



USO DO JOGO TORC COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE SOFT SKILLS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM GESTÃO DE PROJETOS

USE OF TORC GAME AS A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS IN RISK MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT



Bruna Borin

Pós-graduada em Gestão de Projetos e Inovação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.
Porto Alegre, RS – Brasil.
brunaborin@outlook.com



Jaqueline Terezinha Martins Corrêa Rodrigues

Doutora em Engenharia da Produção
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS.
Canoas, RS – Brasil.
jaqueline.rodrigues@canoas.ifrs.edu.br



Priscila Wachs

Doutora em Engenharia da Produção
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.
Porto Alegre, RS – Brasil.
wachs.priscila@gmail.com

Resumo

O gerenciamento de riscos em projetos complexos exige domínio de habilidades técnicas (*hard skills*) e não técnicas (*soft skills*). As *hard skills* referem-se às capacidades profissionais, necessárias à execução de tarefas específicas, enquanto as *soft skills* estão relacionadas ao comportamento, comunicação e interação social, sobretudo em momentos críticos e de necessidade de tomadas de decisão. Nesse sentido, é importante que o gerente de projetos desenvolva e aperfeiçoe tanto suas habilidades técnicas quanto não-técnicas. O jogo *Training for Resilience Operational Capabilities* (TORC) constitui-se como uma abordagem inovadora para o desenvolvimento de *soft skills*, em especial da resiliência. Dessa maneira, este artigo tem por objetivo propor o uso do jogo TORC como estratégia para o desenvolvimento de *soft skills* no gerenciamento de riscos em gestão de projetos. O jogo TORC foi aplicado de maneira adaptada, com uma turma do curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão de Projetos e Inovação em uma Instituição de Ensino Superior (IES), composta por 27 discentes. A vivência passou pelas seguintes etapas: apresentação, experimentação, aplicação e avaliação. Na última fase, aplicou-se um questionário com três perguntas aos participantes da atividade. A utilização do jogo TORC como recurso pedagógico no referido cenário demonstrou-se produtiva. De maneira geral, obteve-se *feedback* positivo sobre a atividade, vislumbrando a possibilidade de usar a dinâmica para o desenvolvimento de habilidades não técnicas (*soft skills*) na resolução de problemas no ambiente de trabalho em que está inserido.

Palavras-chave: TORC. Gestão de riscos. Gestão de projetos. *Soft skills*. Habilidades. *Training for resilience operational capabilities*.

Abstract

Risk management in complex projects requires project managers with technical/hard skills and non-technical/soft skills. Hard skills refer to professional skills necessary to perform specific tasks, while soft skills are related to behavior, communication, and social interaction, especially at critical moments and when decision-making is needed. Therefore, it is important for the project manager to develop and improve both hard and soft skills. The game *Training for Operational Resilience Capabilities* (TORC) is an innovative approach to the development of soft skills, especially resilience. In this way, this paper aims to propose the use of the TORC game as a strategy for the development of soft skills in risk management in project management. The TORC game was applied in a class of the *Latu Sensu* Postgraduate Course in Project Management and Innovation in a Higher Education Institution (HEI), composed of 27 students. The experience went through the following stages: presentation, experimentation, application, and evaluation. In the last phase, a questionnaire with three questions was applied to the participants. The use of the TORC game as a pedagogical resource in that scenario proved to be productive. In general, positive feedback was obtained about the activity and the possibility of using the dynamics for the development of non-technical skills (soft skills) to solve problems in the work environment in which it is inserted.

Keywords: TORC. Risk management. Project management. Soft skills. Capabilities. Skills *training for resilience operational capabilities*.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Borin, B., Rodrigues, J. T. M. C., & Wachs, P. (2022, set./dez.). Uso do jogo TORC como estratégia para o desenvolvimento de soft skills no gerenciamento de riscos em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 13(3), 178-197.
<https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.22217>.

1 Introdução

O sucesso de um projeto está diretamente relacionado ao gerenciamento de riscos (Bakker, Boonstra, & Wortmann, 2010; Rabechini Jr. & Carvalho, 2013). A eficiência da gestão de riscos, por sua vez, está associada à competência dos gestores em lidar com situações adversas (Cristóbal, Carral, Diaz, Fraguela, & Iglesias, 2018; Espinha, 2018). Para tanto, as habilidades não técnicas, conhecidas como *soft skills*, estão sendo cada vez mais requeridas (Gonçalves, Oliveira, Pacheco, & Salume, 2020; Pereira & Rabechini Jr., 2014).

Para atingir as metas almejadas por uma empresa, otimizando recursos e potencializando resultados, é preciso transformar ideias em ações (Akel & Marx, 2020). Isso ocorre, geralmente, através de projetos, definidos pelo *Project Management Institute* (PMI) (2018) como sendo esforços temporários em prol de entregas únicas e exclusivas, com objetivos claros e específicos e recursos previamente determinados.

Dessa forma, além do conhecimento tácito e capacidades técnicas (*hard skills*), o comportamento dos profissionais é determinante para o êxito de um projeto (Horváth, 2019; Matteson, Anderson, & Boyden, 2016). Ou seja, conhecimento teórico e destrezas técnicas, mecânicas e práticas são importantes, mas não são suficientes para impedir o fracasso de um projeto (Maya & Orellana, 2016). Frente aos imprevistos que surgem ao longo de um projeto, as *soft skills* são imprescindíveis para garantir a continuidade do trabalho (Dias, 2015).

Essas habilidades são subjetivas, construídas a partir das vivências particulares de cada indivíduo e, por conseguinte, mais difíceis de serem ensinadas, treinadas e avaliadas (Cristóbal *et al.*, 2018; Gonçalves *et al.*, 2020). Todavia, a prática constante e a realização de exercícios simulados estimulam os profissionais a enfrentar com maior naturalidade os desafios de um contexto dinâmico, oportunizando o desenvolvimento de atitudes centradas, que convergem em competências essenciais, tal como a resiliência (Cristóbal *et al.*, 2018; Espinha, 2018). Um exemplo de capacitação para desenvolvimento de resiliência é o jogo *Training for Operational Resilience Capabilities* (TORC) (Grøtan, van der Vorm, & Macchi, 2015), que aborda durante a sua aplicação, por exemplo, consciência situacional e tomada de decisão que são reconhecidamente importantes habilidades não técnicas/*soft skills* (Flin & Maran, 2015).

