Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

Boas Práticas de Liderança em Projetos com Equipes com Mindset Fixo

Best Leadership Practices in Projects with Teams with a Fixed Mindset

OLIVEIRA, Claudia[1]; PLAISANT, Marcus Vinicius[2].
guita4u@gmail.com[1]; marcusplaisant@poli.ufrj.br[2]

[1] Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro-RJ.
[2] Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro-RJ.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Mindset
Comunicação
Cronograma

Key word:
Mindset
Communication
Schedule

Resumo:

Este artigo aborda boas práticas de liderança em situações onde o Gerente de Projetos possui em sua equipe integrantes com Mindset Fixo, ou seja, com dificuldades de adaptação às mudanças durante as etapas de planejamento e execução do projeto. Este desafio afeta diretamente o desempenho da equipe, sendo um dos fatores responsáveis pelo insucesso. São propostas princípios básicos e estratégias para motivação e engajamento, evitando que os integrantes com este perfil se tornem entraves para o projeto e exerçam um papel de stakeholders negativos para os demais membros da equipe.

Abstract

This article addresses best leadership practices in situations where the Project Manager has team members with a Fixed Mindset, that is, with difficulties adapting to changes during the planning and execution stages of the project. This challenge directly affects the team's performance, being one of the factors responsible for failure. Basic principles and strategies for motivation and engagement are proposed, preventing members with this profile from becoming obstacles to the project and playing a negative stakeholder role for other team members.

1. Introdução

A liderança do Gerente de Projeto é um dos fatores que mais influenciam no resultado de um projeto. A capacidade de se comunicar, articular e engajar a equipe faz dele o ponto de partida para alcançar o sucesso na entrega, atendendo assim às expectativas das partes interessadas.

Conforme mencionado no PMI [1], o Gerente de Projeto usa a sua interpretação da visão, da missão e dos objetivos de sua Organização, para comunicar e motivar as sua equipe no sentido da conclusão bem-sucedida. Mas algumas mudanças podem ocorrer, sejam elas preventivas, corretivas, ou de reparo de defeitos, e podem modificar políticas ou procedimentos do projeto, escopo do projeto ou produto, custo ou orçamento, cronograma, qualidade ou resultados do projeto.

O Gerente de Projeto é a pessoa designada pela organização executora para

liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos propostos; logo, ter conhecimento das boas práticas é um requisito essencial para garantia de uma boa entrega. Para conduzir de maneira adequada sua equipe, é necessário identificar as dificuldades e buscar soluções adequadas para preservá-la, evitando desta forma algum impacto no projeto.

Dentre as esferas de influência do Gerente de Projeto está a Equipe do Projeto. Ele deve ter habilidade de negociação equilibrando as necessidades do projeto e da sua equipe.

O Gerente de Projeto deve estar atento aos comportamentos e motivações das pessoas.

Dentre as qualidades e habilidades de um líder, o PMI [1] inclui: saber perguntar e ouvir, ser cortês e amigável, gentil, honesto, confiável, leal e ético; ser capaz de construir equipes eficientes, ser orientado a serviços, divertir-se e compartilhar o humor efetivamente com os membros da equipe.

O PMI [1] informa que pesquisas mostram que 2% dos principais Gerentes de Projetos, se destacam ao demonstrar habilidades de relacionamento e comunicação superiores, sem deixar de manter atitudes positivas. E que os melhores Gerentes de Projeto passam 90% do tempo comunicando-se.

Dentre as habilidades de comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades interpessoais, está incluída a incorporação de canais de feedback construtivos, que são uma forte ferramenta para manter a equipe focada e disposta a continuar cooperando com o projeto.

Um estudo mais aprofundado dessa prática, foi feito no Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) [2], onde se destaca que a prática do feedback, apesar de estar presente nos processos de gestão de pessoas, não faz parte da cultura latina, porque há o entendimento de que é uma avaliação, associada à aprovação social e à punição.

