IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS HÍBRIDOS: A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Hybrid project management: the influence of stakeholders and organizational learning

ELIANE LIMA RODRIGUES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ISABEL CRISTINA SCAFUTO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

YEDA ALVES DE CARVALHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ANDRESSA CAROLINA PESSOA LOPES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:
Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021.**

IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS HÍBRIDOS: A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Objetivo do estudo
Este relato técnico-científico aborda a participação dos stakeholders na transformação de um modelo tradicional de gestão de projetos, em uma organização de grande porte, à um projeto baseado em gestão ágil, criando um modelo híbrido.

Relevância/originalidade
Visa mostrar que o conhecimento adquirido durante a adaptação do modelo proporcionando a aprendizagem organizacional e vantagens para a organização estudada

Metodologia/abordagem
O método usado para esta produção técnica foi a pesquisa-ação.

Principais resultados
Os resultados mostram que o modelo híbrido de gerenciamento de projetos foi o mais adequado para a empresa e pôde proporcionar a aprendizagem organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas
Mostrou que os interesses dos stakeholders devem ser considerados desde o início e no decorrer do projeto, evitando assim, desgastes desnecessários.

Contribuições sociais/para a gestão
Traz a percepção dos stakeholders nas organizações influenciando o rumo dos projetos

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, projetos tradicionais e ágeis, Envolvidos, modelos híbridos, aprendizagem organizacional

IX SINGEP
Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302
CYRUS Institute of Knowledge MAKE A DIFFERENCE
9TH INTERNATIONAL CONFERENCE

Hybrid project management: the influence of stakeholders and organizational learning

Study purpose
This technical-scientific report addresses the participation of stakeholders in transforming a traditional project management model into a large organization to a project based on agile management, creating a hybrid model.

Relevance / originality
Aims to show that the knowledge acquired during the adaptation of the model providing organizational learning and advantages for the organization studied

Methodology / approach
The method used for this technical production was action research.

Main results
The results show that the hybrid model of project management was the most appropriate for the company and was able to provide organizational learning.

Theoretical / methodological contributions
It showed that the interests of stakeholders should be considered from the beginning and throughout the project, thus avoiding unnecessary wear and tear.

Social / management contributions
Brings the perception of stakeholders in organizations influencing the direction of projects

Keywords: Project manager, traditional and agile projects, Stakeholders, hybrid models, learning organization

1 Introdução

A percepção dos *stakeholders* nas organizações influenciam o rumo dos projetos e se torna necessário identificar quais são os benefícios e restrições dessa participação. A relação de confiança entre *stakeholders* é parte importante e influencia os resultados dos projetos (Oliveira & Rabechini, 2019). Os *stakeholders* contribuem para um projeto desde que, essa contribuição esteja alinhada com os seus interesses e seja positiva, além do sentimento de participação e pertencimento existentes para esses *stakeholders* nos projetos (Eskerod & Larsen, 2018). E a aprendizagem organizacional depende muito dessas relações sociais entre os *stakeholders* nos projetos (Bartsch, Ebers, & Maurer, 2013).

Inicialmente, a organização seguia o modelo tradicional de gerenciamento de projetos, com escritório de projetos e gerentes dedicados. A mudança para um modelo ágil veio da necessidade de modernização e busca por melhores resultados. (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). O desafio vem da necessidade de entender os benefícios e restrições dessa nova estratégia (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015).

A abordagem de modelos tradicionais traz alguns problemas ao gerenciamento de projetos na organização estudada. Com o planejamento feito todo no início do projeto, as mudanças no seu decorrer se tornavam morosas (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). Com isso, os projetos são vistos como complicados, gerando um aumento no tempo, custo e entregas inefetivas (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). As críticas ao gerenciamento padrão de projetos, deram resultado a uma nova abordagem ágil (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). A questão do relato técnico aborda como fazer a transformação de uma gestão de projetos tradicionais em projetos ágeis, que tragam resultados rápidos e gerem aprendizagem organizacional?

