

PROPOSTA DE ABORDAGEM PARA A GESTÃO DE PROJETOS DE INOVAÇÃO

Autores: Eduardo da Cunha Alexandre, Marconi Magalhães Mendes

RESUMO

Nos últimos anos a inovação está se tornando o grande diferencial competitivo das organizações de todo o mundo. Em um cenário caracterizado por elevada volatilidade (mudanças rápidas e frequentes), incertezas, complexidade e ambiguidades, é fundamental que as companhias se adaptem a esta realidade e identifiquem estratégias inovadoras para se manterem competitivas. Porém, inovar não é algo trivial, pois as iniciativas e projetos de inovação também são caracterizados por mudanças constantes, incertezas, elevada complexidade e ambiguidades. Por estes motivos precisam ser gerenciados de forma adequada, sem prejudicar a criatividade e a agilidade, que são essenciais para o seu sucesso. Este trabalho tem como objetivo apresentar uma abordagem para a gestão de projetos de inovação, focada na redução da incerteza, transparência nas interações entre os membros da equipe e no desenvolvimento de uma cultura de gestão que promova uma rápida adaptação às mudanças. Para que a abordagem proposta alcance seus objetivos é fundamental que o gerente do projeto exerça, efetivamente, seu papel de liderança. A presente proposta é resultado da análise de referências nacionais e internacionais sobre os temas abordados no trabalho e da avaliação de ferramentas e abordagens ágeis para gestão de projetos.

Palavras-chave: VICA; GAP; Inovação; Liderança; Agilidade.

ABSTRACT

In recent years, innovation has become the great competitive advantage of organizations around the world. In a scenario characterized by high volatility (rapid and frequent changes), uncertainties, complexity and ambiguities, it is critical that companies adapt to this reality and identify innovative strategies to remain competitive. However, innovation is not trivial, since innovation initiatives and projects are also characterized by constant changes, uncertainties, high complexity and ambiguities. For these reasons they need to be managed properly, without harming the creativity and agility, which are essential for their success. This work aims to present an approach to the management of innovation projects, focused on reducing uncertainty, transparency in the interactions between team members and in the development of a management culture that promotes a rapid adaptation to changes. In order for the proposed approach to achieve its objectives, it is essential that the project manager effectively exercises his leadership role. The present proposal is the result of the analysis of national and international references on the topics addressed in the work and the evaluation of agile tools and approaches for project management.

Keywords: VICA; GAP; Innovation; Leadership; Agility.

1. INTRODUÇÃO

O termo VUCA, que no idioma inglês significa *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*, foi inicialmente utilizado pelas forças armadas americanas, após o período da Guerra Fria, para descrever o novo contexto das guerras, caracterizado pela instabilidade e complexidade (CODREANU, 2016).

Traduzindo o acrônimo para o português, tem-se: VICA – Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Ultimamente, o VICA tem sido utilizado no mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os tipos de organização. O conceito VICA expressa a complexidade da sociedade contemporânea, devido ao alto grau de interconexão, interdependência e de globalização. Estas características tinham pouco impacto no mercado, porém, agora, interferem radicalmente nas operações e projetos das empresas em todo mundo.

Cada termo do VICA apresenta uma concepção sobre os negócios no mundo contemporâneo (CASTRO, 2017):

- **Volatilidade** – No mundo dos negócios tudo é volátil. As mudanças são cada vez mais frequentes e rápidas; nada é permanente. Os acontecimentos que afetam as operações e os resultados das empresas são imprevisíveis e sua duração, em geral, é indefinida. Às vezes, as situações e seus impactos são conhecidos, porém o diferencial é o tempo de resposta. Para isso, é essencial que as organizações não resistam às mudanças e estabeleçam estratégias adequadas para implantá-las.
- **Incerteza** – Está relacionada com a falta de previsibilidade a respeito do resultado a ser alcançado no futuro. As previsões são extremamente difíceis e a tomada de decisão desafiadora. O conhecimento do cenário presente muitas vezes não é garantia de um bom resultado no futuro. Além disso, a quantidade de fatores a serem considerados é impossível de ser identificada, principalmente pelo fato de suas interações mudarem à medida que o tempo passa.
- **Complexidade** – No contexto VICA, a complexidade está relacionada à conectividade e interdependência dos componentes de um determinado sistema, processo ou projeto. As diversas interações, muitas delas não lineares, e seus resultados poucos previsíveis, restringem a capacidade de agir diretamente nesses sistemas, processos ou projetos, utilizando padrões e modelos tradicionais de respostas aos riscos. Em ambientes complexos, geralmente não é possível saber, previamente, o resultado das ações, devido à natureza interconectada e interdependente dos diversos fatores. Um exemplo de ambiente complexo é a realização de negócios em inúmeros países, cada um com as suas próprias leis, normas, padrões e também modelos culturais.
- **Ambiguidade** – A ambiguidade está relacionada à dificuldade de encontrar uma relação de causa e efeito ao analisar um determinado fenômeno. O conhecimento prévio da situação e das evidências não é suficiente para determinar o significado de um acontecimento. Os resultados podem ser interpretados de diversas maneiras, além de possuir várias conclusões. Muitas vezes a resposta "depende" prevalece sobre as demais.