Com base nessas premissas, surge o seguinte questionamento: como desenvolver *soft skills* para o gerenciamento de riscos em projetos a partir da utilização do jogo TORC? Dessa forma, o principal objetivo deste estudo consiste em propor o uso do jogo TORC como estratégia para o desenvolvimento de *soft skills* no gerenciamento de riscos em gestão de

projetos. Tal objetivo está alinhado com o argumento de Thomas e Mengel (2008) sobre a necessidade de preparar gestores de projetos a lidarem com a complexidade e incerteza dos projetos por meio de programas ou projetos de capacitação.

Neste contexto, o presente estudo pretende trazer contribuições teóricas e práticas no tangente ao desenvolvimento de *soft skills* para o gerenciamento de riscos em gestão de projetos. O artigo está estruturado da seguinte maneira: 1) Introdução; 2) Referencial Teórico; 3) Procedimentos Metodológicos; 4) Resultados e Discussões; e 5) Considerações Finais.

2 Referencial teórico

2.1 *Gestão de projetos e gestão de riscos em projetos*

A gestão de projetos é responsável pelo planejamento, execução e controle de um projeto, acompanhando do início ao fim todas as etapas, prazos, recursos e envolvidos no projeto (Espinha, 2018). A gestão de projetos engloba um conjunto de ações ou atividades consistentes e coerentes que traduzem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de cronograma, custo e especificações, prezando pela qualidade (Dias, 2015; Horváth, 2019).

Uma gestão adequada de projetos configura-se como uma importante aliada na conquista da máxima eficiência e eficácia de uma organização. A gestão de projetos, entretanto, apresenta grande complexidade em virtude da quantidade de elementos que influenciam a execução de um projeto, bem como a infinidade de inter-relações que podem ocorrer entre tais elementos (Thomas & Mengel, 2008). Entre os principais fatores contribuintes para mensurar a complexidade de um projeto, citados no estudo de Cristóbal *et al.* (2018), estão: tamanho, *stakeholders* (partes interessadas), fluxo, interdependência, tecnologia, divisão do trabalho e práticas de gerenciamento do projeto.

A gestão de projetos envolve o gerenciamento de dez áreas de conhecimento: escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições, partes interessadas e integração (PMI, 2018). A gestão de riscos, especificamente, consiste em planejar o gerenciamento, identificar, realizar análises qualitativas e quantitativas, preparar respostas e controlar os riscos pertinentes a um determinado projeto (PMI, 2018). O gerenciamento de riscos auxilia na adoção e adaptação eficazes de práticas para modificar situações indesejadas, otimizando as chances de sucesso de um projeto e atenuando os impactos negativos sobre o resultado final (Akel & Marx, 2020).

Sobre o assunto, Espinha (2018) acrescenta que é uma forma de prevenir acontecimentos que possam prejudicar o projeto, buscando soluções para os pontos de vulnerabilidade do mesmo. Ademais, a falta de uma gestão de riscos sistematizada pode levar à descontinuidade e ao respectivo fracasso do projeto e, conseqüentemente, à frustração das partes interessadas (Espinha, 2018). Por outro lado, o desempenho de um projeto é proporcional à atenção dada à gestão de riscos: a percepção de sucesso está intimamente ligada a um bom gerenciamento dos riscos (Bakker *et al.*, 2010).

Os eventos de risco estão associados majoritariamente a dois aspectos: variabilidade e ambigüidade (Ward & Chapman, 2003). A variabilidade refere-se a elementos como prazos/tempo, custos/recursos e qualidade. Enquanto a ambigüidade diz respeito à falta de clareza nos dados, detalhes, estruturas, entre outros conhecimentos restritos e colocações limitadas (Ward & Chapman, 2003).

Devido à incerteza de ocorrência desses riscos e a respectiva frequência, o gerenciamento deve ser contínuo ao longo de todo o ciclo de vida do projeto (Cristóbal *et al.*, 2018). Neste sentido, os gerentes de projeto têm papel fundamental no delineamento constante das fontes e aspectos que corroboram com a complexidade do projeto, dificultam o controle, gerenciamento e resultado final do projeto, e tornam imprevisíveis as relações entre *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) (Cristóbal *et al.*, 2018). Com isso, é importante desenvolver, nos gestores, habilidades para lidar com a incerteza e complexidade de projetos (Thomas & Mengel, 2008).

2.2 *Hard skills e soft skills em projetos*

Apesar dos recursos digitais e *softwares* cada vez mais desenvolvidos, acessíveis e presentes, a intervenção humana ainda é indispensável e a competência dos gestores na condução de crises e resolução de problemas torna-se um dos principais diferenciais para manter a competitividade da empresa no mercado (Espinha, 2018). Assim, gestores de projetos precisam ter habilidade técnicas (*technical/hard skills*) e não técnicas (*non technical/ soft skills*) (Thomas & Mengel, 2008). A competência técnica se configura através do conhecimento apresentado por um indivíduo (conhecimento explícito), baseado em teorias consolidadas através de estudo e treinamento, sendo verificado com maior facilidade (Carvalho & Rabechini Jr., 2019; Espinha, 2018; Gonçalves *et al.*, 2020). Enquanto, as *soft skills* são capacidades abstratas, difíceis de serem quantificadas, porém são determinantes no enfrentamento das

adversidades que surgem ao longo de um projeto (Cristóbal *et al.*, 2018; Gonçalves *et al.*, 2020). Tais características gerenciais apoiam a resiliência da organização, a qual pode ser definida como a capacidade de um sistema de adaptar o seu funcionamento antes, durante ou depois de uma mudança ou desordem atípicas (Hollnagel, 2011).

