



A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL FRENTE ÀS ADVERSIDADES NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE ERP NO SETOR PÚBLICO

Priscila Alvarez Safra

RESUMO

Aspectos comportamentais são variáveis capazes de determinar o bom ou mau resultado de um time de profissionais com um objetivo definido. Este artigo profissional procurou evidenciar, através de um caso prático, a importância de exercer a inteligência emocional, como um catalisador de sucesso na implantação de projetos de sistemas integrados de gestão, os chamados ERP no setor público.

PALAVRAS-CHAVE: *ERP, Setor Público, Negociação, Gerenciamento de Projetos, Inteligência Emocional.*

ABSTRACT

Behavioral aspects are variables capable to determining the good or bad outcome of a team of professionals with a defined objective. This professional case intends to highlight, through a case study, the importance of exercising emotional intelligence as a catalyst for success in the project implementation of integrated management systems, so-called ERP's in the public sector.

KEYWORDS: *ERP, Public Sector; Negotiation; Project Management; Emotional Intelligence.*

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A Indra uma das principais multinacionais de consultoria e tecnologia da Europa e América Latina adjudicou a contratação de serviços na modalidade pregão eletrônico N° 2013/015 com o Banco do Nordeste (BNB), a maior instituição do setor público dedicado ao desenvolvimento regional da América Latina. O contrato visava implantar a Solução Integrada de Gestão Empresarial, neste caso o SAP ERP, a fim de oferecer suporte às áreas corporativas e de negócio da instituição.

O objetivo do Projeto Conexão era a integrar os processos de *backoffice* e de negócios do Banco do Nordeste, contemplando a redução de custos, confidencialidade e segurança de informações.

O projeto tinha alta significação estratégica, por conta, especialmente, do relevante papel do Banco do Nordeste como propulsor do desenvolvimento econômico e social, mediante a capacitação técnica e financeira dos agentes produtivos.

A Indra enquanto fornecedora foi responsável pela solução integral, que contemplou desde os trabalhos de consultoria, planejamento, desenho e construção da solução, até a formação de usuários, suporte técnico e manutenção.

O programa de implantação, iniciado em setembro de 2013 estava ordenado em dois projetos, ou ondas, sob os marcos:

Onda 1: Módulos de Contabilidade Bancária, Controladoria, Logística e Patrimônio, Finanças, Projetos. Entrega planejada: julho/2014;

Onda 2: Módulos de Gestão de Pessoas; Planejamento Estratégico, e Gestão de Controles Internos. Entrega planejada: maio/ 2015.

O problema foi contextualizado durante o Comitê Executivo, em setembro/ 2015 com representantes Indra e BNB da Gestão do Contrato, Gestão Operacional, Gestão do Projeto e *Sponsor*. Na ocasião formalizou-se a insatisfação do cliente perante aos temas:

1. Postergação recorrente do *milestones* da Onda 1;
2. Ausência de Mapa de Integração, o que dificultava o entendimento do produto ERP numa unidade coesa de processos;
3. Atraso no cronograma mestre do Programa (Onda 1 + Onda 2);
4. Desmotivação dos usuários chaves, e resistência a mudanças.

A Gestão Operacional da Indra precisava planejar esforços, e produzir um resultado em curto prazo, sob pena de quebra do contrato. O Diagrama de causa e efeito consolidou as principais causas associadas a não entrega do produto:

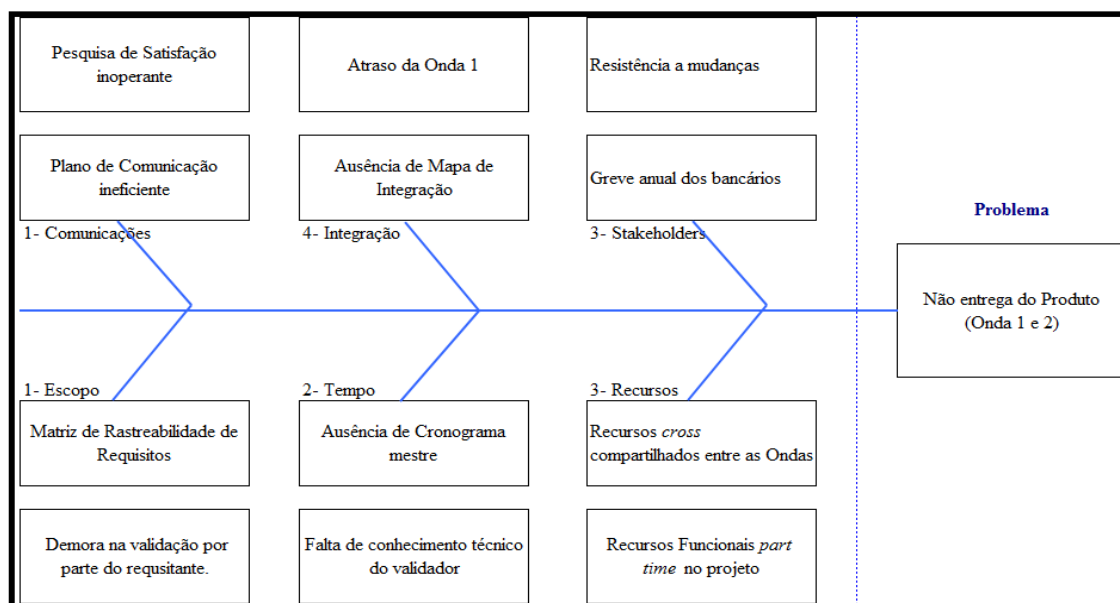


Figura 1 - Diagrama de causa e efeito. Fonte: PMBOK. 5ed, p.302 (2013).



Simultaneamente, a Alta Administração da consultoria, limitou a capacidade de entrega com as restrições:

- Recursos: Permitido apenas remanejamento de consultores internos da companhia para o projeto;
- Tempo: Até 04/04/2016 a Indra deveria entregar parte do produto do software ERP/ SAP.

A combinação dos problemas acima somada à estrutura organizacional matricial de setor público trouxe uma série de emoções negativas, e mudanças de comportamento, impactando todo o desempenho do trabalho. Não era raro em comitês diretivos expressarem críticas através de agressões emocionais com forte carga de repugnância, e resistência passiva.

O engajamento das partes interessadas estava falho. Alguns usuários- chaves de alta influência, fonte de importantes requisitos, eram difíceis para negociação, tinham baixo interesse no projeto, costumeiramente mais reativos do que ativos, omitiam informações essenciais de integração com outros módulos, e ausente nas reuniões de integração e riscos para o projeto. O *Sponsor* por outro lado, realizava muitas atividades de comunicação entre os departamentos de negócio e benchmarking externo, refletindo em decisões unilaterais, influenciado por pontos de vista técnicos de usuário- chave influente, sem avaliar o impacto global com a consultoria.

Mapeou- se também pela Indra o efeito *halo*, ou seja, gerentes com alta competência técnica, mas de baixa competência emocional ou soft skills. Tornava-se emergente desenvolver a Inteligência Emocional da liderança Indra e Banco, frente às adversidades no gerenciamento de projetos de ERP no setor público.

2 ESTRATÉGIA ADOTADA

Para responder as estratégias adotadas frente às causas mapeadas acima, atribuiu- se na matriz de swot (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) as variáveis críticas para atingi-lo os objetivos da implantação do projeto:

