



CURSO DE ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO

DADSON AUGUSTO DA SILVA – RA 4829123

**PROCESSO DE GESTÃO DE MUDANÇAS EM PROJETOS DE TECNOLOGIA
INFORMAÇÃO**

BELO HORIZONTE

2024

DADSON AUGUSTO DA SILVA

**PROCESSO DE GESTÃO DE MUDANÇAS EM PROJETOS DE TECNOLOGIA
INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia da Computação da Faculdade Santo Amaro, como parte dos requisitos para obtenção do título Engenheiro da Computação.

Tutor: Prof. Dr. Alexandre Las Casas

BELO HORIZONTE

2024

AGRADECIMENTOS

A Momento de felicidade e gratidão por essa conquista. Foram muitos anos de trabalho árduo, suor, dificuldades, aprendizado, tristeza, desânimo e muita resiliência para manter o foco no objetivo. Preciso voltar alguns anos atrás, quando passei no vestibular de Engenharia de Telecomunicações na Universidade FUMEC em 2004, logo após concluir meu curso Técnico de Telecomunicações. Naquela época, eu não sabia que enfrentaria uma das minhas maiores dificuldades. Filho de electricista, com meu pai desempregado e minha mãe costureira, eu havia recém-saído das forças armadas e começado um estágio não remunerado na Embratel. Iniciei o curso superior de Engenharia, mas não consegui continuar devido às minhas condições financeiras. A vontade era maior que as condições, e me endividei no primeiro semestre. Falei com minha mãe: “Não conseguiremos continuar, vou ter que sair.”

Precisava me tornar um profissional para, depois, conseguir fazer minha faculdade. Logo em seguida, fui contratado como instalador na mesma empresa onde estava estagiando. Alguns anos depois, fui promovido a técnico e, assim, fui evoluindo. Iniciei meu curso Superior de Tecnólogo em Redes de Computadores, onde me formei em 2011. Fiz algumas outras especializações, pós-graduações e MBA, mas o sonho de ser engenheiro ainda pulsava dentro de mim. Já casado e com dois filhos, aos 40 anos, ingressei na faculdade para conquistar esse sonho. Algumas matérias já cursadas na primeira graduação me permitiram avançar alguns períodos do curso.

Enfim, chegou o momento de realizar esse sonho: me formei engenheiro. Orgulho imenso!

Preciso agradecer às pessoas que me incentivaram e me deram coragem para prosseguir: minha esposa, Mireille Stuart; meus pais, Belkiss Nery e Selmo Augusto; e amigos de jornada. Também agradeço ao meu tutor, Dr. Alexandre Lascas, que conduziu meu TCC de forma exemplar, e à Universidade Santo Amaro, que me proporcionou as condições para realizar essa conquista tão sonhada. Muito grato por tudo!

RESUMO

Objetivo deste trabalho foi a aplicação do processo de gestão de mudanças em projetos para trazer um grande benefício para os projetos relacionados à tecnologia da informação. A análise serviu para ajudar aos gerentes de projetos que estão sempre buscando entregar resultados dentro do prazo o material utilizado a esse estudo foi pesquisado junto às empresas que praticam uma política de gestão de mudanças, pois na maioria das vezes os projetos são entregues fora do prazo e dos custos definidos. Com desenvolvimento social e tecnológico de hoje aumenta a demanda de projetos voltados para criação de *softwares* e de infraestrutura de TI desta forma cria-se a necessidade de uma gestão para controlar os projetos e conseguir ter sucesso esperados pelos gerentes de projetos, sendo assim estão continuamente precisando controlar o escopo e as entregas dos serviços, com a aplicação da gestão de mudanças nos projetos os gerentes de projetos conseguirão ter um melhor controle das mudanças ocorridas nos projetos e um melhor gerenciamento, podendo entregá-los dentro do prazo e conforme acordado entre as partes interessadas.

