



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Um estudo sobre como gerenciar e desenvolver equipes em gestao de projetos com base em resiliencia

AGHACY BARBOZA DE OLIVEIRA FILHO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
aghacy@hotmail.com

EDUARDO VIMERCATI DE SÁ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
eduardovimercatisa@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

UM ESTUDO SOBRE COMO GERENCIAR E DESENVOLVER EQUIPES EM GESTÃO DE PROJETOS COM BASE EM RESILIÊNCIA

Resumo

A resiliência apresenta-se como uma competência de destaque no cenário atual, onde cada vez mais corporativamente somos expostos à crises, reestruturações e mudanças, precisando responder de forma ágil e inteligente às intempéries com o máximo de flexibilidade, mobilidade e capacidade de recomposição emocional.

Com o propósito de auxiliar líderes, gestores e colaboradores no desenvolvimento de aptidões cognitivas em projetos, este estudo apresenta informações para viabilizar como objetivo um planejamento, controle e execução em uma esfera de erros minimizada estabelecendo uma conexão entre resiliência e inteligência emocional e sua relação com o clima organizacional e *stakeholders*. Este estudo de caso apresenta além da análise dos temas supracitados, uma pesquisa bibliográfica com embasamento dos temas abordados maximizando o campo de estudo e aprofundamento para os conceitos em questão.

Palavras-chave: Resiliência; Equipes de Projetos; Gerentes de Projetos.

Abstract

Resilience is presented as an outstanding competence in the current scenario, where increasingly we are corporately exposed to crises, restructurings and changes need to respond in a quick and intelligent way with maximum flexibility, mobility and capacity for emotional recovery.

In order to help leaders, managers and employees in the development of cognitive abilities in projects, this study provides information to enable designed to plan, manage and execute projects with a lower probability of errors by establishing a connection between resilience and emotional intelligence and its relationship with the organizational climate and stakeholders. The study presents as well as analysis of the above issues, a bibliographical research foundation of the themes maximizing the field of study and deepening to the concepts in question

Keywords: Resilience; Project Teams; Project Managers.



1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e agressivo, direcionar com maestria uma equipe de projetos tornou-se uma atividade extremamente estratégica, exigindo não apenas uma liderança capacitada, mas uma equipe organizada, focada, tenaz e capaz de reestruturar-se diante de cenários multifacetados, adversos e infortúnios.

De acordo com Terribili e Godzikowski (2015) as técnicas utilizadas na gestão de projetos tornaram-se ferramentas relevantes para controle de investimentos na era da informação, funcionando como uma resposta para um cenário em constante transformação, com menores ciclos de vida de produtos, filtro de dados em grande escala e velocidade e da necessidade cada vez mais urgente de inovar e incrementar a capacidade de produzir valor.

Segundo o Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos), também conhecido como PMI (2013), o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto, que consiste em pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto, podendo ser acrescentados ou removidos da equipe à medida que o projeto progride.

A equipe do projeto inclui o gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente na execução do trabalho do projeto para alcançar os seus objetivos.

Considerando o atual cenário, o desenvolvimento de uma equipe de projetos resiliente e assertiva influencia diretamente no bom andamento e sucesso de um projeto, uma vez que, segundo o PMI (2013) incluem papéis como:

- *Pessoal de gerenciamento do projeto, que executam atividades de gerenciamento do projeto tais como elaboração de cronograma, orçamento, emissão de relatórios, comunicações, gerenciamento dos riscos e suporte administrativo e pode ser apoiado por um PMO - Project Management Office (Escritório de Gerenciamento de Projetos).*
- *Recursos humano do projeto, que executam o trabalho de criação das entregas do projeto.*
- *Especialistas de suporte, que executam atividades exigidas para desenvolvimento ou execução do plano de gerenciamento do projeto podendo incluir contratações, gerenciamento financeiro, logística, jurídicas, de segurança, engenharia, testes ou controle de qualidade, podendo atuar em tempo integral ou apenas sob demanda de acordo com o tamanho do projeto.*
- *Representantes de usuários ou de clientes, que podem ser designados como contato para garantir a coordenação apropriada, orientar sobre os requisitos ou aceitabilidade dos resultados.*
- *Vendedores, fornecedores ou contratadas, são empresas externas que fornecem componentes ou serviços ao projeto. A equipe do projeto muitas vezes é atribuída a responsabilidade de supervisionar o desempenho do projeto. Se os vendedores arcarem com a maior parte do risco para entrega dos resultados do projeto, eles podem ter um papel significativo na equipe do projeto.*
- *Membros parceiros de negócios, que podem ser designados como membros da equipe do projeto para garantir sua coordenação adequada.*
- *Parceiros de negócios, que são também empresas externas, porém, com uma relação especial com a empresa, muitas vezes obtida através de processos de certificação e fornecem usualmente consultoria especializada, personalização, treinamento ou suporte.*



Este estudo visa evidenciar como o gerenciamento e o desenvolvimento de uma equipe de projetos com base em resiliência torna-se um diferencial competitivo e tendencioso durante todo o ciclo de vida de um projeto.

