

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DA INOVAÇÃO / GESTÃO DE PROJETOS**

**OS FATORES QUE INFLUENCIARAM O TEMPO DE EXECUÇÃO DE UM PROJETO NUMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**AUTOR**

**SERGIO BOMFIM MARTINS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

sergiobomfim@gmail.com

**RESUMO**

Nos últimos anos, têm se observado que dentre os temas abordados por estudos em gestão de projetos, estão questões relativas ao planejamento, gestão do tempo e comunicação. Apesar da importância destes assuntos, observa-se que na prática ainda há lacunas a serem preenchidas e, neste sentido, aumenta o grau de importância do papel do gerente de projetos, como a pessoa responsável pelo sucesso no planejamento e execução de projetos. Nesses termos, este artigo buscou analisar, de forma empírica, os fatores que influenciaram o tempo de execução de um projeto, numa empresa de tecnologia da informação. O método de pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de caso. Para este propósito, foram empregadas as estratégias de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, utilizando como fonte de evidência a elaboração de uma entrevista não estruturada, por meio de questionário, além da observação participante, como fonte adicional de referência. Como resultado destacou-se que a inexistência de um gerente de projetos, falhas na delimitação do escopo do projeto e ruídos na comunicação entre stakeholders, afetaram diretamente o prazo de entrega do produto final.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de projetos, stakeholders, comunicação.

**ABSTRACT**

In the last years, it has observed that among the topics addressed by studies in project management, are issues related to planning, time management and communication. Despite the importance of these issues, it is observed that in practice there are still gaps to be filled and thus, increases the degree of importance of the role of project manager as the person responsible for the successful planning and execution of projects. In these terms, this article sought to analyze, empirically, the factors that influenced the execution time of a project, in an information technology company. The research method was developed through a case study. For this purpose, it was employed strategies of bibliographic and documentary research, using as a source of evidence, the elaboration of an unstructured interview, using a questionnaire, and participant observation as an additional source of reference. As a result it was highlighted that the lack of a project manager, failures of project scope delimitation and noise in the communication between stakeholders, affected straightly the delivery of the final product.

**KEYWORDS:** project management, stakeholders, communication.

## 1. INTRODUÇÃO

A Empresa A é um multinacional da área de tecnologia da informação. Atua em mais de 170 países, apresenta uma estrutura matricial e opera no modelo de empresa globalmente integrada. Em 2011, a empresa atingiu um faturamento global de US\$ 107 bilhões, empregando mais de 433 mil pessoas.

Entre os anos de 2009 e 2010, deu-se início uma análise de reestruturação de algumas soluções de serviços. As soluções que compreendiam a análise eram: telecomunicação, energia, rede, servidores, armazenamento, segurança, monitoramento, suporte técnico e banco de dados. Tais adaptações iriam impactar no *software* que gerenciava as soluções (denominado por produto Y), que era utilizado por cerca de 200 usuários da filial americana. Este produto movimentava um valor estimado entre US\$ 250 e US\$ 500 milhões em valores anuais.

O grupo responsável pela manutenção e desenvolvimento do produto Y era composto por três pessoas, sendo um responsável pelo produto, um pelo desenvolvimento e outro pelos testes (denominados *Project Team*). As definições que envolviam as regras de negócio, preços, custos e soluções disponíveis estavam sob a responsabilidade de um grupo de pessoas (denominados *Project Owner*). Neste sentido, durante um período de sete meses, entre os anos de 2009 e 2010, este grupo reuniu uma série de ajustes que deveriam ser feitos no produto Y, com o objetivo de simplificar o processo de venda das soluções disponíveis.

Assim, em Abril/2010 o *Project Owner* reuniu-se com o *Project Team* para dar início ao projeto X, e estipulou um prazo de oito meses para entrega do produto final, ou seja, Dezembro/2010. A equipe de desenvolvimento recebeu alguns documentos contendo várias solicitações de mudanças, dentre as quais reestruturação das soluções comercializadas, ajustes em preços, custos, cálculos e telas do *software*. Estes documentos serviram de base para validação dos requisitos, junto ao *Project Owner*, dos ajustes que seriam necessários no produto Y.