A seguir destaco alguns dos fatores que geram descrença no feedback, descritos no estudo:

1. Tentar provar que a pessoa estava errada não é produtivo;
2. As pessoas costumam ficar na defensiva, pois o diálogo gira em torno de seus erros, deficiências e problemas;
3. As pessoas costumam levar o feedback para o lado pessoal;
4. O feedback pode reforçar o sentimento de falha e de incapacidade;
5. Ninguém quer ouvir sobre suas falhas;
6. Pode ser visto como um debate;
7. Líderes não são bons em dar ou receber feedback.

Mas apesar desses fatores, o feedback deve ser estimulado. A seguir destaco alguns benefícios desta técnica, descritos no estudo:

1. Reformular comportamentos e defini-los;
2. Aperfeiçoar o potencial do funcionário;
3. Melhorar resultados apresentados;
4. Melhorar habilidades;
5. Grande aliado na tomada de decisões;
6. Auxiliar no autoconhecimento;
7. Com o uso contínuo de feedback estamos assegurando a nossa adaptação e ajuste ao meio-ambiente e às pessoas com as quais interagimos.

Inclusive, o PMI orienta como boa prática o fornecimento de feedback de forma construtiva. No Gerenciamento das Comunicações é indicado que seja incorporado ciclos de feedback para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras para a comunicação eficaz. [1]

Em uma pesquisa realizada em 2011 por Simoni Missel [2], foram entrevistados 427 líderes organizacionais de 249 empresas, com objetivo de identificar opiniões e práticas em relação ao feedback:

> *Todos os profissionais precisam de feedback para ser produtivos. [...] 96% dos líderes entrevistados acreditam que, numa empresa na qual os profissionais usam com frequência o feedback, é possível ter maiores produtividade e comprometimento nos relacionamentos. Por outro lado, se não recebem um retorno apropriado, os colaboradores tendem a criar problemas e conflitos no trabalho, e a empresa perde tempo e dinheiro tentando resolvê-los. (p. 23)[2]*

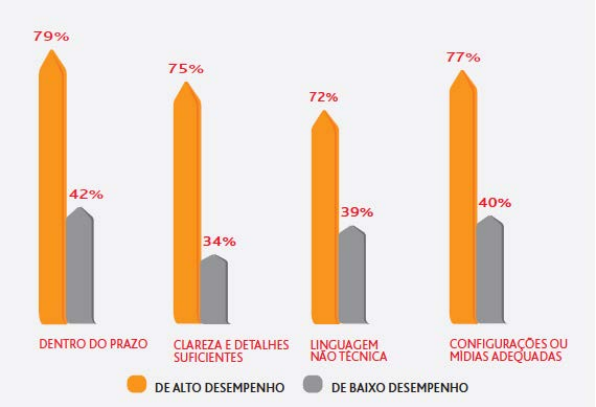
No entanto, de acordo com os resultados da pesquisa da PMSURVEY.ORG [3], realizada desde 2002 pelo Project Management Institute (PMI), no ano de 2014 – Anexo A – foram relatados os problemas mais comuns em projetos dentro de 400 organizações, onde se destacam o problema de comunicação e o não cumprimento dos prazos, sendo 64,2% e 59,4%, respectivamente, o percentual de organizações que citaram cada item.

Outra pesquisa importante e que apresenta informações relevantes, é "O Papel Essencial da Comunicação", um estudo realizado pelo Pulse of the Profession™ do PMI, em março de 2013. Envolveu 742 profissionais de gerenciamento de projeto com três ou mais anos de experiência na função e que estivessem trabalhando àquela época em tempo integral na função, e entre 148 patrocinadores executivos e 203 proprietários de negócio que tivessem se envolvido em grandes projetos de capital com orçamentos totais de $250.000 dólares ou mais, nos últimos três anos, e estivessem em organizações com um mínimo de 1.000 empregados distribuídos pelo mundo. [4]

Esta pesquisa conclui que as comunicações eficazes levam a projetos mais bem-sucedidos, permitindo que as organizações se tornem de alto desempenho, concluindo em média 80% dos projetos dentro do cronograma, dentro do orçamento e atendendo aos objetivos originais.