O tema gerenciamento de equipes em projetos aborda uma imersão perfilada nas equipes de projetos, bem como as competências necessárias que compõe uma equipe tenaz para o cenário de vivência de um projeto e a influência de seus stakeholders (partes interessadas) e usa como pano de fundo a importância do conhecimento, desenvolvimento e prática da resiliência, definida como a capacidade de perseverar e adaptar-se quando as coisas fogem do fluxo comum ou não dão certo (Reivich & Shatté, 2002).

E, ainda como a habilidade de controlar sua resposta a extremas situações físicas ou emocionalmente estressantes, segundo o artigo publicado na Harvard Business Review Brasil (Anton, 2013).

Conduzindo a relação entre gerenciamento e desenvolvimento de equipes de projetos e o fator resiliência, bem como seus procedimentos, metodologia, aplicabilidade, pesquisa e conclusões, este estudo apresenta, além da análise dos temas supracitados, uma pesquisa bibliográfica com embasamento dos temas abordados maximizando o campo de estudo, aprofundamento para os conceitos em questão, orientando como desenvolver equipes resilientes em projetos bem como a análise das consequências dessa prática em uma organização de base tecnológica.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica aborda de forma concatenada os temas centrais da pesquisa percorrendo sobre os conceitos de gestão de projetos, competências das equipes de projetos e o fator resiliência.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com Terribili (2011), projeto é todo esforço temporário (empreendimento) com início e fim planejados, que envolve recursos, sendo estes humanos, logísticos, materiais, entre outros, capaz de gerar um ou mais entregáveis, com base em requisitos e critérios de aceite previamente definidos tornando-o algo passível de análise e aprovação do cliente ou *sponsor* (patrocinador).

Um *deliverable* (entregável), segundo o PMI (2013) pode ser considerado como produto resultante ou capacidade para realizar um serviço singular e de possível análise, cuja execução é parte determinante para conclusão de um processo, uma fase ou ambos em um projeto.

Keeling (2009) resume em poucas e incisivas palavras a definição de um projeto como um esforço temporário com a finalidade de criar um produto ou serviço exclusivo e sustenta que a metodologia parte de longa data e que a gestão de projetos sempre esteve presente em empreendimentos desde as antigas civilizações como na construção de grandes monumentos, templos e pirâmides, onde o custo e o tempo, recursos escassos e extremamente controlados nos projetos contemporâneos, eram na época fatores secundários, perdendo o protagonismo para critérios como qualidade da mão de obra, estética e durabilidade como, por exemplo, as grandes catedrais.

Os projetos não devem ser confundidos com as atividades rotineiras, em seu conjunto denominado de operações, que se diferenciam dos projetos por serem um acompanhamento diário de rotinas que compreenderão em resultados cumulativos de influência no retorno sobre o investimento e sobrevivência no longo prazo.



Da importância de um projeto na atualidade, as frequentes mudanças globais são por sua vez provocadoras de mudanças que requerem ser implementadas cada vez mais com menor custo, otimização de recursos diminuindo a mão de obra e aumentando a produtividade em menores prazos que atendam especificações cada vez mais rígidas e precisas com ciclos de vida enxutos (Menezes, 2001).

Utilizando da introdução de Thomas A. Stewart, mencionado por Kerzner (2006) onde “os projetos reúnem e vendem conhecimento” e ainda “o trabalho rotineiro não precisa de gerentes; se não pode ser automatizado, pode ser auto gerenciado pelos operários” sustenta a ideia de todo o ecossistema envolto na gestão de projetos ser agregador de valor no cerne de suas experiências, alavancando informações do que deu certo, pode e deve ser repetido em projetos futuros desde que seja aplicável, uma vez que os projetos são únicos, assim também como evidenciar e registrar práticas e experiências que não foram positivas, visando blindar os projetos futuros com erros cometidos no passado, esse ato de vivenciar, evidenciar e registrar o que deu certo ou errado e suas consequências é conhecido pelo termo de *lessons learned* (lições aprendidas).

Em suma, *lessons learned* é apresentado no glossário do PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* (Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) PMI (2013), como “o conhecimento adquirido durante um projeto que mostra como os eventos foram abordados ou devem ser abordados no futuro, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro” e implicitamente desenhado por três vetores que basicamente são tratar o erro como evidência para evitar repetições, apresentar soluções para este erro e evidenciar o que deu certo para potencializar os acertos.

De acordo com Terribili e Godzikowski (2015) a quinta edição do PMBOK possui 10 disciplinas, sendo: gerenciamento da integração do projeto, que abrange tratar do termo de abertura, desenvolver o plano de gerenciamento, orientar, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado das mudanças e encerrar o projeto ou apenas uma fase dele; gerenciamento do escopo do projeto, que engloba coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica, validar e controlar o escopo do projeto, onde escopo define-se por “a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto” e escopo do projeto como “o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas” (PMI, 2013).

Seguindo temos o gerenciamento do tempo do projeto, que irá desenvolver e gerenciar o cronograma, definir, sequenciar e estimar os recursos e as durações das atividades; gerenciamento dos custos do projeto que envolve estimar e controlar os custos assim como determinar o orçamento; gerenciamento da qualidade do projeto; gerenciamento dos recursos humanos do projeto que visa mobilizar, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto; gerenciamento das comunicações do projeto que inclui os processos necessários para assegurar, segundo o PMI (2013) que as informações dos projetos sejam trabalhadas em sua totalidade e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.

