



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Scrum como Ferramenta de Gestão de Projetos em Escritório de Design Gráfico

Ana Paula Simeão

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Marcelo Pereira da Silva

IST – Instituto SENAI de Tecnologia da Informação e Comunicação

Resumo: O conceito do uso de métodos ágeis no gerenciamento dos projetos está bem disseminado e, em algumas áreas, a prática é amplamente usada e divulgada. Porém, poucos estudos descrevem a gestão ágil de projetos dentro da área do *Design Gráfico*. Este artigo apresenta o resultado de um estudo de caso na qual se aplicou o método ágil *Scrum* em um projeto de Identidade Visual realizada em pequeno Escritório de *Design Gráfico*. O objetivo do trabalho é analisar a implantação do método ágil *Scrum* nos projetos deste setor de serviços, além de responder alguns questionamentos elaborados: Como adaptar uma metodologia de projeto que atenda as especificidades de um Escritório de *Design Gráfico*? Quais os esforços são necessários para alcançar a finalização dos projetos no tempo e com a qualidade desejada? Como planejar, controlar e gerenciar o tempo em projetos de *Design Gráfico*? Com os resultados alcançados, a empresa concluiu que a metodologia *Scrum* é adaptável às especificidades e atende de maneira positiva as necessidades tanto da equipe de desenvolvimento quanto dos gestores.

Palavras-chave: *Scrum*, *Design Gráfico*, Gestão de Projetos.

Scrum as a Project Management Tool in a Graphic Design Office

Abstract: The concept of using agile methods in project management is well disseminated and, in some areas, the practice is widely used and disseminated. However, few studies describe agile project management within the area of *Graphic Design*. This article presents the result of a case study in which the *Scrum* agile method was applied to a Visual Identity project carried out in a small *Graphic Design Office*. The purpose of the paper is to analyze the implementation of the *Scrum* agile method in projects in this service sector, in addition to answering some elaborate questions: How to adapt a *Design* methodology that meets the specifics of a *Graphic Design Office*? What efforts are needed to achieve the completion of projects on time and with the desired quality? How to plan, control and manage time in *Graphic Design* projects? With the results achieved, the company concluded that the *Scrum* methodology is adaptable to the specificities and positively meets the needs of both the development team and managers.

Keywords: *Scrum*, *Graphic Design*, Project Management.

1. Introdução

Atingir a satisfação do cliente com um projeto é o principal objetivo dos seus gestores. Porém, não há fórmulas mágicas quando se fala de gestão de projetos e, menos ainda, quando se trata de projetos de *Design Gráfico*.

O retrabalho gerado para cada alteração que o cliente solicita provoca uma alteração na agenda semanal do escritório, causando atrasos em outros projetos. Prazos curtos, solicitação de ajustes, *Briefings* incompletos e prazos urgentes fazem parte do dia-a-dia de um Escritório de *Design Gráfico*.

Gerir projetos com tantas particularidades não é uma tarefa simples, pois é preciso conciliar as necessidades dos clientes, o entendimento dos *Designers* quanto ao *Briefing*, o tempo de desenvolvimento, o tempo de refação (caso houver), a qualidade técnica e criativa dos materiais e a satisfação do cliente diante da entrega.

Como adaptar a metodologia *Scrum* de modo que atenda as especificidades de um Escritório de *Design Gráfico*? Quais os esforços necessários para alcançar a finalização dos projetos no prazo e com a qualidade desejada? Como planejar, controlar e gerenciar o cronograma?

A busca de responder a estas questões é que norteia o presente estudo. A Seção 2 apresenta uma fundamentação teórica. Na Seção 3 é apresentada a metodologia do estudo. A implantação está descrita na Seção 4, que é comentada na Seção 5. Por fim, a Seção 6 descreve a conclusão do trabalho.

2. Fundamentação teórica

2.1 Escritório de *Design gráfico*

Segundo o Diagnóstico do *Design Brasileiro* (CBD, 2014), no Brasil existem cerca de 683 escritórios formais de *Design*, sendo que destes, 38% são do segmento de *Design Gráfico* e Comunicação, 22% *Design* digital/Multimídia e 16% *Design* de produto.

Escritórios de *Design Gráfico* de pequeno porte lidam diariamente com dificuldades relacionadas ao tempo, urgências por parte dos clientes e solicitações com *Briefings* inexistentes ou incompletos.

Quanto aos *Briefings* completos e bem estruturados, a maior dificuldade é inserir essa cultura nos clientes. Normalmente o *Briefing* resume as “informações de tarefas” e deve possuir as informações de tamanho, tipo de material, temática e objetivo (PHILLIPS, 2007). Como nem sempre o idealizador do material é a mesma pessoa que solicita o desenvolvimento do mesmo para o escritório, muitas vezes o *Briefing* não é completo, pois quem o está solicitando também não tem estas informações.

O *Briefing* tem objetivo reunir todas as informações básicas do projeto, essas informações são passadas à equipe de *Design* que desenvolverá o projeto. Um bom *Briefing* deve conter informações específicas e estratégicas (PHILLIPS, 2007).

