



Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19

WERNECK, Tamira Saieg

NPPG – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Fundão.

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 19 Jul 2020

Revisão: 21 Jul 2020

Aprovação: 04 Ago 2020

Palavras-chave:

Covid-19

Teletrabalho

Gestão por Competências

Gerenciamento de Projetos

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo levantar as principais questões impostas pelo isolamento social e pela adesão ao home office, ou teletrabalho, provocados pela pandemia da Covid-19 no gerenciamento dos recursos humanos dentro do contexto de projetos. É abordada a importância dos indivíduos da equipe como fator fundamental para o alcance do sucesso nos projetos, e os novos desafios impostos pela utilização de ferramentas e tecnologias digitais para a execução das atividades. Faz-se uma reflexão teórica a respeito das vantagens e desvantagens desta nova forma de trabalho no contexto da pandemia, abordado sob a ótica das competências individuais e do gerente de projetos, procurando entender de que forma as mesmas foram afetadas pela mudança para o ambiente virtual. Por fim busca-se orientar o gerenciamento de recursos humanos neste novo cenário, apontando conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos indivíduos das equipes e aos gerentes de projeto, orientando o aperfeiçoamento e a busca de novos recursos para atuar como membros das equipes.

1. Introdução

A pandemia da Covid-19 trouxe novos paradigmas para a vida em sociedade. As empresas e profissionais autônomos tiveram que, em pouco tempo, buscar alternativas que viabilizassem a continuação de suas atividades a fim de não sofrer o baque econômico, sem deixar de lado a necessidade de manter a si e a seus funcionários em segurança.

Neste sentido o teletrabalho, ou home office, apareceu como uma opção de solução de flexibilização a curto prazo que se popularizou, ainda que nem todos estivessem preparados, tenham sido treinados ou possuíssem competências específicas para

lidar com esta ferramenta e com a nova forma de interação que a mesma possibilita.

Assim, foi necessário exigir das equipes de projetos, além da mudança física, uma mudança psicológica e emocional considerável. Por consequência, do gerente de projetos foram demandadas novas competências em meio ao caos sanitário instaurado, uma vez que este é o elo de comunicação entre a organização e a equipe.

Mesmo quem não pôde deixar de executar suas atividades laborais de maneira presencial, teve que modificar de algum modo os hábitos de higiene e interação social, o que também afeta emocional e psicologicamente as equipes, modificando a comunicação entre as partes interessadas.

Dado, por um lado, o contexto pandêmico e a expectativa dos especialistas da saúde que situações semelhantes ocorram no futuro, e por outro, o reconhecimento da importância dos recursos humanos para o sucesso dos projetos é necessário reavaliar as competências esperadas da equipe e do gerente de projetos a fim de garantir que a influência destes atores se mantenha positiva durante situações de emergência.

O presente artigo está organizado em 6 seções, sendo esta introdução a primeira delas e que apresenta a situação problema da Covid-19 dentro do contexto do gerenciamento de recursos humanos. Na seção 2 são feitas considerações acerca de como os recursos humanos influenciam nos projetos, evidenciando sua importância chave para o sucesso dos mesmos. Na seção 3 é apresentado o panorama atual de trabalho das equipes frente a situação pandêmica e o teletrabalho, suas vantagens e desafios. Na seção 4 é apresentada, sob uma perspectiva histórica e conceitual, a ideia de competências e suas especificidades quando abordada sob a ótica do trabalho digital. Na seção 5 são apresentadas as competências necessárias aos indivíduos que compõem as equipes de projeto e, na seção 6, às referentes ao gerente de projetos, bem como orientações para o tratamento do tema, por este indivíduo, frente aos novos desafios.

2. Recursos humanos em projetos

Em um mercado saturado como o atual já não é o bastante atender ao trinômio escopo-tempo-custo para garantir a competitividade das empresas. Apesar de mais complexo e difícil de mensurar que a variável técnica, o fator recursos humanos influencia consideravelmente no sucesso dos projetos, principalmente no que concerne à interação e coesão da equipe [1].