Palavras-chave: implantação; mudanças; gestão; tecnologia; projetos e controle.

ABSTRACT

Purpose since work was the application of the change management process and projects to bring a great benefit to the information technology related projects. The analysis served to help the project managers who are always seeking to deliver results within the material used in this study was researched at companies that practice change management policy because most of the time the projects are delivered out of time and costed. With social and technological development today increases the demand for projects for the creation of software and IT infrastructure so it creates the need for management to track projects and achieve succeed expected by project managers, and so are continually needing to control the scope and delivery of services, with the implementation of change management in projects project managers will be able to have better control of the changes in the projects and better management and can deliver them on time and as agreed between the interested parts.

Keywords: implementation; changes; management; technology; projects and control.

SUMÁRIO

1	Introdução	6
2	Objetivos.....	8
2.1	Objetivo Geral	8
2.2	Objetivos Específicos.....	8
3	Metodologia.....	8
4	Desenvolvimento	9
5	Resultado E Discussões	14
6	Conclusão.....	14
7	Referências	15

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo em que a tecnologia tem se tornado fundamental para suprir as necessidades dos negócios empresariais, a pesquisa da Revista Exame realizada em 2012 mostrou que empresas brasileiras investem 7,2% de suas receitas em TI para suprirem a demanda de seus projetos, principalmente aqueles voltados para a tecnologia da informação. A partir disso, gerentes de projetos passam a ter que desempenhar suas habilidades no gerenciamento de projetos, para que os mesmos possam ser entregues dentro do escopo definido e dos prazos. É comum acontecerem mudanças e alterações no decorrer das fases dos projetos, conforme afirma Barbi (2014). Projetos que mudam o escopo durante sua execução têm sérias dificuldades em cumprir o cronograma e estouram o orçamento. Já um dos gerentes de projetos mais conceituados no mercado, Vargas (2022), afirma que o tema gerenciamento de mudanças em projetos está se tornando algo comum, pois estamos em um mundo em que as mudanças ocorrem com grande frequência. Isso ocorre devido às mudanças nos negócios financeiros de grandes empresas. Para Barbi (2020), o risco mais comum é o que se chama de “scope creep”, quando o escopo vai crescendo à medida que o cliente vai entendendo suas necessidades e reformulando seus objetivos.

Para Almeida (2017), cada vez mais as mudanças estão presentes, e isso é fácil de ser observado pela avalanche de empresas que vivem a era da implementação dos *softwares* de gestão integrada (SAP-R/3, Oracle, Datasul e outros). Cria-se então a necessidade de se aplicar uma gestão na qual toda a implantação possa ser controlada e os resultados possam ser entregues conforme acordados.

Para Fiorino (2018), a gestão de mudanças é um processo que coordena todos os serviços de implantação que sofrem alterações em um projeto de TI. Esses serviços são analisados e verificados em conjunto com as partes interessadas, para analisar se essas alterações podem trazer impactos negativos para a execução das fases do projeto.

Fiorino (2018) afirma que a gestão de mudanças ajuda a controlar projetos maiores, nos quais alterações no escopo são constantes, e acredita que um dos maiores problemas de se aplicar a gestão de mudanças em projetos desse porte é a conscientização das partes interessadas de que toda alteração necessita passar pela gestão de mudanças, pois muitos envolvidos ainda querem priorizar somente a parte técnica e de execução e não se preocupam muito com a gestão que envolve os custos e os impactos que tais mudanças possam causar aos projetos.

Creasey (2020) diz que, além disso, existe um risco inerente de não estabelecer claramente o escopo.

Gestão de Projetos torna-se muito fácil para um grupo acreditar que eles são responsáveis pelo trabalho que se enquadra nas responsabilidades de trabalho de outro grupo, resultando em confusão e fluxos de trabalho ineficazes por exemplo, imagine a confusão que resultaria no desenvolvimento de um novo produto se não houvesse uma distinção clara entre desenvolvimento de *software*, desenvolvimento de *hardware*, *design* físico e teste de sistema (Silva, 2024).