Na sequência, o gerenciamento dos riscos do projeto onde se somam planejar e identificar os riscos, realizar a análise qualitativa e quantitativa destes, planejar as respostas aos riscos de entrada e de saída assim como controlá-los; gerenciamento das aquisições do projeto que provém os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto, e por fim o gerenciamento das partes interessadas no projeto, onde são identificadas as partes interessadas no projeto e realizado o gerenciamento dessas partes assim como seu engajamento no projeto (PMI, 2013).

A tabela a seguir, quantifica a distribuição dos processos, sendo que cada processo contém “entradas”, “técnicas e ferramentas” e “saídas”:



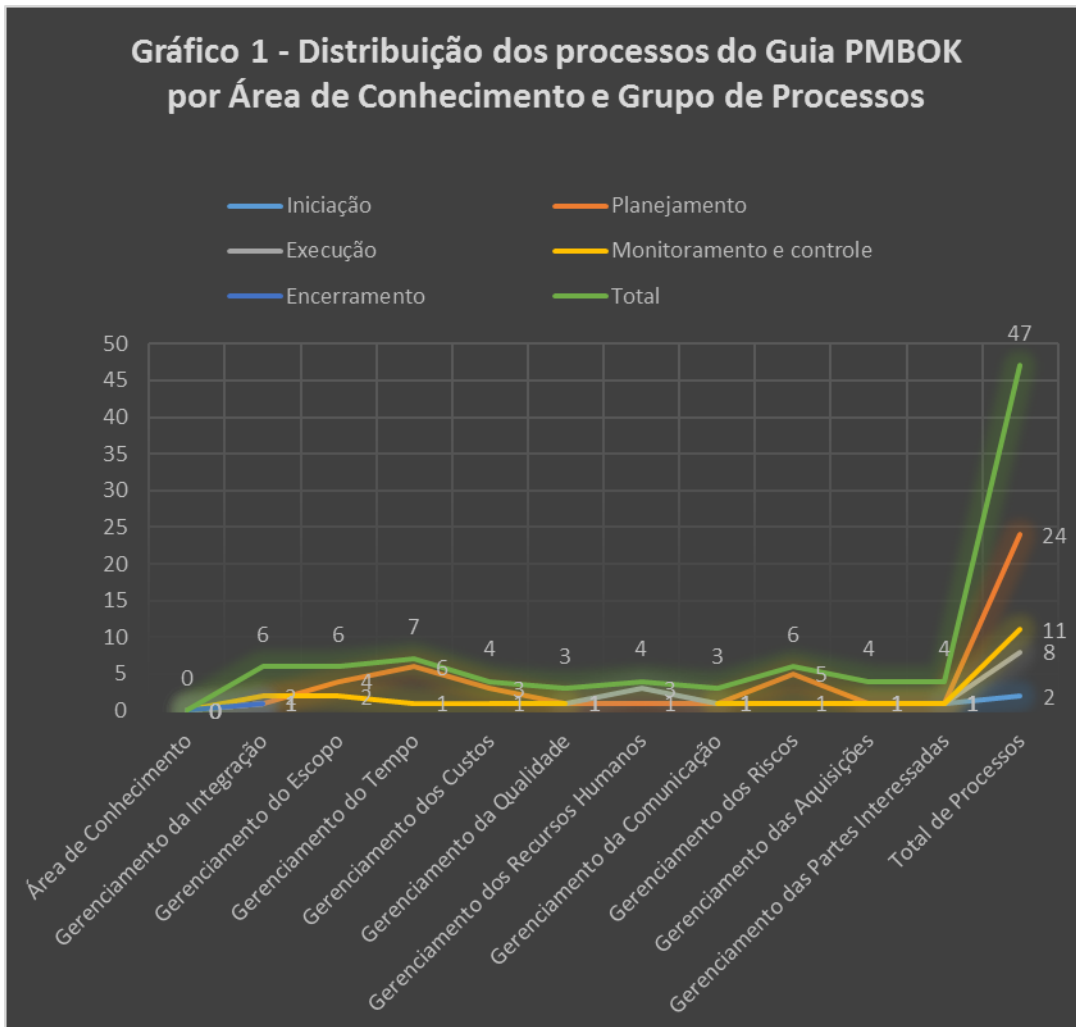
Tabela 1 – Distribuição dos processos do Guia PMBOK por Área de Conhecimento e Grupo de Processos:

Área de Conhecimento	Grupo de Processos					Total
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento	
Gerenciamento da Integração	1	1	1	2	1	6
Gerenciamento do Escopo		4		2		6
Gerenciamento do Tempo		6		1		7
Gerenciamento dos Custos		3		1		4
Gerenciamento da Qualidade		1	1	1		3
Gerenciamento dos Recursos Humanos		1	3			4
Gerenciamento da Comunicação		1	1	1		3
Gerenciamento dos Riscos		5		1		6
Gerenciamento das Aquisições		1	1	1	1	4
Gerenciamento das Partes Interessadas	1	1	1	1		4
Total de Processos	2	24	8	11	2	47