Informa também que as organizações de alto desempenho são consideravelmente melhores em fazer comunicações de projeto dentro do prazo, fornecendo clareza e detalhes suficientes, usando linguagem não técnica e escolhendo as configurações ou mídias adequadas para a entrega – figura 1.

Figura 1 – As organizações de alto desempenho comunicam-se com maior frequência que as de baixo desempenho



Fonte: Pulse of the Profession™ [4]

2. A Equipe

Uma equipe é composta de diferentes: perfis comportamentais, tempo de experiência, e objetivos de vida. É um grande desafio para o Gerente de Projeto, manter essas pessoas focadas, interagindo e produzindo para entregar o projeto da forma acordada com as partes interessadas.

Segundo o PMI [1], o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico. Agrega seus conhecimentos ao processo e fortalece o compromisso com o projeto.

Porém, alguns membros da equipe podem se apresentar menos receptivos em relação a mudanças de alto impacto durante o projeto, feedbacks, mais melindrados nas reuniões de equipe, ou reativos quando desafiados.

Conforme estudos realizados e publicados por Carol S. Dweck, uma das maiores especialistas do mundo nos campos da Personalidade, Psicologia social e Psicologia do Desenvolvimento [5], essas pessoas acreditam que são mal interpretadas, têm medo do julgamento dos demais, e o esforço para alcançar novos desafios é algo

ruim – se não se sentirem inteligentes nem talentosas, elas perdem o interesse.

Diante desta situação, o Gerente de Projeto pode concluir que está diante de um membro com Mindset Fixo.

Este Mindset se baseia na crença pessoal de que as qualidades inerentes à sua personalidade são imutáveis. E o fracasso é uma confirmação da sua falta de capacidade e inteligência: "*Se não sou inteligente, logo não sou bem sucedido*". [6]

O Mindset Fixo pode manifestar-se através de inseguranças e uma aversão aos riscos. Mesmo os indivíduos com inteligência comprovada, podem evitar qualquer atividade que possa pôr isto em disputa, porque a sua inteligência é estática e a falha confirma a falta de inteligência, além de exibir suas deficiências. [6]

Dentre as atitudes mais comuns deste perfil, tem-se: culpar os outros, encontrar justificativas e afastar críticos e rivais. [5].

3. A Empresa

Edgar Schein, em uma entrevista com a VP de Desenvolvimento de Pessoas do Google, Karen May, em 2016 [7], define "Cultura" como o aprendizado acumulado que a pessoa tem com suas experiências de grupo, ou seja, aprendemos a cultura da família, de suas escolas, e quando ingressamos numa empresa, aprendemos a cultura da empresa e da equipe de trabalho.

Nesta, o entrevistado aborda uma questão crítica: não dominamos todas as situações, e, nestes casos, é necessário ter humildade e aceitar o fato de haver o desconhecimento, mas devemos ser curiosos, fazendo perguntas para buscar as informações necessárias.

Entretanto, é informado que a cultura gerencial americana visa à vitória e competição, e esse individualismo está sendo levado para dentro das organizações.

De acordo com o paper divulgado pela Harvard Business Review, quando empresas inteiras adotam uma mentalidade de crescimento, seus funcionários relatam sentir-se muito mais capacitados e comprometidos; eles também recebem muito mais suporte organizacional à colaboração e inovação. Por outro lado, as pessoas, e principalmente as empresas de mentalidade fixa, relatam apenas trapaça e decepção entre funcionários, presumivelmente para obter uma vantagem na corrida de talentos. [8].