As habilidades e competências específicas necessárias para desenvolver *softwares* são muito diferentes das habilidades necessárias para projetar placas de circuitos ou a carcaça física de um produto. Da mesma forma, as habilidades e competências para gerenciamento de projetos são específicas e muito diferentes da gestão de mudanças (Silva, 2024).

Compreender o escopo e os limites permite que ambas as funções trabalhem efetivamente em conjunto e evite qualquer sobreposição de atividades que possam criar conflitos para o projeto. Os limites também permitem a separação do *design*, desenvolvimento e implementação da solução das ações necessárias para gerenciar o lado técnico e o pessoal da implantação dessa solução (Pereira, 2024).

De acordo com Fiorino (2018), a gestão de mudanças colabora com o gerente de projetos ao solucionar as alterações que precisam ocorrer nos projetos de TI, principalmente naqueles relacionados ao desenvolvimento de *softwares* e implantação de infraestrutura de TI.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Investigar a eficácia da gestão de mudanças em projetos de TI na melhoria da entrega de projetos dentro dos prazos e custos acordados.

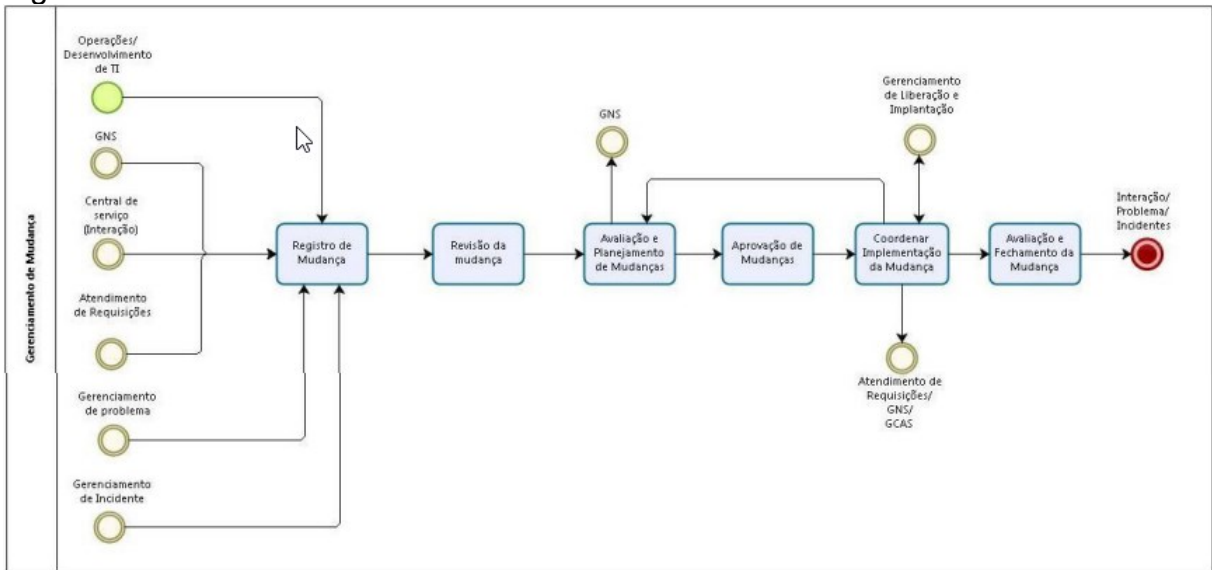
2.2 Objetivos específicos

1. Analisar os principais desafios enfrentados na implementação da gestão de mudanças em projetos de TI;
2. Avaliar o impacto da gestão de mudanças na visibilidade dos custos e no gerenciamento de riscos dos projetos;
3. Identificar as melhores práticas e ferramentas utilizadas na gestão de mudanças em projetos de TI;
4. Examinar casos de sucesso e fracasso na aplicação da gestão de mudanças em empresas do setor de TI;
5. Propor recomendações para a melhoria contínua da gestão de mudanças em projetos de TI;
9. Investigar a relação entre a gestão de mudanças e a taxa de sucesso dos projetos de TI.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico e BPMN. Segundo Almeida (2017), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica caracteriza-se como aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos passados e materiais disponibilizado na internet. As bases de dados utilizadas foram artigos publicados, sendo filtradas as mais objetivas para uma maior clareza. Foram utilizadas palavras chaves como: ITIL, Gestão de Mudanças, Comitê de Mudanças, informática e tecnologia. Os artigos selecionados analisados foram expostos de forma construtiva entre os autores selecionados no levantamento de dados (Figura 1).

Figura 1 – Fluxo BPMN



Fonte: Almeida (2017).

4 DESENVOLVIMENTO