O relato técnico aborda a transformação de gerenciamento de projetos em uma empresa financeira de grande porte. O objetivo é mostrar como uma organização que trabalhava em uma gestão de projetos tradicional seguiu para um modelo de gerenciamento híbrido e como ocorreu a aprendizagem organizacional advinda do conhecimento adquirido. Esse modelo foi aplicado a partir de práticas de gestão de projetos ágeis.

Nessa transição, a necessidade advinda dos *stakeholders* influenciou na transformação da prática ágil e no aprendizado organizacional (Bartsch, Ebers, & Maurer, 2013) que se formou após a implantação do projeto. Surgiu daí a adaptação no gerenciamento de projetos, criando um modelo híbrido, que após sua aplicação, precisou ser disseminado dentro da organização para os demais projetos. A abordagem utilizada para alcançar o objetivo é qualitativa, usando o método pesquisa-ação (Infante & Nunes, 1996; Thiollent & Colette, 2014).

O Relato técnico, além desta Introdução, segue com a seção 2 que traz uma fundamentação teórica, onde são apresentados os autores, tratando os elementos apresentados nesse trabalho. Na seção 3 são apresentas as opções metodológicas da pesquisa-ação. Na sessão 4 o problema é contextualizado, descrevendo a motivação do projeto. A intervenção e os mecanismos adotados são mostrados na seção 5, onde se aborda como foi tratado o problema. Os resultados são apresentados na seção 6, relativos ao foco deste trabalho. Encerrando-se na seção 7 com as considerações finais e conclusões advindos da pesquisa realizada.

2 Referencial Teórico

Projetos de TI são de difícil gerenciamento, pois estão em constante mudança, influenciados por diversos fatores como orçamento, instabilidades, alteração de requisitos, tempo e capacidade da equipe (Rahmanian, 2014). Muitas organizações iniciaram o uso da abordagem ágil tentado facilitar esse gerenciamento (Rahmanian, 2014). Ainda existe uma incerteza sobre o uso de práticas ágeis em organizações e por equipes de projetos (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). O uso é visto como um meio das organizações avançarem com seus produtos e atingirem o sucesso, se mantendo tecnológicas e a frente no mercado (Patanakul & Pinto, 2018).

Organizações com gerenciamento de projetos distintos, apresentam formas de proceder significativamente distintas também (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). Acredita-se que uma abordagem ágil de projetos é totalmente diferente de uma abordagem tradicional (Rahmanian, 2014). As organizações têm o desafio de entender os limites e a avaliação do nível de conhecimento em projetos para a organização como um todo (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013). O desafio atual é identificar os benefícios e restrições da abordagem ágil (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015).

Para entender melhor o gerenciamento de projetos, é necessário categorizar as práticas abordadas (Patanakul e Pinto, 2018). No entanto, apesar das vantagens potenciais da implementação de métodos ágeis, existem desafios no entendimento dos benefícios dos métodos ágeis a serem ultrapassadas na sua aplicação (Eder, Conforto, Amaral e Silva, 2015). Pelo ambiente dinâmico usual dos projetos, os métodos ágeis têm se mostrado adequado as organizações (Lindvall et al., 2002).

Entende-se que as abordagens ágeis são mais bem utilizadas com projetos de pequenas escalas, com menores riscos, menos rígidas e requisitos pouco claros (Rahmanian, 2014). Já a abordagem tradicional é mais adequada para projetos com restrições mais pesadas, maiores riscos e requisitos mais claros desde o início (Rahmanian, 2014). Questões baseadas em projetos se tornam bons assuntos para discussão na literatura (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013).

Nenhum projeto é uma ilha e é necessário estudar como simplificar e reduzir o fenômeno de complexidade dos projetos (Eskerod & Larsen, 2018). O comportamento dos *stakeholders* influência o projeto, criando barreiras ou facilitadores para a sua gestão (Eskerod & Larsen, 2018). Para se adaptar, diversas organizações adotaram um modelo híbrido de trabalho (Rahmanian, 2014).