Em suma, espera-se que, além de tomarem decisões embasadas teoricamente, com coesão e coerência, os gerentes agreguem valor na tomada de decisão, através de ações rápidas para maximizar os pontos fortes e minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos que abarcam um projeto (Carvalho & Rabechini Jr., 2019). Ademais, almeja-se que esses profissionais estejam alinhados com as metas da empresa e tenham alto nível de socialização, comunicando os ideais da corporação para a sua equipe de forma clara, objetiva e assertiva (Maya & Orellana, 2016). Logo, para conquistar resultados significativos, é imperioso que os receptores compreendam a mensagem que foi passada pelo gestor (Gonçalves *et al.*, 2020).

O aprimoramento das *soft skills* dos gestores reflete diretamente na integração e sinergia da sua equipe. O ímpeto de antever óbices para dirimir os impactos negativos sobre o projeto deve se tornar um hábito do gestor de riscos, pensando nas melhores alternativas para reverter um cenário desconfortável e mantendo o equilíbrio emocional mesmo sob pressão externa (Dias, 2015).

A atuação dos recursos humanos de uma organização pode caracterizar-se como um diferencial competitivo no mercado, especialmente se os gestores forem capazes de instigar a criatividade e a autonomia de seus subordinados, encorajando-os a terem *insights* que possam contribuir com o projeto (Dias, 2015). Apesar de intangíveis, as crenças e perspectivas próprias de um bom gerente podem reverberar grandes vantagens coletivas (Maya & Orellana, 2016; Oliveira, Cintra, & Mendes Neto, 2013).

Quando a gerência consegue exprimir adequadamente os preceitos da instituição e propiciar condições de trabalho congruentes, estabelece-se uma relação de confiança entre os níveis de decisão da empresa (operacional, tático, e estratégico). Engendra-se, assim, um espírito colaborativo que produz um ambiente agradável de convivência, favorável a alavancar a produtividade e concretização das metas estipuladas e, por suposto, o desenvolvimento da empresa e crescimento de seus valores (financeiros e emocionais) (Rabechini Jr. & Carvalho, 2013).

2.3 TORC

O *Training for Operational Resilience Capabilities* (TORC) é um treinamento inovador e abrangente que permite que organizações apreciem, cultivem e melhorem suas habilidades e atitudes resilientes e adaptativas. É uma capacitação em forma de jogo utilizada para identificar riscos a partir da análise de alguns cenários hipotéticos, bem como planejar, em conjunto, o que fazer em cada ocasião (Grøtan *et al.*, 2016). O TORC, ainda, promove maior consciência situacional e maturidade aos envolvidos, permitindo que os mesmos ampliem sua visão e aperfeiçoem sua rotina e regras de trabalho, tornando o ambiente mais seguro e eficiente (Grøtan *et al.*, 2015).

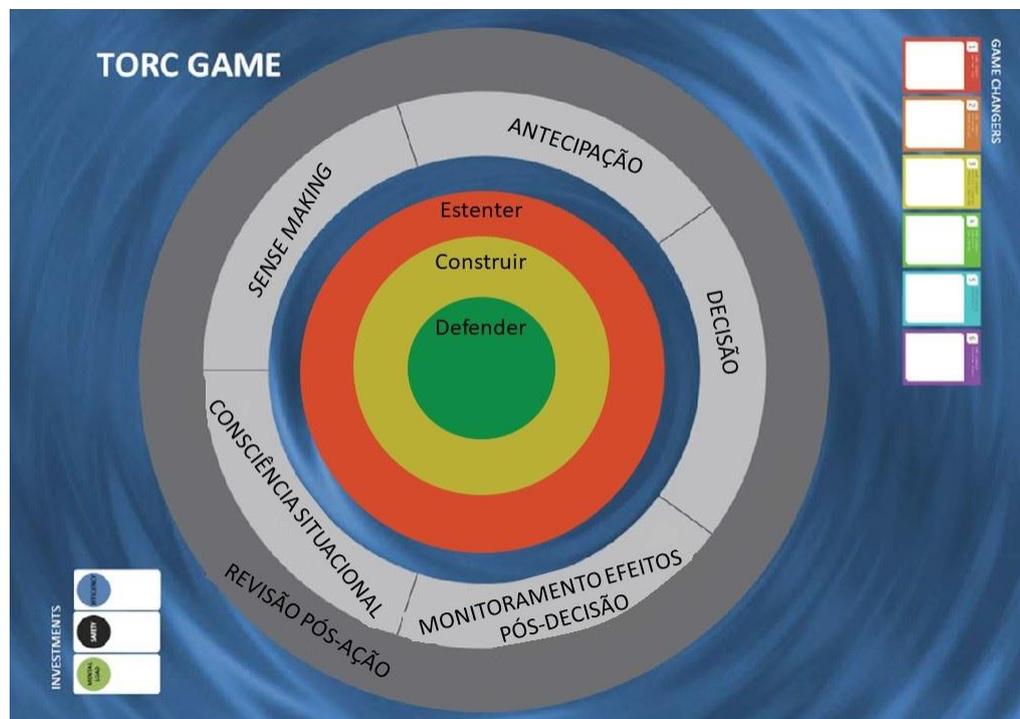
O TORC foi proposto, inicialmente, para gestão de segurança em ambientes complexos (Grøtan & van der Vorm, 2015). Este estudo inova ao propor o TORC como alternativa para o desenvolvimento de *soft skills* - destacando-se a resiliência - em gestão de projetos à luz do gerenciamento de riscos em toda a jornada de um projeto.

Em prol de um objetivo comum, todos os participantes trabalham juntos, na mesma equipe, durante a realização do TORC, sugerindo ideias para evitar custos desnecessários, gastos não previstos e atitudes contraproducentes (Grøtan *et al.*, 2017). Sendo assim, o grupo deve decidir, em cada rodada, qual ação a ser tomada (estratégias adotadas e os recursos necessários), conforme diretrizes descritas por Grøtan *et al.* (2016) e apresentadas a seguir.