Fonte: adaptado de Terribili e Godzikowski (2015) *Lessons Learned* em Gerenciamento de Projetos: 40 Lições Aprendidas



O gráfico 1 (abaixo), ilustra as proporções dos dados contidos na tabela 1:



Fonte: adaptado de Terribili e Godzikowski (2015) *Lessons Learned* em Gerenciamento de Projetos: 40 Lições Aprendidas

Utilizando-se dos processos acima, em associação com as competências necessárias das equipes de projetos, embasado na pesquisa de Ferenhof, Forcellini e Varvaquis (2013) entende-se que em projetos, há a necessidade de prover informações explícitas e atualizadas disponíveis aos *stakeholders* assim como ter a equipe do projeto pronta à esclarecer possíveis dúvidas afim de estreitar e melhorar o relacionamento entre as partes envolvidas no projeto, o que é viabilizado e facilitado pelo conceito de *lessons learned*.

Com este panorama composto de um cenário onde as organizações estão com a atenção voltada para otimização de tempo, redução de custo, e mão de obra intensiva, projetos são alvo de investimentos e meios essenciais para o alcance desses objetivos, sendo classificados inclusive como ativos estratégicos fundamentais para o crescimento e sobrevivência no longo prazo (Jugdev & Thomas, 2002).



De acordo com Cooke-Davis (2004), projetos são determinantes no aumento de desempenho de atividades em andamento como medida auxiliar, além de fonte principal para desenvolvimento e melhorias de serviços, produtos, *benchmarking* (aferição) processos e formas de trabalho por melhores práticas.

Com isso pode-se concluir que os projetos são para as organizações não somente vias de incentivo ao valor agregado para os negócios como também meios de maximização de sucesso e melhor relacionamento com os clientes e *stakeholders*.

2.2 COMPETÊNCIAS DAS EQUIPES DE PROJETOS E SEU GERENCIAMENTO

Segundo Terribili e Godzkowski (2015), “as técnicas de gestão de projetos tornaram-se importantes para controle de investimentos na era da informação”, onde um cenário inconstante exige respostas mais rápidas diante de ciclos de vida cada vez menores para produtos, tecnologias e serviços que envolvem cada vez mais dados e um maior número de pessoas.

Essas respostas correlacionam-se não somente com a estratégia das organizações, mas também com as competências das equipes de projetos, destacando-se como diferencial competitivo pela capacidade de otimizar recursos e produzir valor agregado a redução de custos.

Do latim *competere* (lutar, procurar ao mesmo tempo) de *com* (junto) mais *petere* (disputar, procurar, inquirir) segundo o dicionário eletrônico “Origem da Palavra”, a palavra competência remete, de acordo com Loiola (2003) à soma de conhecimentos ou habilidades que alguém tem sobre determinado assunto, sendo assim, no contexto de projetos, o *knowhow* (conhecimento; saber-como) da equipe, que nos é apresentada por Mucchielli (1995) como a conversão de esforços de uma coesão social de relações interpessoais na execução de uma tarefa com o mesmo objetivo ou finalidade.

Uma pesquisa de campo realizada entre 1999 e 2000 por Thamhain intitulada “*Working Paper*” envolvendo 560 gerentes em 38 empresas continha uma pergunta sobre quais fatores e condições eram considerados mais críticos para a efetividade da performance de negócios, onde 72% dos gerentes colocaram as equipes de projetos entre os 3 primeiros fatores críticos para o sucesso e bom andamento dos negócios (Knutson, 2008).

De acordo com o modelo de Frame citado por Pereira e Rabechini (2014) são apresentados três tipos de competências em gerenciamento de projetos sendo competências individuais que remetem ao foco na resolução de problemas; competências de equipe onde essas são responsáveis por lidar com problemas de complexidade elevada e competências da empresa que são responsáveis por criar um bom ambiente para o desenvolvimento das atividades ao indivíduo e às equipes.

Ainda, pela ótica de Keeling (2008) “as equipes são sensíveis à discórdia” e para um bom equilíbrio, fatores como sensibilidade, capacidade individual, senso de trabalho em equipe e cooperação, compatibilidade, empatia e respeito mútuo são implacáveis levando em consideração que as equipes de projeto refletem e absorvem mais intensamente as atitudes decorrentes dos estilos dos gerentes, coordenadores e pares de trabalho no projeto, onde cada um precisa estar seguro de suas responsabilidades e prontos a executá-las com maestria, além de integrar suas contribuições às dos demais, que viabilizará melhores resultados, uma vez que esses sejam fruto de uma sinergia contagiosa, estimulante e saudável.

O PMI (2013), além de listar em tópicos algumas habilidades essenciais do gerente de projetos, como liderança, motivação, comunicação, influência, tomada de decisões, consciência política e cultural, negociação, ganho de força, gerenciamento de conflitos e



coaching (treinamento) uma vez que o gerente de projetos é parte integrante da equipe do projeto, com a função de liderar a equipe a alcançar os objetivos do projetos, recomenda que a equipe executora possua também esses *soft skills* (habilidades de perfil flexível) assim como o gerente de projetos além de ressaltar a importância de um *war room* (sala de guerra) sendo um lugar que incentiva a comunicação e senso de comunidade.