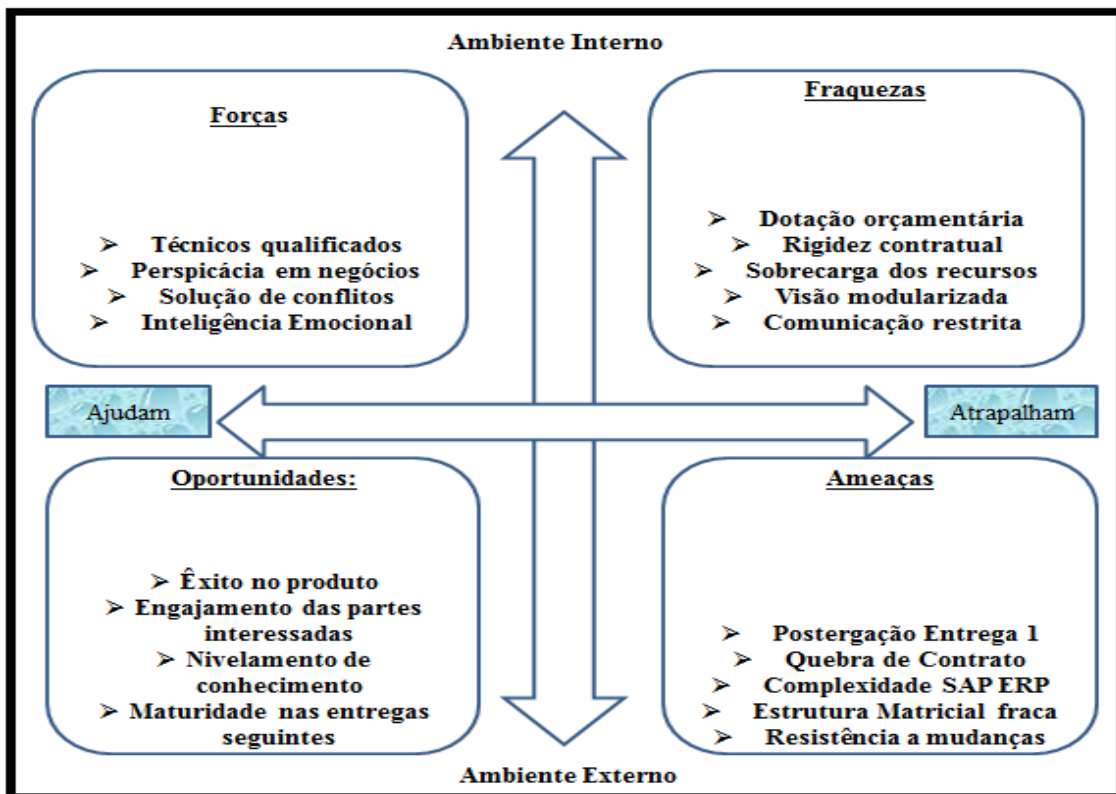


Figura 2 - Matriz Swot.

Resumidamente, a estratégia adotada baseou-se em 3 pilares: Produto ERP, Gerenciamento de Projetos no Setor Público, e Inteligência Emocional.

2.1 PRODUTO ERP

O ERP/ SAP é composto de módulos adquiridos na forma de pacotes comerciais de softwares. Na ocasião os módulos FI (Finanças), CO (Controladoria), MM(Compras), HCM (Recursos Humanos) eram os que existiam maior integração, e, por conseguinte de maior complexidade processual:

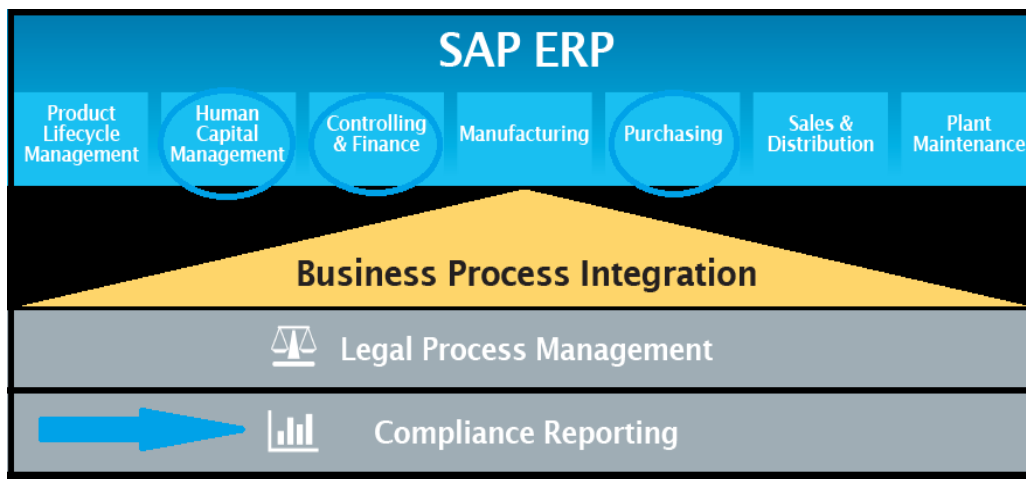


Figura 3: Módulos SAP ERP.