Da mesma forma, o conceito VICA pode ser aplicado ao ambiente dos projetos de inovação, uma vez que estes são caracterizados por mudanças rápidas e frequentes, elevado grau de incerteza e complexidade, e ambiguidades. Além disso, os projetos de inovação

são fortemente impactados pela influência do VICA no mundo dos negócios e na sociedade.

Na FIGURA 01 é possível verificar as possíveis conseqüências provocadas pelo VICA na equipe do projeto e o impacto que elas que podem causar no projeto, podendo levar ao seu fracasso.

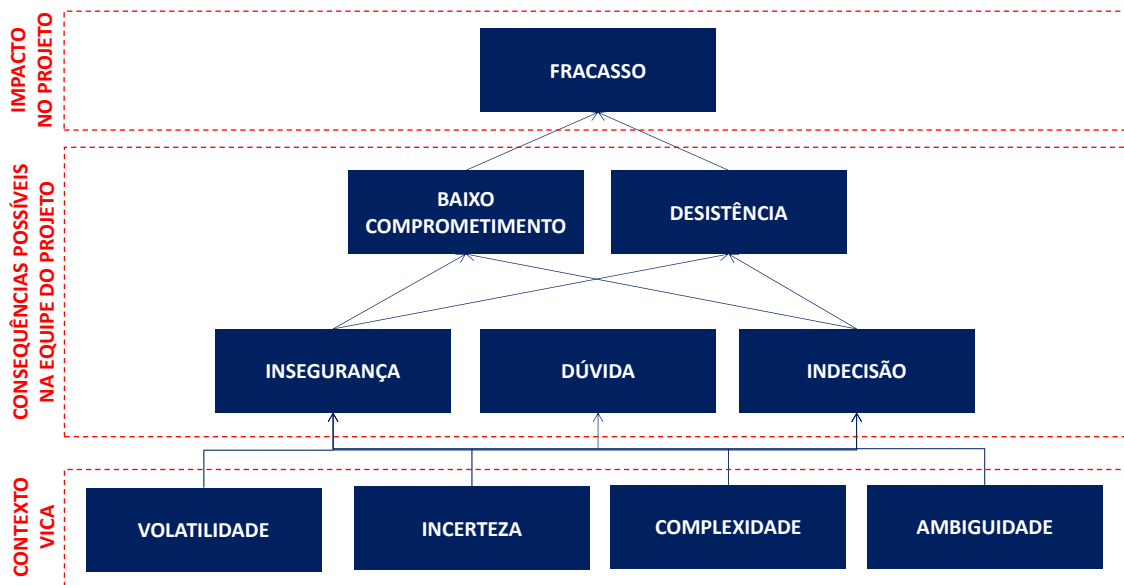


FIGURA 01 – CONSEQÜÊNCIAS E IMPACTOS DO VICA.

Fonte: Os autores (2018)

Esta realidade exige dos gerentes de projeto uma atenção maior ao gerenciamento de suas equipes, pois seus membros também são muito influenciados pelo contexto VICA, gerando, conseqüentemente, impactos nos projetos.

Apesar de possuírem muitas semelhanças com as demais categorias, os projetos de inovação são caracterizados por uma elevada taxa de insucesso, devido ao alto grau de incerteza, e pela necessidade de estimular constantemente a criatividade da equipe (BOWERS; KHORAKIAN, 2014).

Esta realidade indica que os projetos de inovação devem ser gerenciados, monitorados e controlados de forma adequada, sem desprezar aspectos fundamentais à gestão de todo tipo de projeto, porém priorizando a criatividade, flexibilidade e agilidade, que são essenciais para o sucesso das ações de inovação (MENDES, PENTEADO NETO, 2017).

Neste cenário de incertezas, é fundamental a utilização de mecanismos e ferramentas de gestão, a fim de minimizar ou mesmo mitigar os riscos inerentes aos projetos de inovação. Nos últimos anos, é evidente que a gestão de risco tem sido uma das principais preocupações dos executivos e profissionais envolvidos com projetos (RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2013).

A fim de auxiliar as organizações a elevarem os indicadores de sucesso de seus projetos de inovação, este artigo apresenta uma abordagem para a sua gestão, considerando três pilares:

- Redução da incerteza.
- Transparência nas interações entre os membros da equipe.
- Resposta rápidas às mudanças.

O gerente do projeto possui papel fundamental para que a abordagem de gestão proposta neste trabalho seja implantada com êxito pelas organizações. O sucesso da abordagem depende, em grande parte, das habilidades de liderança do gerente do projeto.

A liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas, para que trabalhem entusiasticamente, a fim de alcançarem determinados objetivos. Ela é o fator crítico que auxilia um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, a identificar suas metas para, em seguida, motivá-los e ajudá-los a conquistá-las (NEWSTROM, 2011).