Fiorino (2012) informa que a Gestão de Mudanças em Projetos de TI significa gerenciar e controlar mudanças no escopo, cronograma e tempo dos projetos voltados à tecnologia da informação. A gestão de mudanças destina-se aos gerentes de projetos que não detêm controle das alterações que ocorrem nos projetos.

Para Engholm (2020), as mudanças precisam ser gerenciadas de maneira apropriada, para que não impactem negativamente no projeto, segundo o autor, o contexto gerenciamento e Controle de Mudanças não trata das mudanças, mas sim da identificação e gerenciamento de possíveis mudanças que possam vir a ocorrer no projeto. O mesmo autor destaca que um projeto deve estar sempre preparado para tratar mudanças, pois elas sempre ocorrerão e poderão impactar diretamente nos custos, escopo e prazo do projeto a gestão de Mudanças em projetos de TI deveria ser fruto de uma política de Gestão de projetos, a fim de que ações promovam as entregas dos projetos dentro do escopo e prazo definidos.

De acordo com Bassalo (2013), a Gestão de Mudanças tem papel fundamental para garantir que todas as alterações que venham a afetar a infraestrutura sejam feitas de uma forma controlada. Por meio disso, temos a

importância de usar melhores práticas, tais como a ITIL, COBIT, entre outras que são usadas para organizar e controlar o ambiente de TI.

Conforme Bassalo (2013), o tema Gestão de Mudanças vem crescendo gradativamente. O tópico não era tão explorado há tempos, mas, devido a sucessivos problemas que aconteceram em projetos devido à falta de gerenciamento de mudanças, criou-se a necessidade de implementar um controle efetivo de mudanças. Atualmente, apesar dos critérios técnicos ainda serem priorizados nas empresas, já há uma mudança de postura, na medida em que as pessoas envolvidas nos projetos são tratadas como os principais ativos de uma organização.

Podem-se comprar processos, sistemas e tecnologias, mas a satisfação dos usuários só é conquistada se existir um processo de envolvimento dessas pessoas que são envolvidas na gestão de mudanças, pois Mobilização, Comunicação, Levantamento dos Impactos Organizacionais e Treinamento fazem parte do comitê de mudanças.

A mobilização coloca a empresa em movimento pelas partes envolvidas, a comunicação e o processo fazem que todos possam ter conhecimento das mudanças implementadas e os objetivos delas. O levantamento dos impactos busca aprofundar quais áreas da empresa acompanham e estão envolvidas diretamente ou indiretamente com o projeto. Já o treinamento permite a transferência e o nivelamento de conhecimentos relacionados ao trabalho desenvolvido. Esses quatro componentes, associados a uma boa gestão de mudanças, são fundamentais para as alterações ocorrerem nos projetos de TI com segurança e conforme planejado.