Todavia, o módulo GRC (*Governance, Risk an Compliance*), ou *Compliance Reporting*, oferecia suporte aos processos de governança, gestão de riscos e conformidade na organização. Como se tratava de saída dos processos, o GRC por ora pertencente à Onda 2 era o único produto que oferecia menor complexidade de integração e, portanto, menor risco de implementação até abril/ 2016.

Após estudos analíticos em equipe, priorizou-se ordenar a implantação em 4 Entregas cujo impacto de mudança ao usuário final seria gradativo, além de trazer maturidade para equipe nas demais entregas.

| Entrega | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------|------------------------------|--|--------------------------|-------------------|
| Escopo | Gestão de Controles Internos | Contabilidade Bancária, Controladoria, Logística e Patrimônio, Finanças, Projetos. | Planejamento Estratégico | Gestão de Pessoas |

Figura 4 - Divisão do Escopo nas 4 Entregas.

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Existem fatores ambientais singulares, no gerenciamento de projetos nas organizações públicas, que impactam a escolha da estratégia de implantação do ERP. Por exemplo: rigidez nas licitações, dificultando inovações nos aditivos contratuais; cultura organizacional mais cristalizada, tornando o processo de mudanças mais lento; estrutura organizacional matricial fraca, reduzindo a autonomia dos gerentes e equipes de projeto; excessivo controle burocrático e desfocado na necessidade real do projeto.

Os desafios eram muitos não limitados a: Que habilidades a Gestão do Projeto deveria dispor para sensibilizar e conduzir a equipe? Como conciliar a participação dos usuários



nos testes integrados, paralelo às rotinas operacionais setor de negócios? Em que medida haveria uma Gestão do Conhecimento para projetos futuros, se o documento de lições aprendidas, permanecia inalterado desde a provação do Plano de Gerenciamento do Projeto?

Neste momento particular de transição, era responsabilidade do Gerente de Projetos Indra, a capacidade de superar as emoções e comportamentos resistentes, utilizando a força da Inteligência Emocional, como vetor determinante para gerenciar o ciclo de vida do projeto com eficiência e eficácia.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Por causa da natureza de software abstrata, vimos que os entregáveis modulares estavam amplamente sujeitos a variadas interpretações técnicas. Adicionalmente, o excessivo controle burocrático e departamental em processos acessórios, poderia desfocar a real necessidade de gerenciar o ciclo de vida do produto.

A área de Gestão da Mudança (GMO) atuava apenas em atividades administrativas como newsletter, aniversariante do mês, e divulgação de *status report*. Temas como impactos organizacionais e engajamento das partes interessadas, não tinham prioridade na pauta da gestão, e, recorrentemente eram postergados sob a justificativa de ter baixo impacto. Diante do exposto, a GMO, agente motivador para mudança estava paralisado, desmotivado, e sem voz ativa. Por sete meses o projeto esteve sem representante Banco para GMO, atrasando todas as ações de comunicação pendentes de condução nos departamentos afetados.

Neste contexto, aspectos comportamentais passam a sustentar as ações de liderança de equipe, comunicação, e engajamento preventivo das partes interessadas.

A inteligência emocional é um conceito que define como nós conseguimos administrar nossas emoções, sentimentos e comportamento na nossa vida, e também das pessoas ao nosso redor.

Existem cinco áreas de domínio destes aspectos comportamentais que estabelecem o modelo da inteligência emocional no gerenciamento de projetos, tornando- a fundamental para estruturar os efetivos planos de ação:



Figura 5 - Modelo de Inteligência Emocional. Fonte: Mersin, Anthony (2009).