A comunicação entre o *Project Team* e o *Project Owner* foi conduzida por meio de reuniões de acompanhamento e troca de *e-mails*. No decorrer do desenvolvimento do projeto X, identificaram-se diversas mudanças nos requisitos, ou seja, o escopo inicial foi bastante modificado, o que demandou mais tempo de desenvolvimento e de comum acordo entre as partes, decidiu-se por prorrogar o prazo de entrega do produto em sete meses, ou seja, até Julho/2011.

Para facilitar a validação das mudanças, o *Project Team* decidiu entregar protótipos do produto Y ao *Project Owner*. Em Julho/2011 foram concluídos todos os ajustes e disponibilizado uma versão para aceitação do usuário, denominada UAT (*User Acceptance Test*). O proprietário do processo de negócios (*Business Process Owner - BPO*) nomeou alguns usuários chave (*Key Users*) para validarem a versão UAT.

Porém, diversos problemas foram enfrentados e somente em Dezembro/2011 que o projeto foi dado por encerrado, ou seja, um ano após a data inicial prevista. Os fatores que influenciaram este atraso motivaram o desenvolvimento deste artigo, e serão abordados ao longo do texto.

Nesses termos, este artigo insere-se na problemática do gerenciamento de projetos,

baseado no referencial teórico, para analisar os fatores que influenciaram o tempo de execução do projeto X e de que forma técnicas adequadas de gerenciamento, poderiam contribuir para o cumprimento do prazo estabelecido pelo projeto.

Buscou-se, portanto, responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais fatores influenciaram o tempo de execução do projeto X?** O objetivo geral deste artigo, portanto trata-se da análise dos fatores que influenciaram o tempo de execução do Projeto X. Como objetivos específicos são: a) descrever o cenário onde o artigo está inserido; b) analisar os resultados gerados no Projeto X; e c) verificar como seriam os resultados se práticas de gerenciamento de projetos tivessem sido adotadas.

Justificam a escolha da fundamentação, neste trabalho, alguns pressupostos teóricos de gerenciamento de projetos, observados por diversos autores Kerzner (2011); Carvalho e Mirandola (2007); Carvalho e Rabechini Jr. (2011); Pires (2010); Attarzadeh e Ow (2008); Fosberg, Mooz e Cotterman (2005); Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002); PMBOK (2004); Maccari; et al (2009); Sbragia; et al (2009); que são: a) a importância do papel do gerente de projetos; b) a importância da transmissão eficaz das informações do projeto a todos os *stakeholders*; e c) a delimitação do escopo e sua influência no tempo de execução do projeto.

O texto está estruturado em cinco seções, sendo a primeira introdutória; a segunda apresenta e discute o referencial teórico; a terceira é dedicada à apresentação do método de estudo; a quarta apresenta os resultados e encerra-se na quinta seção, que destaca as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi desenvolvido a partir dos seguintes termos considerados relevantes para o estudo: *stakeholder*, comunicação e escopo. Esses termos são aqui sequencialmente tratados.

### 2.1. Stakeholder

O termo *stakeholder*, segundo Freeman (1984), surgiu pela primeira vez numa literatura de gestão em um memorando interno do Instituto de Pesquisa de Stanford (Stanford Research Institute – SRI), em 1963. Tal termo foi criado para generalizar a noção de acionista como único grupo a quem a gestão precisaria ser ágil.

Assim, para Freeman (1984), o conceito de partes interessadas foi definido como “todos os grupos sem os quais a organização deixaria de existir”. Dentre os representantes destes grupos estariam acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. De acordo com o estudo, os gestores deveriam entender as preocupações dos *stakeholders* para desenvolver objetivos a serem apoiados por eles. (FREEMAN, 1984) definiu o termo *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”, definição mais utilizada atualmente.