A ligação entre os *stakeholders* com as partes desenvolvedoras do projeto, pode se transformar em um fator positivo, se esse canal for aberto e claro, ou negativo se a transferência do conhecimento e necessidade não for explícita (Szulanski, 1996). Esse comportamento pode estar baseado em um senso de justiça e é composto por como são distribuídos os rendimentos do projeto, os procedimentos seguidos e as interações entre as equipes e os *stakeholders* (Eskerod & Larsen, 2018). A busca pela sobrevivência das organizações, mediante as mudanças contínuas e constante evolução, propicia a aprendizagem organizacional, porém existem situações que a aprendizagem é dificuldade pois são impostas barreiras, que podem ser intencionais ou não (Caldeira & Godoy, 2011).

As barreiras ligadas ao comportamento como, conhecimento, falta de habilidade de absorção, ambiguidade e relação entre os *stakeholders* são impedimentos relevantes dentro das organizações (Szulanski, 1996). Quanto mais conhecimento do projeto e mais motivados com o andamento dos projetos os *stakeholders* estiverem, melhores serão os resultados (Szulanski, 1996). Os *stakeholders* contribuirão para os benefícios que julgam favoráveis, sendo eles lucrativos ou não (Eskerod & Larsen, 2018).

O Engajamento relacional dos *stakeholders* contribui na confiança dos relacionamentos (Oliveira & Rabechini, 2019). O capital social das equipes de projetos é propício para superar

barreiras à aprendizagem em organizações orientadas à projetos (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013). O processo de aprendizagem é natural nos indivíduos que fazem parte de um processo decisório da empresa, passando por processos informais e incidentais (Caldeira & Godoy, 2011). A comunicação, influências dos *stakeholders* e a resiliência a mudanças podem contribuir ou prejudicar a aprendizagem organizacional (Caldeira & Godoy, 2011).

A aprendizagem organizacional é um fenômeno que tem sido estudado por diversas abordagens teóricas (Bartsch, Ebers e Maurer, 2013). Estes estudos concordam que a aprendizagem organizacional se relaciona em como o conhecimento é adquirido e melhorado no nível organizacional (Easterby-Smith e Lyles, 2003). A aprendizagem organizacional considera a criação, transferência, retenção e uso do conhecimento na organização (Argote e Ophir, 2005).

3 Metodologia

O método utilizado é a pesquisa-ação. Iniciou-se a pesquisa com um reconhecimento das práticas e participantes envolvidos, depois foi avaliado e analisando os resultados, através de observação e investigação-ação. Com isso, pode-se visualizar os efeitos da mudança na prática (Thiollent & Collente, 2014). A pesquisa-ação segue a seguinte metodologia: levantamento detalhado, análise crítica, intervenção, elaboração da documentação para aprovação de novos procedimentos, implantação e acompanhamento (Nunes & Infante, 1996). A pesquisa-ação foi realizada 4 anos atrás, em um projeto onde a autora atuou, na empresa estudada. As fases da pesquisa-ação ocorreram da conforme Tabela 1.

Tabela 1

Tabela das fases da pesquisa-ação

Fases da pesquisa	Técnicas Utilizadas
Levantamento detalhado	• Observação do funcionamento da gestão tradicional na organização estudada e problemas enfrentados. • Estudo de mercado das práticas ágeis através de *benchmark.*
Análise crítica	• Entendimento dos pontos que seriam primeiramente tratados em um projeto inicial na organização. • Identificação da necessidade de treinamento dos envolvidos, nas novas práticas, diariamente.
Intervenção	• Mudança do modelo de gerenciamento de projetos tradicional, para um gerenciamento de projetos ágil, incorporando algumas práticas pontuais de gestão de projetos tradicional para algumas variáveis do projeto. • Criação de nova comunicação diferenciada da documentação ágil para atender à necessidade dos *stakeholders.*
Documentação relativa	• Análise da documentação referente ao modelo ágil para implantação na organização. • Análise da documentação referente ao modo de gerenciamento de projetos existente na organização.

	• Criação de novo documentação referente ao novo modelo de gerenciamento híbrido.
Implementação	• Implementação do novo modelo de gestão de projetos híbrido, foi realizada após a aprovação os *stakeholders.*
Acompanhamento	• Avaliação resultados e adaptações realizadas • Transferência do conhecimento para as demais equipes • Implementação do modelo híbrido para os demais projetos da organização, proporcionando assim, a aprendizagem organizacional.