Outro grande desafio para os gestores de um escritório de *Design Gráfico* é atender as urgências dos clientes. Muitas vezes os projetos chegam com prazos definidos e o escritório, para atender a demanda, altera sua agenda, realocando projetos já iniciados ou programados para iniciar. Isso gera atrasos em projetos e, em alguns casos, projetos considerados importantes se tornam urgentes.

Barbosa (2012), em sua obra “A Tríade do Tempo” divide o tempo em três tipos de tarefas: as tarefas importantes, as urgentes e as circunstanciais. O autor também descreve qual seria o ideal de tempo gasto com cada tipo de tarefa: 70% do tempo deve ser direcionado tarefas importantes, 20% para tarefas urgentes e 10% para tarefas circunstanciais.

Neste sentido, observa-se que as urgências devem ser administradas pelo Escritório de *Design*, uma vez que as urgências nunca cessarão, cabe ao gestor de projetos adaptar-se e antever esses acontecimentos.

2.2 Projetos

No cenário atual é comum que as empresas se preocupem com a alta concorrência do mercado. Assim, as empresas deixam de focar só a entrega e passam a acompanhar todo o processo de desenvolvimento. Perante o novo cenário, as empresas passam a atuar orientadas a projetos. Na literatura há várias definições de projetos, neste ponto busca-se apresentar alguns destes conceitos.

Para Dinsmore (1992, p.19), projeto "é um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas, para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade". Em sua maioria, os projetos são elementos estratégicos para os negócios da empresa. Projetos são encadeamentos de atividades com começo e fim limitadas por tempo, recursos e resultados. (MARTINS, 2001).

Para Heldman (2006), projeto é uma ação temporária, com datas que delimitam seu início e término, que objetiva criar um bem ou serviço único. O autor também diz que um projeto só estará finalizado quando suas metas e objetivos foram atingidos e aprovados pelos stakeholders, por stakeholders entende-se toda a parte interessada do projeto.

Percebe-se que não há pontos contraditórios a respeito da definição de projetos. Em resumo os autores dizem que projetos são atividades ou ações com datas determinadas de início e término, com resultados únicos e que visam o atingimento de objetivos estabelecidos.

Trazendo os conceitos de projetos para dentro dos Escritórios de *Design* Gráfico, todos os materiais desenvolvidos são únicos, mesmo que sejam frutos da mesma Identidade Visual cada peça tem características e objetivos únicos.

2.3 Gerenciamento Ágil de projetos

O *Scrum* segue os fundamentos descritos no Manifesto Ágil (MANIFESTO ÁGIL, 2001) e foi concebido por Mike Beedle, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, os três criadores do *Scrum* são signatários do Manifesto Ágil.

O termo *Scrum* é o nome dado a rápida preleção que acontece quando os jogadores de Rugby vão iniciar uma jogada. Takeuchi e Nonaka (1986), foram os primeiros a utilizar o termo *Scrum*, no referente estudo os autores perceberam que equipes multidisciplinares que trabalhavam em pequenos projetos alcançavam resultados melhores.

A analogia se deu porque no jogo de Rugby a equipe deve agir em conjunto, ou seja, de forma coesa e também buscando resultados rápidos, cuja junção, ao final do jogo, gera um resultado grande. E de tal modo devem agir as equipes de desenvolvimento que aderirem ao método *Scrum*.

Schwaber e Beedle (2002), ressaltam que o *Scrum* tem como objetivo deliberar um procedimento para desenvolver os projetos focado nas pessoas da equipe. Para Schwaber (2009 p. 3), o "*Scrum* não é um processo ou uma técnica para o desenvolvimento de produtos."

O autor ainda ressalta que "O papel do *Scrum* é fazer transparecer a eficácia relativa das suas práticas de desenvolvimento para que você possa melhorá-las, enquanto provê um framework dentro do qual produtos complexos podem ser desenvolvidos."

Ainda sob a perspectiva de Schwaber (2009) o *Scrum* baseia-se nas teorias de controle de processos empíricos e concentra-se em uma abordagem interativa e incremental capaz de

otimizar os controles de riscos. O *Scrum* é sustentado por três pilares de controle de processos.

Schwaber (2009), descreve os três pilares como:

- **Transparência:** é o que permite aos que gerenciam os resultados perceberem com facilidade aspectos do processo que afetem estes resultados. Os aspectos do processo devem ser transparentes e conhecidos, pois assim não há margens para interpretações erradas, ou seja, todos os inspetores do processo reconhecem “pronto” como “pronto”;
- **Inspeção:** O processo deve ser inspecionado com uma frequência que permita que que variações inadmissíveis sejam percebidas de forma rápida. Isso permite que qualquer inadequação do processo seja detectada e ajustada sem maiores problemas;
- **Adaptação:** Se em uma inspeção o inspetor perceber que um ou alguns aspectos do processo são inadmissíveis e que por isso o resultado não será satisfatório, o processo deverá ser ajustado rapidamente, a fim de tornar mínimo as anomalias porvindouras.

