

## **Gestão Dinâmica de Projetos: Uma Abordagem na Transferência de Tecnologia entre Instituições Públicas**

**CAMILO DE LELIS DIAS COSTA DE MEDEIROS**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
camilolelis@gmail.com

**CLARISSA LORENA ALVES COELHO LINS**

UFRN  
clarissalorena@gmail.com

**JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
josuevitor16@gmail.com

**MANOEL VERAS DE SOUSA NETO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
manoel.veras@uol.com.br



## **GESTÃO DINÂMICA DE PROJETOS: UMA ABORDAGEM NA TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA ENTRE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo propor um modelo de estrutura de projeto para apoiar a implantação dos Sistemas Integrados de Gestão da UFRN (SIG-UFRN) no contexto de cooperação técnica realizada entre instituições públicas. O modelo proposto, conhecido como Life Cycle Canvas (LCC), que tem por base a gestão dinâmica de projetos, observa os processos de gerenciamento de projetos sugeridos pelo PMBOK ao mesmo tempo em que faz um elo com a estratégia da organização. Como resultado foi percebida a necessidade de incrementar uma visão resumida de todo o ciclo de vida ao processo de controle e monitoramento de projetos para melhoria da tomada de decisão dos gestores.

**Palavras Chave:** Gestão de Projetos, Life Cycle Canvas, Sistemas Integrados de Gestão.

### **Abstract**

This article aims to propose a model of project structure to support the implementation of Integrated Management Systems of UFRN (SIG-UFRN) in the context of technical cooperation with other public institutions. The proposed model, known as the Life Cycle Canvas (LCC), based on dynamic project management, looks at the project management processes suggested by the PMBOK while also linking to the organization's strategy. As a result, it was realized the need to add a summary view of the whole life cycle to the project control and monitoring process for improving managers' decision making.

**Keywords:** Project Management, Life Cycle Canvas, Integrated Management Systems.



## 1. Introdução/ Contextualização

O alto grau de complexidade tecnológica, alinhada à necessidade de continuar operando adequadamente e evoluindo tecnologicamente, torna a atividade de desenvolvimento de softwares um dos principais instrumentos estratégicos para as organizações, à medida que apoia os processos, as formas de trabalho e a tomada de decisão de seus gestores (Cordeiro, 2010).

A dinâmica de atender as necessidades dos usuários das instituições públicas constitui um ambiente complexo, necessitando de medidas que busquem promover o processo de gerenciamento de projetos e incentive a colaboração, trabalho em equipe de maneira a garantir entregas rápidas, de alta qualidade do produto e que agregue valor para o cliente, garantindo o alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

As organizações públicas estão cada vez mais cooperativas, necessitando do desenvolvimento de Tecnologia da Informação e modernização da Gestão com uma visão única do problema, construção coletiva de soluções conjuntas e finalmente a conectividade entre sistemas e instituições dadas as necessidades de cooperação entre instituições públicas em responder aos anseios da sociedade e demandas de órgãos de controle.

A Superintendência de Informática (SINFO) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) é um órgão da administração central criada em 1999, através da Resolução 10/99 - CONSUNI para prover os serviços de informática na instituição, assim como, a elaboração das políticas de informática, segurança de informação e disponibilidade dos serviços de infraestrutura de redes e o desenvolvimento dos sistemas integrados de gestão - SIG-UFRN.

A partir de 2004, inicia-se a implementação dos Sistemas Integrados da UFRN. O primeiro foi o Sistema Integrado de Patrimônio e Contratos – SIPAC, que passou a abranger as necessidades administrativas da UFRN. Em 2006, o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA teve seu desenvolvimento iniciado, apoiando as demandas acadêmicas, principalmente as voltadas para ensino, pesquisa e extensão. Em 2007, teve início a implementação do terceiro sistema integrado, que trata da gestão de pessoas, o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos – SIGRH (Medeiros Júnior, 2014).

A consolidação dos SIG-UFRN e a demanda existente de outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), além do Ministério da Justiça, com seus órgãos vinculados, como o Departamento de Polícia Federal (DPF) e o Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF), possibilitaram realizar a cooperação técnica entre essas instituições e a UFRN, com vistas a desenvolver estudos em Gestão e TI e implantar o SIPAC e SIGRH.