Cada rodada do jogo tem duração aproximada de seis a dez minutos. A primeira rodada é de ambientação, dedicada à compreensão da sistemática do TORC e entendimento das suas nuances. Na primeira rodada, é apresentado o contexto da organização, para que todos tenham o mesmo entendimento acerca do dilema a ser provisionado. Na sequência, uma primeira situação desafiadora (*game changer*) é ilustrada. A discussão sobre a situação desafiadora até a tomada de decisão perpassa os seguintes pontos: consciência situacional, *sense making*, antecipação, decisão, monitoramento dos efeitos e pós-decisão. Assim, o jogo conduz a um percurso cognitivo para tomada de decisão. A Figura 1 apresenta o tabuleiro proposto pelos idealizadores do jogo com o percurso a ser percorrido. Cada rodada possui um líder, responsável por apresentar as perguntas norteadoras de cada ponto. A cada rodada, uma pessoa diferente pode assumir o papel de líder, promovendo a articulação das novas perspectivas pensadas para lidar com o *game-changer* (Grøtan *et al.*, 2016).

Figura 1.

Tabuleiro TORC



Fonte: Adaptado de Grøtan (2017, p. 16), traduzido pelas autoras.

Todo o desenrolar da atividade colaborativa deve ser anotado em uma folha de registro, detalhando o máximo possível dos acontecimentos (Grøtan *et al.*, 2016). O relato fidedigno do que ocorreu permite entender como os integrantes chegaram a uma determinada conclusão (Grøtan *et al.*, 2016). Posteriormente, este documento pode servir como uma fonte de consulta, identificando o que foi consenso e o que não foi unanimidade durante as discussões, reiterando os motivos da decisão final - uma espécie de portfólio (Grøtan *et al.*, 2016).

Para auxiliar no processo de tomada de decisão, os autores supracitados indicam dez estratégias a serem consideradas. O TORC, originalmente, apresenta algumas categorias fixas de estratégias que podem ser adotadas para resolver a situação desafiadora colocada como *game changer*. Com isso, a decisão a ser tomada pode incluir: 1) adaptar procedimentos de trabalho; 2) adicionar recursos humanos; 3) priorizar atividades; 4) entender o que você vê; 5) buscar reflexão ativa do desenvolvimento; 6) buscar diferentes pontos de vista; 7) compartilhar aprendizagem; 8) direcionar equipe de apontamento e líder de informação; 9) criar ligação para apoio à decisão; e 10) realocar recursos. Os recursos, por sua vez, subdividem-se em cinco grandes grupos: informação; pessoas; ativos; tempo; e comunicação (Grøtan *et al.*, 2016).

Após cada rodada, a decisão tomada deve ser classificada em níveis de investimento envolvido (0 a 2) na segurança, na eficiência e/ou na carga de trabalho dos funcionários, bem como deve-se atribuir uma das três posições de resiliência (Grøtan *et al.*, 2016):

- a) defender: é o modo mais desejável de operação, visto que os processos instituídos e os recursos disponíveis asseguram a normalidade da situação com pouca necessidade de adaptações e/ou intervenções. A ação resiliente é desenvolvida para lidar com eventuais falhas e erros no contexto de conformidade operacional, mantendo os prazos e as entregas acordadas inicialmente (Grøtan *et al.*, 2016);
- b) construir: os meios apresentados não são suficientes para garantir o sucesso da atividade. É preciso dar mais atenção às fragilidades expostas e empregar conhecimentos adicionais para interpretar a situação, identificando os gargalos e propondo soluções para as diligências diagnosticadas (Grøtan *et al.*, 2016);
- c) estender: os procedimentos previamente padronizados são inadequados para desenvolver um resultado satisfatório. Nesse caso, a equipe deve optar por um modo diferenciado de trabalhar, para suprir as demandas características da ocasião (olhar além do óbvio). As ocorrências inusitadas carecem de ações específicas, baseadas nas peculiaridades de cada situação. Para tanto, é aconselhável que os envolvidos estejam preparados para responder com rapidez, substituindo padrões de ações obsoletos por mecanismos mais convenientes e eficientes (Grøtan *et al.*, 2016).

Ao término do jogo, são concatenados novos parâmetros que servirão de suporte para conter riscos que venham a emergir durante a execução de um projeto. Destarte, a probabilidade de decisões acertadas aumenta consideravelmente, dado que, ao se depararem com uma situação semelhante a um *game-changer* encenado, as respostas para diminuir as interferências serão mais ágeis e eficientes (Grøtan *et al.*, 2016).

Grøtan *et al.* (2015) averiguaram os benefícios do emprego dessa ferramenta em espaços complexos de diferentes áreas, predizendo que a aplicação do jogo nesses contextos condiciona os indivíduos a agirem em situações críticas, delimitando a atuação de cada um frente a circunstâncias surpresas. O uso constante e a prática contínua desse tipo de técnica, portanto, permite que as premissas reveladas na vivência de situações forjadas evitem que medidas equivocadas sejam institucionalizadas e que erros cometidos não se repitam (Grøtan *et al.*, 2015). Jogando repetidas vezes, o *feeling* dos participantes fica mais refinado, com maior tendência ao acerto.

Zhongeen (2019) realizou uma meta-análise sobre o uso de jogos na educação, identificando fatores que influenciam a efetividade, pontos positivos e pontos negativos do uso de jogo no processo ensino-aprendizagem. Entre os aspectos que impactam diretamente na efetividade, estão: percepção da utilidade do jogo e interação entre participantes; facilidade para jogar; realismo; *debriefing*. Os principais pontos positivos identificados foram: facilita o entendimento do ‘todo’ pelos participantes; e desenvolve habilidades cognitivas, de comunicação. Quanto aos inconvenientes, apontou-se um possível aumento na carga mental de trabalho, como consequência negativa.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, uma vez que tem por objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, e qualitativa, considerando a percepção dos envolvidos quanto ao jogo proposto e suas aplicações e potenciais (Prodanov & Freitas, 2013). A utilização do jogo TORC para o desenvolvimento de *soft skills* para gerenciamento de projetos foi estruturada em quatro etapas: (i) apresentação; (ii) experimentação; (iii) aplicação; (iv) avaliação.

Na fase de apresentação, o jogo TORC é exposto como um recurso para o desenvolvimento de *soft skills* em gestão de riscos em projetos. Isso ocorre após o nivelamento do conhecimento teórico sobre o gerenciamento de riscos em gestão de projetos. A necessidade de *soft skills* para lidar com as incertezas inerentes a projetos complexos também deve ser explorada. Neste momento, ainda, são apresentadas as principais características, benefícios e limitações do jogo.