O conceito de sucesso, que carrega certo grau de subjetividade, é dependente de circunstâncias internas e externas, tendo sido objeto de estudo de diversos autores através dos anos. Apesar de não haver unanimidade a

respeito de quais seriam os fatores críticos dos projetos, grande parte dos autores concorda com o peso do gerenciamento de recursos humanos para o sucesso do projeto. Em um resumo didático, Morioka e Carvalho apresentam a revisão bibliográfica a respeito deste tema sob a luz de cinco dimensões de fatores críticos principais, dentre os quais figura os recursos humanos, além de planejamento e controle, natureza do projeto, stakeholders e meio externo [2].

Por outro lado, em termos de resultados, o sucesso do projeto também é avaliado de acordo com os benefícios proporcionados à equipe, ao cliente e à empresa além do atendimento eficiente a tríplice restrição. Portanto, além de fator crítico, recursos humanos também pode ser um critério de medição de sucesso [2].

A segunda fase do estudo apresentado pelas autoras, um levantamento através de questionário dentro da realidade de uma empresa de varejo, corrobora com a ideia de que os fatores relacionados às pessoas, ou seja, recursos humanos e stakeholders, são considerados pelos envolvidos com projetos como os fatores críticos mais preponderantes, tendo recursos humanos em primeiro lugar. Apesar desta importância, tais fatores são difíceis de serem mensurados e, portanto, controlados. [2].

O tema de recursos humanos figura também nos trabalhos de Pinto e Slevin como um dos 10 fatores de sucesso nos projetos [3], onde as ações de recrutamento, seleção e treinamento são destacadas. Ainda que outros estudiosos não listem diretamente o fator humano do projeto como um dos itens críticos para o alcance do sucesso, eles reconhecem sua importância e sua incidência, ou seja, sua transversalidade, em cada um dos demais fatores, uma vez que as pessoas são os agentes executores das melhores práticas, capazes de levar ao tão almejado sucesso [4].

Vale ressaltar que ao tratar de sucesso do projeto refere-se ao resultado percebido a respeito do produto entregue e os benefícios que este traz para a organização, diferentemente do conceito de sucesso do

gerenciamento do projeto que está relacionado a eficiência do processo de implantação das ferramentas desta área do conhecimento. É importante salientar que um gerenciamento de projeto bem sucedido não necessariamente implica em sucesso do projeto [2, 5, 6].

O teletrabalho tornou-se com a pandemia do Sars-Cov-2 uma alternativa possível para compatibilizar a manutenção das atividades econômicas e o isolamento social, sendo necessário o levantamento na literatura sobre as peculiaridades desta modalidade de trabalho.

3. O teletrabalho e a Covid-19

O teletrabalho não é um tema novo e foi trazido à tona a partir da década de 70 com a crise do petróleo, ganhando maior notoriedade a partir dos anos 2000.

Esta forma de trabalho se insere em um contexto de flexibilização cada vez mais praticada e que se destaca do tradicional trabalho presencial com horários fixos. Pode-se conceitua-lo como qualquer atividade profissional exercida fora das dependências da empresa substituindo a necessidade da presença física dos empregados com a utilização de tecnologia da comunicação e da informação, que não seja considerada como trabalho externo. O home-office pode ser considerado, com base no entendimento de diversos estudiosos sobre o tema, como uma das formas de teletrabalho, especificamente realizada na residência do prestador do serviço [7].

Alguns benefícios do teletrabalho são a diminuição dos deslocamentos, que resulta em menos engarrafamentos e poluição ambiental e mais horas livres para o funcionário. Também fornece maior equilíbrio entre trabalho e vida familiar, aumento da autonomia e flexibilidade ao trabalhador, foco nos resultados e produtividade, redução dos gastos, tanto empresariais quanto pessoais, e menor incidência de atrasos e faltas. Muitos autores consideram que esse panorama favorável

resulta em aumento da motivação e da produtividade dos indivíduos [7, 8].