Sob a ótica de gerenciar a implantação do ERP/ SAP no setor público, o desenvolvimento da inteligência emocional nas estratégias adotadas abaixo, sejam elas associadas à mudança de comportamento, espírito de equipe, e resiliência às adversidades, foram determinantes para a Entrega 1 do produto SAP GRC em abril/ 2016.

| Área de Conhecimento | Tema | Detalhe | Estratégia Adotada pela Consultoria | Inteligência Emocional utilizada |
|----------------------|--|---|---|----------------------------------|
| Escopo | Matriz de Rastreabilidade de Requisitos | Falta de governança para assegurar o atendimento aos requisitos. Ausência de clareza aos critérios determinantes para atender os requisitos em sua totalidade, parcialidade, e não atendimento | Departamento jurídico trouxe lições aprendidas de outros projetos do setor público, a fim de padronizar a governança dos requisitos funcionais e técnicos. Indicadores estabelecidos para comprovar a forma de atendimento dos requisitos funcionais: * Código A -> solução atende imediatamente com funcionalidade básica; * Código B -> solução atende com customização de funcionalidade; * Código C -> solução atende através da criação de nova funcionalidade. Para os códigos 'B' e 'C', foi discutido abertamente entre as partes, as custo X benefício, prazo e impacto de desenvolver a funcionalidade. Consensado que para determinados requisitos, cujo códigos 'B' e 'C', poderiam ser atendidos pelo código 'A'. | Gerenciamento de conflitos |
| | Demora na validação por parte do requisitante. | Decisões concentradas em poucos superintendentes de negócio, ou muitas esferas organizacionais de aprovação. | Através do Sponsor, acordamos que o usuário chave, tendo este conhecimento do processo e a depender da criticidade, concedeu autoridade validar em um BBP (business blueprint) nome do superintendente da área. | Consciência Organizacional |
| Tempo | Cronograma mestre | Por mais de 1 ano, o projeto caminhou sem cronograma. Falta de padronização e suporte de PMO. Falta de experiência dos consultores funcionais estimarem tempo, precedência e integração. | Gerente Operacional agiu como coaching, dirigindo inicialmente a data final da Entrega 1, e trouxe um modelo adotado no passado. O PMO agiu como facilitador na construção do cronograma em sessões específicas com técnicos, gestão da mudança, e treinamento. | Dizer a verdade |
| | Falta de conhecimento técnico do validador | Ausência de maturidade, ao que é necessário entregar em cada fase de planejamento, execução, monitoramento, e encerramento no cronograma | Validações seriam departamentalizadas, seguido da apresentação geral aos superintendentes. Para cada uma das fases da metodologia ASAP, alinhava-se as informações relevantes, áreas envolvidas, e um registro de questões quando as necessidades apresentadas não correspondiam às expectativas das partes interessadas. | Liderança inspiracional |
| Recursos | Recursos cross compartilhados entre as ondas | Super alocação e ausência de prioridades para Gestão da Mudança, PMO, Treinamento | Após validação do cronograma, ficou claro que determinadas atividades cross, poderiam ser repetidas nas demais entregas. | Desenvolvendo pessoas |
| | Recursos Funcionais part time no projeto | Recurso da Entrega 1 atendida ao BNB, em Fortaleza, concomitante a outros clientes em São Paulo | Negociou-se com o líder corporativo da célula, quais etapas críticas, que o consultor deveria estar full time. Mitigado este risco, a cada status report semanal, evidenciávamos que a alocação part time não impactaria no prazo final | Limites emocionais |
| Integração | Ausência de Mapa de Integração | Não era requisito de entrega. No entanto, dificultava a visão do todo(processos, interfaces, legados), além de gerar insegurança nas etapas seguintes | Estabeleceu-se um padrão para cada processo com: Entradas, ferramentas e saídas. O Gerente de Integração conduziu sessões com departamentos individualizados, seguido de validação conjunta; Mapas foram impressos e colados por todo local físico do projeto. | Autogerenciamento |
| | Atraso de Entrega da Onda 1 | Parte do atraso deveu-se a ausência do mapa acima | Gerentes Operacionais das 4 Entregas, passaram a ter reuniões periódicas no intuito de assegurar que o mapa acima desenhado, seria a construção final do produto. | Comunicações |
| Partes Interessadas | Greve anual dos bancários | Como os usuários- chaves eram escassos, não havia substituição. Decisões não eram tomadas, ou postergadas, por todo período de greve em setembro | Plano de Riscos e Issues documentado. Como o plano de ação do Banco era aceitar passivamente, a consultoria notificou judicialmente o ocorrido. O atraso foi refletido no cronograma. Durante as greves a consultoria permaneceu ativa no projeto. A fim de não impactar o deadline, atividades de caminho crítico foram realizadas aos finais de semana junto ao usuário- chave. | Relacionamento com Stakeholders |
| | Resistência a mudanças, associado a cultura | Primeira experiência do banco com implementação deste porte | No mapeamento dos stakeholders, documentou-se as expectativas, influência e poder. Utilizou-se a arte da escuta, para identificar os perfis e construir relacionamentos pessoais. Dos impactos organizacionais identificados, gerou-se um plano de mobilização em cada área afetada, conduzido pela gestão da mudança e sponsor, e superintendente. | Consciência social |
| Comunicação | Plano de Comunicação ineficiente | Construído na fase inicial, mas as ações eram sob demanda | Instalou-se regras claras e rígidas quanto aos padrões de documentação, matriz de responsabilidade, e periodicidade para os relatórios de: situação, progresso, tendência, previsão, desempenho e lições aprendidas. O PMO consolidava todos os relatórios em único ppt, apresentava semanalmente no status report. Líderes funcionais conduziam o comitê de mudanças semanalmente. Gerência Operacional conduzia o comitê executivo quinzenalmente. Gerente de Projetos conduzia comitê diretivo mensalmente. Toda documentação tinha o repositório único, nomeado Solman | Liderança de Equipe |
| | Pesquisa de Satisfação inoperante | Pesquisa aplicada, mas os planos de ação não seguiam adiante. | Através da comunicação clara, objetiva, verdadeira e direta, procurávamos entender o motivo das respostas, e como supera-las nas fase seguintes | Gestão de Relacionamentos |