A "mentalidade de crescimento" tornou-se um modelo em muitas das principais empresas, mas existem três equívocos comuns: [8]

1. **Eu já o tenho, e sempre o tenho** - Todo mundo é, na verdade, uma mistura de mentalidades fixas e de crescimento, e essa mistura evolui continuamente com a experiência.
2. **Uma mentalidade de crescimento é apenas elogiar e recompensar esforços** – É fundamental recompensar não apenas o esforço produtivo, mas estimular o aprendizado e progresso, e principalmente os processos que produzem essas coisas, como buscar ajuda de outras pessoas e tentar novas estratégias.
3. **Apenas adote uma mentalidade de crescimento e coisas boas acontecerão** – Mesmo com uma declaração de missão muito boa, para os funcionários, elas não têm significado quando as empresas não implementam políticas que as tornam reais e atingíveis.

Mesmo se corrigirmos esses equívocos, ainda assim teremos os nossos gatilhos de mentalidade fixa. A insegurança, ou ficar na defensiva, irá aparecer quando enfrentamos desafios, recebemos críticas ou somos mal comparados com outros, e isso irá inibir o crescimento.

Uma empresa de mentalidade fixa, torna mais difícil que as pessoas compartilhem informações, colaborem, inovem, busquem feedback ou admitam erros, que são

comportamentos esperados quando se tem uma mentalidade de crescimento.

Líderes de empresas com Mindset Fixo, não formam equipes extraordinárias, eles partem do princípio que precisam apenas de subordinados para executar suas ideias brilhantes, para que se sintam superiores, não se preocupando com o desenvolvimento pessoal dessa equipe. [5]

4. A Pesquisa

A pesquisa tem por objetivo captar a percepção e atitude do Gerente de Projeto em relação a membros da equipe que apresentam como característica o Mindset Fixo. O objetivo principal foi identificar as pessoas que apresentam esse perfil, qual o impacto que se tem no projeto, e as atitudes do Gerente de Projetos diante dessas situações.

Para alcançar os resultados almejados, foi elaborada uma pesquisa na ferramenta Google, contendo 18 perguntas de múltipla escolha, ficando disponível para o público em geral no período de 14/05/2020 à 13/06/2020.

Foram obtidas 52 respostas, e, a partir dos resultados, evidencia-se que o tipo de "Persona" que respondeu às questões, apresenta as seguintes características: homem, atuando nas áreas de TI e Construção Civil, Gerente de Projeto, com experiência significativa em projetos de médio porte; equipes já formadas, sem necessidade de recrutamento por parte do Gerente de Projeto.

1. **Área de Atuação**

   28,8% - TI

   21,2% - Construção Civil

2. **Gênero**

   72,2% - Masculino

3. **Cargo dentro do último projeto**

   34,6% - Gerente

   28,8% - Coordenador

4. **Tempo de experiência na profissão**

   26,9% - 5 a 10 anos

   23,1% - 1 a 3 anos

5. **Quantas pessoas no último projeto**

   50,0% - 4 a 10 pessoas

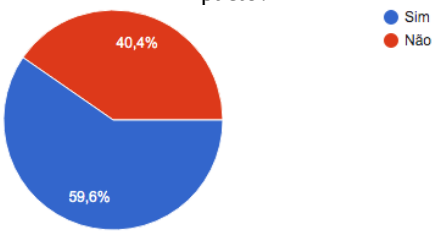
   25% - mais de 20 pessoas

6. **Pessoas selecionadas pessoalmente**

   82,7% - Não

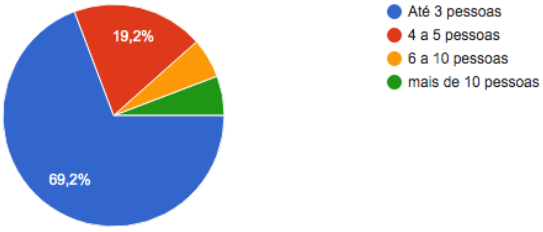
O resultado também mostra que 59,6% dos projetos sofreram mudanças de alto impacto, figura 2, e que 69,2% da equipe se mostrou resistentes a estas mudanças, figura 3.