Nota. Adaptado do artigo "Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria. Formação de Pessoal de Nível Médio Para a Saúde: Desafios e Perspectivas" de M. Infante e J. M. Nunes (1996). In Joaquim Venâncio, Formação de nível médio para saúde: safios e perspectivas. Editora Fio Cruz.

4 Contexto do Projeto ou Situação-Problema

Trata-se de uma organização privada, com propriedade do capital nacional situada no setor financeiro. A empresa Cash S.A. (Empresa fictícia, a empresa original opta por preservar sua identidade) é uma grande financeira com mais de 50 mil colaboradores e faturamento superior a 5 bilhões anuais. Atua no mercado financeiro e tem como concorrentes outras grandes financeiras. Opera com empréstimos, seguros, investimentos a pessoas físicas e jurídicas, entre outros negócios financeiros e está localizada na cidade de São Paulo. A empresa é orientada a projetos.

A autora teve participação direta no projeto, além da observação, atuou como gerente de projetos no projeto, abordando as questões práticas, problemas e lições aprendidas ao longo do trabalho. Com isso, colheu os resultados sobre o modelo de gerenciamento de projetos híbrido em questão, criado para atendimento da organização. Além disso, a observação da influência dos *stakeholders* no projeto foi essencial para a criação do novo modelo de gestão de projetos. E a aprendizagem organizacional aconteceu a partir da implementação do projeto inicial aos demais projetos da organização.

O problema identificado pela organização foi a morosidade e dificuldade na obtenção de resultados rápidos em modelos tradicionais de gerenciamento de projetos. A partir dessa necessidade, optou-se por implantar um modelo ágil de gerenciamento de projetos. Após a dificuldade encontrada na implantação do modelo ágil, devido a necessidade dos *stakeholders* de modelos de apresentação e acompanhamento específicos do gerenciamento de projetos tradicional, foi gerado um modelo de gerenciamento de projetos híbrido. Esse modelo híbrido tinha um viés da prática ágil e da prática tradicional para atender aos *stakeholders* nas suas necessidades na comunicação e obtenção de resultados satisfatórios.

Outro fator determinante para a mudança no acompanhamento de projetos, está ligada a aprendizagem organizacional, que estava estática em um modelo já não funcional para a organização, onde cada equipe adaptava o seu modo de gerenciamento para atender as necessidades encontradas pelos *stakeholders*. Com a aplicação do novo modelo de gerenciamento de projetos, uma prática consolidada para toda a organização foi criada e disseminada para as demais equipes de tecnologia existentes. Assim a organização passou a atuar de forma integrada no gerenciamento de projetos. As adaptações que ocorrem nas organizações geraram conhecimento e com isso a aprendizagem organizacional se manifestou (Argote e Ophir, 2005).

5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

O projeto foi vivenciado pela autora, com participação das equipes de projeto da empresa estudada, que participaram do projeto inicial. A organização tratava-se de uma empresa financeira de grande porte orientada a projetos. Os projetos eram conduzidos inicialmente por um modelo tradicional de gestão de projetos.

Foi implantado um piloto do modelo de gerenciamento híbrido, com poucos projetos envolvidos, para adequar o modelo de gestão de projetos. A partir daí, foram estipuladas cerimônias práticas de modelo de gestão de projetos ágil, com implementação de cerimônias de *daily*, *sprint planning*, *sprints*, *reviews* e retrospectivas, além do uso do *Kanvas* e a construção de um *backlog* de priorização de produtos. Também foi inserido no projeto a mudança para papéis existentes na prática de gestão de projetos ágeis, com criação dos papéis de *Product Owner*, *Team Lead* e *Team Member*.