Por fim, Schwaber descreve as atividades básicas para a prática do *Scrum*:

Existem três pontos para inspeção e adaptação em *Scrum*. A Reunião Diária é utilizada para inspecionar o progresso em direção à Meta da *Sprint* e para realizar adaptações que otimizem o valor do próximo dia de trabalho. Além disso, as reuniões de Revisão da *Sprint* e de Planejamento da *Sprint* são utilizadas para inspecionar o progresso em direção à Meta da Versão para Entrega e para fazer as adaptações que otimizem o valor da próxima *Sprint*. Finalmente, a Retrospectiva da *Sprint* é utilizada para revisar a *Sprint* passada e definir que adaptações tornarão a próxima *Sprint* mais produtiva, recompensadora e gratificante.
(SCHWABER, 2009 p.4)

3. Metodologia

O método é a maneira racionalizada de como se chegar ao objetivo. No que tange as ciências, o método é compreendido como o conjunto de procedimentos empregados para alcançar a verdade (CERVO; BERVIAN, 1978).

O que assegura a idoneidade da pesquisa são os métodos ao aplicá-la. Portanto, neste tópico serão expostas as formas com que foram realizadas a pesquisa e como foram racionalizados os procedimentos para se chegar aos objetivos propostos pelo estudo.

A pesquisa é um estudo de caso. Para Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que mediante os outros tipos de delineamentos é mais difícil de se atingir.

Com enfoque, majoritariamente qualitativo, que apresenta as seguintes características:

- pesquisador é o instrumento-chave;
- o ambiente é a fonte direta dos dados;
- não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos;
- tem caráter descritivo.

O resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno ou objeto de estudo (GODOY, 1995B). Porém, utilizou-se de gráficos para demonstrar numericamente o andamento das atividades do projeto.

4. Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado em um Escritório de *Design* Gráfico com oito anos de atuação no mercado e com clientes, majoritariamente, do setor industrial. A empresa é de pequeno porte e é situada na região norte do estado do Paraná.

A empresa em questão foi contratada para desenvolver a Identidade Visual de um estande que seria utilizado, por um de seus clientes, em uma das maiores feiras varejistas da América Latina. Na realidade o Escritório de *Design* Gráfico já prestava este tipo de serviço para este cliente há bastante tempo, porém a demanda, desta vez, era apresentar algo totalmente inovador em relação ao que já se havia sido feito.

Em busca de gerenciar este projeto da melhor maneira possível e sem criar grandes impactos nos outros projetos que seriam desenvolvidos de forma simultânea a empresa procurou novas práticas de gerenciamento de projetos.

A metodologia escolhida foi a *Scrum*, por sua adaptabilidade e constantes inspeções. Cientes das dificuldades e das especificidades de implementar o *Scrum* em um Escritório de *Design* Gráfico a empresa realizou um estudo de viabilidade e passou a utilizar o *Scrum* para desenvolver, primeiramente, o projeto de Identidade Visual do estande, que a partir daqui será denominado “ID Estande”.

A implementação do *Scrum* no projeto ID Estande iniciou-se em fevereiro de 2019. A princípio toda a equipe debruçou-se na compreensão da metodologia *Scrum* para identificar quais os pontos positivos e negativos de se fazer esta primeira experiência de implementação em um projeto tão importante.

Primeiramente definiu-se o *Scrum Master* que foi o Coordenador de Projetos da empresa, como definiu Schwaber (2009 p.6) “O *Scrum Master* é responsável por garantir que o Time *Scrum* esteja aderindo aos valores do *Scrum*, às práticas e às regras.”

Para Product Owner foi escolhido um dos diretores da empresa que é o responsável por fazer o atendimento deste cliente em específico. Segundo Schwaber (2009 p.7) “Essa pessoa mantém o *Backlog* do Produto e garante que ele esteja visível para todos. Todos sabem quais itens têm a maior prioridade, de forma que todos sabem em que se irá trabalhar.”

