

# Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação

## *Perceptions of project managers regarding communication failures and barriers*

Marilyn de Souza Cyganczuk<sup>1</sup> - Univ. Federal do Paraná - Dep. de Eng. de Produção - Pós-Graduação em Eng. de Produção

Ricardo Mendes Junior<sup>2</sup> - Univ. Federal do Paraná - Dep. de Engenharia de Produção

Jose Eduardo Pécora Junior<sup>3</sup> - Univ. Federal do Paraná - Dep. de Administração Geral e Aplicada

### RESUMO

O gerenciamento da comunicação dentro de um projeto pode ser considerado tão importante quanto qualquer outro dentro de uma organização, pois a comunicação transmite e conecta ideias, conceitos, experiências e informações em um projeto. Este artigo descreve uma investigação sobre os problemas de comunicação encontrados pelos gerentes de projeto em empresas de diferentes portes e setores na área de gerenciamento de projetos e compara estes problemas com o que consta na literatura. Com base no estudo realizado, foi possível identificar quais são as principais barreiras e falhas de comunicação nestas organizações e verificá-las com o que existe na literatura. Os resultados permitiram concluir que as principais barreiras e falhas encontradas são a falta de *feedback* aos integrantes da equipe de projetos, a falta de confiança entre os membros da equipe, a transmissão de informações equivocadas e distorcidas, a falta de envio da informação ou envio em momento inoportuno e as competências e conhecimentos limitados dos gerentes de projetos, representando uma liderança fraca e conseqüentemente repercutindo na comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gerenciamento de Projetos. Barreiras. Falhas.

### ABSTRACT

*The management of communication within a project can be considered as important as any other system within an organization because communication transmits and connects ideas, concepts, experiences and information on a project. This article describes an investigation of the problems in communication encountered by project managers in companies of different sizes and sectors in the project management area and compares these problems with what is found in the literature. Based on the study conducted, it was possible to identify the main barriers and failures in communication in these organizations and compare them with what is in the literature. The results showed that the main barriers and flaws found are: the lack of feedback to the members of the project team, the lack of trust among team members, channeling of misleading and distorted information, the lack of transmission of information or its transmission at an inopportune moment, and the limited knowledge and competencies of project managers, representing poor leadership and consequently impacting communication.*

**Keywords:** Communication. Project Management. Barriers. Failures.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação consiste em qualquer tipo de transmissão de informações. Neste sentido, torna-se fundamental compreender como funcionam as comunicações nos projetos.

Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável. O gerente de projeto utiliza-se da comunicação para assegurar que o time do projeto trabalhe de maneira integrada para resolver os problemas do projeto e aproveitar suas oportunidades (VARGAS, 2009).

A eficácia da comunicação em projetos pode ser avaliada através da existência de uma perfeita troca de informações e depende de atividades como definição, organização e transmissão da informação, que geralmente ocorrem de maneira fragmentada e informal ao longo das diversas fases do projeto. Os gerentes de projeto muitas vezes não constatarem que uma comunicação acurada implica positivamente no projeto, negligenciando o seu uso eficaz.

Um estudo organizado pelo *Project Management Institute* Brasil (PMI) em 2014 onde participaram 400 organizações, provenientes da Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, França, México, EUA e Uruguai; apontou os problemas mais frequentes em projetos, 64,2% das organizações citaram o item problemas de comunicação. Foi identificado no mesmo estudo as habilidades necessárias e valorizadas ao gerenciar projetos nas organizações, sendo que 61,6% das organizações revelaram a comunicação como sendo a principal habilidade, seguido da liderança com 57,8% e negociação com 43,6%. Entretanto, 44% das organizações pesquisadas citaram a comunicação como principal deficiência dos gerentes de projetos. O estudo mostra também os canais de comunicação mais utilizados pelas equipes de projetos, por ordem: email, conversas presenciais, telefone, mensagens instantâneas, videoconferência e redes sociais (PMI, 2014).

Com esse cenário, o estudo busca uma compreensão ampla dos problemas de comunicação em projetos, sendo norteadas a pesquisa pela seguinte questão: Qual a percepção dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação?