A maturidade e excelência na gestão de projetos é uma meta desejada por todas as empresas, que nem sempre reconhecem que o caminho para tal pode ser encurtado com planejamento estratégico. Segundo Kerzner (2006), que identifica como base para essa excelência o modelo de maturidade em gestão de projeto, representado pela sigla em inglês *PMMM - Project Management Maturity Model* (Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos) compreendido por 5 níveis de acordo com a figura 2, onde cada nível representa em grau diferente de maturidade na gestão de projetos, sendo:

- *Nível 1*- Linguagem Comum: Reconhecimento da importância da gestão de projetos e da necessidade de seu conhecimento básico.
- *Nível 2*- Processos Comuns: Reconhecimento dos processos comuns, sua aplicabilidade corrente e futura baseada em *lessons learned*.
- *Nível 3* - Metodologia Única: Reconhecimento sinérgico da combinação de todas as metodologias em apenas uma, tornando o controle de processos mais fácil.
- *Nível 4* -Benchmarking: Reconhecimento de melhoria nos processos, realizando comparações de mercado visando manter vantagem competitiva.
- *Nível 5* - Melhoria Contínua: Avaliação e decisão sobre as informações de *benchmarking*.

Figura 2:



Fonte: Adaptado de Kerzner (2006), Gestão de Projetos – As Melhores Práticas



2.2.1 RESILIÊNCIA

De acordo com Reivich & Shatté (2002) a resiliência, tida como a capacidade de perseverar e adaptar-se às condições desfavoráveis, é no contexto em que vivemos hoje em meio a crises, súbitas transformações e oportunidades, abordada como a principal competência do século XXI (Sabbag, 2012).

A origem do conceito de resiliência, do latim *resilientia*, do verbo *resilio* (*re* + *salio*) que significa “saltar para trás”, recuperar-se, voltar ao “normal”, deriva da física, em meados de 1620, considerando estudos sobre a elasticidade dos materiais (Sabbag, 2012).

Emprestado mais tarde pela literatura psiquiátrica, ao examinar crianças classificadas como invulneráveis a acontecimentos difíceis na vida, onde com o tempo, o termo “invulnerável” foi substituído pelo termo “resiliência” visto a capacidade de seguir em frente mesmo diante das consequências (Earvolino-Ramirez, 2007).

Na atmosfera técnica e pragmática do gerenciamento de projetos, é recomendado o uso da prática de *workaround* (soluções alternativas) na gestão de riscos, sendo interpretado como prontas respostas para problemas emergentes durante a execução, não sendo suficiente apenas realizar análise e planejamento de respostas para os eventos previstos, uma vez que pequenos riscos ocorrem invariavelmente e para estes, nenhuma resposta foi planejada (Sabbag, 2012).

Definida pelo *Merrian-Webster Dictionay* (2015) como a habilidade de recuperar-se e ajustar-se facilmente à mudanças, a resiliência capacita o indivíduo a lidar com stress de forma a controlá-lo e transformá-lo em energia positiva, ao invés de evitar situações de extrema pressão e complexidade a qualquer custo, de acordo com artigo publicado na Harvard Business Review Brasil (Anton, 2013).

Assim como no âmbito individual, as equipes também podem desenvolver resiliência, que pode ser desenvolvida por uma estrutura com gestão adequada proporcionando modelos mentais de *thinking* (pensamento) e execução que permitam e estimulem a tomada de decisões em situações emergenciais e através de processos que promovam a capacidade de assimilar coerência e significado a eventos atípicos (Paton, Violanti & Smith, 2003).

Uma equipe preparada e experiente neste aspecto transita com maior facilidade em situações de estresse, promovendo um ambiente favorável para discussão de ideias, melhor decisão e um clima de trabalho mais agradável.

Em estudos realizados sobre novas perspectivas sobre o cérebro e a inteligência emocional, Goleman (2011) considera que para os níveis de estresses realistas que enfrentamos no cenário atual, pessoas com estilos cerebrais classificados como ser inabalável e capaz de rápida recuperação diante do rastreamento da prontidão com que ficamos aborrecidos, abalados, frustrados ou irritados são mais eficazes ao lidarem com as dificuldades no trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Três vertentes foram exploradas de forma concatenada resultando no embasamento dessa pesquisa, sendo elas a pesquisa bibliográfica, estudo de caso único com entrevista semiestruturada e observação participante.

Entende-se por pesquisa bibliográfica uma estratégia necessária e parte indispensável de qualquer pesquisa científica, que discorre explicações e promove discussões referenciadas em livros, revistas, periódicos, dicionários, enciclopédias, sites, jornais e demais veículos



informativos e/ou educacionais sobre um determinado assunto, problema ou tema visando a construção da base teórica do estudo (Martins & Theóphilo, 2009).

O estudo de caso compreende os fenômenos sociais complexos, permitindo reter características holísticas e significantes dos eventos da vida real como ciclos, processos, mudanças, desempenhos, relações e maturação de diversas áreas, é ainda, classificado como investigação empírica que explora em profundidade o contexto de vida real de um fenômeno especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentemente claros (Yin, 2010).

A investigação do estudo de caso, essencialmente compreende um método abrangente englobando a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados, contando com múltiplas fontes de evidência, convergindo dados de forma triangular beneficiando-se do desenvolvimento de teorias anteriores como forma de orientação de coleta e análise de dados (Yin, 2010).