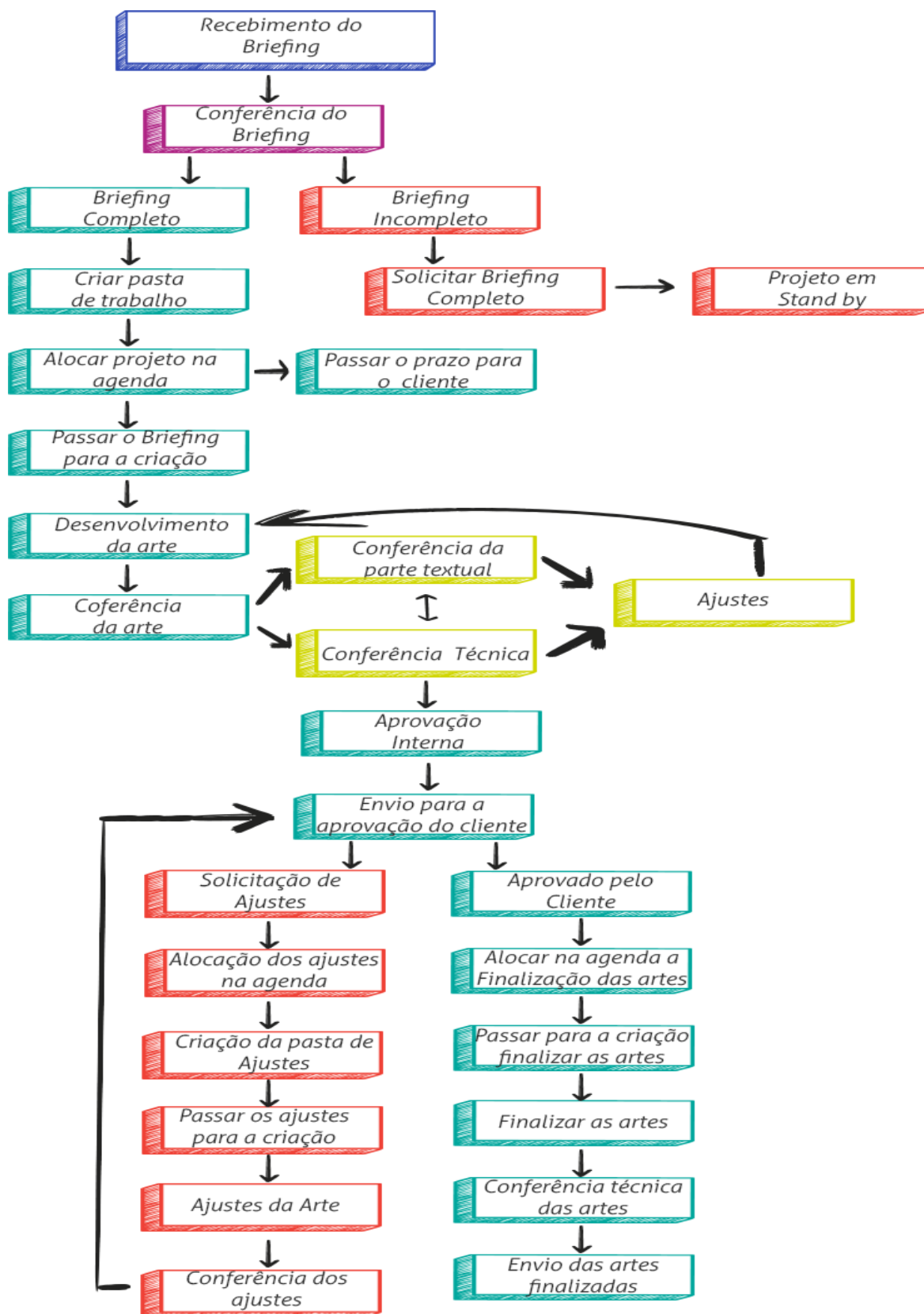
Em seguida definiu-se o Time de Desenvolvimento. Este foi composto por mais 2 *Designers* e um segundo diretor da empresa. De acordo com Schwaber (2009 p.8) “Times de desenvolvedores transformam o *Backlog* do Produto em incrementos de funcionalidades potencialmente entregáveis em cada *Sprint*.”

Outra característica apontada pelo autor é que os “Times também são auto organizáveis [...] Cada membro do Time aplica sua especialidade a todos os problemas. A sinergia que resulta disso melhora a eficiência e eficácia geral do Time como um todo.” (SCHWABER, 2009 p.8)

Em uma primeira reunião foi apresentado ao Time *Scrum* o *Briefing* do projeto, de maneira resumida o *Briefing* trazia o projeto com as dimensões do estande e indicações da temática que seria utilizada em cada espaço. Nesta reunião apresentou-se o fluxo do processo utilizado internamente, assim como os *Backlog* do Produto e os *Sprints*.

A Figura 1 é a representação gráfica de todas as etapas pelas quais o projeto passa dentro do Escritório de *Design* Gráfico. Nota-se que nos casos que o *Briefing* está incompleto ele retorna para o cliente e o projeto fica em “stand by”, outros pontos de interesse são nos casos que há algum ajuste para ser feito na arte, nestes casos o projeto retorna para o status de “desenvolvimento da arte”.