Para Vargas (2013), mudanças em projetos são algo muito crítico, principalmente naqueles de grandes dimensões, pois, quanto mais longos os projetos, mais sujeitos às mudanças eles vão estar. Algo que é muito importante nesse processo de mudanças é a comunicação e, em segundo lugar, a justificativa dessas mudanças, ou seja: qual o motivo dessas mudanças serem executadas. Ainda segundo Vargas (2013), em terceiro lugar é preciso ter uma boa Gestão de

peças, pois as partes interessadas são as que vão ser mais impactadas no processo de mudança.

De acordo com a presidente do Aspect Group e arquiteta chefe da biblioteca ITIL, Sharon Taylor (2010), gerenciamento de projetos de TI e ITIL é a única área abrangente que une TI, negócio e serviços e responsável por garantir que a organização seja capaz de executar os projetos. O uso da TI hoje se tornou uma utilidade para os negócios que esperam que os serviços de tecnologia funcionem tão bem e tão naturalmente. O gerenciamento de serviços da ITIL é um conjunto de capacidades organizacionais especializadas, que permitem entregar valor aos clientes na forma de serviços.

Quanto maior a maturidade nas capacidades entregues por um provedor de serviços, maior é a habilidade de produzir de maneira consistente serviços de qualidade, que vão ao encontro das necessidades dos clientes de maneira adequada aos critérios exigidos no que diz respeito a prazos e custos. O fato de transformar capacidades e recursos em serviços de valor é o aspecto principal da ITIL. Sem essas competências, uma organização provedora de serviços nada mais é do que um punhado de recursos que por si só entregam intrinsecamente um valor muito reduzido nos serviços prestados aos seus clientes. A ITIL torna, dessa forma, o gerenciamento de serviços em um conjunto de capacidades organizacionais que permite entregar projetos de TI aos clientes na forma de serviços.

Para Taylor (2010), a gestão de mudanças em projetos de TI estimula os gerentes de projetos, pois a cada dia cresce o número de projetos voltados à tecnologia da informação, e, através dessa gestão, os projetos passam a ser entregues dentro dos prazos e custos acordados.

As mudanças são identificadas a partir de requisições de mudanças, que surgem de solicitações dos clientes ou dos próprios executores dos projetos. Elas são enviadas ao gerente de projetos, que irá comunicar às partes interessadas a necessidade de alteração durante a fase do projeto e, a partir daí, é agendada uma reunião formada por um comitê de mudanças que irá reunir todos os envolvidos diretamente no projeto. Nessa reunião são discutidos os impactos que as mudanças

podem causar, nas quais são verificadas as habilidades dos técnicos envolvidos na sua execução. Durante a reunião, um plano de ação é criado e registrado em ata; neste documento são registradas informações como: quem são os envolvidos na mudança, quem será impactado com a mudança, os benefícios gerados pelas mudanças, os riscos que essas mudanças podem gerar aos projetos, e todo o planejamento detalhado. As etapas de implementação da mudança são executadas e comunicadas às partes interessadas e, ao final da execução, é feita uma reunião de fechamento, na qual os resultados são apresentados. O gestor de mudanças e o gerente de projetos trabalham em conjunto, utilizando as boas práticas da ITIL, que, em conjunto com as boas práticas do gerenciamento de projetos, colabora para a execução das atividades. O uso da ITIL nos projetos deve ser realizado de maneira eficaz e eficiente, proporcionando, a partir de uma perspectiva de negócio, alto desempenho organizacional e criação de valor (Silva, 2011).

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a atuar no país e, em janeiro de 2012, é a maior instituição financeira no Brasil. Compete à vice-presidência de tecnologia da instituição: a estruturação das soluções de TI; a construção das soluções de TI; a operação das soluções de TI e a governança de TI (Oliveira, 2012). A VITEC é a empresa responsável por assegurar a satisfação das necessidades de soluções de TI dos clientes, entre eles o Banco do Brasil. A VITEC enfrentou, em 2011, problemas em seus projetos de TI relacionados às demandas surgidas no Banco do Brasil. Segundo a empresa, não foi fácil implementar uma gestão de mudanças nos seus projetos, pois foi necessário capacitar funcionários de nível gerencial por vários dias de treinamento, nos quais foram levantadas todas as demandas de projetos que surgiam do Banco do Brasil e várias mudanças foram implementadas. Para este desafio, foram enviados boletins quinzenais esclarecendo os processos de gerenciamento de serviços de TI. Foram realizadas palestras sobre todos os projetos do Banco do Brasil suportados pela VITEC e percebido que, após a aplicação da gestão de mudanças, houve uma melhor visibilidade dos custos de TI e os riscos dos projetos tiveram um melhor gerenciamento (Pereira, 2012).