O estudo constitui-se nesta introdução, seguido da revisão teórica que abrange conceitos de gerenciamento de projeto, gerenciamento da comunicação e as falhas na comunicação em projetos. Após será apresentada a metodologia, seguindo a apresentação dos resultados, e finalmente são apresentadas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentado o referencial teórico a fim de possibilitar uma melhor compreensão e assegurar a fundamentação do tema abordado neste artigo, no qual se apresenta conceitos sobre gerenciamento de projetos, gerenciamento da comunicação e os problemas encontrados na literatura referentes à comunicação em um projeto.

### 2.1. Gerenciamento de projetos

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir (PMI, 2013).

Segundo descreve o guia PMBOK (PMI, 2013) o Gerenciamento de Projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento).

Estes cinco grupos de processos auxiliam o gerente de projetos para que se possa alcançar o sucesso nos projetos. Para realizar o gerenciamento dos projetos, o guia ainda define o gerente de projetos como sendo a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. Os gerentes de projetos eficazes devem possuir uma combinação equilibrada de habilidades éticas, interpessoais e conceituais para ajudá-los a analisar situações e interagir de maneira apropriada, tais como: liderança, construção de equipes, motivação, influência, tomada de decisões, consciência política e cultural, negociação, ganho de confiança, gerenciamento de conflitos, *Coaching* e finalmente a comunicação (PMI, 2013).

## 2.2. Gerenciamento da comunicação

O sucesso do gerenciamento de projetos em uma organização é altamente dependente de um estilo de comunicação organizacional eficaz, especialmente em decorrência da globalização da profissão de gerenciamento de projetos. As capacidades de comunicação organizacional exercem grande influência em como os projetos são conduzidos. Consequentemente, os gerentes de projetos em locais distantes estão mais capacitados a se comunicar eficazmente com todas as partes interessadas pertinentes no âmbito da estrutura organizacional a fim de facilitar o processo de tomada de decisões (PMI, 2013).

Segundo Daim et al., (2012) os gerentes de projetos terão de assegurar nos projetos uma informação eficiente e um conhecimento eficaz, através dos recursos disponíveis distribuídos. A comunicação eficaz será a marca do sucesso para estes gerentes de projeto.

O guia PMBOK desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*) organiza o gerenciamento de projetos em dez áreas, sendo uma destas o Gerenciamento das Comunicações.

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui três processos: Planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e controlar as comunicações. Estes processos são necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. Os gerentes de projetos passam a maior parte do tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização. A comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas do projeto, que podem ter diferenças culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses que podem impactar ou influenciar a execução ou resultado do projeto (PMI, 2013).

Segundo Hsu et al., (2012) a comunicação é o componente fundamental no trabalho em equipe, principalmente em se tratando do gerenciamento de projetos. Para Jacobson (2011) a comunicação é um dos meios mais importantes para realizar a coordenação de projetos.

A comunicação desempenha um papel importante na redução dos altos níveis de risco, incerteza e complexidade associada aos projetos (RYYNANEN et al., 2013).

Ziek & Anderson (2015) afirmam que a comunicação constitui a trajetória de um projeto e compreender isto fornece aos gerentes de projeto meios adicionais para o completo controle do projeto.

### 2.3. Falhas na comunicação em um projeto

Para compor o referencial a respeito das falhas de comunicação em projetos, foi feita uma busca na base de dados Periódicos Capes e *Web of Science*. As palavras-chave utilizadas na pesquisa foram Gerenciamento de Projeto, Gerenciamento de comunicação, Comunicação, Barreiras, Falhas; e seus termos em inglês: “*Project management*”, “*Communication Management*”, “*Communication*”, “*Barriers*” e “*Failures*”. Foi utilizado como filtro os artigos publicados nos últimos 5 anos. Assim, foi obtido um resultado de 117 artigos. A partir destes 117 artigos, foi lido o título, resumo e palavras-chave. Considerando a relevância do estudo e sua correlação com o objetivo e proposta deste trabalho, foram selecionados 10 artigos para realizar o estudo, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Referências sobre gerenciamento e falhas ou barreiras de comunicação em projetos.