Por outro lado, existem também pontos negativos a serem observados visando sua eliminação ou mitigação, como: aumento do estresse frente a utilização intensa e demasiada da tecnologia, maior possibilidade de distrações e acidentes de trabalho, dificuldade de cumprimento da rotina, problemas físicos decorrentes da inadequação do espaço e equipamentos, além da diminuição da intensidade de relacionamento com a equipe e dificuldade de estabelecimento de limites temporais e psicológicos entre as atividades pessoais e laborais [7,8].

A mudança da dinâmica de relacionamento com a equipe resulta em modificações das relações, afeta a produção e a vida profissional do indivíduo em relação as conexões e trocas, inclusive com seus gestores. A falta de separação dos interesses pessoais e profissionais pode tanto resultar da cobrança demasiada por produtividade, como exaustão por dificuldade de gerenciamento do próprio funcionário, ou ainda, resultar em pouca produtividade pelo mesmo motivo [7,8].

No entanto, a pandemia da Covid-19 forçou a adoção massiva desta solução em vários países, em empresas privadas e nas repartições públicas, como solução emergencial para manter as atividades laborais em tempos de isolamento social. Para as organizações que não tinham experiência com esta prática no período pré-pandêmico, a situação trouxe enormes desafios em relação à infraestrutura e a outras características do ambiente residencial, e também com relação à adaptação das ferramentas gerenciais e de comunicação, à preparação da equipe para lidar com as novas ferramentas e até dificuldades de caráter jurídico [8].

Para empresas que nunca trabalharam desta maneira anteriormente também pode haver uma queda inicial da produtividade advinda da dificuldade inicial de implantar o sistema e fazer todas as mudanças necessárias [7,8].

O processo de implantação, portanto, passa por uma série de treinamentos, tanto em relação às ferramentas a serem utilizadas como em relação a motivação e disciplina, workshops, adaptação do local e tecnologias, estabelecimento de um plano de trabalho para cada funcionário, mudanças nos processos organizacionais, definição dos critérios de avaliação e mensuração do que é entregue, dentre outros [9]. No entanto, com o caráter emergencial do isolamento, em consequência do rápido espalhamento do novo corona vírus, pouco se pôde planejar a respeito desta transição.

Ao se tratar de recursos humanos em tempos de pandemia a saúde mental dos integrantes das equipes de projeto também deve ser levada em consideração. Isto porque, neste contexto, cria um clima de tensão onde as pessoas estão preocupadas com a sua saúde e de seus familiares, ao mesmo tempo em que têm que lidar com a pressão de tentar sustentar as condições de trabalho em um cenário de incertezas, resultando em queda de desempenho. A Covid-19 já vem sendo apontada como uma causa de estresse que pode causar esgotamento da saúde mental dos funcionários, levando, inclusive, a problemas psicológicos a médio e longo prazo, como estresse, ansiedade e depressão. O próprio isolamento social é um fator que contribui para este cenário e esta contribuição deve ser levada em consideração quando da adoção do teletrabalho, em um contexto de saúde pública já estressante [10].

Neste sentido todas as informações devem ser claramente passadas às equipes e ter como diretriz a sua participação na elaboração dos planos de mudanças para lidar com a pandemia. Da mesma forma deve-se pensar no plano de retorno uma vez que se inicie a flexibilização do isolamento. Um plano de comunicação bem elaborado e voltado para a transparência é essencial para assegurar aos colaboradores menores níveis de estresse e preocupação com o desconhecido [10].

As empresas e as equipes de projeto não estavam preparadas para lidar com todas as

mudanças repentinas que estão passando, principalmente em termos de recursos disponíveis, procedimentos e competências. É necessário traçar o novo perfil de competências gerenciais que devem ser requeridas durante e após a pandemia, visando o aprimoramento das equipes para manter a possibilidade de sucesso nos projetos. Também é importante apontar as áreas de conhecimento que são críticas nestas circunstâncias, a fim de que sejam planejadas e controladas mais criteriosamente.