Estudos realizados em âmbito nacional salientam a relevância dos *stakeholders* para as empresas, independente do segmento, exercendo influência para o resultado financeiro, a preocupação com a comunicação dos atos perante este grupo e também sua integração, com o

objetivo de legitimar as ações das empresas (CORADINI, SABINO, e COSTA, 2010; NORO, 2012).

## 2.2. Comunicação

O papel da comunicação no projeto, garante que tenhamos as informações certas para a pessoa certa, no momento certo e de maneira rentável (KERZNER, 2011). Já Pires (2010) argumenta que sua utilização é um elemento de vital importância entre os diversos tipos de *stakeholders*, além de ser importante para o entendimento do projeto e do escopo. Para o autor, as informações devem ser transmitidas de maneira clara, pois somente desta forma poderá haver o entendimento adequado do significado da informação que está sendo transmitida.

Ainda de acordo com Pires (2010), uma interpretação equivocada, uma mudança, alteração de um componente do projeto, falha na execução de instruções, podem resultar em ruídos de comunicação e em casos críticos, a interrupção do projeto. O autor destaca que uma maneira simples que pode auxiliar no processo de comunicação, é a confirmação se a mensagem foi corretamente transmitida. Troca e *feedback* são palavras-chave para descrever técnicas de comunicação (FOSBERG, MOOZ e COTTERMAN, 2005). Para estes estudiosos, se envolvido em uma simples conversa ou realizar uma revisão de projeto multifacetado, as técnicas mais poderosas são aquelas que resultam em algum tipo de troca ou *feedback*.

Por outro lado, um dos fatores que causam o fracasso em projetos é a má comunicação, segundo Attarzadeh e Ow (2008). Um estudo empírico realizado por Rabechini Jr., Carvalho e Laurindo (2002) apontou a comunicação como um dos fatores críticos para o sucesso de um projeto. Desse modo, observou-se a importância da mensagem sendo transmitida de maneira clara entre os interlocutores, mitigando a existência de ruídos e que o *feedback* seja uma prática constante, para garantir que a mensagem tenha sido devidamente interpretada (CARVALHO, RABECHINI Jr., 2011). Segundo os autores, os principais processos de gerenciamento das comunicações do projeto são: a) identificação dos *stakeholders*; b) planejamento das comunicações; c) distribuição das informações; d) gerenciamento das expectativas dos *stakeholders* e e) reportar o desempenho.

Os autores também destacam que lidar com as expectativas dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso dos projetos. No entanto, o gerente de projetos pode defrontar-se com situações de incompatibilidade entre eles, motivados por objetivos conflitantes, luta por poder, até a falta de confiança, o que pode levar um projeto ao fracasso (CARVALHO, RABECHINI Jr., 2011).

Assim, uma análise crítica dos *stakeholders* pode ajudar a selecionar os principais canais de comunicação e definir a forma mais adequada de se comunicar com estes grupos. A transparência e clareza nas mensagens, eliminação de ruídos na comunicação e o *feedback*, são alguns dos canais que ajudam a derrubar as barreiras da comunicação, corroborando para o sucesso de um projeto (CARVALHO, RABECHINI Jr., 2011).

De acordo com as investigações de Potech, F.; et al (2009) há indícios de que a origem dos conflitos de comunicação em projetos tem início na construção do escopo. Assim, segundo estes autores, a comunicação em projetos implicaria na participação e no envolvimento de diversos *stakeholders*, desde a fase de definição do escopo. Por este motivo,

será dado enfoque também neste termo a seguir.

### **2.3. Escopo**

Na investigação feita por Carvalho e Mirandola (2007), foram percebidas que tanto a área de comunicação quanto de escopo apresentavam alta importância em projetos, entre os respondentes que atuavam em Tecnologia da Informação.