Gerenciamento da comunicação	Falhas ou barreiras de comunicação
Palavras-chave: <i>Project management, Communication, Communication management.</i>	Palavras-chave: <i>Communication, Barriers, Failures, Project management.</i>
Awati (2011)	Andersson (2016)
Badir et al. (2012)	Daim et al. (2012)
Hsu et al. (2012)	Fukuyama et al. (2016)
Jacobsson (2011)	Silva et al. (2015)
Ryynanen et al. (2013)	
Ziek & Anderson (2015)	

Fonte: Os autores (2016).

De acordo com Badir et al., (2012), a comunicação é um elemento fundamental para a entrega satisfatória do produto do projeto, sendo considerado como um fator de sucesso.

Considerando os canais de comunicação, há barreiras com relação à tecnologia, pois ocorre uma limitação de conhecimentos referentes à tecnologia de informação (DAIM et al., 2012). A falta de confiança entre os integrantes que compõe a equipe de projetos também é considerada uma barreira na comunicação, conforme Awati (2011) e Daim et al., (2012).

Segundo Silva et al., (2015) a principal barreira na comunicação diz respeito aos canais pelas quais a comunicação flui. E-mails e outras comunicações impessoais podem oferecer riscos às comunicações nos projetos, principalmente quando há conjunção de pessoas em países diferentes. Segundo os autores a comunicação presencial aumenta a motivação da equipe. Isso pode servir como limitador ao excesso do uso de ferramenta de comunicação online no gerenciamento de projetos, principalmente a distância. O excesso de formalização através de relatórios de acompanhamento indica também uma possível barreira nas comunicações como indica o estudo. A insegurança do gerente de projetos ao finalizar o projeto aumenta a busca por formalizações e isto pode servir como potencial ameaça ao projeto, uma vez que a simples entrega do relatório final não contempla toda a complexidade e riqueza do produto final do projeto. Como Silva et al., (2015), a dependência da comunicação eletrônica também foi apontada como barreira por Daim et al., (2012).

Os autores Andersson (2016), Fukuyama et al., (2016) e Daim et al., (2012), também destacam, as competências e conhecimentos limitados dos gerentes de projetos, representando assim uma liderança fraca e conseqüentemente repercutindo na comunicação.

De acordo com Fukuyama et al., (2016) a informação incompleta ou o contrário, excesso de informações, informações equivocadas ou distorcidas também são apresentados como falhas na comunicação, apesar do estudo apontar a resistência dos funcionários em comunicar as situações dos projetos. Ainda segundo os autores, uma das barreiras de comunicação mais importantes é a falta de *feedback*, seguindo do não conhecimento ou não utilização das ferramentas de comunicação.

Já as diferenças culturais são responsáveis pela falha na comunicação devido às barreiras linguísticas, segundo estudos de Daim et al., (2012), Silva et al., (2015) e Fukuyama et al., (2016).

Com base nas barreiras e falhas de comunicação apresentadas, foi aplicado um questionário com gerentes de projetos de diversos setores e posteriormente foi verificada a concordância ou discordância em relação ao que consta na literatura.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho consiste em uma pesquisa quantitativa, para verificar os problemas de comunicação encontrados pelos gerentes de projeto em empresas de diferentes portes e setores na área de gerenciamento de projetos, utilizando um levantamento de dados por amostragem. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário composto de 37 questões fechadas, sendo 31 assertivas estruturadas em escala tipo *Likert* de 5 pontos.