Desde os primeiros experimentos de Elton Mayo em Hawthorne e do nascimento da Escola de Relações Humanas, compreende-se que o ser humano é altamente influenciado pelo meio onde atua e, assim, é crescente a absorção da complexidade humana por parte do ambiente organizacional, tornando a sua unidade complexa e, principalmente, particular (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Mayo (2011), o nível de produção é resultante da interação social dos integrantes estabelecendo a necessidade de atenção para o viés de liderança em projetos, em equivalência a gestão propriamente dita, bem como desenvolver as habilidades interpessoais dos membros do time (CHIAVENATO, 2011).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não se pode negar que o principal fator que impulsiona o VICA no ambiente dos projetos de inovação é o ambiente disforme criado por pessoas. Segundo Daniel Goleman, inteligência emocional é a habilidade de identificar, compreender, utilizar e gerenciar suas emoções para resultados construtivos (GOLEMAN, 1995). Quando se trata de autoconhecimento, o real valor está na aplicação da habilidade – atitude – e o resultado gerado por tal. Essa desenvoltura acontece no momento em que o colaborador desenvolve sua inteligência emocional, com o fim de melhorar as relações com seus pares, buscando o bem-estar próprio e, conseqüentemente, do coletivo, objetivando também estabelecer relações interpessoais no modelo “ganha-ganha”.

Para William Edward "Ned" Herrmann (2016), pesquisador e escritor americano, conhecido por seu trabalho em pensamento criativo, enquanto atividades distintas requerem diferentes processos mentais, e pessoas diferentes possuem modos distintos de pensar, as organizações obterão melhores resultados quando compreenderem e puderem, estrategicamente, alavancar o espectro completo da mente – consciente ou inconsciente – (HERRMANN, 2016).

Neste ponto é preciso observar o comportamento das pessoas como único (ou principal) fator passível de leitura em um cenário de interação processual. A atitude de cada um é formada por crenças, sentimentos avaliados e intenções comportamentais em relação a uma pessoa, objeto ou evento (MCSHANE; VON GLINOW, 2013).

Crenças são percepções estabelecidas a respeito do objeto, ou seja, são o que se acredita ser verdade, adquiridas a partir da experiência e de outras formas de aprendizagem. Os sentimentos representam avaliações conscientes, positivas ou negativas,

sobre o objeto percebido. Já o comportamento, ou intenção comportamental, representa sua motivação planejada de se comportar de uma determinada maneira em relação ao objeto (MCSHANE; GLINOW, 2013).

Em relação ao funcionamento cerebral, como mostrado na FIGURA 02, as atitudes funcionam como um filtro para buscar adequar o comportamento a um registro já analisado anteriormente, facilitando o processo de raciocínio lógico consciente. Em outras palavras, as atitudes são julgamentos baseados em histórico. A complexidade fica por conta do lado esquerdo da imagem. Para McShane e Glinow, paralelamente, as emoções imprimem no processo lógico fundamentos não lógicos advindos de eventos anteriores, mas sem consentimento, trazendo a individualidade (e complexidade) de cada pessoa (MCSHANE; GLINOW, 2013).

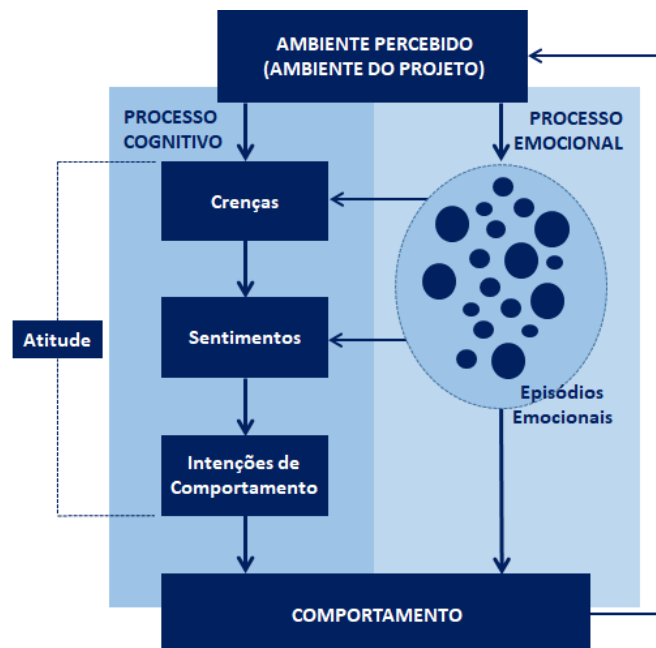


FIGURA 02 – EMOÇÕES, ATITUDES E COMPORTAMENTO NO AMBIENTE DO PROJETO.

Fonte: Adaptado de Mcshane; Von Glinow (2013)

Quando se fala sobre a liderança de equipes de projetos, há de se considerar a complexidade que cada integrante aporta ao time – suas histórias, valores, experiências, humor e perfil comportamental – para, corroborando com as teorias de Mayo, buscar uma condução de projetos que atenda a necessidade da organização. A grande influência do VICA sobre o projeto, ao longo de todo o seu ciclo de vida, é latente, cabendo ao líder tomar conhecimento de aspectos subjetivos que fogem da organização do projeto.

Segundo o *Project Management Institute* – PMI (2017), além do conhecimento técnico sobre gerenciamento de projetos, o gerente deve dominar conceitos relacionados ao gerenciamento estratégico e de negócios, e possuir destacadas habilidades de liderança (PMI, 2017).