Corroboram com este estudo, Carvalho; Rabechini Jr., 2011; PMBOK, 2004, ao considerarem que, além da comunicação, um dos principais componentes de um projeto é o seu escopo. Neste sentido, os autores evidenciaram que o conceito de escopo abrange os trabalhos que foram acordados entre a equipe do projeto e seus solicitantes, e que serão realizados ao longo do projeto. Assim, estes autores concluem que se faz necessário conhecer os limites destes trabalhos, para que se evite o desperdício de tempo e dinheiro em fazer algo que esteja fora do escopo. Os autores Fosberg; Mooz; Cotterman (2005) citam que uma das principais fontes de fracasso do projeto são os requisitos e gestão de escopos falhos.

Os autores Carvalho; Rabechini Jr. (2011) consideram que os estágios do ciclo de vida do projeto e os processos que produzirão os produtos ou serviços a serem entregues sejam as fronteiras que delimitam o escopo. Desta forma, observam que uma vez identificadas todas as fronteiras, supõe-se que poderá ser iniciada a descrição do escopo.

Para Kerzner, (2011); Carvalho; Rabechini Jr., (2011), durante o desenvolvimento do projeto, mudanças no escopo podem ser necessárias para que o resultado final seja o adequado aos solicitantes. Dessa maneira, os autores citam que as solicitações de mudanças devem ser analisadas e priorizadas pela equipe de projetos.

Ainda conforme os autores, para que a mudança seja algo administrável, devem ser planejadas revisões dos projetos, que podem ser de maneira periódica (a partir de determinados períodos do projeto), por fases (após o cumprimento e aprovação de determinadas fases e antes o início de uma nova etapa) ou esporádicas (revisões pontuais em que o gerente e sua equipe apresentam os avanços alcançados). Estes estudiosos afirmam que quanto mais claras forem as definições no escopo, menores serão as dúvidas e a probabilidade de mudanças também serão reduzidas, economizando-se tempo e dinheiro.

Os conceitos teóricos apresentados acima fornecem embasamento para que o gerenciamento de projetos possa ser um instrumento que conduza um projeto ao sucesso. A seguir, são apresentados os métodos que foram utilizados para investigar o presente artigo.

## **3. MÉTODO DA PESQUISA**

Com o propósito de responder à questão de pesquisa estabelecida neste artigo, foram empregadas as estratégias de pesquisa bibliográfica, o estudo de caso de natureza exploratória e a pesquisa documental, utilizando como fonte de evidência a elaboração de uma entrevista não estruturada, por meio de questionário, além da observação participante, como fonte adicional de referência, uma vez que o investigador estava integrado na observação do objeto de estudo deste artigo (YIN, 2010; MARTINS, THEÓPHILO, 2009).

A ênfase à observação da realidade, baseada numa expressão lógica do discurso

científico, indicam que a visão positivista é a abordagem metodológica apropriada a ser utilizada neste artigo (MARTINS, THEÓPHILO, 2009). Além disso, a necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos faz do estudo de caso a estratégia de pesquisa adequada para uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010). Por este motivo, foi escolhido o estudo de caso, por tratar-se de observação empírica dentro da Empresa A, pertencente ao setor de tecnologia da informação.

Baseando-se nas orientações de Martins e Theóphilo (2009), outras estratégias adotadas neste artigo foram a pesquisa bibliográfica, com o intuito de dar embasamento teórico e consistência à questão científica, a pesquisa documental, coletada na Empresa A, por meio de relatórios de avaliação dos projetos, atas de reuniões, e-mails e apresentações, que estavam à disposição dos membros do grupo de desenvolvimento do produto Y.

Ainda de acordo com Martins e Theóphilo (2009), foram empregadas técnicas de coleta de informação por meio de um questionário, com questões abertas, para obter a opinião de usuários envolvidos no projeto X (que exerciam o papel de *Key Users*), com o objetivo de validar as informações coletadas a partir das fontes de evidência citadas anteriormente, visando a confiabilidade das informações observadas e aqui relatadas; além da técnica de observação participante, tendo como referência o testemunho do autor deste artigo, ocorrido após o término do projeto e que serviram de base para o detalhamento do problema.