Diante dessa demanda, foram criadas duas redes para incluir as instituições parceiras, junto à UFRN: a rede IFES, da qual participam instituições de ensino superior; e a rede CICLO, formada por instituições da administração direta, independente do âmbito em que as instituições se encontrem: federal, estadual ou municipal. As instituições participantes das duas redes têm acesso ao ambiente de referência, no qual compartilham a versão atualizada dos sistemas, podendo ter apoios negocial e técnico, além de treinamento realizados pela UFRN, em conformidade com o Termo de Cooperação assinado e resolução 05/2013-CONSAD/UFRN.

Atualmente, a rede de parceria de usuários dos sistemas é composta de 49 instituições distribuídas em todo o Brasil, sendo 31 ativas, e 18 inativas, ou seja, deixaram de ter acesso ao código e documentação do repositório de referência da UFRN, por término de vigência de termo. A rede CICLO possui 13 instituições, sendo 8 (61,5%) inativas, enquanto a Rede IFES, 36 ativas e 10 (27,8%) inativas. Os números levaram a reflexão das causas dessa inatividade. Ademais, a constatação da baixa implantação de módulos nas parceiras dentro do planejado



alertou para necessidade de melhoria no controle e monitoramento dos processos de trabalho utilizados.

As lições aprendidas coletadas em eventos de workshop, entrevistas e questionários aplicados com o objetivo de entender as reais necessidades dos parceiros, além de visitas presenciais realizadas pela SINFO permitiram selecionar o Life Cycle Canvas (LCC) que perpassa por todas as fases do ciclo, desde a iniciação, a execução, controle monitoramento e encerramento, seguindo as premissas do PMBOK de maneira simples e funcional no sentido de documentar lições aprendidas que possam ser consultadas para novas fases e/ou projetos. Assim, o artigo visa apresentar a proposta de modelo de estrutura de projetos LCC para apoiar a implantação dos SIG-UFRN para um portfólio de projetos das parceiras.

## 2. Referencial Teórico

É de fundamental importância que ações voltadas para estratégia e projetos sejam evolutivos para o aumento de produtividade, melhoria da eficácia e eficiência da gestão e os processos bem definidos para auxílio na tomada de decisões. Assim, a gestão de projetos tem se tornado um termo relevante em todas as organizações.

O gerenciamento de projetos é uma das áreas de conhecimento envolvida no processo de desenvolvimento de produtos, que pode colaborar para que seja eficiente e eficaz (Eder, Conforto, Schnetzler, Amaral & Silva, 2012). São duas principais abordagens: tradicional e ágil.

A abordagem tradicional do gerenciamento de projetos identifica o sucesso a partir do alcance dos requisitos definidos na restrição tripla (escopo, tempo e custo) (Rocha & Negreiros, 2009). Segundo o guia Pmbok em sua quinta edição (Project Management Institute, 2013) o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para atender aos seus requisitos. Agrupando 47 processos de gerenciamento de projetos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

As limitações da abordagem tradicional do gerenciamento de projetos, contribuiu para teoria de Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP), que vem ganhando força desde 2001, quando alguns pesquisadores da área de software criaram o manifesto ágil para desenvolvimento de software (Beck et al., 2001), possuindo um conjunto de fundamentos e princípios que objetivam proporcionar melhores condições de gerenciar projetos inseridos em um ambiente dinâmico, de muitas mudanças e incertezas.

Essa proposta está alinhada com o estudo de Amaral, Conforto, Benassi e Araujo (2011), onde o GAP é definido como uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menos esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor para o cliente, onde o foco permanece no cliente e nas entregas, e não na documentação e detalhamento das atividades.

Recentemente, o surgimento de ferramentas visuais baseadas numa única tela ou quadro, também conhecidas como esquemas para apoio ao planejamento e à simplificação do gerenciamento de projetos, possibilitou integrar melhor o gerenciamento do negócio e o gerenciamento dos projetos (Veras e Campelo, 2016). Mesmo assim, esses quadros são pouco dinâmicos, impossibilitando o acompanhamento dos projetos em todo o seu ciclo, devido a complexidade da execução de um projeto. O modelo *Business Model Generation* (BMG), de Osterwalder e Pigneur (2011), foi utilizado por Finocchio (2014) para elaborar uma metodologia de gerenciamento de projetos propondo a lógica da apresentação geral e



construção de um projeto numa tela (canvas), mostrando pontos essenciais relacionados ao plano de projeto.