Para a abordagem de gestão proposta neste trabalho, este último aspecto é fundamental. Todo esse conhecimento e habilidades compõem o Triângulo de Talentos do PMI, conceito destacado na sexta edição do Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), como pode ser verificado a seguir e na FIGURA 03 (PMI, 2017):

- Gerenciamento técnico de projetos – São os conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao domínio sobre gerenciamento de projetos, programas e portfólios. Se referem aos aspectos técnicos que todo gerente de projeto deve possuir para o bom desempenho de sua função.
- Gerenciamento estratégico e de negócios – Conhecimento específico do ambiente empresarial e do setor de atuação da empresa, para melhorar o desempenho dos projetos e proporcionar resultados que impactem positivamente o negócio.
- Liderança – São os conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, visando ajudar as organizações a alcançarem suas metas de negócio.



FIGURA 03 – TRIÂNGULO DE TALENTOS DO PMI
Fonte: PMI (2017)

No atual cenário global dos negócios, caracterizado pelo VICA e pelas constantes mudanças no comportamento dos consumidores, a chave para o sucesso de uma empresa está na constante inovação e na avaliação adequada de novas tecnologias (GANGULY *et al.*, 2011). A construção de um ambiente empresarial propício à inovação e à prospecção de novas tecnologias, e que privilegie o gerenciamento adequado das iniciativas de inovação, deve ser priorizado pelo corpo diretivo das empresas.

O contexto VICA é comum a todos os processos de inovação, em particular àqueles que estão relacionados a uma mudança significativa como, por exemplo, em produtos, processos e tecnologias, ou mesmo em novos métodos de produção e expansão para novos mercados.

Segundo Hashimoto (2009) “um elemento que deve ser considerado no processo de gestão da inovação corporativa é a natureza arriscada deste tipo de projeto. O alto grau de incerteza sobre os resultados esperados dificulta o processo decisório. Recursos devem ser alocados para a realização do projeto e os riscos de fracasso são diretamente proporcionais a esses recursos”.

O fato de não se conhecer previamente o resultado de uma determinada inovação, gera insegurança em todos os envolvidos, o que torna a tarefa de gerenciar tais processos e projetos um grande desafio para os gestores.

Para reduzir as incertezas e os riscos associados à viabilidade de um projeto de inovação, é necessário o envolvimento das pessoas corretas e que haja flexibilidade para se adequar as circunstâncias emergentes (HASHIMOTO, 2009).

Os projetos de inovação são caracterizados por uma alta taxa de insucesso, devido ao elevado grau de incerteza, e também pela necessidade de estimular constantemente a criatividade da equipe, além da flexibilidade e agilidade, que são essenciais para o sucesso das ações de inovação (BOWERS; KHORAKIAN, 2014). Estas características indicam que os projetos de inovação devem ser gerenciados e monitorados de forma adequada.

Porém, a equivocada percepção que mecanismos de gestão e controle sobrecarregam a equipe do projeto e elevam os prazos de entrega, contribui para a não priorização da gestão em projetos de inovação, o que pode aumentar a sua probabilidade de fracasso.

Uma excelente estratégia para gerenciar projetos de inovação é adotar uma abordagem formal de GAP (Gerenciamento Ágil de Projetos). Os líderes do pensamento ágil formalizaram o movimento em 2001, através da publicação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de *Software*, descrito na FIGURA 04.

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver *software*, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

1. Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

2. Software em funcionamento mais que documentação abrangente

3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

4. Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

FIGURA 04 – MANIFESTO ÁGIL
Fonte: Autores do Manifesto Ágil, 2001

Após a publicação do Manifesto Ágil, doze princípios surgiram para proporcionar um melhor entendimento sobre o assunto. São eles (PMI, 2017):

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de *software* de valor.
- Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam às mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- Entregar *software* funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
- Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.

- O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- *Software* funcional é a medida primária de progresso.
- Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
- Contínua atenção a excelência técnica e ao bom *design* aumenta a agilidade.
- Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
- As melhores arquiteturas, requisitos e *designs* emergem de times auto organizáveis.
- Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

Segundo o PMI (2017), “ágil é uma mentalidade definida por valores, orientada por princípios e manifestada por meio de muitas práticas diferentes. Os praticantes ágeis selecionam as práticas com base em suas necessidades”, como pode ser constatado na FIGURA 05. Portanto, uma abordagem ágil é constituída por valores, princípios e mentalidade.

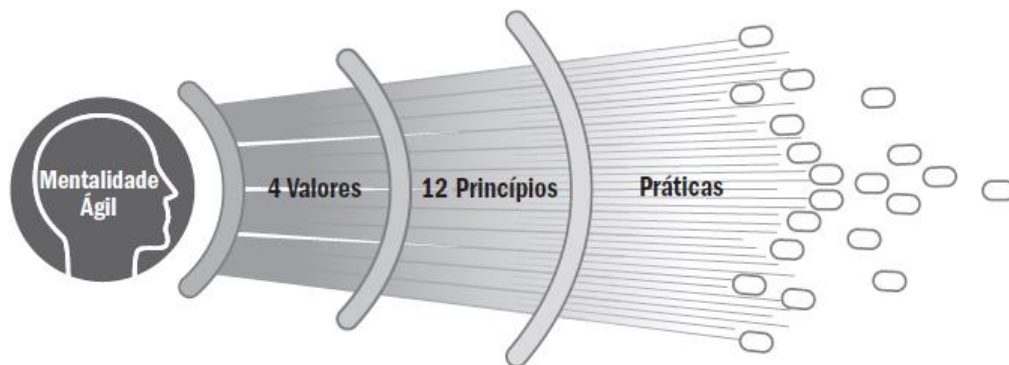


FIGURA 05 – MENTALIDADE ÁGIL

Fonte: PMI, 2017

Apesar de serem oriundos da área de *software*, estes princípios podem ser expandidos para projetos de inovação de outros setores.