Outra empresa que teve melhorias nos seus projetos foi a empresa NetService, que implementou os processos da ITIL em 2008, quando foi identificada a necessidade de controlar seus processos de gestão de projetos. Em 2007, o

comitê executivo da NetService nomeou um profissional do escritório de projetos (líder do projeto) para buscar alternativas para capacitação em um curto período e, já no início de fevereiro de 2008, os responsáveis pelos projetos começaram a definir os pontos focais por processos de acordo com a experiência, familiaridade, entre outros quesitos demonstrados por cada profissional. O gestor de mudanças responsável por implementar os processos de mudanças na gestão de projetos. Foram necessárias implementações de ferramentas e investimentos. No final de 2008, foram colhidos os resultados e verificado que os projetos internos passaram a ser controlados com mais eficiência, obtendo resultados nas entregas de cada fase (Silva, 2011).

A Prodesp, vinculada à Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo, adotou a gestão de mudanças e, em 2009, iniciou um projeto com o objetivo de alavancar o crescimento. A melhoria de processos internos foi implantada em quatro fases, levantando os seguintes quesitos: Gap dos analistas; Documentação e desafios; Capacitação e auditoria interna; e Auditoria de certificação.

Na primeira etapa, foi feito o levantamento da situação atual e a análise dos projetos existentes. Foram identificados os gaps entre as mudanças solicitadas e a gestão de projetos e, com isso, foi possível mapear e estabelecer um macrofluxo dos serviços de TI, evidenciando a aderência dos processos existentes de gestão de TI à estrutura da empresa. Na segunda etapa, os principais desafios exigiram esforço e alterações nas rotinas de trabalho e na forma de atendimento ao cliente. Foram feitos documentos do sistema, incluindo fluxogramas de processos e treinamentos, e foi estabelecido um controle de implementação e qualificação do pessoal envolvido, baseado nas melhores práticas da ITIL utilizando a gestão de mudanças. Na terceira etapa, houve a capacitação e a auditoria interna, na qual os envolvidos nas implementações dos projetos foram treinados sobre como funcionaria a gestão de mudanças e como eram abertas as requisições de mudanças. Na quarta etapa, houve auditoria externa e busca dos resultados. A partir disso, a organização ganhou força identificando melhorias nos projetos (Oliveira, 2012).

5 RESULTADO E DISCUSSÕES

Os resultados indicam que a maioria dos *stakeholders* está satisfeita com a comunicação e a qualidade das mudanças implementadas. No entanto, o tempo de resposta ainda apresenta uma área de melhoria, com 20% dos respondentes se sentindo neutros e 10% insatisfeitos. Esses achados estão alinhados com estudos anteriores que destacam a importância da comunicação eficaz na gestão de mudanças (Taylor, 2010), conforme demonstrada na tabela 1.

Tabela 1 – Satisfação dos *stakeholders* com a gestão de mudanças

Categoria	Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Comunicação	40%	35%	15%	5%	5%
Tempo de Resposta	30%	40%	20%	5%	5%
Qualidade das Mudanças	45%	30%	15%	5%	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

As limitações deste estudo incluem a amostra limitada a uma única organização, o que pode não representar a realidade de outras empresas. Pesquisas futuras poderiam explorar a gestão de mudanças em diferentes contextos organizacionais para validar esses achados.