Dentre os modelos de gerenciamento de projetos surgidos recentemente na literatura, têm-se o modelo brasileiro denominado Life Cycle Canvas (LCC) proposto por Veras (2016), que contém uma base conceitual construída a partir do guia PMBOK, contemplando aspectos associados às grandes áreas de conhecimento, da metodologia PRINCE2, com questões relacionadas ao controle de entregas e estruturas e do PMC, trazendo a lógica de gerenciamento de projetos em uma tela, e permitindo construir os projetos por meio de um fluxo de trabalho sequencial (Campelo, Veras, Nobre & Nogueira, 2016).

A Figura 1 ilustra a tela padrão do LCC, com seus campos e fatores principais, disponibilizados em colunas coloridas que representam as áreas do PMBOK.

**Figura 1. Life Cycle Canvas (LCC)**

Fonte: Veras, M.. Gestão Dinâmica de Projetos. LifeCycle Canvas. Brasport, 2016.

Neste modelo, todas as áreas sugeridas pelo PMBOK são contempladas diretamente como: tempo, custo, risco, aquisitivos, comunicação, partes interessadas; ou indiretamente como premissas, entregas e restrições (escopo), equipe (recursos humanos) e produtos e requisitos (qualidade). Os cinco grandes blocos, construídas sequencialmente, contemplam a área relativa a integração.

Existem cinco perguntas básicas que devem ser respondidas para que o projeto possa ser bem explicado:

- Por quê? – define a razão de existência do projeto, através dos campos de justificativa, objetivos e benefícios.
- O quê? – descreve o que é o projeto de fato, por meio do produto do projeto, seus requisitos e suas restrições.





- Quem? – apresenta os principais grupos de agentes envolvidos no projeto, bem como os meios de comunicação entre eles, tendo como campos principais as partes interessadas, as comunicações e a equipe do projeto.
- Como? – explica as condições necessárias, etapas a serem entregues e as limitações do projeto, representadas pelos campos de premissas, entregas e restrições.
- Quando e Quanto? – Define os riscos, as datas limites das entregas e os custos principais dos projetos, descritos nos campos de riscos, tempo e custos (Campelo, Veras, Nobre & Nogueira, 2016).

Os principais grupos de processos do ciclo de vida compõem este modelo, divididos por etapas, onde cada uma delas tem uma tela, com a possibilidade de ser modificadas nas áreas de gerenciamento.

Um outro ponto importante é que no LifeCycle Canvas estabelece o campo denominado “Artefato”, em que se pode registrar Termo de Abertura de Projeto (TAP), Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP), Registro de Entregas (REN), Registro de Compras (RCO) e Termo de Encerramento de Projetos (TEP) (Campelo, Veras, Nobre & Nogueira, 2016).

O modelo LCC busca dinamizar os processos de gerenciamento de projetos, em relação às ferramentas canvas, contemplando as boas práticas que o PMBOK recomenda. Assim, faz com que um projeto possa ser acompanhado em todo o ciclo de vida, desde a iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento. Conseguindo, desta forma, acompanhar de forma dinâmica em uma única tela, gerando relatórios em cada uma das fases, além fornecer documentação do projeto.

### 3. Metodologia

As lições aprendidas levantadas desde 2009, quando iniciou-se o processo de transferência de tecnologia, por meio de workshop, entrevistas, questionários e dia-a-dia de trabalho junto aos parceiros, permitiu identificar problemas e oportunidades de maneira que as informações contribuíram para construção de uma proposta no sentido de facilitar a gestão de projeto de cada instituição e alcançar nível de sucesso satisfatório.

A estratégia adotada para propor um modelo de estrutura de projeto se baseou na pesquisa bibliográfica, por ser um método que implica a seleção, leitura e análise de textos relevantes à proposta que culminou na coleta dos conceitos relacionados ao Life Cycle Canvas (LCC), para apoiar o ciclo de vida dos projetos de cooperação técnica.