Figura 2 – O seu projeto sofreu mudanças de alto impacto?



Fonte: Autora

Figura 3 – Quantos desses membros da equipe foram resistentes à mudança?

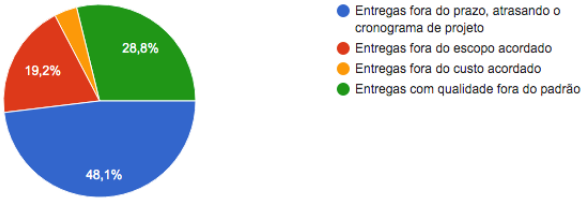


Fonte: Autora

De acordo com o volume total de pessoas na equipe, pode-se dizer que até 20% da equipe mostrou-se resistente às mudanças.

Os comportamentos apresentados por esses membros da equipe, revelam que o impacto maior dentro do projeto foi diretamente ligado ao Cronograma (48,1%) e a Qualidade (28,8%), deixando Custo e Escopo fora das linhas de problema, figura 4.

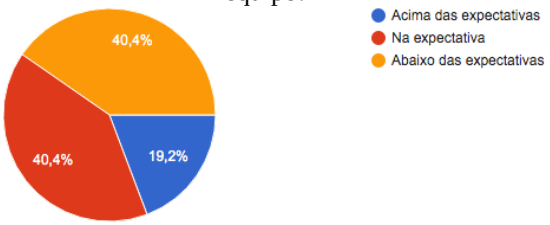
Figura 4 – Qual desses comportamentos foram apresentados por esses membros mais resistentes a mudança?



Fonte: Autora

Outra questão que confirma um comportamento de Mindset Fixo nesses membros resistentes à mudança, é o fato de que 40,4% deles ficaram abaixo das expectativas em relação à não participação durante a tomada de decisão em equipe – figura 5.

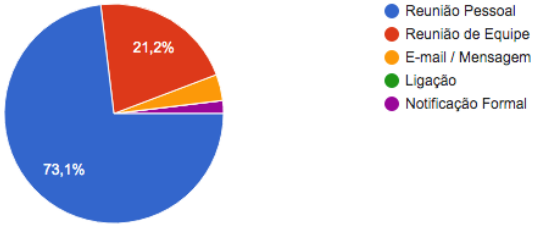
Figura 5 – O quanto desses membros da equipe participavam durante a tomada de decisões em equipe?



Fonte: Autora

Foi identificado que o meio de comunicação mais utilizado para dar feedback a esses membros da equipe eram reuniões pessoais (73,1%), figura 6.

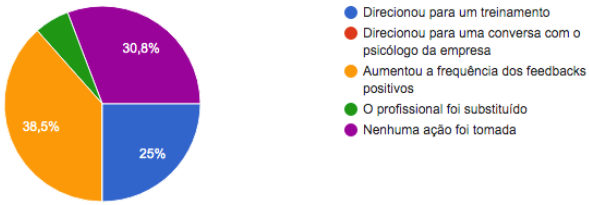
Figura 6 – Qual foi o meio de comunicação para dar o Feedback a esses membros da equipe?



Fonte: Autora

Após a identificação desses membros com perfil de Mindset Fixo, 63,5% dos Gerentes de Projeto tomaram uma ação positiva. Sendo 38,5% deles, aumentaram a frequência dos feedbacks positivos, e 25% direcionaram o profissional para um treinamento. No caso dos demais Gerentes de Projeto, 30,8% não tomaram nenhuma ação, figura 7.

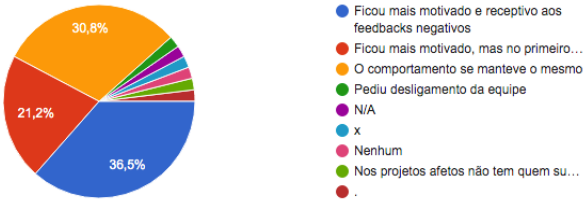
Figura 7 – Ao identificar esses membros da equipe, foi tomada alguma ação?