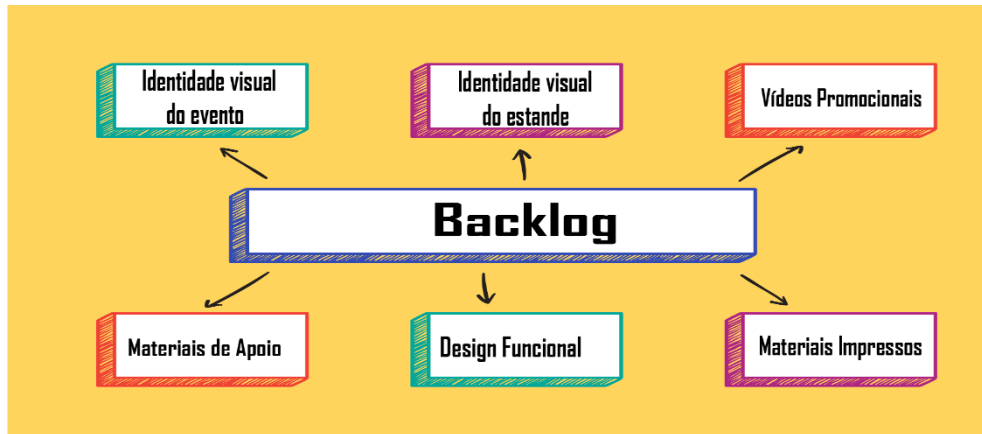
Figura 1. Fluxograma do Projeto



Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Figura 2, é a representação gráfica do *Backlog* do projeto, ou seja, uma listagem com tudo o que precisa ser desenvolvido para atender as demandas do projeto.

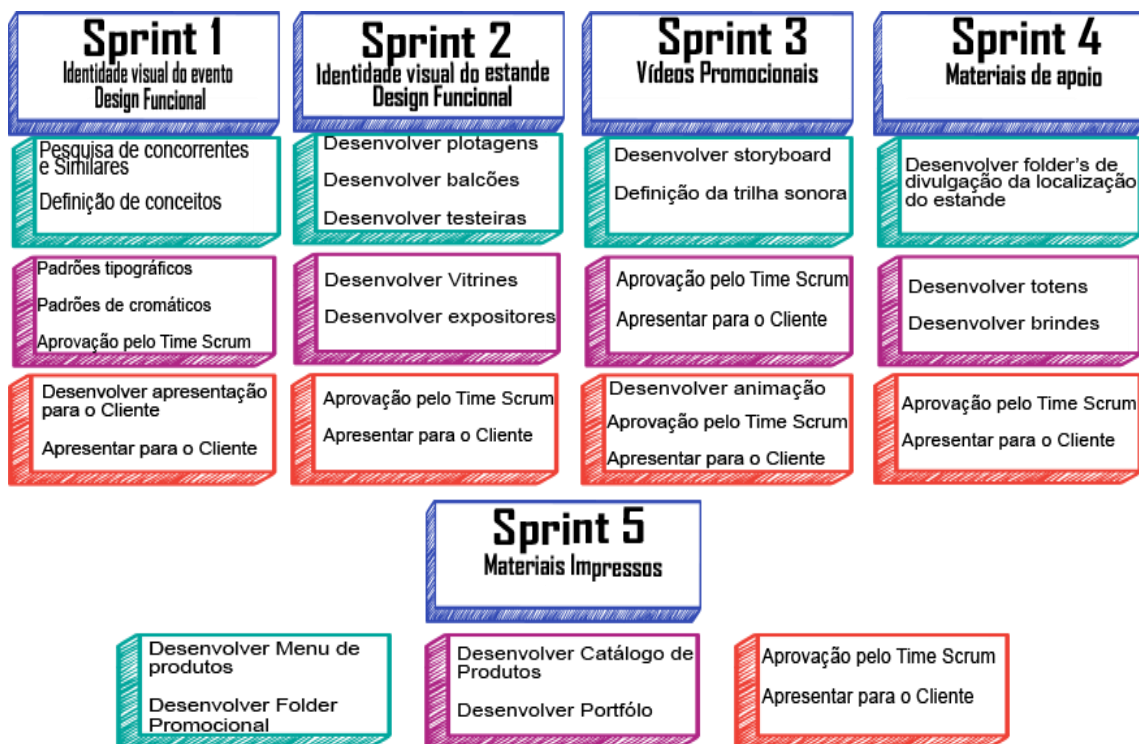
Figura 2. *Backlog* do produto



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Com o *Backlog* descrito, iniciou-se o detalhamento das *Sprints*. Nesta etapa definiu-se as datas de início e de conclusão de cada uma das atividades. Na sequência a descrição das *Sprints* é apresentada na Figura 3:

Figura 3. *Sprints*








Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Figura 3 mostra as cinco *Sprints* que foram definidas, dentro de cada *Sprint* foram detalhadas as atividades a serem desenvolvidas, assim como em qual momento deveria ser enviado para aprovação do cliente.

Com a formulação do *Backlog* do projeto e definição das *Sprints*, montou-se o quadro *Scrum*, o objetivo deste quadro de tarefas é gerenciar visualmente o andamento do projeto, compartilhar informação e facilitar entendimento durante as reuniões diárias com o time *Scrum*.

Figura 4. Quadro *Scrum*

Sprint's	Criação	Pronto para aprovação	Enviado para aprovação	Aprovado	Solicitado Ajustes	Ajustado	Finalizado
Sprint 1							
Sprint 2							
Sprint 3							
Sprint 4							
Sprint 5							

Fonte: Desenvolvido pelos autores

A Figura 4 mostra o ponto inicial do Quadro *Scrum*. Nota-se que houve a necessidade de ser adaptado no que diz respeito aos status dos *Sprints*, pois no Escritório de *Design* Gráfico há certas especificidades que é necessário respeitar.