Com base na pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se um estudo de caso exploratório na Gerência de Projetos e Relacionamentos da SINFO na UFRN para propor uma adequação da gestão de projetos de cooperação ao modelo LCC.

### 4. Análise dos Resultados

Regulamentada por meio do Decreto Presidencial nº 6.619/2008, a cooperação é um instrumento que permite a transferência de crédito entre órgãos da administração pública federal direta, autarquias, fundações públicas e/ou entidades federais da mesma natureza. No âmbito dos sistemas SIG-UFRN, o projeto de cooperação consiste na transferência de tecnologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN para instituições cooperadas (Figura 2), permitindo sua capacitação para implantar os sistemas e promovendo, assim, a informatização dos processos de trabalho nas Áreas Administrativas (SIPAC), de



Recursos Humanos (SIGRH) e Acadêmica (SIGAA) na busca da excelência da gestão e dos serviços prestados à sociedade (UFRN, 2014).



**Figura 2. Instituições parceiras da UFRN**

Fonte: UFRN. Portal da cooperação - parceiros, 2014.

Gerenciar instituições com equipes, maturidade, necessidade e engajamento distinto no processo de implantação dos sistemas SIG-UFRN tem sido um desafio muito grande, exigindo da SINFO constante revisão dos seus processos de trabalho e melhoria contínua para o sucesso de implantação dos sistemas nos seus órgãos.

O presente estudo permitiu avaliar áreas específicas do LCC na implantação do SIG-UFRN para cada instituição parceira, tais como: justificativa, objetivo, benefícios, premissas, partes interessadas e comunicação em um certo nível, pois a SINFO define as formas de comunicação a depender da parte interessada envolvida. Ademais, permitiu observar áreas comuns entre os parceiros, nos seguintes itens previstos pelo LCC: produto, restrições, equipe, aquisições, entregas e custos, conforme Figura 3.

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

**Figura 3. áreas comuns e específicas observadas pela SINFO**

Fonte: Adaptado de Veras, M.. Gestão Dinâmica de Projetos. LifeCycle Canvas. Brasport, 2016.

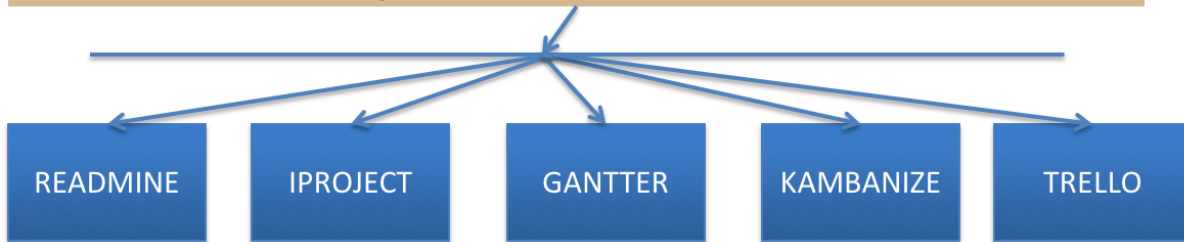
Para apoiar mais fortemente as instituições parceiras, a Diretoria de Sistemas da SINFO criou uma equipe denominada Gerência de Projetos e Relacionamentos, onde um dos principais papéis é acompanhar a evolução das implantações dos módulos nas instituições com termo de cooperação, identificar quais as dificuldades encontradas para dar encaminhamentos a fim de facilitar a implantação dos módulos e analisar demandas enviadas à SINFO para melhoria das ferramentas e correções de erros.

Assim, foi desenvolvida uma ferramenta dashboard que apresenta o período de vigência e situação de cada instituição quanto às atividades realizadas e o percentual de implantação dos sistemas, sendo o quantitativo de módulo em uso mensurado como meta de sucesso de implantação. Tal ferramenta permite uma visão de tarefa, grupo de tarefas, somente em nível operacional. Assim, foi percebida a necessidade de avaliar e orientar as instituições em um nível estratégico. Para tanto, a ferramenta LCC pareceu ser adequada para gestão desses projetos, à medida que apresenta, de maneira simples e visual, as principais áreas que devem ser percebidas e observadas durante o projeto.