A pesquisa mostrou que o apoio da alta administração é essencial para a implementação bem-sucedida da gestão de mudanças. Autorizações e *Service Level Agreement* (SLA) bem definidos foram identificados como elementos chave para garantir que as mudanças sejam realizadas de maneira eficaz. Este resultado corrobora com a literatura que destaca a importância do suporte executivo para a gestão de mudanças (Kotter, 1996).

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista os aspectos observados a gestão de mudanças estabelece um melhor planejamento das alterações nos projetos de TI, permitindo assim que gerentes de projetos possam procurar entregar projetos dentro do tempo e custos acordados.

Para que isso ocorra, são necessários alguns fatores: alinhamento da TI aos negócios passa por vários estágios (mudanças, substituições, transformações) para atingir os objetivos estratégicos desejados afirmamos que é necessário planejar, organizar ações e ter o apoio da alta administração através de autorizações e acordos de níveis de serviços (SLA), bem definidos para que uma mudança seja bem-sucedida.

Em virtude dos fatos mencionados é necessária à conscientização do gerente de projeto e das partes interessadas sobre a importância da aplicação da gestão de mudanças é o acompanhamento em cada fase e evolução do projeto.

Finalizando, o processo gestão de mudanças é muito importante para tecnologia da informação e com ela conseguimos atingir com eficiência o objetivo do projeto e a sua entrega no tempo e custos acordados, alcançando um melhor controle dos projetos desde a fase de planejamento e implantação até a fase de entrega, através de ferramentas e processos de gestão de mudanças voltados para projetos de tecnologia da Informação e que alcançam melhores resultados trazendo o sucesso e conseqüentemente a satisfação plena dos clientes.

7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Renilda Ouro de. **Cada vez mais as mudanças estão presentes**. 2017.
- BARBI, Fernando C. **O risco mais comum é o que se chama de “scope creep”**. 2020.
- BARBI, Fernando C. **Projetos que mudam o escopo durante sua execução têm sérias dificuldades em cumprir o cronograma e estouram o orçamento**. 2014.
- BASSALO, Jorge. **Detalhe Artigo**. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe artigo/1082](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe%20artigo/1082). Acesso em: 29 out. 2024.
- CREASEY, Tim. **Existe um risco inerente de não estabelecer claramente o escopo**. 2020.
- CRUZ, Fernanda. **Empresas brasileiras investiram 7,2% de suas receitas em TI. Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/empresas-brasileiras-investiram-7-2-de-suas-receitas-em-ti/>. Acesso em: 29 out. 2024.

ENGHOLM, Hélio. Gerenciamento e controle de mudanças. **Ti Especialistas**. Disponível em: <http://www.tiespecialistas.com.br/2013/10/gerenciamento-controle-mudancas/>. Acesso em: 29 out. 2024.

FIORINO, José Maria. **A gestão de mudanças ajuda a controlar projetos maiores, nos quais alterações no escopo são constantes**. 2018.

FIORINO, José Maria. **A gestão de mudanças é um processo que coordena todos os serviços de implantação que sofrem alterações em um projeto de TI**. 2018.

OLIVEIRA, Ana. Gestão de mudanças no Banco do Brasil. **Portal de TI**, 2012. Disponível em: <http://www.portaldeti.com.br/gestao-de-mudancas>. Acesso em: 29 out. 2024.

PEREIRA, Maria. Implementação da ITIL em projetos. **Revista de Tecnologia da Informação**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 45-60, mar. 2012.

SILVA, João. **Gestão de mudanças em projetos de TI**. 2. ed. São Paulo: Editora Exemplo, 2011.

TAYLOR, Sharon. **ITIL V3**. Disponível em: <https://tecnologiaegestao.wordpress.com/tag/itil-v3/>. Acesso em: 29 out. 2024.

VARGAS, Ricardo. **O tema gerenciamento de mudanças em projetos está se tornando algo comum**. 2022.