O estudo de caso único, justifica-se nessa pesquisa por mostrar-se crítico, extremo, representativo, revelador e longitudinal em sua essência, abrangência e totalidade.

A entrevista figura como uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso devendo ser conduzida por uma linha própria de investigação, com questões conversacionais, de maneira imparcial, consistente e fluída (Yin, 2010).

A entrevista semiestruturada, embora seja orientada por um roteiro previamente definido, permite ao entrevistador formular novas perguntas durante a entrevista, prevalecendo um clima amistoso que deve ser conduzido e mantido pelo pesquisador, possibilitando perguntas e obtendo opiniões sobre determinados fatos bem como a indicação de outros membros da organização que poderão ser entrevistados contribuindo com *insights* (momento de perspicácia) e interpretações que podem ratificar evidências coletadas possibilitando triangulações e conseqüentemente aumentando o grau de confiabilidade do estudo (Martins & Theóphilo, 2009).

Uma vez que o estudo de caso deve ocorrer em seu ambiente natural, surge a oportunidade para as observações diretas, servindo como outra opção de fonte de evidência no estudo de caso, tendo que os fenômenos investigados não são em sua totalidade histórica, alguns comportamentos ou atmosfera ambiental são relevantes para observação (Yin, 2010).

A evidência observacional tem grande colaboração para o entendimento dos verdadeiros sintomas sobre o tópico investigado, da mesma forma que permite adicionar novas dimensões ao contexto prático do fenômeno estudado (Yin, 2010).

A observação participante é uma modalidade especial de observação na qual o pesquisador deixa de ser um observador passivo e pode assumir diversos papéis na situação de estudo de caso participando efetivamente dos eventos estudados como membro de uma equipe ou um tomador de decisão essencial em um ambiente organizacional ou também em pequenos grupos informais, obtendo privilégios por ter acesso a um retrato preciso do fenômeno estudado no ambiente real por estar vivenciando a experiência em si (Yin, 2010).

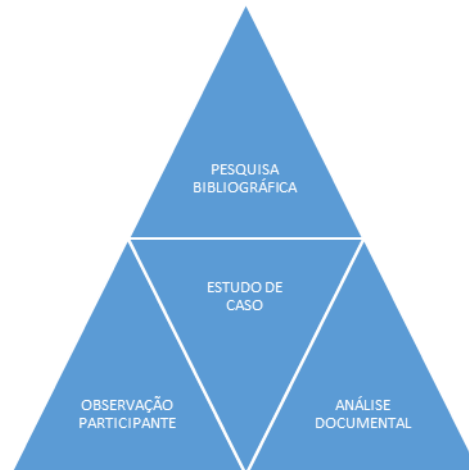
Para análise documental de um estudo de caso, é pertinente o uso de pesquisa qualitativa, que compete descrições, fatos, ocorrências, evidências que não podem ser expressas por números e que tem como técnicas de coleta de dados mais usuais entrevistas, observações, análise de conteúdo, entre outras que diferem de uma pesquisa quantitativa onde os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados, filtrados, organizados e tabulados para serem submetidos a técnicas e/ou testes estatísticos (Yin, 2010).

A pesquisa qualitativa (naturalista) ocorre no ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como fator determinante, uma vez que, estudando um fenômeno social relativo às ciências humanas vivencie contato direto aliado entre fenômeno, ambiente e experiências reais. (Martins & Theóphilo, 2009).



Dessa forma, visando uma validação de alta qualidade os dados triangulam-se conforme figura abaixo, gerando simbiose e maior acuracidade:

Figura 3



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Um número em ascensão constante de companhias vem constatando que o incentivo ao desenvolvimento e aprimoramento de *skills* (habilidades) ligados à inteligência emocional é preponderante dentro da filosofia de gerenciamento de qualquer organização. (Goleman, 2001).

A análise foi embasada em entrevista semiestruturada com 3 gerentes de projetos atuantes em uma empresa multinacional americana em atividade no Brasil, corroborada com estudo de caso único e observação participante incluindo análise documental de atas de reuniões e do contrato de prestação de serviços do projeto.

O mecanismo de pesquisa foi idealizado de forma a viabilizar a corroboração da resiliência como competência catalisadora de sucesso em mudanças e novos desafios em contraste com um cenário exposto á mudanças drásticas onde as pessoas precisam de ajuda para lidar com o stress das reestruturações corporativas e na demanda por serem mais produtivas com menos recursos de encontro com pesquisa realizada com uma variedade de empresas através do índice da Fortune 500 (Reivich & Shatté, 2002).

Um dos estudos de Karen Reivich & Andrew Shatté (2002) onde a resiliência é abordada como ferramenta de trânsito frente à adversidade e como capacidade de resposta inteligente, produtiva e estratégica no gerenciamento e condução de situações de stress no dia a dia condiz com a opinião dos entrevistados que declaram ser vital a importância de uma equipe resiliente e emocionalmente preparada no projeto do estudo de caso dessa pesquisa pelo perfil agressivo e atemporal do cliente, que conta com um ambiente de constante repaginação exigindo uma alta capacidade de compreensão, agilidade e flexibilidade.