Fonte: Autora

Pode-se observar que quando tomada uma ação positiva, 36,5% desses membros ficaram mais motivados e receptivos aos feedbacks negativos, enquanto, 36,6% não tiveram uma melhora no comportamento: 30,8% o comportamento se mostrou o mesmo, e 21,2% voltaram ao mesmo comportamento logo após o primeiro feedback negativo. Figura 8.

Figura 8 – Se foi tomada alguma ação, qual foi o comportamento desses membros da equipe após isso?



Fonte: Autora

Quando não foi tomada nenhuma ação, uma das maneiras encontradas para lidar com esses membros da equipe foi estimulá-los a apresentar soluções pertinentes ao projeto (55,8%), e ignorá-lo, não oferecendo novos desafios (17,3%) ou o colocando em funções menos importantes no projeto (11,5%).

Figura 9 – Se não foi tomada alguma ação, qual foi a maneira encontrada para lidar com esses membros da equipe?



Fonte: Autora

5. Considerações Finais

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa elaborada, concluiu-se que membros da equipe com Mindset Fixo apresentam significativa influência no resultado do projeto.

E confrontando esses resultados com os resultados apresentados pela PMSURVEY.ORG [3], mencionada no início do artigo, o problema na comunicação e no cronograma continuam sendo impactados.

A maioria dos Gerentes de Projetos tem um comportamento positivo em relação às pessoas de Minset Fixo, seja as orientando com mais feedbacks positivos ou as direcionando para treinamentos. Porém, como retorno de atitude por parte desses membros, houve um empate entre os que tiveram melhora de comportamento e os que não trabalharam para melhorar.

Este resultado nos leva a concluir que ainda se faz necessário investir numa comunicação mais adequada e eficaz.

A identificação antecipada dos membros da equipe com Mindset Fixo, bem como o seu acompanhamento mais próximo, devem ser feitos para que sejam tomadas ações mais efetivas, evitando assim estresse dentro da equipe, e um desgaste com o cliente devido a um impacto na entrega do projeto.

A prática do feedback foi muito utilizada através de reuniões pessoais, porém, o Gerente de Projetos deve ficar atento a essa comunicação. O estudo feito no Centro Universitário de Brasília, mencionado no início do artigo [2], ressalta os três aspectos da transmissão da mensagem:

1. O que se diz (conteúdo) – as palavras correspondem a 7% da mensagem;
2. Como se diz (modo) – a maneira como se fala: tom de voz, volume da voz e ritmo correspondem a 38% da mensagem;
3. Linguagem corporal: expressão facial, contato visual e postura correspondem a 55% da mensagem.

Abaixo são listadas estratégias para melhorar a comunicação [9]. Algumas são muito utilizadas em organizações de alto desempenho, conforme mencionado no estudo da Pulse of the Profession™ do PMI [4], no início do artigo:

1. Certificar-se de que a mensagem passada para o membro da equipe foi entendida da forma correta, com um nível adequado de clareza e detalhes;
2. Adequar o discurso ao público, uma vez que alguns precisam de imagens, outros de dados comprovados e gráficos. Utilizar linguagem não técnica e as mídias adequadas para a conversa evitam diferentes expectativas para o projeto;
3. Praticar a empatia, se identificar com o interlocutor, compreender suas motivações, suas expectativas e apreensões. E estar preparado para pessoas emotivas;

4. Saber ouvir, não interromper, e aproveitar para entender melhor a opinião do outro. Evitar confrontos diretos;
5. Fazer com que o interlocutor identifique quais são seus pensamentos limitadores, os quais o impossibilitam de executar atividades desafiadoras;
6. Comunicar da melhor forma possível, frequentemente e de forma eficaz, os benefícios do projeto.