A fase de experimentação é uma primeira rodada, cujo objetivo é demonstrar o funcionamento do jogo. Para tanto, define-se, em conjunto (entre todo o grupo), um contexto e *game changer* a ser solucionado. As rodadas são guiadas pelos mais experientes, os quais orientam os envolvidos a percorrerem todo o percurso cognitivo para a tomada de decisão proposto pelo TORC, incluindo a avaliação sobre a posição de resiliência e o grau de investimento necessário.

Na etapa de aplicação, os participantes formam grupos de até 5 pessoas e definem um contexto, *game changer* (preferencialmente, relacionado ao seu cotidiano) e um líder. Logo, ocorre a reprodução do Jogo TORC para a resolução de uma situação-problema real ou hipotética. O desenvolvimento do jogo baseia-se em perguntas norteadoras e na definição das

posições de resiliência, adaptadas de Grøtan *et al.* (2016) para o contexto de gestão de projetos (Tabela 1).

Tabela 1.

Perguntas Norteadoras Para Percurso Cognitivo e Definição das Posições de Resiliência

Etapa	Descrição	
Percurso cognitivo	Consciência situacional	- Existe algo “fora do comum” que pode gerar uma situação não esperada? - Vocês entendem o que está acontecendo? - O que está acontecendo?
	<i>Sensemaking</i>	- Qual o reflexo do que está acontecendo para o andamento do projeto? - Que estratégias e recursos são necessários para lidar com isso?
	Antecipação	- Qual o potencial impacto das estratégias e recursos elencados? - Que nova situação pode surgir?
	Decisão	- Baseados nas reflexões anteriores, quais ações serão tomadas? - Quem precisa saber disso?
	Monitoramento dos efeitos	- Quais são os efeitos sobre a sua equipe, outras equipes e demais stakeholders? - A resposta é suficientemente eficaz?
Posição de resiliência	Defender	A experiência e os procedimentos existentes são suficientes para concluir o projeto dentro do cronograma, respeitando custos e escopo.
	Construir	As práticas e procedimentos existentes não são suficientes para lidar com desafio/oportunidade, interpretação é necessária, fronteiras da competência das equipes são procuradas.
	Estender	As práticas e procedimentos existentes não conseguem apoiar a solução e o método do trabalho precisa ser redesenhado/reprojetado.

Fonte: Elaborado pelas autoras, baseado em Grøtan *et al.* (2016).

Após a vivência, ocorre a avaliação do jogo, onde é discutida a relevância da atividade para o desenvolvimento de *soft skills* necessárias para gestão de riscos em projetos. Para nortear o *feedback*, propõe-se a utilização de questionários. Nesta pesquisa, foram realizadas três perguntas aos participantes, cujas respostas serão apresentadas utilizando códigos (P01, P02, P03...).

4 Resultados e discussões

Nesta seção será descrita a conjuntura em que o estudo foi aplicado e, detalhar-se-á a execução de cada uma das etapas propostas na metodologia. Será dada maior ênfase na última fase (Avaliação), relatando a percepção dos participantes sobre a dinâmica. Os *feedbacks* dos pós-graduandos sobre a utilização do jogo TORC serão analisados e discutidos sob a perspectiva do desenvolvimento de *soft skills* na gestão de projetos.

4.1 Contexto do estudo

O TORC foi utilizado como um recurso pedagógico em um curso de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Gestão de Projetos e Inovação de uma Instituição de Ensino Superior (IES). O referido curso possui 360 horas, contemplando quatro módulos: formação geral, gestão de projetos, inovação, e finalização. As disciplinas estão distribuídas ao longo de quatro semestres, sendo o último dedicado exclusivamente ao trabalho de conclusão do curso (TCC). Em específico, a disciplina de Gestão de Riscos está prevista para o terceiro semestre, momento em que os discentes já concluíram a maioria das disciplinas, apresentando conhecimento avançado sobre gestão de projetos.

Os conteúdos que fazem parte da disciplina de Gestão de Riscos, conforme o plano pedagógico de curso (PPC), são: riscos e incertezas em projetos; fatores críticos de sucesso em gestão de projetos; identificação dos riscos; análise qualitativa e quantitativa dos riscos; ferramentas para análise dos riscos; e plano de gerenciamento dos riscos. A proposta de incluir o TORC como estratégia de desenvolvimento de *soft skills* na gestão de riscos em projetos emergiu durante as aulas, a partir da fala dos discentes sobre a importância das habilidades não técnicas na gestão de projetos somada a experiência prévia das docentes com TORC, e reforçada pela literatura na temática (Thomas & Mengel, 2008).

A disciplina ocorreu de forma remota, devido à pandemia de Covid-19, com a participação de 27 discentes. O jogo foi adaptado para o formato remoto (com encontros síncronos) e para o uso em gestão de riscos em projetos. Cabe ressaltar que o jogo foi uma ferramenta complementar ao processo de ensino-aprendizagem.

Foram utilizadas outras metodologias de ensino, ao longo da disciplina, tais como: aula expositiva; sala de aula invertida (disponibilização prévia de material para estudo e posterior discussão em encontro síncrono); e seminários e debates sobre os conteúdos. Outro momento relevante da disciplina foi um bate papo com um gestor de riscos de um grande e renomado hospital da região sul do Brasil, o qual trouxe exemplos práticos da sua realidade, demonstrando a aplicabilidade dos conhecimentos teóricos e necessidade de habilidades não técnicas para a condução de situações adversas.

4.2 Apresentação

A apresentação iniciou com a discussão teórica sobre gestão de riscos, a complexidade em projetos e a necessidade de *soft skills* para lidar com as incertezas inerentes a projetos

complexos, tais como: gerenciamento de crise, gestão do conhecimento, adaptabilidade e resiliência. Esta fase encerrou-se com a introdução ao jogo TORC, explicando suas características e objetivos. Também foram explanados os principais benefícios e pontos negativos da dinâmica para o ambiente de trabalho, com a abertura de espaço para a retirada de dúvidas e retomada de tópicos a qualquer momento. É preciso garantir o entendimento conceitual e premissas do jogo TORC para avançar, pois a clareza da instrução é determinante para o engajamento dos participantes (Zhonggen, 2019).