Traçando uma tangente com Kerzner sobre os 5 níveis de maturidade no gerenciamento de projetos e opinião uníssona dos entrevistados neste estudo onde as equipes que trabalham de forma sinérgica são mais produtivas, tornando o controle dos processos mais fácil e mantendo o equilíbrio em meio à um ambiente de alta rotatividade de recursos e de forte pressão exercida tanto pelo cliente quanto pela alta gerência, onde a resiliência apresenta-se novamente como fator preponderante e de vantagem competitiva, comprovamos a necessidade de gerar envolvimento em equipe, conforme Tichy (2007) as empresas mais bem lideradas destacam-se pela capacidade de ensinar e aprender com uma vasta variedade de pessoas e pelo incentivo à transformações cotidianas e inovação em administrar negócios.

Outro aspecto relevante fica em evidência quando comprovamos a definição do *Merriam-Webster Dictionary* adjunta da declaração de Alex Anton com a opinião dos entrevistados onde uma equipe de projetos equilibrada no fator resiliência está apta a vivenciar uma situação de estresses e amenizá-la emocionalmente de forma a transformar a carga negativa em energia e relacionamento com os *stakeholders* (partes interessadas) obtendo ganhos a curto, médio e longo prazo tornando a resiliência uma competência não somente desejada pelas companhias em seus funcionários, mas uma habilidade a ser inclusa nos *roadmaps* (roteiros) de treinamentos e programas de aperfeiçoamento, como no caso da empresa investigada onde é aplicado o treinamento *PRDS – Personal Relationship Delivery Services* (Relacionamento Pessoal em Prestação de Serviços) onde o funcionário é exposto à simulação de situações de crise e estresse orientado em como lidar com o cliente e com a companhia.

Conforme foi apurado por meio de observação participante *on the job* (em atividade no trabalho) a pressão exercida pelo cliente no cumprimento de prazos, metas e atingimento de indicadores, exige uma equipe “resilientemente” equilibrada, capacitada a transitar entre ânimos alterados facilmente durante o dia e manter o mesmo grau de foco e tenacidade para que os resultados sejam compatíveis com as estratégias definidas em reuniões operacionais e mantidas em acompanhamento por ata alimentada semanalmente.

As reuniões operacionais acompanhadas com a presença do cliente e das lideranças do projeto por parte da empresa prestadora de serviços utilizada no estudo de caso é posta sob uma carga de agressividade e prestação de contas bastante elevada, o que contrasta com o modo como essa mensagem será levada aos demais integrantes da equipe, que não participam da reunião e precisam entender a missão a ser cumprida, onde o processo de absorção da carga negativa é canalizada pelo ponto focal e transformada em carga motivadora no compartilhamento com a equipe, realizando o exercício da resiliência e tornando a equipe mais consciente e madura no âmbito de entender as cobranças do dia a dia e o senso de objetivo comum.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo revelou que a resiliência é uma competência que gera vantagem competitiva em equipes de projetos, seja pela forma de condução de conflitos e situações de crise ou pelos benefícios angariados em manter estável a sobriedade e o foco mediante adversidades dentro e fora do âmbito profissional, tornando potencialmente o ambiente de trabalho mais equilibrado, agradável e propenso à *brainstorms* (troca de ideias) e *feedbacks* (comentários que fomentam reflexão e melhorias).



O ambiente técnico e processual do gerenciamento de projetos ganha em *workaround* quando a equipe passa a ser mais resiliente, com emoções mais temperadas, maior empatia, articulação em apoios estratégicos, pro atividade, flexibilidade, iniciativa para tomada de decisões e resolução de problemas, tenacidade para solucionar problemas e conseqüentemente uma maior compreensão do projeto como um todo e não apenas em suas funções individuais.

Conclui-se ainda que mesmo a equipe não sendo resiliente em sua totalidade e ainda que severamente fragmentada por indivíduos resilientes, o ganho é substancialmente perceptível, uma vez que esses profissionais acabam por ocupar posições estratégicas que propaguem a importância de habilidades resilientes e inspirem a busca pelo seu desenvolvimento e aprimoramento.

Do ponto de vista gerencial, investir tempo e recursos no desenvolvimento de uma cultura resiliente no ambiente de gerenciamento de projetos é uma ação premeditada que visa colher os resultados de uma equipe mais autossuficiente no âmbito de tomada de decisões, mais flexível e articulada diante de mudanças e adversidades e mais entrosada visto à pluralidade cultural e geográfica que compõe não só as equipes de projetos, mas também todos os *stakeholders*, afunilando o senso de propósito.

Pela ressonância positiva no *improvement* (improvisado) das equipes de projetos, este estudo recomenda o incentivo do desenvolvimento da resiliência como competência veemente nas equipes de projetos bem como na cultura organizacional, visando prover às companhias maior adaptabilidade a reveses e obstáculos, mantendo-se competitiva e sólida, angariando vantagem competitiva para navegar nas correntezas de um mercado hostil com maior facilidade e temperança enquanto outros naufragam.