Observou-se que alguns *stakeholders*, com visões na forma de gerir o negócio, necessitavam visualizar o orçamento e visões de entrega de projetos, em forma de cronogramas e que esses fossem planejados e reportados também em um prazo anual. A partir daí, a necessidade dos *stakeholders* na organização, gerou barreiras para a comunicação do projeto, prejudicando a implantação das práticas ágeis da forma recomendada, levando as adaptações no modelo de gestão de projetos. Com isso, identificou-se que apenas os recursos e papéis da prática ágil não seriam suficientes e um gerente de projetos advindo do modelo de gerenciamento de projetos tradicional, seria necessário junto aos papéis já implementados, para esse acompanhamento.

Esse modelo híbrido foi formado por papéis da prática de gestão ágil, junto a um gerente de projetos tradicional, além de cerimônias da prática ágil aliada a cronogramas e outras documentações advindas da prática de projetos tradicional. Após a implantação do modelo a equipe de projetos piloto e a análise satisfatória dos resultados, o modelo foi expandido por toda a área de tecnologia da organização, através de multiplicadores de conhecimento nas demais equipes, para gerar aprendizagem organizacional.

Hoje são aproximadamente 30 comunidades de projetos atuando nesse modelo, com uma média de 10 *squads* cada uma e aproximadamente 100 projetos por comunidade inseridos no portfólio da empresa. Com isso, um total de aproximadamente 3.000 projetos e 7.000 colaboradores aprenderam e seguem essa metodologia, em frentes de projetos hibridas, pautadas em gestão de projetos ágil na organização estudada, de forma integrada entre todas as equipes.

6 Resultados Obtidos e Análise

A aplicação de projetos ágeis e inovadores ocorre desde o início dos anos 2000, levando as organizações a utilizarem diversas técnicas de gerenciamento de projetos alternativos (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013). O desafio foi identificar quais seriam os benefícios e as restrições dos métodos ágeis (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). Foi necessário categorizar as práticas abordadas para entender o tema de gerenciamento de projetos. Uma adaptação a técnicas, aproveitando as habilidades, para adquirir vantagem competitiva sobre os concorrentes (Patanakul & Pinto, 2018) e, com isso, gerar aprendizagem organizacional proporcionando vantagens para a organização (Bartsch, Ebers & Maurer, 2013).

O modelo híbrido de gerenciamento de projetos foi implementado nas equipes envolvidas inicialmente na organização. Muitas organizações têm usado modelos híbridos a

partir de modelos ágeis, para desenvolver seus estilos (Rahmanian, 2014). Esse modelo propõe uma nova abordagem ao desenvolvimento e gerenciamento de projetos, misturando o modelo tradicional, a práticas de modelos ágeis (Rahmanian, 2014). A diferença entre os dois modelos está nas técnicas empregadas, onde as ações de planejamento e controle são semelhantes e a diferença está na forma de aplicá-las (Eder, Conforto, Amaral & Silva, 2015). O uso de cerimônias ágeis integrou o dia a dia das equipes, com papéis definidos na metodologia ágil. Também foi necessário inserir a equipe um gerente de projetos tradicional.

O projeto foi moldado pela influência dos *stakeholders* com alto poder de legitimidade, que deram apoio financeiro e organizacional, porém impuseram algumas condições para atender as suas necessidades. De acordo com a teoria do comportamento organizacional, os *stakeholders* contribuem com o que julgam positivo e desde que essa contribuição maximize o seu interesse próprio (Eskerod & Larsen, 2018). Após algum tempo de constatação da eficácia do projeto, ele foi evoluído e distribuído para outras equipes na organização. Mais de 7.000 colaboradores estão trabalhando nos dias de hoje em frentes de projetos hibridas na organização estudada,

A estratégia e a criação de novos cenários, auxiliam na mudança cognitiva pois, necessitam de uma visão de estratégia de futuro e entendimento do que foi realizado no passado. Entende-se também que esse fato, aliado a necessidade de evolução das estratégias da empresa, beneficia a organização de uma forma integrada, considerando as diferenças existentes entre as equipes e proporcionando aprendizagem a partir da troca de conhecimento entre os indivíduos de diversas áreas (Caldeira & Godoy, 2011). O aprendizado organizacional é justamente esse processo de deixar claro o conhecimento que foi criado para que possa ser compartilhado, retido e usado (Argote e Ophir, 2005).