3. ABORDAGEM PROPOSTA E RESULTADOS ESPERADOS

O Guia PMBOK explicita que resultados excelentes em projetos derivam de líderes que empregam boas práticas, princípios, processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos ao trabalho executado para o desenvolvimento do projeto. Adicionalmente, esses líderes utilizam um conjunto de conhecimentos e habilidades-chaves que vão de encontro à complexidade do seu dia a dia (PMI, 2017).

Ainda assim, os padrões e abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos não conseguem endereçar, sistematicamente, o volume de mudanças que ocorrem no ambiente e na equipe do projeto.

Porém, enquanto não existem maneiras de evitar a influência do VICA sobre o projeto e sua equipe, medidas para reduzir a incerteza, mitigar riscos e reduzir os impactos no resultado final do projeto, podem ser adotadas.

Para alcançar esses objetivos, o presente trabalho propõe uma abordagem para a gestão de projetos de inovação, denominada FOCAR, um acrônimo de Flexibilidade, Organização, Comunicação, Agilidade e Resiliência, que visa ser uma referência prática complementar, para orientar gerentes de projetos dispostos a melhorar o rendimento de seu time e a eficiência do processo de gestão, em um mundo caracterizado pelo VICA. Esta abordagem também se propõe a auxiliar o desenvolvimento e aperfeiçoamento do fluxo de comunicação em todas as áreas do projeto.

A abordagem FOCAR trabalha cinco aspectos do gerenciamento de projetos, como pode ser verificado na FIGURA 06. É importante destacar que estes aspectos devem ser trabalhados, simultaneamente, ao longo de todo o ciclo de vida do projeto.



FIGURA 06 – ASPECTOS DA ABORDAGEM FOCAR

Fonte: Os autores (2018)

Para cada um desses aspectos a abordagem proposta neste trabalho define “Estratégias de Atuação”, que devem ser seguidas durante o desenvolvimento do projeto de inovação.

3.1. Flexibilidade

Este aspecto da abordagem FOCAR está relacionado à capacidade da equipe para identificar e utilizar os recursos mais adequados ao desenvolvimento do projeto, bem como de realizar o trabalho estritamente necessário, conforme as condições do projeto e do negócio. Além disso, a equipe também deve possuir a capacidade de desmobilizar recursos e alterar o trabalho a ser executado, quando estes não são mais necessários ou adequados, ou quando as variáveis relacionadas com o projeto mudarem. Em um ambiente de negócios caracterizado pelo VICA as mudanças no contexto do projeto e na equipe são frequentes e precisam ser corretamente trabalhadas pelo gerente do projeto.

3.1.1. Estratégias de Atuação

- Ao longo do ciclo de vida do projeto envidar esforços para:
 - Identificar oportunidades e promover ações para implantá-las.
 - Adotar medidas para maximizar os impactos positivos ao projeto.
 - Identificar e explorar os pontos fortes do projeto e da equipe, para potencializar os seus resultados.
 - Identificar e evitar as ameaças que podem gerar impactos negativos ao projeto.
- Realizar análises frequentes do projeto utilizando a SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) – A fim de avaliar os ambientes

interno e externo ao projeto, a análise SWOT possibilita identificar oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, e também desenvolver estratégias para elevar o desempenho do projeto e do time.

- Realizar análises de cenários – Devem ser realizadas juntamente com a SWOT, para avaliar o posicionamento do projeto em relação à empresa (ambiente interno) e ao mercado (ambiente externo), visando direcionar os esforços e estratégias para alcançar o sucesso em um ambiente mutante.
- Identificar perfis comportamentais – As pessoas não são iguais; cada uma possui preferências e motivações, pontos fortes e de melhoria. Elas têm um perfil comportamental próprio e uma maneira particular de processar as informações. Entender como cada indivíduo “funciona”, contribui para tornar o processo de comunicação entre os membros do time mais eficaz e potencializa suas ações.

3.2. Organização

Quando as mudanças no contexto do projeto são frequentes e existem diversas respostas para as muitas questões e variáveis que geram impactos no produto do projeto e no trabalho da equipe, é fundamental estabelecer um mínimo de organização e controle. Projetos de inovação são caracterizados pelo VICA e precisam ser gerenciados de forma adequada. A gestão do projeto deve ser realizada de modo a não prejudicar a criatividade e a agilidade, atributos essenciais para o sucesso do projeto.