Também é sugerida a investigação através de estudos já existentes e futuros correlatos à inteligência emocional, resiliência, ASE (aprendizagem social e emocional) e às áreas de neurociência e liderança, além de outras organizações.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anton, A. Resiliência: O quê, por que e como. Disponível em <<http://hbrbr.com.br/resiliencia-o-que-porque-e-como/>>. Acessado em 06 mar. 2016
- Cooke-Davies, T. J., FAPM, FCMI. Measurement of organizational maturity. *Innovations-Project Management Research*, p. 28-211, 2004.
- Dicionário eletrônico “Origem da Palavra”. Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/competencia/>>. Último acesso em 21 out. 2015.
- Earvolino-Ramirez, M. *Resilience: A Concept Analysis. Nursing Forum* 42.2. p. 73-82. (Apr-Jun) 2007.
- Ferenhof, A. H., Forcellini, A. F., Varvaquis, G. Lições aprendidas: Agregando valor ao gerenciamento de projetos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 197-209, (set./dez.). 2013.
- Goleman, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro. Objetiva, 2001.
- Harvard Business School Press. *Série Gestão Orientada para Resultados: Gerando envolvimento na equipe*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.
- Jugdev, K., Thomas, J. Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage. *Project Management Journal. USA*, v.33, n.4, p.4-14, Dec. 2002.
- Keeling, R. *Gestão de Projetos: Uma abordagem Global*. Editora Saraiva, 2009. P. 3.
- Kerzner, H. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Editora Bookman, 2006. P.16.



- Knutson, J. Project Management for Business Professionals: A Comprehensive Guide. 1st Edition. Wiley, 2008.P. 570.
- Loiola, de M. L. Breve Histórico do Termo Competência. Revista Helb, Universidade de Brasília, Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, a.7, n.7, Jan. 2013. Disponível em: <http://www.helb.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=212:breve-historico-do-termo-competencia&catid=1114:ano-7-no-7-12013&Itemid=18>. Último acesso em 06 mar. 2016.
- Martins, A. G., Theóphilo, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2^a Edição. São Paulo. Atlas, 2009. p. 54
- Menezes, de M. C. L. Gestão de Projetos. 2^a Edição. Editora Atlas, 2003. p. 19.
- Merriam-Webster.com. Resilience. Accessed March 6, 2016. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/resilience>>.
- Muchielli, R. La dynamiquedesgroupes. 14^{ème} édition. Paris. ESF Editions, 1995, p.104.
- Paton, D., Violanti, M. J., Smith, M. L. Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience. Springfield. Charles C. Thomas Publisher, 2003.
- Goleman, D. O cérebro e a inteligência emocional: Novas perspectivas. Rio de Janeiro. Objetiva, 2012.
- Pereira, de A. S., Rabechini, R. As Competências em Gestão de Projetos e Sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos, GeP*, São Paulo, v.5, n.3, p. 31-34, Setembro/Dezembro. 2014.
- Project Management Institute – PMI. (2013). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). 5^a Edição. Editora Saraiva. p. 255.
- Reivich, K.,Shatté, A. The resilience factor: 7 keys to find your inner strenght and overcoming life´s hurdles.1st edition. New York. Three Rivers Press, 2002.
- Sabbag, Y. P. Resiliência: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. São Paulo. Elsevier, 2012. Primeiras palavras.
- Terribili, F. A., Godzikowski, R. A. Lessons Learned em Gerenciamento de Projetos: 40 Lições Aprendidas. 1^a Edição. São Paulo. Mbooks, 2015.
- Terribili, F. A. Gerenciamento de Projetos em 7 Passos: Uma Abordagem Prática. 1^a Edição. São Paulo. Mbooks, 2011. p.40.
- Yin, K.R. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4^a Edição. Porto Alegre. Bookman, 2010. p.133.

7. APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1 - Qual é a representatividade do projeto utilizado no estudo de caso para a companhia?
- 2 - Qual é o perfil do cliente atendido neste projeto?
- 3 – O projeto tem uma demanda permanente de entregáveis ou costuma ter novos entregáveis com frequência? De que forma?
- 4 - Como você classifica a rotatividade de recursos que atuam no projeto?
- 5 - Vocês se consideram uma empresa resiliente? Por quê?
- 6 - A equipe que atua no projeto pode ser considerada uma equipe resiliente? Por quê?
- 7 - Como a equipe se comporta, emocionalmente e produtivamente diante de mudanças súbitas no projeto referente as atividades desempenhadas?



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

- 8 - Como a equipe se comporta, emocionalmente e produtivamente no projeto referente ao relacionamento com novas pessoas incorporadas ao projeto?
- 9 - Você considera a resiliência um fator determinante no projeto? Por quê?
- 10 - Existe alguma iniciativa ou programa para desenvolvimento de competências emocionais (inteligência emocional) da equipe do projeto?
- 11 – Quais iniciativas podem ser praticadas para que o projeto tenha uma equipe resiliente?
- 12 - Quais são os aspectos positivos em ter uma equipe resiliente no projeto? E os aspectos negativos?
- 13 – Pode-se dizer que isoladamente, uma parte da equipe ou um colaborador isolado que é identificado como resiliente traz melhores resultados para a companhia? De que forma?
- 14 – Quais fatores emocionais são tidos como diferenciais pela empresa na contratação de um colaborador para a equipe do projeto?