7 Conclusões/Considerações finais

Em suma, esse relato técnico-científico apresentou um processo de migração de um modelo de gestão de projetos tradicional para um modelo ágil e a criação de um modelo híbrido adaptado em uma grande organização. Esse processo é visto a partir da influência dos *stakeholders*, gerando barreiras, que impossibilitavam a aplicação da prática ágil em sua totalidade. Com isso, a comunicação e algumas visões continuaram sendo tratadas no modelo tradicional, forçando uma adaptação e criação de um modelo híbrido para a organização.

Em contrapartida, essa influência gerou facilitadores, advinda de *stakeholders* com poder de legitimidade e alto poder financeiro nos projetos, que patrocinaram a aplicação na organização. Isto auxiliou a aceleração e implantação da prática ágil adaptada no projeto estudado e, posteriormente, a consolidação e implantação da gestão de projetos híbrida em dezenas de outros projetos na empresa.

A Contribuição do relato técnico-científico é mostrar que a organização não ficou pautada totalmente em um modelo de gerenciamento de projetos tradicional, nem totalmente em um modelo ágil, se adequando ao modelo de gerenciamento de projetos híbrido e gerando aprendizado organizacional. Passando a prática ao longo dos anos para as equipes que se formaram. Gerando, assim, vantagem competitiva para a empresa estudada.

Outra contribuição deste relato foi mostrar que a influência dos stakeholders é parte primordial do sucesso do projeto. E que para a realização e continuidade de um novo modelo de gerenciamento de projetos é necessário que os interesses dos stakeholders sejam considerados desde o início e no decorrer do projeto.

Como sugestão para trabalhos futuros sugiro o estudo das tensões entre stakeholders e novos modelos de gerenciamento de projetos e como moldar esses modelos para solução desses conflitos. Por não se tratar de um modelo específico para a área financeira, sugiro também um estudo da implantação desse modelo por organizações baseadas em projetos ou organizações de outros setores.

8 Referências

Argote, L. & Ophir, R., (2005). Intraorganizational learning. In: Baum, J.A.C. (Ed.), The Blackwell Companion to Organizations. Blackwell, Oxford, 181–207.

Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I. (2013). Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning. International Journal of Project Management, 31, p. 239–251.

Caldeira, Adilson, & Godoy, A. S. (2011). Barreiras e Incentivos à Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso. Revista de Gestão, p. 513-530.

Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. da. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. Production, v. 25, n. 3, p. 482-497.

Easterby-Smith, Maik. & Lyle, Marjoiie. (2003). Re-reading Organizational Learning: Selective memory, forgetting, and adaptation. *Academy ot Management Executive*, 17.

Eskerod, P., & Larsen, T. (2018). Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context.' International Journal of Project Management, 36, p. 161–169.

Oliveira, Francisco de G., & Rabechini, R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. International Journal of Project Management, 37, p. 131–144.

Infante, M., & Nunes, J. M. (1996). Pesquisa-ação: uma metodologia de consultoria. Formação de Pessoal de Nível Médio Para a Saúde: Desafios e Perspectivas. In *Joaquim Venâncio, Formação de nível médio para saúde: safios e perspectivas*. Editora Fio Cruz.

Lindvall, M.; Basili, V.; Boehm, B.; Costa, P.; Dangle, K.; Shull, F.; Tesoriero, R.; Williams, L. & Zelkowitz, M. (2002). Empirical Findings in Agile Methods. *In: Wells, D., Williams, L. (eds.) XP. LNCS*, 2418.

Patanakul, P., & Pinto, J. K. (2017). Program management. In Cambridge Handbook of Organizational Project Management University of Sussex Library.

Rahmanian, M. (2014). A Comparative Study on Hybrid IT Project Managment. International Journal of Computer and Information Technology, 3(5), 1096–1099.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 27-43.

Thiollent, M. J. M., & Colette, M. M. (2014). Pesquisa-ação, formação de professores e diversidade. Acta Scientiarum. Human and Social Sciences. 1679:7361