3.2.1. Estratégias de Atuação

- Identificar e utilizar as melhores práticas para a gestão do projeto – Atualmente existem diversas abordagens e metodologias para a gestão de um projeto. O gerente do projeto, juntamente com a equipe, deve escolher aquela que é mais adequada ao seu desenvolvimento. No caso específico dos projetos de inovação, a abordagem proposta neste trabalho prevê o emprego do SCRUM, um padrão de GAP. Com ele é possível manter um controle mínimo das atividades e do desenvolvimento do projeto, promover a integração da equipe, além de proporcionar maior transparência e atualização da equipe do projeto.
- Realizar a gestão de riscos do projeto – Devido ao elevado grau de incerteza dos projetos de inovação, são inúmeros os riscos a eles associados. Por este motivo é essencial o uso de ferramentas que auxiliem o trabalho de identificação e avaliação dos riscos, e também para a definição de respostas a esses riscos. Para a gestão de riscos, a abordagem FOCAR prevê a utilização da matriz de riscos apresentada na FIGURA 07, que permite a classificação e priorização daqueles mais críticos. Esta atividade deve ser realizada com a participação de todos os membros da equipe.

ID	DESCRIÇÃO DO RISCO	GRAVIDADE (1 a 10)	OCORRÊNCIA (1 a 10)	PRIORIDADE (G x O)	RESPOSTA AO RISCO
1	Risco A	9	8	72	Resposta A
2	Risco B	8	5	40	Resposta B
3	Risco C	10	7	70	Resposta C
4	Risco D	2	6	12	Resposta D
5	Risco E	7	9	63	Resposta E
6	Risco F	3	8	24	Resposta F
7	Risco G	5	4	20	Resposta G
8	Risco H	8	6	48	Resposta H

Muito Baixo	1
Baixo	2 e 3
Moderado	4, 5 e 6
Alto	7 e 8
Muito Alto	9 e 10

Risco Baixo	< 40
Risco Médio	≤ 40 < 70
Risco Alto	≥ 70

FIGURA 07 – MATRIZ DE RISCOS

Fonte: Os autores (2018)

3.3. Comunicação

Em tempos onde o contexto VICA insere uma sólida complexidade ao projeto, proveniente de diferentes pessoas e seus *modus operandi*, é natural que exista dissonância nas comunicações, resultado de interpretações particulares. Quando se trata de inovações, os projetos são caracterizados por termos novos e questionamentos do *status quo* organizacional, o que pode potencializar sua instabilidade. Dispor de concentração para resolver aspectos internos pode drenar consideravelmente o ânimo e a energia do time, o que faz da vertente de comunicação dentro do projeto um ponto essencial da abordagem FOCAR, proposta neste trabalho.

3.3.1. Estratégias de Atuação

- Estabelecer um fluxo de comunicação abrangente – A comunicação no projeto deve atingir todos os integrantes da equipe, através de ferramentas e meios adequados ao contexto do projeto. A comunicação frequente e adequada aumenta o grau de transparência, bem como o nível de comprometimento do time. O uso de tecnologias e ferramentas *online* (em nuvem) permite centralizar as diretrizes e andamento do projeto em um repositório único e não em documentos de acesso restrito e carente de atualizações constantes. A democratização da informação gera contexto para o time, além de proporcionar propósito e compreensão da causa pelo que se trabalha. Esse sentimento se faz mais vital quando se trata das gerações mais novas.
- Ouvir atentamente, inclusive aquilo que não é dito – Esta atitude pode facilitar a comunicação entre o gerente do projeto e o time. A sensibilidade acurada para identificar eventuais desconfortos ou conflitos, pode ser o diferencial de sucesso em um projeto inserido no VICA. Estar sempre disponível, de igual forma, gera um clima de segurança e estabilidade no time.
- Garantir a compreensão do interlocutor – Nem sempre isso é possível e pode ser um desafio enorme, mas através de boas práticas é possível

potencializar o entendimento sobre o projeto para garantir entregas assertivas e um time sincronizado e engajado. O mesmo é válido para interlocutores externos ao time, pois a comunicação de sucesso inclui traduzir os objetivos organizacionais em diretrizes e metas do projeto, respeitando o contexto de cultura organizacional.

- Utilização um padrão de GAP – A gestão ágil de projetos gera objetividade e dinamicidade nas interações. Projetos de inovação são caracterizados por entregas ágeis e pontuais que constituem o todo, portanto, a comunicação assertiva e direcionada contribui significativamente para a probabilidade de sucesso das entregas.
- Adotar referências do perfil comportamental individual – Conhecer o comportamento de cada membro da equipe, utilizando ferramentas adequadas, pode garantir sucesso na maioria das transações entre os membros da equipe, principalmente com o gerente do projeto, que deve usar esses resultados a seu favor para obter a melhor abordagem possível, com linguagem adaptada aos integrantes da equipe.

3.4. Agilidade

Em cenários caracterizados pelo VICA a agilidade nas ações e nas tomadas de decisão são fundamentais. Neste aspecto o foco da equipe deve ser a diminuição do tempo de resposta e o aumento da produtividade.

3.4.1. Estratégias de Atuação

- Ao longo do desenvolvimento do projeto, o gerente e os membros do time devem:
 - Estabelecer uma rotina sólida de trabalho – Organizar as tarefas do dia a dia, focando nas que são prioritárias, possibilita a economia de tempo.
 - Evitar a procrastinação – Em geral, este comportamento está associado à execução de uma tarefa entediante ou que não é agradável ao membro do time, por isso ela deve ser concluída o quanto antes.
 - Assumir o controle – Os membros da equipe devem ter autonomia na execução das tarefas que estão sob sua responsabilidade.
 - Utilizar *check-lists* quando necessário – Eles permitem priorizar o trabalho que efetivamente deve ser realizado.
- O trabalho do time deve ser organizado e controlado ao longo do ciclo de vida do projeto – Para isso, a abordagem FOCAR propõe a utilização do SCRUM.