Figura 6 - Estratégia Adotada.

3 RESULTADOS

O trabalho de campo revelou que a inteligência emocional de conduzir as pessoas sem perder o foco, o equilíbrio entre razão e emoção em cenários de crise, adicionado às habilidades e técnicas de gerenciamento de projetos foram determinantes para atingir a primeira entrega do Projeto Conexão.

Segundo a extensão de software para o PMBOK 5ed. intitulada “*Software Extension to the PMBOK Guide Fifth Edition*”, alguns perfis interpessoais são particularmente importantes para os gerentes de projeto de software, incluído, mas não limitado a



liderança, escuta efetiva, construção de equipe, comunicação, motivação, influência, gerenciamento de conflitos, negociação, e conhecimento cultural.

Com inteligência emocional, conseguimos controlar nossas emoções, e atingimos os seguintes resultados, nas áreas de conhecimento:

Escopo: Lidar com a tensão durante todo ciclo de vida do projeto, foi uma grande negociação, pois a todo o momento nossas reações eram julgadas pela organização pública, até que provássemos o contrário.

Quanto mais complexo o projeto, mais significativa torna-se a Inteligência Emocional para atingir um resultado de sucesso com menos esforço. Foi preciso reconhecer o papel das emoções e habilidades interpessoais nas tomadas de decisão.

Asseguramos com qualidade o atendimento dos requisitos com a funcionalidade básica da Entrega 1 na data 04/04/2016. Os requisitos que seriam atendidos mediante customização, somada a criticidade baixa, seriam atendidos na Entrega 3.

A troca de conhecimento entre *Sponsor*, Gerente Operacional e Gerente de Contratos, envolveu solução de conflito, esclareceu diferentes pontos de vista, gerou opções de atendimento, e desenvolveu degraus para ação. Com isto, encorajamos os servidores a acreditarem na mudança e superar às adversidades externas.

Tempo: Dizer a verdade em delimitar as restrições de prazo, recursos, e precedências relativas à integração das atividades na elaboração do cronograma, permitiu que ações eficazes para atingir a meta, fossem tomadas em conjunto.