4. Competências e os projetos

Até os anos 1970, o conceito de competência se restringia à adequação técnica para determinada função ou cargo ocupado. A partir da década seguinte, graças a pressões sociais e incremento da complexidade nas relações entre funcionários e organizações, se passou a considerar igualmente importantes os aspectos sociais e comportamentais. [11].

O conceito de competências atualmente é entendido de maneira ampliada e pode englobar diversas facetas. Autores ao longo do tempo foram dando suas contribuições no sentido de acrescentar novas dimensões ao conceito de competência. Alguns destes entendimentos são: lidar com eventos inéditos e situações complexas que se apresentem, adaptabilidade às situações e mudanças, mobilização e aplicação do conhecimento técnico em certo contexto, ação e resultados para a organização, dentre outros. A abordagem mais aceita, tanto no contexto organizacional como no acadêmico parece ser a ideia de competência baseada nas dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes, dimensões interdependentes entre si, integrando diversas particularidades importantes no ambiente corporativo [11].

Com a introdução do conceito de competência no cotidiano das empresas e das salas de aula, esta abordagem passou a ser observada dentro de diferentes contextos e escalas, podendo ser analisada do ponto de vista do indivíduo, da organização, ou até

mesmo de um país e seu sistema educacional [12].

Dentro da escala da organização, ainda podem subsistir três escalas de competências: as individuais que são as habilidades dos indivíduos na solução de problemas; as competências da equipe, que são habilidades de resolução de problemas mais complexos em contexto multidisciplinar; e as competências da organização que se relacionam com o ambiente organizacional propício para que os indivíduos e equipes possam executar de maneira eficaz os projetos [12].

A identificação das competências é importante a fim de avaliar se os indivíduos estão suprindo as expectativas organizacionais e a partir desta avaliação ter a possibilidade de completar esta lacuna, levando em consideração a estreita relação entre o desempenho individual e os resultados pretendidos para a organização.

As companhias não estavam preparadas em termos de recursos, informações e tampouco competências para a adoção do teletrabalho [10], no entanto, sabe-se que a mudança é um fator intrínseco dos projetos e por isso os riscos não podem ser mapeados com completa exatidão. Logo é de se esperar que a equipe e o gerente de projetos já estejam acostumados a adaptar a si e ao seu objeto de trabalho frente às novas situações conforme estas vão se descortinando, pois esta já é uma expectativa anterior a pandemia. Segundo o PMBOK, a equipe precisa estar apta para avaliar os cenários e as situações que se apresentam, reagir a elas de modo a equilibrar as mais diversas demandas e manter a comunicação eficaz entre as partes interessadas para ter sucesso [13].

Neste contexto em que o computador, a internet e aplicativos de comunicação são amplamente utilizados, o conceito de digital skills soma-se ao conjunto de demais competências já anteriormente esperadas dos indivíduos integrantes das equipes.

As chamadas habilidades ou competências digitais, no entanto, também

podem ser ramificadas em diversos saberes, habilidades e atitudes em relação a gama de maneiras de lidar com a tecnologia da informação. A competência digital pode ser conceitualmente avaliada através de indicadores: formais, técnicos e operacionais; conhecimento e informação; comunicação digital; criação de conteúdos digitais e conhecimentos estratégicos. Cada um desses níveis também se relaciona com uma maior maturidade do usuário comum em relação ao manejo destas tecnologias [14].

Por outro lado, muitas dessas competências digitais também estão intimamente conectadas as habilidades e atitudes no contexto tradicional dos indivíduos, ou seja, a possibilidade de adaptação e aprendizado em um contexto digital depende em parte da inteligência emocional e de habilidades relacionadas a comunicação, adaptabilidade, autogerenciamento, pensamento crítico, trabalho em equipe, tomada de decisão e resolução de problemas e também das atitudes como positividade, paciência, motivação, abertura para novas situações, dentre outras [15]. Logo se percebe que grande parte das competências anteriormente almejadas se adaptam bem ao novo contexto, e que equipes selecionadas tomando como base o critério de competências têm mais possibilidades de responderem positivamente na adaptação ao teletrabalho.