#### 4. RESULTADOS

A partir dos dados coletados por meio da técnica de observação participante e pela estratégia da pesquisa documental, observou-se que durante o projeto X foram disponibilizadas 48 versões do produto Y, que representaram em torno de 400 solicitações de mudanças em um ano e oito meses de projeto, extrapolando o prazo inicial do mesmo em um ano. Por meio desta análise, foram identificados os principais fatores que influenciaram o não cumprimento do prazo inicial do projeto: a) a falta de um gerente de projetos; b) os ruídos na comunicação entre *stakeholders*; e c) a falta de delimitação do escopo.

Para a realização desta pesquisa, foram encaminhados questionários aos usuários chave. O perfil dos entrevistados eram, em sua maioria, gerentes e líderes de equipe. A partir da análise dos resultados desta coleta, foram observados que: a) houve falta de delimitação do escopo; b) a maioria dos *stakeholders* participaram da definição do escopo; c) as informações técnicas do projeto foram bem detalhadas; d) não foram resolvidas todas as questões divergentes (custos, cálculos e preços); e) as questões referentes à usabilidade foram resolvidas; e f) a avaliação geral do projeto X foi regular.

Evidenciou-se com os dados coletados acima, a percepção de que houve a falta de delimitação do escopo. Na visão dos *stakeholders*, apesar do escopo inicial estar bem definido, permitiu-se muito espaço para ajustes no desenho e na funcionalidade do produto Y.

O mesmo pôde ser observado por meio da pesquisa documental. A grande maioria das solicitações de ajustes (cerca de 58%) foram relacionados à questões de usabilidade. Vale ressaltar que os *stakeholders* que participaram da pesquisa, estavam envolvidos a partir do processo de validação do produto Y, fase conhecida por teste de aceitação do usuário. Porém, durante a fase que antecedeu esta validação, foram observadas diversas mudanças no escopo

(cerca de 42% das solicitações) que resultaram na extensão do prazo inicial de entrega do produto.

Embora os *stakeholders* afirmassem que participaram da definição do escopo, observou-se que eles não participaram do processo como um todo. Evidenciou-se, por meio da investigação, discussões em relação aos critérios adotados para os cálculos, custos e preços das soluções de serviço, além da usabilidade do produto Y. Em uma das respostas obtidas por meio da entrevista, percebeu-se que alguns *stakeholders* estavam dando palpites sobre questões técnicas (cálculos de preços e custos), das quais as áreas deles não eram responsáveis por tais questões. Observou-se que tais questionamentos geraram ruídos de comunicação e discussões durante o projeto.

Por meio da observação participante, verificou-se que o *Project Team* assumiu uma posição de intermediador, e traçou uma estratégia para tentar conciliar o interesse dos *stakeholders*. Para tal, elencou os itens em discordância e alinhou algumas adaptações no sistema. Determinou-se que os questionamentos que envolviam preços, custos e cálculos, deveriam ser dirimidos pelo *Project Owner* e as questões relativas à usabilidade do produto Y, seriam de responsabilidade do *Project Team*. Na visão dos *stakeholders*, evidenciou-se que o *feedback* proporcionado pelo *Project Team* contribuiu para a mitigação dos problemas de usabilidade, decorrentes do escopo inicial do projeto.

Dessa forma, concluiu-se que todos os *stakeholders* envolvidos no projeto foram afetados: a) O *Business Process Owner*, que teve que reportar à organização os motivos que levavam à demora da entrega do produto final; b) o *Project Owner*, pela falta de delimitação do escopo; c) o *Project Team*, que teve impacto em outras atividades de desenvolvimento, devido ao prazo estendido do projeto; e d) os *Key Users*, pelas discussões em torno dos novos critérios e de usabilidade do produto Y. Constatou-se que todos foram afetados pelas discussões e pelo stress, resultante do trabalho no projeto.

Como resultado das análises, notou-se a falta de uma pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto X. Evidenciou-se que as responsabilidades eram compartilhadas entre os *stakeholders*. Tal situação pode ter influenciado de maneira negativa na delimitação do escopo, na mitigação dos ruídos de comunicação entre os *stakeholders* e, por consequência, no não cumprimento do prazo inicial estabelecido pelo projeto.