Também estão incluídos abaixo alguns princípios básicos que devem ser observados para que o feedback seja efetivo, válido e relevante. [2]

1. Relacionamento – Se o feedback for positivo, a relação profissional será positiva. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação;
2. Verdade, sinceridade e ausência de julgamento – Deve ser focado nos pontos em que o membro da equipe precisa trabalhar ou se aperfeiçoar, não abordando as características da personalidade;
3. Respeito e confiança – Dizer o que se sente com firmeza, mas sem agressividade, auxiliando o membro da equipe a perceber suas falhas, mas também reforçar seus acertos.

Sobre a cultura da empresa, cito o paper divulgado pela Psychology Today [10] que informa que as empresas que apresentam Mindset de Crescimento investem no desenvolvimento dos funcionários. Por exemplo, a empresa Nixon McInnes que realiza mensalmente a “Igreja da Falha” (Church of Fail), onde os funcionários são convidados a se levantar e confessar seus erros, e são aplaudidos por fazerem isso. Não há a cultura de que não é certo falhar, pois compartilhando as falhas, cria-se uma cultura de inovação onde os funcionários discutem e aprendem como lidar de forma diferente com elas, inspirando outros funcionários a fazerem o mesmo. Trata-se de um momento de crescimento para todos. [11]

Algumas limitações foram identificadas durante a pesquisa, e que devem ser consideradas:

1. Não foram considerados o Mindset do Gerente de Projeto e da empresa onde ocorreu o evento;
2. Não foram identificados os estados do Brasil onde estão localizados os respondentes;
3. O tempo que a pesquisa ficou disponível foi limitado há um mês;
4. Não foi incluído o fator Comunicação como resultado ao questionamento sobre em qual área do projeto foi impactada pelos membros que foram resistentes à mudança.

6. Referências

[1] PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 6ª ed. Newtown Square, Pensylvannia: PMI, (2017).

[2] FARIAS, S. C. R. G. Feedback – Diálogo para o Desenvolvimento da Pessoa e da Organização. Disponível em:< https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12169/1/51500615.pdf> Acesso em: 09 dezembro. 2020

[3] PMSURVEY.ORG. A Global Initiative of PMI® Chapters. Disponível em:< http://beware.com.br/arquivos/Report2014-PMSURVEY.pdf> Acesso em: 04 janeiro. 2021.

[4] PMI. The Essential Role of Communications. Disponível em:<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf?v=cf56ca61-a53e-4a14-b7fa-

d17051cc3ddc&sc_lang_temp=pt-PT> Acesso em: 04 novembro. 2020

[5] DWECK, C. S. Mindset A Nova Psicologia do Sucesso. Editora Schwarcz, Rio de Janeiro, 2018.

[6] DWECK, C. S. Mindset: The New Psychology of Success. Disponível em:<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5e88b620d7a6d83f2fe39765/1586017925197/EBS+Mindset-+The+New+Psychology+of+Success.pdf> Acesso em: 02 agosto. 2020.

[7] SCHEIN, E. Humble Leadership - Talks at Google. Disponível em:< https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw&t=1358s> Acesso em: 10 dezembro. 2020

[8] DWECK, C. What Having a "Growth Mindset" Actually Means. Harvard Business Review, January 13, 2016. Disponível em:< https://leadlocal.global/wp-content/uploads/2016/12/Dweck-What-Having-a-%E2%80%9CGrowth-Mindset%E2%80%9D-Actually-Means-HBR.pdf>. Acesso em: 06 julho. 2020.

[9] AGENDOR. 9 dicas simples no ambiente de comunicação no ambiente de trabalho. Disponível em:< https://www.agendor.com.br/blog/comunicacao-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em: 02 dezembro. 2020

[10] O'HARA, R. E. 3 Ways a Growth Mindset Benefits Companies and Employees. Psycology Today, May 1, 2018. Disponível em:<https://forumworkplaceinclusion.org/wp-content/uploads/2019/03/Workplace_growth_mindsets_May_2018.pdf>. Acesso em: 06 julho. 2020.