Serão levantadas, de maneira geral, quais são as competências necessárias para a adaptação a realidade do trabalho remoto a nível individual dentro do contexto das equipes de projetos, visando a necessidade de entender até que ponto as competências requisitadas para trabalhar com projetos se mantiveram as mesmas dentro do contexto de excepcionalidade que a humanidade vivencia com a pandemia da Covid-19.

Tais competências ao nível do indivíduo da equipe de projeto variam conforme especificidades do cargo, do tipo de organização e projeto em que está engajada, e em certa medida, esse fator também influencia as competências esperadas do

próprio gerente de projetos. Da mesma forma a competência da equipe é fortemente influenciada por fatores organizacionais [12] e também pela combinação de competências individuais, que não necessariamente se somam de maneira homogênea e racional. Logo, este levantamento de novas competências requeridas será feito de maneira geral, em relação a interação dos indivíduos com os novos processos e meios digitais.

A figura do gerente de projetos é essencial tendo em vista que além de fazer a conexão da estratégia da diretoria e alta gerencia com a equipe de projeto, [13] cabe a ele também o papel de manter as equipes motivadas e desempenhando bem o seu papel em um ambiente de intensa mudança. Este agente tem a possibilidade de visualizar o todo, além de controlar e articular todos os processos de gerenciamento de projetos. Por isso também é necessário avaliar quais as novas competências que despontam como as mais relevantes neste contexto, ou quais das competências mais esperadas deste indivíduo foram/serão afetadas.

5. Novas competências individuais

Estudiosos sobre o tema do teletrabalho traçam algumas características desejáveis dentro dos perfis de teletrabalhador para a melhor execução dessa modalidade. Foram considerados os seguintes atributos principais: motivação, disciplina, organização com menor interferência externa quanto possível, facilidade de adaptação, capacidade de trabalho ainda que com pouco contato social, habilidade em equilibrar o trabalho com as demais responsabilidades, determinação, facilidade de tomar decisões, capacidade de lidar bem com as tecnologias a serem utilizadas, planejamento, comprometimento com cronogramas, confiança e proatividade [16]

Guedert levanta as características necessárias ao teletrabalhador segundo a visão de alguns autores, e pode-se perceber que grande parte destas ideias convergem para um mesmo entendimento, inclusive em sintonia

com o exposto no parágrafo anterior. As características mais citadas são automotivação, autodisciplina e autocontrole mesmo que sem supervisão constante e, ainda, a capacidade de trabalhar em isolamento solucionando os problemas que se apresentem, com concentração em suas tarefas. A experiência profissional em sua área de trabalho e o conhecimento dos procedimentos da empresa também são importantes para tomar as decisões com segurança de maneira autônoma, além dos conhecimentos específicos para lidar com a tecnologia com a qual terá que desenvolver suas atividades [17].

Outra habilidade a ser destacada é a comunicação. De um lado para suprir as lacunas do isolamento e por outro lado, para superar a perda de elementos das chamadas linguagem não verbal e da comunicação informal, que ocorrem em decorrência da comunicação digital. Outras características importantes levantadas são a flexibilidade e a criatividade, e também o contexto familiar, fase da vida e hábitos dos indivíduos [17,18]

Se somadas às características principais já mencionadas ao se tratar sobre digital skills, pode-se organizar um esquema conforme o apresentado na Tabela 1 do APÊNDICE A, que faz um resumo das principais características encontradas na literatura e as classifica em conhecimentos, habilidades ou atitudes.