Como o mostrado, anteriormente na figura 1 Fluxograma do Projeto, em alguns pontos o projeto volta para o estado de criação ou ajustes, em casos como, não aprovação da Identidade Visual ou a solicitação de Ajustes por parte do cliente. Para suprir estas necessidades o Quadro *Scrum* foi composto por sete status:

Criação - que é o desenvolvimento da arte e dos conceitos que a permeiam;

Pronto para aprovação - é a etapa em que o Time já aprovou as artes e todos concordam que está pronto para ser apresentado ao cliente;

Enviado para aprovação - a arte é enviada via e-mail ou apresentada ao cliente via reuniões presenciais ou via Skype;

Aprovado - quando o cliente dá seu aval de aprovado sem nenhuma ressalva;

Solicitado Ajustes - quando o cliente solicita alguma alteração na arte mesmo que simples ou até mesmo a solicitação de uma nova arte;

Ajustado - etapa em que a arte que foi solicitado o ajuste já passou pela equipe de criação e está já foi ajustada e está pronta para ser enviada novamente para aprovação;

Finalizado - quando a arte já foi aprovada pelo cliente e passou pelos refinamentos finais e está pronta para ser utilizada.

5. Resultados

Ao final de cada *Sprint* realizou-se as Reuniões de Retrospectiva da *Sprint* que segundo Schwaber (2009), tem por finalidade “inspecionar como correu a última *Sprint* em se tratando de pessoas, das relações entre elas, dos processos e das ferramentas.” Essas reuniões de Retrospectiva da *Sprint* possibilitaram a troca de informações entre o Time e proporcionou que todos revisassem o que ajudou ou atrapalhou no andamento da *Sprint* anterior.

As Reuniões Diárias ocorriam logo no início do expediente e tinham a duração de 15 minutos. Nestas Reuniões todos os integrantes do Time contavam o que tinham realizado no dia anterior, o que eles fariam no dia e quais as dificuldades que estavam encontrando para realização da *Sprint*.

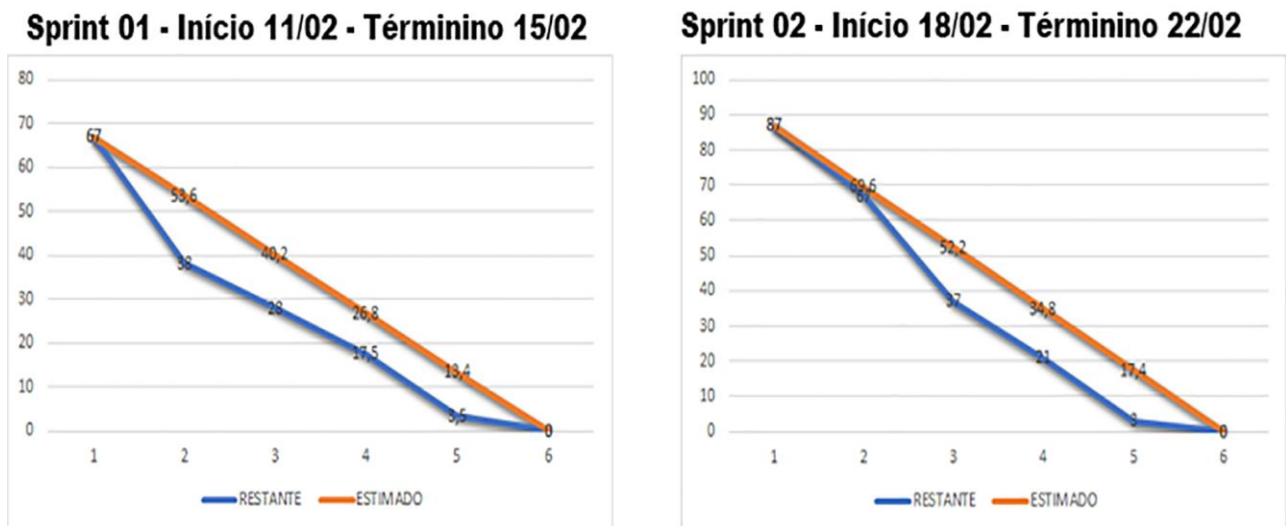
As Reuniões Diárias melhoram a comunicação, eliminam outras reuniões, identificam e removem impedimentos para o desenvolvimento, ressaltam e promovem a tomada rápida de decisões e melhoram o nível de conhecimento de todos acerca do projeto. (SCHWABER, 2009 p. 15)

Ao final da *Sprint* 01 o Time percebeu os avanços no andamento do projeto, já que nas Reuniões Diárias eram levantadas as dificuldades e houve empenho de todo o time para minimizá-las. Sendo assim, houve dias que as metas de tempo não foram atingidas, porém estas eram recuperadas no outro dia com a auto-gestão do Time.