4.3 Experimentação

Nesta etapa toda a turma jogou coletivamente o TORC. A experimentação teve como objetivo demonstrar o funcionamento do jogo. Para tanto, definiu-se, em conjunto, um contexto e *game changer* a ser solucionado, e um líder. A turma percorreu todo o percurso cognitivo para a tomada de decisão proposto pelo TORC, incluindo a avaliação sobre a posição de resiliência e o grau de investimento necessário. Esta ambientação teve a intenção de proporcionar a compreensão da sistemática do jogo e dar confiança para os jogadores realizarem a atividade posterior, em grupos menores (Grøtan *et al.*, 2017).

4.4 Aplicação

Tendo em vista o contexto de aulas remotas em que a disciplina foi ministrada, o tabuleiro (Figura 1) do TORC foi substituído por uma tabela editável. Esse documento, além de apresentar os elementos do tabuleiro, incluiu uma breve explicação de cada etapa, perguntas norteadoras a serem discutidas, e espaço para registro (Apêndice 1). Antes dos grupos iniciarem os jogos, foi ratificada a importância das anotações, incentivando o apontamento detalhado das discussões para embasar as tomadas de decisões futuras (Grøtan *et al.*, 2016).

A construção e lapidação de habilidades humanas passa pelo processo de tentativa e erro, portanto, as atividades práticas são essenciais para a fixação de conceitos abstratos (Oliveira *et al.*, 2013). Assim, cada grupo: (i) definiu e descreveu um contexto (preferencialmente envolvendo um projeto); (ii) definiu e descreveu 2 *game changers* (situação desafiadora ou oportunidade relacionada ao projeto escolhido e descrito anteriormente); (iii) percorreu o percurso de tomada de decisão (consciência situacional, *sensemaking*, antecipação, decisão, e monitoramento dos efeitos) para cada *game changer*; e (iv) refletiu sobre a posição

de resiliência da organização frente a situação e o investimento necessário para a decisão tomada.

4.5 Avaliação

As reflexões sobre o uso do jogo TORC, realizadas pelos jogadores, apontaram não apenas a relevância desta ferramenta durante a formação, mas também as possibilidades de utilização do método no ambiente de trabalho em que cada discente está inserido. O jogo TORC demonstrou-se eficiente para desenvolvimento de *soft skills* no contexto de gerenciamento de riscos em gestão de projetos. As contribuições da atividade prática estão evidenciadas nas respostas aos questionamentos, que foram realizados logo após o término do jogo.

4.5.1 Esse jogo pode beneficiar seu ambiente de trabalho?

A grande maioria dos respondentes (24 alunos) afirmou que a inclusão do TORC no seu cotidiano laboral pode gerar resultados positivos. Muitos relatos demonstraram entusiasmo quanto às vantagens que a ferramenta poderia proporcionar tanto na produtividade quanto nas relações interpessoais. Um dos discentes destacou a importância de fomentar a integração entre os funcionários, descrevendo o ferramental como uma *“alternativa para encontrar cenários viáveis para transpor obstáculos de uma forma colaborativa e estratégica”* (P17).

Outro discente demonstrou-se ávido por realizar o jogo na sua empresa, já que acredita que é uma *“oportunidade de as equipes de trabalho discutir ideias e soluções (...), estimulando não só a criatividade como também a interação e aproximação das equipes”* (P05). Através do compartilhamento dos complicadores que afligem o projeto - entre todos os membros dos setores atingidos -, *“é possível atuar de forma mais estruturada, proativa e célere nos desdobramentos das situações avaliadas”* (P08).

Além de subterfúgio para aproximar os funcionários e inibir ou minimizar as situações inoportunas que surgem ao longo da execução de um projeto, o viés didático-pedagógico da ferramenta foi elencado como um fator facilitador para a aplicação do jogo: *“o TORC contribui para a construção de ideias e consubstanciação de ações preventivas conjuntas, de modo lúdico, descontraído e didático”* (P11). O aspecto lúdico cativa o jogador e o leva, inconscientemente, a buscar novos conhecimentos para a transposição de obstáculos impostos pelo jogo (Oliveira *et al.*, 2013).

Dois discentes tiveram uma percepção negativa da proposta, alegando possíveis resistências e descaso dos colaboradores, e inferindo a liderança como principal fator crítico para o sucesso da dinâmica. Por derradeiro, uma das respostas foi “talvez”, justificada pela necessidade de maior aprofundamento e familiarização com a técnica para aplicá-la com confiança. Essa opinião foi sustentada no fato de que uma boa condução da ferramenta é um preditivo para o sucesso, sendo necessário o domínio sobre a mesma (Grøtan *et al.*, 2016).

As falas dos alunos demonstram que, independentemente de qual categoria de resolução de problemas (Grøtan *et al.*, 2016) aplica-se o jogo TORC, o relacionamento interpessoal é impactado diretamente. Esta relação humana, pautada na capacidade de trabalho em grupo, reflete na empregabilidade dos colaboradores (Maya & Orellana, 2016).

4.5.2 O TORC pode beneficiar o gerenciamento de projetos?

As respostas para esse questionamento foram unânimes: todos os alunos reconheceram o TORC como um instrumento bastante útil para identificar riscos em projetos que envolvem muitas variáveis – e, portanto, são mais difíceis de serem gerenciados: *“este tipo de projeto (complexo) possui incertezas e situações que fogem do controle, e o TORC ajuda a avaliar previamente e desenhar caminhos para solucionar os problemas”* (P02).

As etapas bem definidas do TORC permitem mapear os processos desde o início das dificuldades. Dessa forma, *“(...) esse jogo possibilita o delineamento e detalhamento de atuação, de acordo com uma conjuntura específica, e propõe que todos os stakeholders envolvidos com determinada ação estejam cientes do que está ocorrendo e antevejam as consequências, preparando-se para flexibilizar o escopo inicialmente instituído”* (P23).

