). A sexta edição do guia PMOBOK já traz o gerenciamento ágil como metodologia, aproximando a realidade das empresas às boas práticas de gerenciamento.

Scrum

O Scrum é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos de softwares, e estes são estruturados como um *framework*. Ou seja, os projetos são divididos em ciclos de atividades (tipicamente mensais) chamados de Sprints. Estes Sprint's representam um *Time Box* (ciclo periódico) dentro do qual um conjunto de atividades deve ser executado. Metodologias ágeis de

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

desenvolvimento de projetos são iterativas, ou seja, o trabalho é dividido em iterações, que são chamadas de Sprints no caso do Scrum.

Em projetos que executam o framework do Scrum, existem três papéis principais, três mecanismos de iteração e quatro reuniões de revisão (PRIKLADNICKI *et. al.*, 2014).

O primeiro e principal papel é o *Product Owner* (PO). Este papel é desempenhado pelo ponto central, ou dono do produto, com poderes de liderança sobre o produto. Ele é o único responsável por decidir quais recursos e funcionalidades serão construídos e qual a ordem que devem ser feitos. Assim, a equipe de execução se compromete a realizar um conjunto de atividades no Sprint (desenvolvimento de um ciclo de atividades) e o *Product Owner* se compromete a não trazer novos requisitos para a equipe durante o Sprint. Estes requisitos podem mudar, mas apenas fora do Sprint. Uma vez que a equipe comece a trabalhar em um Sprint, ela permanece concentrada no objetivo traçado para o Sprint e novos requisitos não são aceitos.

Já o *Scrum Master* (SM), como segundo papel da metodologia, é responsável por ajudar a todos os envolvidos a entender e abraçar os valores, princípios e práticas da Metodologia Scrum. Ele age como um *Coach*, executando a liderança do processo e ajudando o *Scrum Team* a alcançar os objetivos intermediários (*Sprint's*) e o objetivo final. O SM tem o papel de facilitador, mediador e líder no desenvolvimento da metodologia *Scrum*.

O *Scrum Team* (ST), como terceiro papel, é a junção de todas as pessoas em uma equipe multidisciplinar que são responsáveis pela concepção, construção e testes do produto. Um ST típico tem de 6 a 10 pessoas, embora haja relatos de projetos Scrum com equipes maiores. A principal abordagem para trabalhar com equipes grandes no Scrum é usando o conceito de "*Scrum of Scrums*". Cada Scrum Team trabalha normalmente, mas cada equipe também contribui com uma pessoa que deverá frequentar o *Scrum of Scrums Meeting* (reuniões

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

maiores) para coordenar o trabalho de múltiplas equipes Scrum. Esses encontros são análogos aos *Daily Scrums*, mas não acontecem necessariamente todos os dias. Fazer essa reunião duas ou três vezes por semana tende a ser suficiente na maioria das organizações.

Os mecanismos de iteração são iniciados pelo *Product Backlog*, que é elaborada pelo PO. Este mecanismo é a lista contendo todos os atributos do produto, priorizada em relação a custos, valores, conhecimentos e riscos. Ele está em constante atualização e os itens podem ser adicionados ou retirados em decorrência de mudanças nas condições de negócios ou outros fatores.

O *Product Backlog* não precisa estar completo no início de um projeto. Pode-se começar com tudo aquilo que é mais óbvio em um primeiro momento. Com o tempo, o *Product Backlog* cresce e muda à medida que se aprende mais sobre o produto e seus usuários.

Por sua vez, o *Sprint* (2º mecanismo) é a lista de tarefas a serem executadas onde o resultado final é a entrega de algo com valor tangível para o cliente. Geralmente tem a mesma duração e não são maiores que quatro semanas. Já o *Sprint Backlog* (3º mecanismo) é uma lista de tarefas que o *Scrum Team* se compromete a fazer em um *Sprint*. Os itens do *Sprint Backlog* são extraídos do *Product Backlog*, pela equipe, com base nas prioridades definidas pelo *Product Owner* e a percepção da equipe sobre o tempo que será necessário para completar as várias funcionalidades.

Como cerimônia principal, o *Sprint Planning* é realizado pelo PO e o *Scrum Team*, que devem chegar a um acordo sobre qual o objetivo e o que será entregue na *Sprint*. Nesta reunião são elencados os itens prioritários do *Product Backlog* que farão parte da próxima *Sprint*. Após esta reunião, as equipes *Scrum* devem se reunir para discutir prazos e condições das entregas de cada *Sprint*, negociada com o PO.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

Por sua vez, o *Daily Scrum* (segunda cerimônia), também conhecida como *Stand-up Meeting*, é uma reunião diária com o objetivo de disseminar conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho a ser realizado no dia que se inicia. Uma abordagem comum nesta reunião é o questionamento de três perguntas pelo SM ao *Scrum Team*, “O que fiz ontem?”, “O que vou fazer hoje?” e “Houve algum impedimento para atingir a meta da Sprint?”. Assim, esta reunião acaba por demonstrar o status da diferença entre o que foi feito e o que deveria ter sido feito, atraindo o comprometimento das equipes de trabalho.