3.5. Resiliência

Equipes que trabalham em projetos caracterizados pelo VICA, como os projetos de inovação, tendem a diminuir sua energia de trabalho em vários momentos do ciclo de vida do projeto. As causas mais comuns são a dúvida, insegurança e indecisão dos membros da equipe, quando estes são submetidos a situações de elevada volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Se não forem tomadas providências para minimizar os efeitos do VICA sobre a equipe do projeto, as consequências sobre o mesmo podem ser muito danosas. A atuação do líder neste aspecto deve estar focada na motivação da equipe e na redução das incertezas associadas ao projeto, para que seus membros e o próprio

trabalho realizado no projeto retornem aos níveis de desempenho adequado, o mais rápido possível.

3.5.1. Estratégias de Atuação

- Identificar as motivações de cada membro da equipe – Ao longo do ciclo de vida do projeto é importante conhecer as expectativas individuais em relação ao projeto, para que estas sejam alcançadas.
- Reconhecer as boas ideias e atitudes, além de incentivar e valorizar soluções criativas – Estas práticas contribuem para a manutenção da energia da equipe e faz com que os seus membros se sintam motivados e participem mais ativamente do desenvolvimento do projeto.
- Definir os papéis de cada membro da equipe e estabelecer metas claras e objetivas – Conhecer os objetivos e as metas do trabalho a ser realizado proporciona segurança aos membros do time.
- Utilizar dados e informações de projetos anteriores – Estas informações permitem identificar soluções e padrões de atuação que podem ser úteis no desenvolvimento do projeto.
- Envolver a equipe nas tomadas de decisão sobre o projeto – Este procedimento mantém os membros da equipe engajados e os prepara para possíveis mudanças no projeto.
- Utilizar com frequência a ferramenta PDCA (PLAN – DO – CHECK – ACT) – O uso desta ferramenta visa à melhoria contínua do trabalho executado durante o ciclo de vida do projeto. O PDCA deve ser empregado sucessivamente, com a participação e interação dos membros da equipe, para avaliar o andamento do projeto e estabelecer ajustes e correções caso necessário. A participação do time promove a transparência e pode provocar em seus membros um senso de pertencimento.
- Emprego de técnicas para incentivar a participação e o envolvimento na execução do projeto – Neste aspecto o SCRUM promove a interação entre os membros do time.
- Registrar e atualizar lições aprendidas, para serem utilizadas em projetos futuros.

3.6. O Papel do Gerente de Projetos Como Líder na Abordagem FOCAR

Para Newstrom (2011) a liderança é expressa através de três habilidades: habilidade técnica, referente ao conhecimento e capacidade em relação a um processo ou técnica; habilidade humana, capacidade de trabalhar de forma eficaz com pessoas e desenvolver trabalho em equipe; e habilidade conceitual, capacidade de pensamento em estruturas, modelos e relações amplas com planejamento de longo prazo.

As lideranças formais necessitam de habilidades distintas conforme o nível dentro da organização de forma que habilidades técnicas, por exemplo, são mandatórias em níveis operacionais, mas não tão requeridas em nível gerencial. Em contrapartida, Diretores precisam desenvolver a habilidade conceitual comportando o porte estratégico da organização. Na FIGURA 08 é possível verificar a carga de exercício das habilidades em relação ao nível hierárquico.

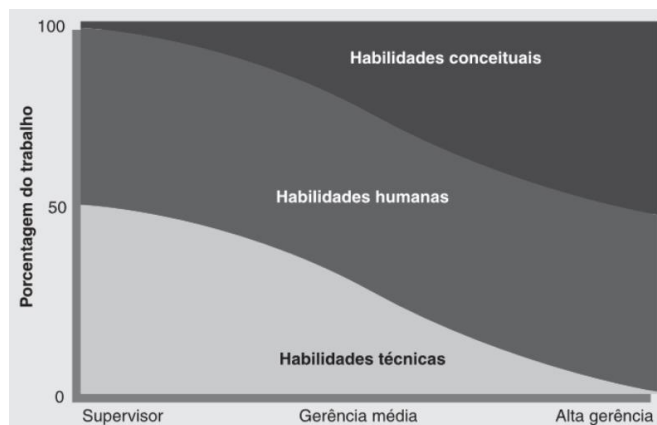


FIGURA 08 – VARIÇÕES NO USO DAS HABILIDADES DE LIDERANÇA
Fonte: NEWSTROM, 2011

Sob esta ótica, é fundamental que o gerente do projeto esteja dotado de habilidades de liderança, conforme apresentou Newstrom (2011), carecendo de características das três, para que o alcance de seu trabalho seja efetivo, criando o cenário de liderança situacional de acordo com o andamento e complexidade do projeto de inovação, caracterizado pelo VICA, o que torna o processo mais instável.

A abordagem FOCAR carrega em sua aplicação a necessidade de habilidades técnicas, humanas e conceituais, de forma que sem uma delas, o gerenciamento e o sucesso do projeto podem estar seriamente comprometidos. Na FIGURA 09 e na descrição a seguir, são apresentados os posicionamentos requeridos do gerente do projeto na aplicação da abordagem FOCAR.