Para mensurar o tempo utilizou-se o Gráfico Burndown que trazia visualmente o andamento de cada *Sprint*, neste sentido ajudou o Time no autogerenciamento do tempo. Abaixo serão apresentados os Gráficos Burndown que foram utilizados em cada *Sprint*.

A Figura 5 traz os cinco gráficos de Burndown utilizados para acompanhar o progresso de cada *Sprint* do projeto. A linha laranja dos gráficos representa o tempo estimado de cada *Sprint*, já a linha azul representa o tempo restante de cada atividade dentro das *Sprints*.

Figura 5. Gráficos Burndown das *Sprints* 1 e 2



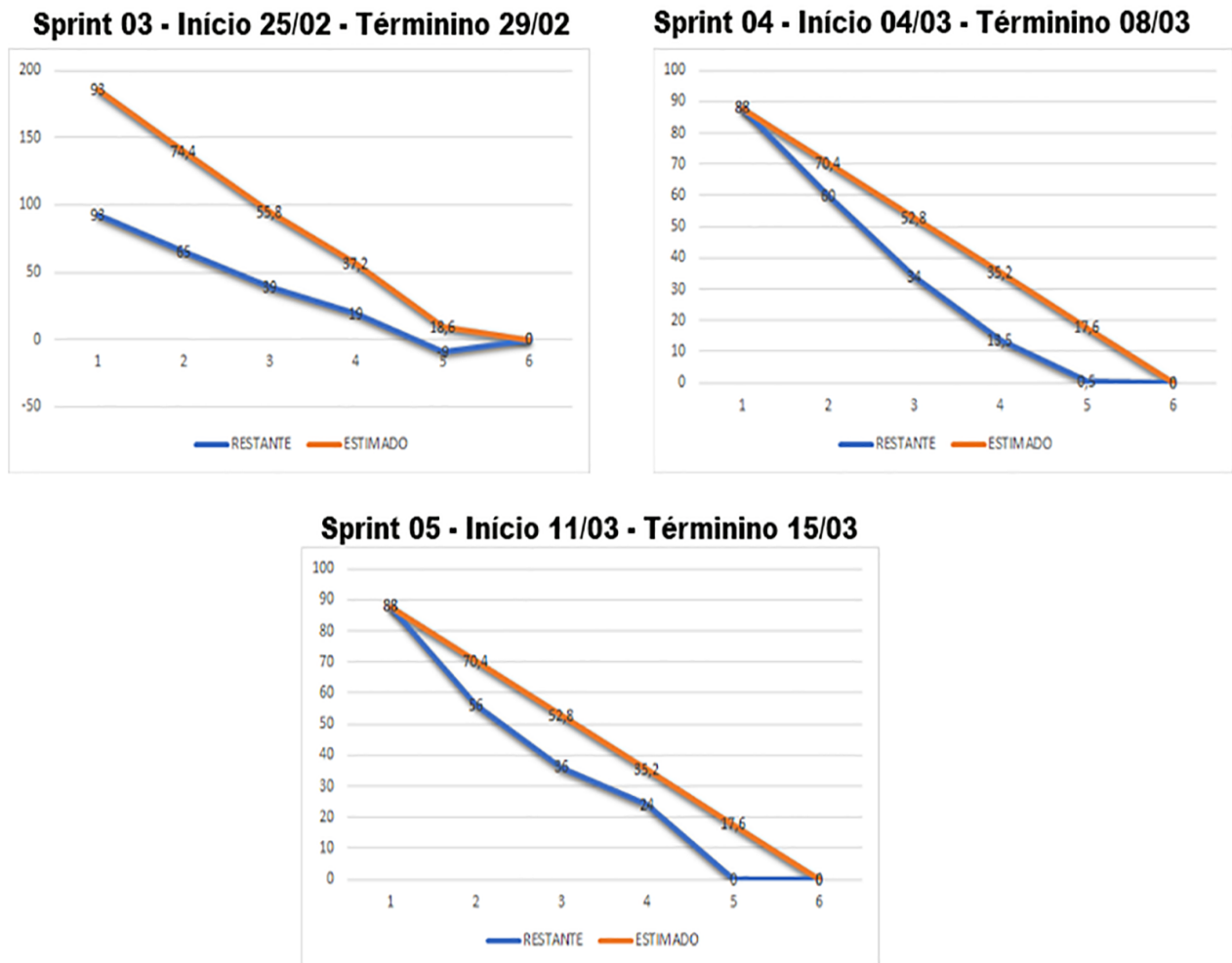
Fonte: Desenvolvido pelos autores

No primeiro gráfico é possível perceber que na *Sprint* 01 os materiais foram finalizados dentro do prazo. Essa era a *Sprint* principal, pois tratava-se de desenvolver a Identidade Visual que o cliente usaria no evento e é apenas após este desenvolvimento que foi possível desenvolver os demais materiais, ou seja, é a Identidade do evento que norteia toda a linguagem visual dos demais materiais.