Já o *Sprint Retrospective* (terceira cerimônia) tem como objetivo o aprimoramento do processo e identificar pontos de melhoria para a próxima *Sprint*, identificando o que funcionou bem e o que pode ser melhorado.

Como última cerimônia, tem-se a *Sprint Review Meeting* que é feita ao final de cada *Sprint*, com o objetivo de mostrar os resultados alcançados, principalmente demonstrando a parte do projeto que foi concluída, seja através de um protótipo ou versão demo. Durante o *Sprint Review*, o projeto é avaliado em relação aos objetivos do *Sprint*, determinados durante o *Sprint Planning Meeting*. Idealmente, a equipe completa cada um dos itens do *Product Backlog* trazidos para fazer parte do *Sprint*, mas o importante mesmo é que a equipe atinja o objetivo geral do *Sprint*.

Resultados e Discussão

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos a fim de que se alcance um amplo e detalhado conhecimento do mesmo (GIL, 2016). De acordo com Beuren (2006), o estudo de caso também é importante por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em aprender a totalidade de uma situação.



Nesse sentido, toma-se como objeto de estudo três cenários diferentes. O primeiro trata-se de uma organização desenvolvedora de softwares, desenvolvimento e design de aplicativos principalmente para Android e IOS. A segunda é uma indústria que atua no ramo de usinagem de precisão, ferramentaria e eletro-erosão com foco no desenvolvimento de projetos para a área automobilística. Entende-se por resultados, como a informação pertinente aos dados coletados e analisados, abrangendo estudos de caso.

Organização desenvolvedora de software

A empresa em questão não segue à risca nenhuma metodologia ágil de projeto, mas tem grande influência do *Scrum* em seus métodos de gestão. Semelhança esta que pode ser observada nas práticas de *stand up meetings*, desenvolvimento incremental e interativo dos produtos e a presença de papéis essenciais como PO, SM e *Scrum Team*.

O cronograma estabelece que em um dia de trabalho de oito horas, um time seja capaz de entregar quatro pontos por dia. Pontos são uma medida de tempo para a implementação de uma determinada funcionalidade, portanto os dias de projeto são calculados dividindo o total de pontos de um projeto, pela capacidade de trabalho diária.

Pode-se observar que os times não possuem apenas atividades relacionadas apenas as tarefas da *Sprints* em suas rotinas diárias. Portanto o cronograma do projeto muitas vezes não são atendidos, visto que a capacidade real de entrega pelos times não são de quatro pontos diários, tendo em vista que estes acabam desenvolvendo atividades fora do *Sprint*.

Para o levantamento correto desta informação, algumas modificações foram aplicadas e a principal delas ocorreu nas *Stand-up Meetings*. As perguntas realizadas na reunião passaram a ser “1- Conseguiu cumprir com o seu



planejamento do dia anterior? Se não, qual foi o motivo”, “2- Qual o seu planejamento para o dia de hoje?” e “3- Existe algum bloqueio para o seu trabalho?”

Desta forma as informações coletadas eram mais precisas, o desenvolvedor precisa mencionar todas as atividades que está envolvido e os motivos de não cumprir o seu planejamento. Rapidamente notou-se que as atividades não poderiam ser cumpridas no tempo disponível.

A partir desta informação, os planejamentos passaram a ser mais coerentes e, para que os colaboradores não esquecessem ou perdessem o foco, foi implantada a metodologia de *Daily Scrum Card (DS Card)*. Os cartões foram organizados por cores, para demonstrar as urgências e prazos. Identificando de maneira ágil o andamento e produção das ações do time. Assim, pode-se observar que o DS Card, servirá como atividades a serem desenvolvidas durante o dia de trabalho, ficando a cargo do *Scrum Master*, decidir quais cartões serão executados.

Empresa de ferramentaria de precisão

A ferramentaria assume grande responsabilidade e compromisso na questão de prazos de projetos, por isso os atributos de complexidade e incerteza relacionados ao tempo de projeto tornam-se preponderantes para o sucesso dos desenvolvimentos. A fim de se evitar atrasos e contratempos de cronograma, identificou-se a necessidade de gerir melhor os tempos que são gastos em cada etapa dos projetos.

A princípio os projetos aprovados, passavam por uma estimativa de horas de trabalho necessárias para concluir o projeto e entregá-lo ao cliente, com base nos orçamentos e em quatro campos, engenharia, matéria prima, tratamentos e usinagem.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

Em posse das informações, por meio da ferramenta do *Diagrama de Gantt*, o sequenciamento de atividades em ordem cronológica, evidenciando as fases do desenvolvimento, eram elaborados.