Conforme o PMBOK (2004), o gerente de projetos é a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto. Dentre suas funções estão a identificação das necessidades, o estabelecimento de objetivos claros e alcançáveis, o balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo e adaptação das especificações, dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas dos diversos *stakeholders*.

Para Kerzner (2011), o gerente de projetos deve controlar os recursos da empresa dentro do tempo, custo e desempenho. Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), cabe ao gerente de projetos identificar os principais canais de comunicação com os *stakeholders*, a fim de mitigar conflitos e ruídos de comunicação.

Desse modo, sugere-se que a nomeação de uma pessoa responsável pelo gerenciamento de projetos, poderá contribuir na execução e no atingimento dos objetivos esperados pelo projeto.

Vários autores destacam que o fracasso em projetos se dá por problemas de comunicação, requisitos e escopo falhos (PIRES, 2010; ATTARZADEH e OW, 2008; RABECHINI Jr., CARVALHO e LAURINDO, 2002; POTTSCH, F.; et al, 2009; CARVALHO e MIRANDOLA, 2007; FOSBERG, MOOZ e COTTERMAN, 2005; NORO, 2012). Os autores destacaram também a importância da troca ou *feedback* no processo de comunicação.

Para Kerzner (2011), as mudanças no escopo devem ser minimizadas e aquelas que forem necessárias, deverão ser aprovadas, tanto pelo gerente de projetos, quanto pelo cliente ou usuário. Segundo Maccari; et al, (2009), observou que em projetos de TI, uma das causas relativas à dificuldade de definição de escopo foram as falhas de comunicação. Conforme Carvalho e Rabechini Jr. (2011) a delimitação das fronteiras do escopo é importante para evitar o desperdício de tempo e dinheiro, em fazer algo que esteja fora do escopo.

Assim, entende-se que as sugestões apresentadas no referencial teórico, podem contribuir para um melhor planejamento do projeto e cumprimento dentro do prazo estabelecido pelo projeto. A seguir, no Quadro 1, são apresentados um resumo das principais lacunas observadas no projeto X, as causas relacionadas às lacunas e as sugestões de intervenção obtidas junto ao referencial teórico:

Lacunas	Causa	Intervenção
Ausência de um Gerente de Projetos	Falta de delimitação do escopo;  Ruídos de comunicação entre <i>stakeholders</i> ;  Não cumprimento do prazo estipulado pelo projeto.	Recomenda-se a designação de gerente de projetos, a fim de controlar as mudanças de escopo, mitigar problemas de comunicação entre <i>stakeholders</i> , por meio de <i>feedback</i> constante utilizando-se de canais de comunicação adequados (PMBOK, 2004; KERZNER, 2011; CARVALHO, RABECHINI Jr., 2011; FOSBERG, MOOZ, COTTERMAN, 2005; ATTARZADEH, OW, 2008).
Falta de delimitação do escopo	Ruídos de comunicação entre <i>stakeholders</i> ;  Fracasso nos projetos;  Influencia diretamente no prazo de entrega do produto final.	Recomenda-se a identificação e participação dos principais <i>stakeholders</i> do projeto, durante a fase de definição do escopo, revisões periódicas dos projetos, a fim de minimizar impactos no projeto, principalmente em relação ao prazo e custo (POTTSCH, F.; et al, 2009; PMBOK, 2004; FOSBERG, MOOZ, COTTERMAN, 2005; CARVALHO, MIRANDOLA, 2007; KERZNER, 2011; MACCARI; et al, 2009; NORO, 2012).

**Quadro 1 - Lacunas, causas e intervenções sugeridas pelo referencial teórico.**



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, cujo objetivo foi o de analisar os fatores que influenciaram o tempo de execução de um projeto, numa empresa de tecnologia da informação, identificou que a falta de um gerente de projetos, a não delimitação do escopo e ruídos na comunicação entre *stakeholders* afetaram diretamente o prazo final de entrega do produto final.