A liderança de PMO orientou quais os conceitos básicos na ferramenta MSProject, seguindo a metodologia ASAP. A inteligência emocional refletida na empatia e a capacidade de nos colocar no lugar do outro, facilitou a compreensão de dúvidas, e inspirou outras pessoas a cumprir os *milestones* do cronograma.

Recursos: A sintonia entre Gestão da Mudança, PMO, Treinamento, em se comunicar com o interlocutor, promover *workshops* de capacitação de ferramentas e conceitos internos, e distribuir as informações de acordo com o público-alvo trouxe desenvolvimento e maturidade para equipe. Foi fundamental reconhecer a inteligência emocional para criar um ambiente de trabalho positivo, e antecipar ou evitar esgotamento e possíveis desgastes de relacionamento com os envolvidos.

Na ocorrência de imprevistos, a exemplo do recurso que não embarcou para Fortaleza na data acordada, utilizamos como plano de contingência a teleconferência, e lidar com os conflitos potenciais por parte da organização.



Integração: O Gerente de Integração assumiu a responsabilidade, esteve disposto à negociação, a fim de cooperar em benefício do projeto. Os Gerentes Operacionais dispuseram de competências que envolvem a Inteligência Emocional, como a comunicação, gestão da mudança, liderança, negociação e orientação ao cliente.

Estabelecido um padrão e validado o Mapa de Integração e Cronograma, conseguimos criar uma relação de harmonia na qual facilitou a condição de aceitar as sugestões da consultoria naturalmente.

Partes Interessadas: Foi importante identificar, planejar, gerenciar as expectativas, e proativamente engajar as partes internas (áreas funcionais do projeto) e externas (setor jurídico, fornecedores externos, clientes de microcrédito, e agências reguladoras). Garantimos através da negociação, uma forma que elas fossem um aliado, e não um problema para o projeto.

Além do Gerente de Projeto, os membros da equipe e outras partes interessadas também se beneficiaram ao desenvolver mais a inteligência emocional. Se todas as partes interessadas e membros da equipe conseguem administrar suas emoções e comportamento dentro de um projeto, por exemplo, é possível ter uma equipe de alto desempenho e um relacionamento mais sólido com as partes interessadas.

Comunicação: À medida que o líder da equipe passava mais tempo com o usuário chave, melhor preparado estava para reconhecer as impressões e resolver problemas na fase embrionária. Reportá-los tardiamente fazia com que se tornassem obstáculos de impacto muito grande. Em alguns momentos, os servidores omitiram informações referentes aos problemas, pois pensavam que ao reatá-los, poderia parecer que não foram capazes de resolvê-los. A consolidação da Inteligência Emocional para o Gerente de Projetos esteve atribuída na gestão de relacionamentos em todas as fases do projeto. Isto significou usar a própria consciência e a dos outros, para construir relacionamentos sólidos e encorajar a negociação com diplomacia e tato.

A nova atitude ficou evidente em circunstâncias, que relatórios foram divulgados pela consultoria, sem necessitar de validação prévia por parte do cliente.

Reuniões e alinhamentos preliminares, antes de um comitê executivo, por exemplo, foram fundamentais para obter uma compreensão sobre como trabalhar com cada parte interessada, registrar as questões, e documentar as lições aprendidas.



4 LIÇÕES APRENDIDAS

O registro abaixo consolidou algumas informações mapeadas ao longo da execução do projeto, e agregaram conhecimento no gerenciamento de projetos no futuro. Tal registro posteriormente foi documentado no banco de dados da empresa, neste caso ferramenta Solman:

| indra | | Banco do Nordeste | | Lições Aprendidas Projeto Conexão Registro das Lições Aprendidas do Projeto | | | |
|--------------------|---|---|-----------|---|-------------------------------------|------------------|--|
| Cargo/ | Descrição | Itens Recomendados | Importân | Onda | Fase do Projeto | Área de | |
| Gestão Operacional | Ausência de processos definidos e catalogados (as-is) como base para suportar os novos processos em implementação (to-be) | Mapear os processos atuais com base nos requisitos do Edital antes do início do projeto | 5 - Alta | Onda 1 | Iniciação | Qualidade | |
| Gestão Operacional | Insuficiência dos recursos humanos para dar vazão às demandas (PMO, gestão da integração e gestão de mudanças). | Avaliar, criteriosamente, a necessidade de mão de obra a ser disponibilizada pelo projeto para dar vazão ao volume de trabalho. | 5 - Alta | Ondas 1 e 2 | Iniciação | Recursos Humanos | |
| Gestão Operacional | Demora na aprovação do plano de projetos | Buscar novos recursos para apoiar os recursos que apresentam sintomas de concentração de tarefas e definições. | 5 - Alta | Onda 1 | Iniciação | Escopo | |
| Gestão Operacional | Demora na resposta da área de negócio na entrega de informação (insumos) requerida | Reunião semanal com os líderes transmitir as necessidades do projeto e obter compromissos. | 5 - Alta | Onda 2 | Execução / Monitoramento e Controle | Tempo | |
| Líder de Frente | Demora na tomada de decisões da Gestão em função de concorrência de prioridades | Os temas que acumulam atraso pendente de decisão da gestão devem ser priorizados. | 5 - Alta | Onda 2 | Execução / Monitoramento e Controle | Tempo | |
| Líder de Frente | Lentidão das atividades com consultor em remoto | Evitar que os consultores estejam em remoto, especialmente nos testes integrados | 3 - Média | Onda 2 | Execução / Monitoramento e Controle | Risco | |
| Gestão Operacional | Acumulo de documentação pendente de revisão ou aprovação ao final da cada fase. | Monitoramento periódico da documentação no Solman, com respectiva comunicação e cobrança para as frentes. | 5 - Alta | Onda 2 | Execução / Monitoramento e Controle | Risco | |

Figura 5 - Lições Aprendidas.

Das lições aprendidas enquanto ativo essencial para gerenciar um projeto, algumas ações foram valiosas como gerenciar as expectativas das partes interessadas; manter o registro de questões atualizado até ser resolvido; desenvolver ferramentas de controle; e adotar uma atitude de negociação, visando à obtenção dos resultados esperados.

Para ser emocionalmente inteligente, primeiro o Gerente de Projetos deve entender as emoções dentro do projeto. Quando nós entendemos o porquê de estarmos nervosos, ansiosos, frustrados, já é um passo fundamental para ser emocionalmente mais inteligente. Na medida em que entendemos melhor nossas emoções, o nosso comportamento muda, e muitas vezes conseguimos tirar a emoção de meio de tudo que acontece durante os projetos e trabalhar com os fatos que temos.

Quando utilizamos a inteligência emocional no setor público, agimos com diplomacia principalmente ao lidar com gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe. Verificou-



se que os servidores passaram a adquirir comportamentos mais proativos quando, desenvolvem o pensamento ‘ganha-ganha’. Desta forma, entendem que este tipo de engajamento traz o benefício para as ações do projeto, bem como para as mudanças nas organizações públicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aspectos comportamentais podem ser desenvolvidos à medida que estudamos a natureza do escopo do produto ERP, o contexto organizacional no setor público, e quais objetivos o projeto se propõe a atingir.

A vantagem de termos gerentes de projetos utilizando a inteligência emocional é o aumento da capacidade comportamental em solucionar conflitos, que somada à correta utilização das ferramentas de controle e negociação com as partes interessadas, cria um ambiente adequado para o alcance dos resultados do projeto.

Portanto, inteligência emocional foi o uso intencional de nossas emoções de forma que trabalhem em nosso benefício, nos ajudando a orientar nosso comportamento e raciocínio para atingir os melhores resultados. E lembre-se: para atingir o sucesso, não é necessário sobressair-se em todas às adversidades, mas apenas ser forte o bastante em algumas delas.

6 REFERÊNCIAS

GRC. Disponível em: <<https://www.sap.com/solution/platform-technology/analytics/grc.html>>.

MERSINO, Anthony C. *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: M. Books, 2009.

PMBOK. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 5ed, 2013 – PMI.

Software Extension to the PMBOK. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 5ed, 2013 – PMI.

Government Extension to the PMBOK. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 3ed, 2006 – PMI.