FIGURA 09 – HABILIDADES DE LIDERANÇA E A APLICAÇÃO DO FOCAR
Fonte: Os autores (2018)

- Flexibilidade – Os desafios de um projeto de inovação para o gerente de projetos podem ser consideravelmente complexos, principalmente no VICA. Isso exige que ele adote estratégias diferentes a cada momento quando, ocasionalmente, é necessário reiniciar a linha de raciocínio e estar aberto a soluções consideradas não convencionais.
- Organização – A organização exige disciplina para escolha e aplicação de ferramentas que permitam a melhor forma de condução do projeto por parte do

seu gerente, desde a concepção até a conclusão. Conciliar características distintas do projeto e seu ambiente, com as diversas plataformas disponíveis, pode parecer simples, mas o equilíbrio dita a velocidade de andamento. Excesso de organização pode tornar a equipe desmotivada e sem liberdade para a inovação interna. Já organização em nível não suficiente pode comprometer a entrega.

- Comunicação – O gerente de projeto precisa ser um agente de mudança na equipe, sem necessariamente fazer uso de seu cargo para tal. A comunicação bem sucedida é capaz de questionar o status quo de forma intrínseca. Com poder de persuasão, ele deve conseguir apoio e recursos de pessoas internas e externas ao projeto para garantir um ambiente favorável ao sucesso da equipe e do projeto.
- Agilidade – Estar apto a identificar com antecedência e gerir crises que possam impactar negativamente o projeto e deve englobar uma visão sistêmica dotando-o de uma visão estratégica que lhe permita realizar manobras com o menor impacto possível, tanto estruturalmente como na liderança do time.
- Resiliência – A postura resiliente do gerente do projeto se expressa na capacidade de automotivação e de conduzir a equipe em meio às dificuldades que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto, identificando corretamente a motivação do grupo e gerindo aspectos subjetivos do meio.

4. CONCLUSÕES

A definição e utilização de uma abordagem de gestão é condição *sine qua non* para a melhoria dos resultados e indicadores de qualquer projeto, além de possibilitar a melhoria da qualidade do seu produto e se constituir um fator de sucesso para o projeto.

Ao avaliar os dados e informações obtidos ao longo do desenvolvimento deste artigo, foi possível constatar que a inovação é fundamental para o sucesso e perenidade de todas as instituições. Verificou-se ainda que os processos e projetos de inovação precisam ser gerenciados adequadamente, por meio de estratégias e ferramentas que priorizam a flexibilidade, organização, comunicação, agilidade e resiliência.

Neste cenário, o emprego da abordagem FOCAR em projetos de inovação, onde o grau de incerteza e a probabilidade de ocorrência de falhas são elevados, se apresenta como uma promissora alternativa para melhorar os indicadores de desempenho do projeto e ampliar os níveis de sucesso desse tipo de projeto.

Adicionalmente, verificou-se que o gerente do projeto possui um papel de protagonista na gestão de projetos de inovação, sendo necessárias habilidades específicas, mais destacadamente de liderança.

O presente trabalho de pesquisa não possui a intenção de esgotar o entendimento sobre tema, mas se apresentar como ponto de partida para que novos estudos sejam realizados, uma vez que para se atingir um conhecimento consolidado sobre o assunto, ainda são necessários estudos mais profundos e a realização de estudos de caso.

Após a realização de estudos de caso, podem ser necessários alguns ajustes na abordagem proposta, em particular se for utilizada em projetos outros contextos, porém seus principais fundamentos e conceitos, certamente se manterão como uma referência.

5. REFERÊNCIAS

BOWERS, J; KHORAKIAN, A. Integrating Risk Management in the Innovation Project. **European Journal of Innovation Management**, v. 17, Iss 1, pp. 25 – 40, 2014.

CASTRO, V. VUCA: Complexidade e a necessidade de transformação nos negócios. Disponível em: <<http://vthtreinamento.com.br/Acomplexidade.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

CODREANU, A. A VUCA action framework for a VUCA environment, leadership challenges and solutions. **ReaserchGate**, v. 7, issue 2, 2016.

GANGULY, A.; NILCHIANI, R.; FARR, J. Identification, Classification, and Prioritization of Risks Associated with a Disruptive Technology Process. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 8, n. 2, pp. 273–293, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine o Que é Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: Aumentando a Competitividade através do Intraempreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HASHIMOTO, Marcos. **Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior**. 363 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Departamento de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HERRMANN, W. What is whole brain thinking? Disponível em: <<https://www.herrmannsolutions.com/what-is-whole-brain-thinking-2/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional: Conhecimento Emergente**. Realidade Global. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MENDES, M; PENTEADO NETO, R. Proposta de um processo para o gerenciamento de riscos em projetos de inovação tecnológica. **XII Congresso Brasileiro de Gestão, Projetos e Liderança**. Apresentado em: 07 jun. 2017.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia Ágil** – Newton Square, Pennsylvania, 2017.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK® – Project Management Body of Knowledge** – 6. ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2017.

RABECHINI JÚNIOR, R.; CARVALHO, M. Understanding the Impact of Project Risk Management on Project Performance: An Empirical Study. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 8, p. 64-78, 2013.