Em relação às habilidades pode-se concluir a partir da observação das competências sobre a capacidade de autogerenciamento dos indivíduos. Estas são características que os gerentes e as organizações já buscavam nos recursos humanos, só que agora mais focadas na maior possibilidade destas pessoas serem capazes de fomentar em si mesmas estados de espírito e força de vontade que o gerente de projetos estaria imbuído de desenvolver no ambiente físico e presencial.

As atitudes são possivelmente as mesmas buscadas em projetos de maneira geral, mas que, neste contexto, são direcionadas à rápida aprendizagem e à inteligência emocional para

lidar com um cenário tão caótico e, conseqüentemente, melhorar o andamento do trabalho. Os conhecimentos por sua vez devem ser os das ferramentas virtuais que serão utilizadas, assim como um amplo conhecimento da sua própria área técnica específica, facilitando o saber agir frente as situações.

Existe uma discussão quanto a possibilidade de influenciar e aperfeiçoar habilidades e atitudes nos indivíduos, não tendo sido plenamente delimitado até onde estas características são natas ou podem ser desenvolvidas. No entanto, pelas próprias competências atribuídas aos gerentes de projeto, tem-se que estes são responsáveis por passar a visão do projeto, indicar o aperfeiçoamento dos indivíduos e ajudar na interação destes na formação de uma equipe bem sucedida, através de sua visão global do projeto. Este papel do gerente, portanto, não pode ser completamente suprimido ou transferido aos indivíduos das equipes.

6. Novas competências gerenciais

O guia PMBOK estabelece as principais habilidades atribuídas ao gerente de projetos para que este esteja apto a avaliar as situações e responder as mesmas de maneira adequada. No guia estão listadas: liderança, desenvolvimento da equipe, motivação, comunicação, influência, processo decisório, conhecimento político e cultural, negociação, estabelecimento de confiança, gerenciamento de conflitos e coaching. Grande parte destas habilidades está relacionada com as equipes de projeto, pois o gerente deve estar à frente destes grupos e para isto ser hábil em “(...) identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar (...)” estas pessoas que formarão estas equipes [13].

O próprio PMBOK identifica os principais desafios relacionados às equipes virtuais como a possibilidade de falhas na comunicação, aumentando a possibilidade de ocorrência de maus entendidos, dificuldade no compartilhamento de conhecimento e experiências entre os membros, custo

tecnológico elevado e a sensação de isolamento [13].

O gerente de projetos é apontado como o profissional responsável por passar para o time os objetivos do projeto, suas funções e responsabilidades com clareza, além de identificar e prevenir/mitigar conflitos, gerenciar mudanças, controlar o desempenho dos envolvidos nas equipes e dar o feedback, atividades estas mais impactadas com a mudança para o ambiente virtual [18].

Em uma pesquisa com 45 gerentes de projetos da área de construção civil em Minas Gerais, que foram estimulados a classificar uma lista de competências gerenciais de acordo com seu grau de importância, a comunicação eficaz figurou em primeira posição. Na sequência aparecem: o planejamento e a organização, a compreensão de si e dos demais, estabelecimento de metas e objetivos e o fomento de um ambiente de trabalho produtivo [19]. Essa pesquisa corrobora com a noção da importância do enfoque em competências relacionadas a comunicação voltadas para o meio digital.

Os problemas de comunicação podem levar a maior possibilidade de conflitos gerados por mal entendidos entre as partes. Da mesma forma, somados à distância física, os problemas nesta área do gerenciamento podem dificultar a supervisão e a motivação dos recursos humanos, bem como o diálogo e o feedback. Braúna aponta as principais habilidades interpessoais necessárias ao gerente de projetos para o desenvolvimento da equipe no contexto do teletrabalho: empatia, influência, criatividade e capacidade de integrar e motivar as pessoas. A relação de confiança com os colaboradores também é importante para suprir a falta de contato pessoal presencial. Ele também deve ter características pessoais como imparcialidade, humildade, flexibilidade, integridade, credibilidade, entusiasmo e comprometimento, além da clareza da comunicação [18].