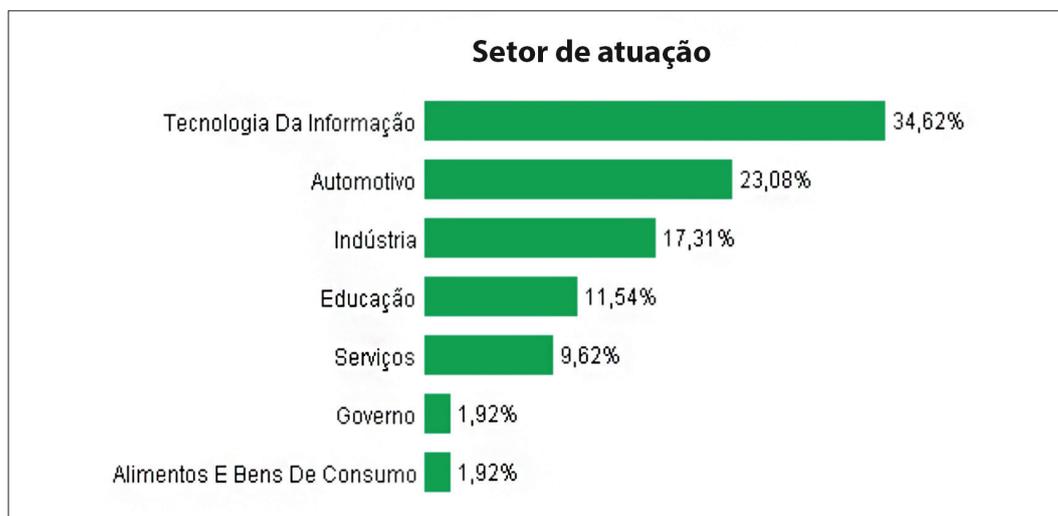
A coleta de dados ocorreu de forma eletrônica, sendo utilizada a ferramenta Google Formulários e o link do questionário foi enviado por e-mail para gerentes de projetos de diversos setores com o objetivo de coletar todos os dados necessários para compor o estudo. Os gerentes de projetos interpretaram as afirmações de acordo com os seguintes níveis de concordância/discordância: 1) se discorda; 2) se discorda parcialmente; 3) se indiferente (neste item, foi levado em consideração que o gestor não quis responder a tal pergunta); 4) se concorda parcialmente e 5) se concorda totalmente.

A análise do questionário foi resultado da média geral das respostas dos gestores com relação ao grau de concordância/discordância da escala tipo *Likert*. Através da utilização do software Microsoft Office Excel foram criadas tabelas reunindo os dados extraídos do questionário.

### 4. RESULTADOS

Com relação à amostra, o questionário foi encaminhado a 82 gerentes de projetos, obtendo 52 questionários respondidos, sendo a sua maioria do gênero masculino (86,5%), na faixa etária de 26 a 35 anos (55,8%). Em relação ao nível de instrução, 78,8% possuem Especialização, 15,4% Mestrado e 5,8% Ensino Superior. O relato sobre o tempo que exerce a função de gerente de projetos mostra que 51,9 % desempenha a função de 6 a 10 anos. Conforme Figura 1 se destacaram alguns setores de atuação dos gerentes de projetos com 34,6% na tecnologia da informação, 23,1 % no setor automotivo e 17,3% na indústria.

Figura 1 – Setor de atuação dos gerentes de projeto.



Fonte: Os autores (2016).

O questionário foi dividido em duas partes, a primeira analisa as percepções referentes à comunicação na organização, a segunda analisa as barreiras e falhas na comunicação dentro da organização. Na análise da primeira parte do questionário, 94,3%, soma das porcentagens das respostas concorda parcialmente e concorda totalmente, concordam que a comunicação é um elemento fundamental para a entrega satisfatória do produto do projeto, sendo um fator de sucesso do projeto, condizente com o estudo de Badir et al., (2012). Já 90,4% concordam que a comunicação eficaz faz com que a informação flua com facilidade entre os componentes da equipe e se ocorrem falhas, estas prejudicam os trabalhos na organização conforme apontado no estudo de Daim et al., (2012).

Na Tabela 2 são apresentados os resultados relacionados às percepções referentes à comunicação das pessoas nas organizações em que os gerentes de projeto pesquisados atuam. A porcentagem se refere a soma das porcentagens das respostas concorda parcialmente e concorda totalmente.

Tabela 2 – Afirmativas em relação às percepções referentes à comunicação das pessoas nas organizações.

Afirmativa	Porcentagem	Média Geral
1. Utilizam um meio inadequado ao conteúdo/tema da mensagem.	51,92%	3,38
2. Manipulam mensagens, de forma que elas favoreçam os seus interesses.	51,92%	3,11
3. Tem muita resistência em comunicar situações dos projetos.	67,31%	3,67

Fonte: Os autores (2016).