No início foi preciso entender algumas questões pontuais, verificando o sucesso e o insucesso das instituições na implantação dos sistemas, as questões relacionadas à maturidade das equipes de TI, tanto de quantidade suficiente de técnicos e analistas para sustentar o projeto quanto de conhecimento específico das ferramentas utilizadas no desenvolvimento dos sistemas, arquitetura e infraestrutura, além do envolvimento das áreas finalísticas, que devem ser as mais interessadas dentro do contexto de implantação.

O LCC proposto por Veras (2016) apresenta uma sequência lógica de pensar a construção de projetos dividida em cinco grandes blocos. Na Figura 4 mostramos a aplicação do LCC no projeto cooperação dos sistemas SIG-UFRN:





**Figura 4. Life Cycle Canvas aplicado no contexto SINFO**

Fonte: Adaptado de Veras, M.. Gestão Dinâmica de Projetos. LifeCycle Canvas. Brasport, 2016.

Bloco Por quê (justificativa, objetivos e benefícios): a razão da existência do projeto foi a necessidade de informatização dos processos administrativos e/ou acadêmicos, otimização de recursos, gerência da informação, melhoria do desempenho do processo de trabalho, colaboração em rede por meio de troca de experiências, maior satisfação dos usuários, redução de esforço e otimização de recurso público.

Bloco O quê (produto, requisitos e restrições): o projeto implantação dos sistemas SIG-UFRN deve apresentar infraestrutura e equipe suficiente e adequada para absorver a tecnologia, parceiros envolvidos e participativos e atender a resolução 05/2013-CONSAD/UFRN.

Bloco Quem (partes interessadas, comunicações e equipe do projeto): é importante perceber a necessidade do alinhamento da gestão com a TI da Instituição e da percepção de envolver as partes interessadas nos seus processos de trabalho para implantação dos módulos/sistemas do SIG-UFRN. Dentro do contexto institucional, tanto nas Universidades, Institutos Federais e Órgãos da Administração Direta do Governo Federal, tem sido possível identificar as áreas comuns, assim como as não comuns, como por exemplo setores de compras ligados à Pró-Reitorias de Administração, em outras o mesmo setor de compras vinculada à Reitoria, acontecendo isso também em setores de transportes e gestores de bolsas. Diante desses contextos, esses setores devem ter uma análise mais aprofundada, sendo bem acompanhadas e apoiadas para que possam ter sucesso nas implantações. Ademais, a SINFO disponibiliza equipe para atender aos parceiros e um conjunto de ferramentas a depender de quem, como e quando vá ser utilizada. Exemplos: Oráculo para tirar dúvidas negociais, Skype



para dúvidas técnicas, iProject para abertura de tarefas de erro ou melhorias pros sistemas, além de reuniões presenciais, vídeo conferências, telefone e ofício.

Bloco Como (premissas, entregas e restrições): relata a necessidade da disponibilidade dos gestores por área e da equipe técnica com conhecimento adequado para execução das entregas, apresentando como entregas a percepção do parceiro, implantação dos módulos/sistemas, relatórios de gestão, sustentação e aprimoramentos, treinamentos e apoio técnico e/ou negocial a depender do termo firmado.

Bloco Quando (riscos, tempo e custo): mudança de gestor, greve, Ti e/ou gestor não se envolver, falta de infraestrutura, pré-requisitos definidos são alguns pontos que precisam ser observados, além do cronograma que ficou mais criterioso com a definição de gerentes de projetos por parceiro, alinhado com a nova ferramenta dashboard. Quanto ao custo, a resolução 05/2013-CONSAD/UFRN regula por meio de Contribuição desenvolvimento e inovação (CDI), apoios técnicos e negociais e treinamentos, os valores de descentralizações dos termos, mas não se pode deixar de identificar os riscos existentes neste momento, devido a instabilidade que o país se encontra, gerando cortes nos repasses para as instituições e que afetam, diretamente, o cumprimento dos prazos, a redução dos repasses, a reconsideração para valor do projeto e, até, o não pagamento.