Entendendo o gerente de projetos também como parte da equipe, pode-se concluir que as competências requeridas dele

não são diferentes das do restante dos integrantes, mas devem ser entendidas de maneira mais ampla. Além de suas competências como indivíduo da equipe ele deve também fomentar, maximizar e controlar as competências dos demais através de uma comunicação eficiente e eficaz. Na Tabela 2 no APÊNDICE B é apresentado o resumo das competências necessárias ao gerente de projetos desenvolvidos no ambiente virtual.

O gerente de projetos, portanto, deve olhar caso a caso o contexto social e familiar de cada trabalhador e avaliar se a melhor solução a ser adotada é de fato o teletrabalho, decisão a ser tomada juntamente com os componentes da equipe. A presença do trabalhador fisicamente pode ser feita, tomando os devidos cuidados e com um número reduzido de pessoas, a fim de alinhar entendimentos sobre o projeto e mitigar o isolamento, ou em casos em que o teletrabalho não seja uma opção.

O cuidado para que as soluções sejam equânimes é importante para evitar tratamentos diferenciados e consequentes conflitos. O ambiente físico deve oferecer segurança para o trabalhador que opte junto ao gerente de projetos pelo trabalho presencial.

Os processos relacionados a comunicação precisam de especial atenção. As atividades rotineiras devem ser sistematizadas a fim de agilizar os procedimentos, ao mesmo tempo em que as expectativas e metas devem estar bastante claras. O gerente de projetos pode utilizar os chamados groupwares, também chamados de softwares colaborativos, para executar o gerenciamento das comunicações no projeto, e ao mesmo tempo integrar os recursos humanos. O controle da produção e desempenho deve ser feito com mais frequência, o que pode também ser feito através destes aplicativos. Canais de conexão virtual formais e informais podem auxiliar na minimização da sensação de isolamento social e profissional dos indivíduos, podendo ter seu uso fomentado.

As competências dos indivíduos e do gerente de projetos podem ser aprimoradas

também através do ambiente virtual com cursos e processo de coaching online, sendo o mapeamento das competências uma importante ferramenta para identificar e atacar os problemas entre o desempenho requerido e o esperado, possibilitando a intervenção e correção de possíveis problemas.

7. Referências

- [1] ROCHA, L.; ALBERGARIAS, R. Adequando a dimensão humana no gerenciamento por projetos. *Revista Mundo Project Management*, Agosto / Setembro, p.58, 2012. Disponível em: <<https://projectdesignmanagement.com.br/produto/adequando-a-dimensao-humana-no-gerenciamento-por-projetos/>> Acesso em: 18 jun. 2020
- [2] MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>> Acesso em: 18 jun. 2020
- [3] PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. (1989). *Critical Success Factors in R&D Projects, Research-Technology Management*, 32:1, 31-35, DOI: 10.1080/08956308.1989.11670572
- [4] COOKE-DAVIES, T. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, v. 20, n. 3, p. 185-190, 2002. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- [5] LOPES, D. Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudos de casos. *Dissertação – Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP*. São Paulo, p. 111, 2009
- [6] SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and