Já na *Sprint* 02, os materiais foram finalizados com um dia de antecedência. Depois da aprovação da Identidade Visual o procedimento foi desmembrar esta identidade aos demais materiais. Mesmo assim, ocorreram solicitações de ajustes por parte dos clientes e estes ajustes foram feitos de forma a acatar as solicitações do cliente, porém sem impactar na Identidade Visual estabelecida.

A Figura 6 mostra os gráficos das *Sprints* 3 a 5:

Figura 6. Gráficos Burndown das *Sprints* 3 a 5



Fonte: Desenvolvido pelos autores

6. Conclusão

A presente pesquisa propôs-se a responder três perguntas a primeira “Como adaptar uma metodologia de projeto que atenda as especificidades de um Escritório de *Design Gráfico*?” Como ferramenta utilizou-se a metodologia ágil *Scrum*. A escolha do *Scrum* foi baseada nos resultados positivos encontrados na literatura e em seu caráter prático e adaptável.

A segunda questão é “Quais os esforços são precisos para alcançar a finalização dos projetos no tempo e com a qualidade desejada?” neste quesito observou-se que os esforços empregados foram os estudos das próprias metodologias existentes na gestão de projetos, envolvimento da equipe de trabalho em prol da utilização da ferramenta e a adaptação da própria ferramenta para que a mesma atendesse as particularidades do tipo de projeto desenvolvido.

A terceira pergunta é “Como planejar, controlar e gerenciar o tempo em projetos de *Design Gráfico*?”. O estudo aponta para a necessidade de uma equipe muito bem estruturada e participativa. Como o desenvolvimento criativo é muito subjetivo para cada membro da equipe é preciso que todos participem do projeto de forma que a auto-gestão de tempo seja responsabilidade de cada membro do Time.

No quesito gestão de projetos a ferramenta possibilitou que toda a equipe se envolvesse no projeto. Deste modo a equipe pode, de forma autogerenciável resolver todos os problemas relacionados ao projeto. E com isso a equipe ficou à vontade para trazer propostas novas e a autogerenciar seu tempo de trabalho para que os outros projetos não sofressem atrasos.

Em caráter prático pode-se observar uma mudança na equipe que participou da implementação do *Scrum*, o vínculo e o hábito da equipe de trocar suas vivências dentro dos projetos, mesmo que estes não estivessem sendo executados com o *Scrum* ou sendo desenvolvido em equipe.

Conclui-se a funcionalidade da metodologia *Scrum* como ferramenta na gestão de projetos em um Escritório de *Design* Gráfico. Como a metodologia é adaptável atendeu as demandas do Escritório em todas as suas especificidades.

REFERÊNCIAS

ANTONELLI, Patrick Viana e Silva. **Gestão de projetos nas organizações do conhecimento**. 2004. (120f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em < <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295460.PDF>> Acesso em: 28/12/2019.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2012. Disponível em <<https://www.skoob.com.br/livro/pdf/a-triade-do-tempo/livro:24596/edicao:777450>> Acesso em: 20/03/2020

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica; para uso dos estudantes universitários**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CBD – CENTRO BRASILEIRO DE *DESIGN*. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio Exterior, Secretaria do Desenvolvimento da Produção. – Brasília: MDIC, 2014.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerência de programas e projetos**. São Paulo: Pith, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 a - ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995B, p. 57-63.

GOMES, Ana Carolina Siqueira. **Metodologia Ágil com Scrum: Uma aplicação no Design Gráfico**. Universidade Federal de Goiás. Goiás, 2013.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARTINS, A. P.; MARTINS, M. R.; PEREIRA, M. M. M.; MARTINS, V. A. **Implantação e consolidação de escritório de gerenciamento de projetos**: um estudo de caso. Revista Produção, v.15, n.3, p. 404-425, Set./Dez. 2005.

MANIFESTO ÁGIL. 2001. Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br/>>. Acesso em: 03/03/2020

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2003

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 100

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas,2006.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de *Design*; tradução Itiro Lida; revisão técnica Whang Pontes Teixeira. - São Paulo: Edüora Blucher, 2007. Disponível em: <<http://www.carlosrighi.com.br/177/Projeto%20%2020132/Briefing,%20a%20gest%C3%A3o%20do%20projeto%20de%20Design%20-%20peter%20phillips-1.pdf>> Acesso em: 03/03/2020

SCHWABER, Ken. **Guia do Scrum**: Transforming The Word of Work. Tradução: Heitor Roriz Filho, 2009. Disponível em: <https://www.training.com.br/download/GUIA_DO_SCRUM.pdf> Acesso em: 10/03/2020

SCHWABER, K.; BEEDLE, M. **Agile software development with SCRUM**. Prentice Hall, 2002.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **The new new product development game**. Harvard Business Review, p. 137-146, 1986. Disponível em: <<http://damiantgordon.com/Methodologies/Papers/The%20New%20Product%20Development%20Game.pdf>> Acesso em: 15/03/2020

VALLE, A. B. et al. **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/16785662/livro-fundamentos-do-gerenciamento-de-projetos---andre-bittencourt-do-valle>> Acesso em: 03/02/2020