Mesmo utilizando o diagrama de *Gantt*, ferramenta muito eficaz na identificação da tarefa geradora do atraso no projeto, a empresa encontrava muita dificuldade em encontrar a real causa do atraso do projeto. E em decorrência da carência de ferramentas de gerenciamentos de projetos que a empresa utiliza, nota-se um reflexo no desempenho e execução dos mesmos.

Desta forma, foi proposto algumas mudanças no gerenciamento do cronograma. Primeiramente houve o detalhamento das atividades em subatividades e apresentação das metodologias ágeis para a equipe, a fim de que todos colaborem com a redução de tempo em todas as atividades propostas.

O objetivo destas subdivisões não era apontar o atraso, mas sim identificar com mais clareza de informações e riqueza de detalhes os prazos gastos em cada atividade, resultando em acompanhamento, diário, mais preciso. Permitindo que os gerentes de projeto pudessem identificar em qual atividade houve um atraso pontual e despende mais recursos ou pessoas para solução do problema.

Pode-se observar também, que com a inserção destas subdivisões, foi possível também levantar com maior confiabilidade os tempos gastos em cada operação e ou etapa dos processos construtivos. Permitindo assim, o uso destes dados para consolidar planejamentos de cronogramas mais efetivos.

Conclusões

Após analisadas as informações coletadas, identifica-se que as duas organizações citadas, mesmo em diferentes ramos de atuação, compartilham de

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

problemas extremamente semelhantes. O desempenho das equipes e a má gestão de tempo e cronograma afeta diretamente os resultados e competitividade das empresas.

O objetivo geral dos dois estudos de caso era implementar metodologias ágeis de modo que a gestão do tempo fosse mais precisa, tornando o planejamento das atividades mais realista, apresentando a real capacidade produtiva das equipes e fornecendo subsídio para que os gerentes de projetos possam atuar com mais precisão.

Ambos os estudos sugerem posteriormente a implementação de indicadores para o acompanhamento das atividades, e, também, a criação de um banco de dados para futuras pesquisas e redução dos erros em projetos futuros. Sugere-se também, a implantação completa das metodologias ágeis, facilitando assim a divisão dos trabalhos, bem como o acompanhamento destas atividades.

Referências

ABRAHAMSSON, Pekka; SALO, Outi; RONKAINEM, Jussi; WARSTA, Juhani. *Agile Software Development Methods: Review and Analysis*. Technical Research Centre of Finland, 2002.

BATISTA, M. L. D. F.; MELO, C. M. D.; LEMES, D. F. **Análise das principais causas de atrasos nas entregas de um projeto de mineração**. In: Simpósio de Engenharia de Produção, XIX, 2012, Bauru. **Anais**. Bauru: SIMPEP, 2012.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008**: princípios e requisitos. São Paulo: Atlas, 2011.

CORRÊA, L. Gestão de Projetos aplicados à construção civil. **Revista IETEC-Instituto de Educação Tecnológica**, Belo Horizonte, 2008.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P.. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ENENPRO



Anais do II Encontro de Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) - Londrina
04 a 06 de junho de 2019

ISSN xxxxx

MIR, A. F.; PINNINGTON, H. A. *Exploring the Value of Project Management: linking project management performance and project success. International Journal of Project Management*, v.32, n. 2, p. 202–217, fev. 2014.

OLIVEIRA, J. A.; NADAE, J.; OLIVEIRA, J. O.; SALGADO, H. M. Um estudo sobre a utilização de sistemas, programas e ferramentas da qualidade em empresas do interior de São Paulo. **Produção**, v. 21, n. 4, p. 708-723, out./dez. 2011.

PMI – Project Management Institute. O que é gerenciamento de projetos, 2017. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em 20 de março de 2019.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano. **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Scrum: A Metodologia Ágil Explicada de forma Definitiva. Disponível em: <<http://www.mindmaster.com.br/scrum/>>. Acesso em 20 de março de 2019

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

SPUNDAK, M. Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119: 939 – 948, 2014.

Agradecimentos

Se não houver agradecimentos, suprimir o item.

Sessão Temática

- () Educação na Engenharia de Produção
- (X) Gestão da Produção
- () Pesquisa Operacional

ANEXO A – CERTIFICADO DE ACEITE DO ARTIGO



República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

DECLARAÇÃO

Declaramos que **AUGUSTO FERREIRA CABAU** apresentou o tema **A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS ÁGEIS COMO FERRAMENTA DE MELHORIA EM EMPRESAS** na Ação de Extensão nº 04/2019 "II ENENPRO - Encontro de Engenharia de Produção da UTFPR - Câmpus Londrina", realizada no período de 04/06/2019 a 06/06/2019, com carga horária de 3 horas.

Londrina, 02 de julho de 2019.

Marcos Massaki Imamura
Diretor de Relações Empresariais e Comunitárias

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:
<http://api.utfpr.edu.br/extensao/validar/18E214AC005805C71C1DBD5917118EE5>

UTFPR
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