Independente de qual ferramenta esteja sendo utilizada para gerenciar os pacotes de trabalho/tarefas, como apresentado na Figura 3, é essencial as instituições pensarem em todo o ciclo de vida do projeto em um quadro, de maneira a permitir acompanhar e refletir os riscos, custo, tempo, aquisições, entregas, premissas, partes interessadas, comunicação, equipe, restrições, requisitos, produto, benefícios, objetivos e justificativa do projeto.

## **6. Conclusão/Considerações Finais**

Conclui-se que a hipótese, de que a visão dos marcos, alinhada a proposta do LCC permite apoiar os gerentes, tanto da UFRN quanto dos parceiros, na tomada de decisão e melhorar o controle e monitoramento do projeto. Além de permitir acompanhar de forma preventiva as mudanças de gestão que ocorrem nos órgãos e a dinâmica de implantar e manter um sistema complexo e que precisa atender aos interesses dos usuários. Diante do exposto, entende-se que as lições aprendidas, entrevistas, questionários e visitas presenciais, realizadas pela SINFO, possibilitaram vislumbrar melhorias na forma de trabalho da equipe de projetos e relacionamento, co-responsável pelo sucesso do projeto nos parceiros.

Assim, alcançamos considerável avanço junto às instituições de maneira a trabalhar em ferramenta para controle e monitoramento dos termos quanto a vigência do termo e marcos de implantação dos módulos/sistema, além das atividades realizadas por cada instituição em uma visão consolidada de maneira a permitir tomada de decisão e correção/ajustes na forma de atuar junto aos parceiros por meio de um gerente de projeto do lado UFRN.

Os desafios ainda são grandes frente a complexidade e dificuldade dos órgãos quanto a equipe e infraestrutura de TI suficiente e eficiente, quanto ao alinhamento da TI e a gestão, quanto a capacidade dos órgãos em absorver e manter a transferência de tecnologia do sistema SIG-UFRN, mas entendemos que a proposta de estrutura de projetos deste artigo com a lógica de gerenciamento de projetos em uma tela, contemplando as boas práticas que o PMBOK recomenda faz com que o projeto de transferência tecnológica das instituições cooperadas possa ser acompanhado em todo o ciclo de vida, podendo ser utilizada por cada instituição para facilitar a gestão de seu projeto.



## Referências:

- Beck, K., Beedle M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001) Manifesto for agile software development. Recuperado em Dezembro 5, 2015, de <http://www.agilemanifesto.org>
- CORDEIRO, A. G. Priorização de requisitos e avaliação da qualidade de software segundo a percepção dos usuários. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Norte Fluminense. Engenharia de Produção, 2010.
- Eder, S., Conforto, E. C., Schnetzler, J. P., Amaral, D. C. & Silva, S. L. (2012) Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. *Produto & Produção*, 13(1), 148–165.
- Finocchio Júnior, J. (2014). Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. Elsevier Brasil.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation-inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.
- Medeiros Júnior, J. V. de. (2014). Construção das capacidades organizacionais de tecnologia da informação no contexto dos sistemas institucionais integrados de gestão da UFRN. Natal, RN
- Project Management Institute (2013) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (5a ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rocha, M. H. P. & Negreiros, L. A. (2009) O sucesso de projetos e a escolha do estilo de gerenciamento adequado - análise do modelo Ntcp (the diamond approach). Anais do Congresso nacional de excelencia em gestão: gestão do conhecimento para a sustentabilidade, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 5.
- Veras, M. Gestão Dinâmica de Projetos , LifeCycle Canvas. Editora Brasport, 2016.
- Veras, M., Campelo, B. Life Cycle Canvas: Gestão Dinâmica de Projetos. *Mundo Project Management*, n.70, ano 12, p 70-76, ago & set/2016
- Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Portal da Cooperação - Sobre. 2014. Disponível em: <http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=sobre>. Acesso em: 26 ago. 2017.
- \_\_\_\_\_. Portal da Cooperação - Parceiros. 2014. Disponível em: <http://www.portalcooperacao.info.ufrn.br/pagina.php?a=parceiros>. Acesso em: 26 ago. 2017.