[11] HAWKINS, S. Significant Positive Change Requires Failure. Disponível em:< https://www.linkedin.com/pulse/significant-positive-change-requires-failure-sterling-hawkins/>. Acesso em: 09 dezembro. 2020.

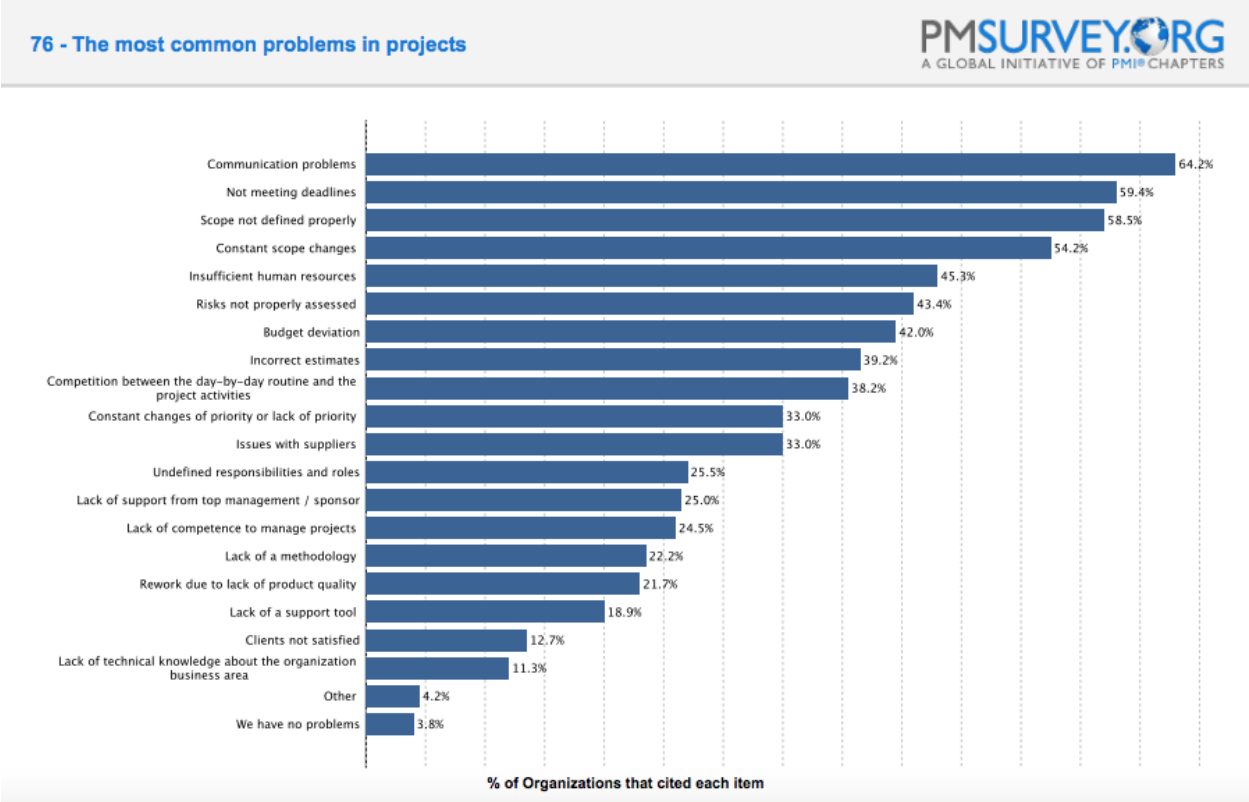
[12] SÃO PAULO, Universidade. Resultados e Discussões. Disponível em:<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3373862/mod_resource/content/1/resultados.pdf>. Acesso em: 14 julho. 2020.

[13] MARIZ FILHO, M. V. A. P. Análise de Valor Agregado no Acompanhamento de Projetos da Construção Civil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2018.

7. Anexos e Apêndices

ANEXO A

PMSURVEY.ORG – Os problemas mais comuns em projetos



Fonte: PMSURVEY.ORG (p.94) [3]