Com relação à afirmativa 1, a maioria dos gerentes de projeto concorda que os meios utilizados para transmitir as mensagens são inadequados, o resultado das respostas correspondeu à média geral de 3,38. Na segunda afirmativa 51,92% dos pesquisados concordaram que os colaboradores manipulam mensagens favorecendo seus próprios interesses, representado como média geral 3,11. Na afirmativa 3, o resultado da média geral foi 3,67. Portanto os gerentes concordam que os funcionários têm muita resistência em comunicar as situações dos projetos, conforme mostrado no estudo de Fukuyama et al. (2016).

Analisando a segunda parte do questionário, a Tabela 3 apresenta os resultados relacionados às barreiras e falhas na comunicação dentro da organização.

Discutindo-se a afirmativa 4, o resultado da média geral foi 4,65. Então, com relação a esta afirmativa, a maioria dos gerentes de projeto concorda que a falta de *feedback* sobre o serviço realizado gera a desmotivação dos funcionários, conforme afirma Fukuyama et al. (2016).

Na quinta afirmação a maioria dos pesquisados acreditam que as falhas na comunicação interferem no prazo de entrega e qualidade dos produtos finais, o resultado da média geral foi 4,75, este resultado confirma os estudos de Silva et al. (2015) e Fukuyama et al. (2016). Apontado como uma barreira de comunicação, a falta de confiança entre os integrantes que compõe a equipe de projetos foi considerada pela maioria dos respondentes, obtendo média geral igual a 4,63. Esta afirmação reforça a menção de autores como Awati (2011) e Daim et al. (2012).

De acordo com a percepção da maioria dos gestores, a comunicação entre os níveis mais altos da organização e o gerente de projeto é falha, a média geral desta afirmativa resultou o valor 3,40. No estudo de Fukuyama et al. (2016) são apontadas barreiras ligadas à relação entre emissor e receptor como diferenças de posição ou status.

Tabela 3 – Afirmativas em relação às barreiras e falhas na comunicação dentro da organização.

Afirmativa	Porcentagem	Média Geral
4. A Falta de <i>feedback</i> sobre o serviço realizado, tem como consequência a desmotivação.	92,31%	4,65
5. As falhas na comunicação interferem no prazo de entrega e qualidade dos produtos finais.	94,23%	4,75
6. A falta de confiança entre os integrantes que compõe a equipe de projetos é uma barreira de comunicação.	94,23%	4,63
7. A comunicação entre os níveis mais altos da organização e o gerente de projeto é falha.	61,54%	3,40
8. As diferenças culturais são responsáveis pela falha na comunicação devido às barreiras linguísticas.	67,31%	4,00
9. A falta de comunicação face a face e dependência da comunicação eletrônica são responsáveis pela falha na comunicação.	71,15%	4,03
10. Falta de percepção das lideranças e uma liderança fraca são responsáveis pela falha na comunicação.	90,38%	4,63
11. Não saber ou não utilizar as ferramentas ou meios de comunicação são responsáveis pela falha na comunicação.	78,85%	4,19
12. Informações equivocadas e distorcidas causam falhas na comunicação.	94,23%	4,76
13. Falta de envio da informação ou envio no momento errado causam falhas na comunicação.	94,23%	4,61

Fonte: Os autores (2016).

Na afirmativa 8, a média geral das respostas foi 4,00. Portanto, os gerentes de projeto concordam que as diferenças culturais são responsáveis pela falha na comunicação devido às barreiras linguísticas, esta afirmação foi apontada nos estudos de Daim et al. (2012), Silva et al. (2015) e Fukuyama et al. (2016). Nota-se que a falta de comunicação face a face e dependência da comunicação eletrônica também são responsáveis pela falha na comunicação, pois a maioria dos pesquisados concordou com esta afirmação, obtendo-se média geral 4,03. Silva et al. (2015) e Daim et al. (2012) também destacaram esta afirmação em seus estudos.