- innovation. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- [7] OLIVEIRA, M. A. M. Teletrabalho E Atitudes Frente À Mudança: estudo multicaseos no setor público brasileiro. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília. Brasília, p. 123, 2019
- [8] ESASHIKA, D. S. de S.; SCHEIDEMANTEL, R. Teletrabalho: Experiências Nacionais E Internacionais. Câmara dos Deputados, Estudo, Consultoria Legislativa. Brasília, DF. Maio 2020.
- [9] CARDOSO, L. T. Teletrabalho: Uma Análise Das Vantagens E Desvantagens Em Uma Instituição Governamental. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Departamento de Administração. Brasília – DF 2018
- [10] HAMOUCHE, S. COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. Emerald Open Research 2020, 2:15 Last updated: 10 JUN 2020
- [11] BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo: v. 41, n. 1, p. 8-15. 2001.
- [12] RABECHINI JUNIOR, R. et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. In: Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011
- [13] PMI - Project Management Institute. Guia PMBOK®: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Quinta edição, São Paulo, PMI, 2013, Saraiva 2014.
- [14] IORDACHE, C. MARIËN, I. BAELDEN, D. Developing Digital Skills and Competences: A Quick-Scan Analysis of 13 Digital Literacy Models. Italian Journal of Sociology of Education, 9(1), 6-30. doi: 10.14658/pupj-ijse-2017-1-2
- [15] FREIMAN, V. et al. Towards The Life-Long Continuum Of Digital Competences: Exploring Combination Of Soft-Skills And Digital Skills Development. 2017. In: International Technology, Education and Development Conference. DOI: 10.21125/inted.2017.2250
- [16] FREITAS, S. R. Teletrabalho Na Administração Pública Federal Uma Análise Do Potencial De Implantação Na Diretoria De Marcas Do INPI. Tese (Mestrado em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro – RJ 2008
- [17] GUEDERT, R. L. O Teletrabalho Nas Empresas Desenvolvedoras De Software Do Estado De Santa Catarina – Um Estudo Multicaso. Tese (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau – SC 2005.
- [18] BRAÚNA, I. A. L. Avaliação Da Utilização Do Teletrabalho No Domicilio Em Consultorias De Projeto De Engenharia E Sua Influência Na Gestão De Projetos. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Projetos). Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro – RJ 2010.
- [19] LIMA, R. de J. C.; ARAGÃO S.; GUIMARÃES, E. H. R. Competências Gerenciais Em Gestão De Projetos: Estudo Em Grandes Empresas Do Setor Da Construção Civil, Em Minas Gerais. Revista de Gestão e Projetos - GeP Vol. 7, N. 2. Maio/Agosto. 2016.

8. Anexos e Apêndices

APÊNDICE A

Tabela 1 – Relação de conhecimentos habilidades e atitudes individuais para o teletrabalho

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Tecnologia (em relação as ferramentas digitais)	Facilidade de Comunicação (através das ferramentas virtuais)	Motivação
Na sua área (experiência profissional)	Trabalhar isolado e sem feedback	Determinação
	Adaptabilidade/Flexibilidade	Compromisso (especialmente prazos)
	Concentração	Confiança
	Criatividade	Proatividade
	Pensamento Critico	Equilíbrio/auto controle
	Planejamento/ gerenciamento (autogerenciamento)	Paciência
	Disciplina (autodisciplina)	Positividade
	Tomada de decisão	Abertura (para novas situações)
	Organização	Colaboratividade
	Apresentação pessoal	Curiosidade / Interesse
		Empatia
		Engajamento

Fonte: Adaptado pela autora a partir de FREIMAN et al. (2017, p.5,9); FREITAS (2008, p. 71); GUEDERT (2005, p. 25,26) e BRAÚNA (2010, p.49,50) [15,16,17,18]

APÊNDICE B

Tabela 2 – Relação de conhecimentos habilidades e atitudes do gerente de projetos para o teletrabalho

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES
Tecnologia (em relação as ferramentas digitais)	Facilidade de Comunicação (através das ferramentas digitais)	Paciência
Na sua área (experiência profissional)	Liderança	Empatia
Em gerenciamento de Projetos	Adaptabilidade/Flexibilidade	Imparcialidade
Conhecimento de ferramentas digitais de gerenciamento	Criatividade	Integridade
Conhecimento político e cultural	Desenvolvimento e Motivação da Equipe	Humildade
	Influência	Equilíbrio/auto controle
	Negociação	Flexibilidade
	Gerenciamento de Conflitos	Entusiasmo
	<i>Coaching</i>	Abertura (para novas situações)
	Processo decisório	Credibilidade
		Comprometimento

Fonte: Adaptado pela autora a partir de PMI (2013, p.17, 18); BRAÚNA (2010, p.56,65,69) e LIMA; ARAGÃO E GUIMARÃES (2016, p. 48) [13, 18, 19]