Adotar as medidas adequadas, na hora certa, imputa valor ao processo, uma vez que, ao recorrer ao TORC para obtenção de respostas frente a uma adversidade, pode-se otimizar o projeto em muitos aspectos. Entre as vantagens citadas, está o fato que *“o jogo pode auxiliar o gestor a solucionar o desafio com maior rapidez e menor custo”* (P07). Também foi relatado que a utilização do TORC contribui para a realocação de recursos, priorização de atividades, economia de tempo e redução de prejuízos financeiros, orientando os próximos passos a serem tomados, de maneira organizada, seguindo um fluxo lógico, definido por Grøtan (2017).

Ademais, *“as pessoas envolvidas gozam de maior autonomia e necessitam utilizar em maior grau suas competências pessoais para que se vença a sequência de etapas do projeto em tempo hábil”* (P11). A repetição desse exercício, portanto, corrobora com a elevação da

qualidade dos profissionais e dos serviços prestados, a medida em que possibilita o aperfeiçoamento de *soft skills* na resolução de tarefas bastante específicas, abstraindo-se o ambiente mais geral (Oliveira *et al.*, 2013).

4.5.3 Como você acha que esse jogo poderia ser aperfeiçoado para o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos?

Para essa interrogação, as respostas foram bem diversificadas. Os discentes apresentaram bastante criatividade e inovação para ressignificar a aplicabilidade do TORC. No âmbito virtual, por exemplo, desde a “*criação de uma plataforma digital gamificada*” (P01) - específica para desenvolver este jogo - até a utilização de outras já existentes foram cogitadas para difundir o uso do jogo. No último caso, foram nomeados alguns desses recursos para realizar os encontros virtuais (Zoom, Google Meet, Webex) e para registrar os encaminhamentos das rodadas (Miro, Trello, Padlet, Mural).

Também foi resgatado o jogo de tabuleiro como uma possibilidade de mobilizar um grupo a pensar em conjunto e desenvolver *soft skills*. Nessa hipótese, a progressão estaria condicionada à resolução de problemas estabelecidos ao longo do caminho (P26). Outra alternativa proposta foi a de reconhecer a participação dos colaboradores premiando as melhores soluções elaboradas para o enfrentamento do problema (P04). Este tipo de estratégia melhora o desempenho de aprendizagem, promove a concepção holística dos participantes, e possibilita a retenção do conhecimento por mais tempo (Zhonggen, 2019).

Investir na formação contínua e em treinamentos constantes para os funcionários, incluindo a aplicação cíclica do TORC, constitui uma das possibilidades de suscitar melhorias: “*subsidiar atividades práticas de capacitação (...), a fim de ampliar as competências para o gerenciamento de projetos baseado na análise de riscos para a tomada de decisão*” (P13). Neste contexto, as pessoas tendem a se concentrar mais (Zhonggen, 2019), aumentando a predisposição de propor soluções para os problemas da empresa.

Outrossim, vários alunos sugeriram que o jogo fosse rodado para analisar as limitações identificadas na equipe. Ao invés de *game changers* baseados em problemas do projeto, as situações desafiadoras envolveriam a avaliação de competências, refletindo acerca de premissas, tais como: “*Falhas de comunicação entre o gestor e integrantes da equipe de trabalho*” (P07). Todavia, é preciso ter cuidado para que esse tipo de intervenção não tenha

efeito reverso, aumentando a tensão entre os colegas de labuta, gerando um clima hostil e tornando o ambiente de trabalho desagradável.

Foi considerada, ainda, a ideia de utilizar o TORC para avaliar o comportamento dos envolvidos, analisando as habilidades de cada jogador para designar os indivíduos aos projetos em que mais se adequam e melhor possam contribuir (P08 e P09). Constatou-se, ainda, que a utilização rotineira do TORC “*é uma grande chance de promover o crescimento pessoal e profissional das pessoas, aperfeiçoando o modo de lidarem com a impermeabilidade dos projetos, bem como, uma oportunidade de desenvolver as habilidades de liderança, comunicação e empatia*” (P23).

A utilidade percebida, facilidade de aplicação, clareza dos objetivos e interação com colegas foram os fatores mais destacados pelos jogadores. Estes elementos são considerados essenciais para despertar a vontade de jogar e manter o interesse na jogabilidade (Zhonggen, 2019). Dessa forma, aponta-se que a utilização do jogo TORC é um desiderato factível para o ensino da gestão de projetos, demonstrado ser uma ferramenta eficaz para o treinamento ou aperfeiçoamento profissional específico (Grotan, 2017).

Por derradeiro, evidencia-se o protagonismo dos participantes na análise da situação e tomada de decisão como fator contribuinte para o sucesso deste tipo de jogo (Lacerda & Santos, 2018), uma vez que as pessoas aprendem melhor quando colocadas em contextos autênticos ou semelhantes a situações que enfrentam em seu cotidiano de trabalho (Michael & Chen, 2006).

5 Considerações finais

O uso do TORC como estratégia para o desenvolvimento de *soft skills* na gestão de riscos em projetos demonstrou-se produtivo na conjectura estudada. A ferramenta foi útil para a ampliação de competências fundamentais para o gerenciamento de riscos em projetos, à medida que possibilitou a simulação de resolução de problemas reais, aproximando os participantes de condições encontradas na prática. Entre as habilidades não técnicas contempladas no decorrer da dinâmica, destacaram-se o desenvolvimento da criatividade, empatia e, sobretudo, resiliência.

Tal atividade proporcionou uma aprendizagem de maneira interativa, estimulando os envolvidos a participarem dos processos decisórios, refletindo acerca das melhores ações a serem tomadas para mitigar os riscos em um determinado projeto. Desse modo, o conhecimento foi construído de forma colaborativa.

A capacitação, ainda, aumentou a probabilidade de disseminação de utilização da ferramenta (jogo TORC) nos respectivos ambientes de trabalho de cada discente, em virtude de ser uma opção de baixo custo e com alto potencial de retorno em projetos complexos, se bem aplicado (contextualizado e liderado).

O ensino remoto foi um desafio para a condução do jogo, visto que, originalmente, o TORC foi idealizado para o contexto presencial. Apesar disso, tal limitante acabou auxiliando o entendimento sobre a importância da resiliência, demonstrando a necessidade de estar preparado para reestruturar-se a qualquer momento, aberto a diálogos e novas ideias, sem desconsiderar qualquer hipótese e pronto para romper estigmas estruturados em prol de melhorias da produtividade e andamento do projeto.