Analisando as afirmativas relacionadas aos itens responsáveis pelas falhas de comunicação relatados nos estudos de Daim et al. (2012) e Fukuyama et al. (2016), a afirmação 10, obteve média geral alta de resposta, 4,63, mostrando a falta de percepção das lideranças e uma liderança fraca, também apontada por Andersson (2016). O estudo mostra outro problema de comunicação em relação as competências e conhecimentos limitados dos gerentes de projetos, representado assim uma liderança fraca. Já a afirmativa 11, alcançou média geral de 4,19, apontando que o não conhecimento ou não utilização das ferramentas ou meios de comunicação também são considerados como barreiras ou falhas na comunicação. Além disso, a afirmativa 12 apontou que os gestores concordam que informações equivocadas e distorcidas causam falhas na comunicação, atingindo média geral 4,76. Tratando da afirmação com relação a falta de envio da informação ou envio no momento errado, mostrou-se que a média geral desta afirmativa resultou o valor 4,61.

## 5. CONCLUSÕES

Podemos concluir, à vista dos resultados da pesquisa empreendida, obtidos junto aos questionários aplicados aos gerentes de projetos, que existem algumas barreiras ou falhas na comunicação mais evidentes como: a falta de *feedback* aos integrantes da equipe de projetos, ocasionando desmotivação dos funcionários; a falta de confiança entre os membros da equipe; a transmissão de informações equivocadas e distorcidas; a falta de envio da informação ou envio em momentos inoportunos e as competências e conhecimentos limitados dos gerentes de projetos, representando uma liderança fraca. Esses resultados puderam confirmar as barreiras e falhas de comunicação apontadas na literatura.

Por fim, 94,3% dos pesquisados acreditam que a comunicação é um fator de sucesso do projeto, e 90,4% afirmam que as falhas de comunicação prejudicam os trabalhos na organização. Sugere-se para um próximo estudo a análise destas barreiras e falhas com possíveis sugestões para a melhoria do processo de comunicação dos projetos das empresas, de forma a facilitar a transmissão de informações reduzindo, conseqüentemente, os problemas de comunicação que surgem num projeto.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON A. Communication barriers in an interorganizational ERP – project. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 9, n. 1, p. 214-233, 2016.
- AWATI, K. Mapping project dialogues using IBIS: a case study and some reflections. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 4, n. 3, p. 498-511, 2011.
- BADIR, Y. F.; BUCHEL, B.; TUCCI, C. L. A conceptual framework of the impact of NPD Project team and leader empowerment on communication and performance: An Alliance case context. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 2, p. 914-926, 2012.
- DAIM, T.U.; HA, A.; REUTIMAN, S.; HUGHES, B.; PATHAK, U.; BYNUM, W.; BJATLA, A. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 2, p. 199-212, 2012.
- FUKUYAMA, D.; LOPES, A. P. V. B.; NADAE, J.; CARVALHO, M. M. Barreiras à comunicação e suas influências no desempenho de projeto. **Revista Mundo PM**, ano 12, n. 67, p. 10-19, 2016.
- HSU, J. S.; SHIL, S. CHIANG, J. C.; LIU, J. Y. The impact of transactive memory systems on IS development teams coordination, communication, and performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 2, p. 329-340, 2012.
- JACOBSSON, M. On the importance of liaisons for coordination of projects. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 4, n. 1, p. 64-81, 2011.
- PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK**. 5. ed. EUA: PMI, 2013.
- PMI. **PMSURVEY.ORG 2014**. Edition: relatório personalizado. 2014. Disponível em: <<http://www.pmsurvey.org/>>. Acesso em: 03 de maio 2016.

RYYNANEN, H.; JALKALA, A.; SALMINEN, R. T. Supplier's Internal communication network during the Project sales process. **Project Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 5-20, 2013.

SILVA, M. A. C.; REGO, M. L.; FAILLACE JR., J. E. M. É mais importante comunicar do que fazer: como é feita e percebida a comunicação nos projetos segundo o gerente de projetos brasileiro. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 2, p. 16-26, 2015.

VARGAS, R. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Brasport, 2009.

ZIEK, P.; ANDERSON, J. D. Communication, dialogue and project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 8, n. 4, p. 788-803, 2015.