Por meio das estratégias e técnicas de pesquisa adotadas, foi possível: a) evidenciar o cenário no qual o artigo estava inserido; b) realizar as análises dos resultados do projeto, que foi objeto de estudo e c) verificar como seriam os resultados se práticas de gerenciamento de projetos tivessem sido adotadas. Tais práticas foram abordadas no referencial teórico e confrontadas com os resultados obtidos na análise.

Dentre as técnicas de gerenciamento de projetos citadas, que poderiam contribuir para o cumprimento do prazo estabelecido pelo projeto, estão: a) a presença de um gerente de projetos competente; b) a delimitação do escopo de projeto; c) o envolvimento dos *stakeholders* durante a fase de definição do escopo; d) melhoria do processo de comunicação, por meio de *feedback* constante e e) revisões periódicas dos projetos, a fim de minimizar impactos com eventuais mudanças.

Uma das limitações deste estudo diz respeito à etapa de entrevistas, que, em virtude da restrição do tempo, não foi possível coletar informações de todos os *stakeholders* envolvidos no projeto. Além disso, não foram observadas todas as técnicas disponíveis de gerenciamento de projetos, que poderiam ter sido aplicadas no presente artigo.

Uma abordagem mais ampla de outras técnicas, como por exemplo, a formalização de um *Project Charter*, ou a elaboração de uma WBS (*Work Breakdown Structure*), são exemplos de técnicas que poderiam contribuir na investigação de futuros artigos que apresentam similaridades em comparação com este estudo.

## REFERÊNCIAS

ATTARZADEH, I., OW, S. H. Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure. Communications of the IBIMA, 2008, p. 234-241.

CARVALHO, M. M., MIRANDOLA, D.A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. Revista Produção, 2007, p. 330-342.

CARVALHO, M. M., RABECHINI Jr., R. Fundamentos em Gestão de Projetos (3a. ed.). São Paulo: Atlas, 2011.

CORADINI, C., SABINO, M. S., COSTA, B. K. Teoria dos Stakeholders – Estado da Arte produzido no Brasil. In anais: XIII SemeAd - Seminários em Administração: São Paulo. 2010, p. 1 – 13.

FOSBERG, K., MOOZ, H., COTTERMAN, H. Visualizing Project Management. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing Inc., 1984.

KERZNER, H. Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle (10a. ed.). São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 2011.

MACCARI, E. A.; et al. Difficulties of IT Management in a Large Corporate Brazilian Bank. Future Studies Research Journal, 2009, p. 132-150.

MARTINS, G., THEÓPHILO, C. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas (2a. ed.). São Paulo: Editora Atlas, 2009.

NORO, G. B. A Gestão de *Stakeholders* em Gestão de Projetos. Revista de Gestão e Projetos, 2012, p. 127-158.

PIRES, E. R. PMI Espírito Santo - Brazil Chapter. Disponível em PMI: [http://www.pmies.org.br/clickadmin/midias/data/ARTIGO\\_Stakeholders\\_e\\_Mudanca.doc](http://www.pmies.org.br/clickadmin/midias/data/ARTIGO_Stakeholders_e_Mudanca.doc). Acesso em: 09 de julho de 2012.

PMBOK. PMBOK Guide – Project Management Body of Knowledge - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (3a. ed.). Newtown Square, Pennsylvania, EUA: PMI – Project Management Institute, 2004

POTSCH, F.; et al. ABERJE & PMI: Reinventar a comunicação, 2009. Disponível em ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial: [http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=738](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=738). Acesso em 10 de Julho de 2012.

RABECHINI Jr., R., CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. Revista Produção, 2012, p. 28-41.

SBRAGIA, R.; et al. Programa de Gestão da Inovação e Projetos Tecnológicos – PGT FIA, 2009. Disponível em PGT - FIA: <http://www.fia.com.br/ConhecaFIA/programas/pgt/gestaoProjetos/publicacoes/Documents/M PM%202009-%20%20GPavancos%20e%20tend%20pesquisa.pdf>. Acesso em 18 de Julho de 2012.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman Cia Editora, 2010.