Diante da experiência, sugere-se a aplicação do jogo TORC em outros ambientes acadêmicos (em outras IES), enquanto recurso didático no processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, a utilização do jogo como ferramenta pedagógica é um aspecto que pode ser explorado em trabalhos futuros.

Por fim, acredita-se que este estudo possa contribuir para disseminação do tema, incentivando a ampliação de conhecimentos teóricos e busca por aprofundamento prático sobre o assunto, bem como, suscitar novas pesquisas.

Referências

- Akel, R. P., & Marx, R. (2020). Os aspectos distintos do gerenciamento de riscos em gestão ágil. *Anais do Encontro Nacional Engenharia de Produção*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 40.
- Bakker, K., Boonstra, A., & Wortmann, H. (2010). Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, 28(5), 493-503. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.07.002>
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2019). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Cristóbal, J. R. S., Carral, L., Diaz, E., Fraguera, J. A., & Iglesias, G. (2018). Complexity and project management: a general overview. *Hindawi Complexity*, 2018, 4891286. <https://doi.org/10.1155/2018/4891286>
- Dias, F. (2015). *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Espinha, R. G. (2018). *Guia básico de gestão de projetos: o que é e como gerenciar projetos*. Joinville: Artia.

- Flin, R., & Maran, N. (2015). Basic concepts for crew resource management and non-technical skills. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 29(1), 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2015.02.002>
- Gonçalves, L. C. C., Oliveira, S. A. A., Pacheco, J. C. A., & Salume, P. K. (2020). Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma Edtech. *Revista de Gestão de Projetos*, 11(3), 72-93. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18476>
- Grøtan, T. O. (2017). *Training for Operational Resilience Capabilities (TORC): summary of concept and experiences*. Trondheim: SINTEF. Recuperado de <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/a28099-torc-d4-1-report-a28099-v1-march17.pdf>
- Grøtan, T. O., & van der Vorm, J. (2015, June). Training for Operational Resilience Capabilities. In *6th Symposium on Resilience Engineering, Lisbon, Portugal*. Recuperado de: https://www.resilience-engineering-association.org/download/resources/symposium/symposium_2015/Grotan_T.-van-der-Vorm_J.-Training-for-Operational-Resilience-Capabilities-Paper.pdf
- Grøtan, T. O., van der Vorm, J., & Macchi, L. (2015). Training for Operational Resilience Capabilities (TORC): 1st concept elaboration. Trondheim: SINTEF. Recuperado de <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-a27034-v1.pdf>
- Grøtan, T. O., van der Vorm, J., Zuiderwijk, D., van der Beek, D., Wærø, I., Macchi, L., Evjemo, T. E., & Veldhuis, G. (2016). *Guidelines for the preparatory work needed to implement a TORC training program*. Trondheim: SINTEF. Recuperado de <https://www.sintef.no/globalassets/sintef-teknologi-og-samfunn/rapporter-sintef-ts/sintef-a27931-v1.pdf>
- Grøtan, T. O., Wærø, I., van der Vorm, J. K. J., van der Beek, F. A., & Zuiderwijk, D.C. (2017). Using gaming and resilience engineering principles to energize a situated resilience training of front-end operators and managers. In L. Walls, M. Revie, & T. Bedford (Ed.). *Risk, reliability and safety: innovating theory and practice* (pp. 2246-2253). Boca Raton: CRC Press.
- Hollnagel, E. (2011). Prologue: the scope of resilience engineering. In: E. Hollnagel, J. Paries, D. D. Woods, & J. Wreathall (Ed.) *Resilience engineering in practice: a guidebook* (pp. 29-39). Burlington: Ashgate Publishing Company.
- Horváth, V. (2019) Project management competence – definitions, models, standards and practical implications. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 50(11), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.11.01>

- Lacerda, F. C. B., & Santos, L. M. (2018). Integralidade na formação do ensino superior: metodologias ativas de aprendizagem. *Avaliação*, 23(3), 611-627. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772018000300003>
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). “Soft skills”: a phrase in search of meaning. *Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Michael, D., & Chen, S. (2006). *Serious games: games that educate, train, and inform*. Boston: Thomson Course Technology.
- Oliveira, C. D. C., Cintra, M. E., & Mendes Neto, F. M. (2013). Jogo sério para ensino da gestão de riscos em projetos de softwares usando inteligência artificial. *RENOTE*, 11(1). <https://doi.org/10.22456/1679-1916.41619>
- Pereira, S. A., & Rabechini Jr., R. (2014). As competências em gestão de projetos e sua influência na empregabilidade dos gerentes de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(3), 30-43. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i3.269>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Editora Feevale.
- Project Management Institute. (2018). *Guia PMBOK®: um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos* (6a ed.). Newtown Square: PMI.
- Rabechini Jr., R., & Carvalho, M. M. (2013). Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Production*, 23(3), 570-581. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000091>
- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity—Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304-315. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.001>
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97-105. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00080-1)
- Zhonggen, Y. (2019). A meta-analysis of use of serious games in education over a decade. *International Journal of Computer Games Technology*, 2019, 4797032. <https://doi.org/10.1155/2019/4797032>

Apêndice A

Integrantes do grupo:	
Descrição do contexto (breve descrição do contexto escolhido, de preferência algum projeto):	
PRIMEIRA RODADA	
<i>Game Changer 1</i> (breve descrição de uma situação desafiadora ou oportunidade relacionada ao projeto escolhido e descrito anteriormente):	
<i>Situational Awareness</i> Questões que apoiam a reflexão: - Existe algo “fora do comum” que pode gerar uma situação não esperada? - Vocês entendem o que está acontecendo? - O que está acontecendo?	Resumir aqui as reflexões do grupo sobre <i>Situational Awareness</i> : - - -
<i>Sense Making</i> Questões que apoiam a reflexão: - Qual o reflexo do que está acontecendo para o andamento do projeto? - Que estratégias ¹ e recursos ² são necessários para lidar com isso?	Resumir aqui as reflexões do grupo sobre <i>Sense Making</i> : - - -
<i>Anticipate</i> Questões que apoiam a reflexão: - Qual o potencial impacto das estratégias e recursos elencados? - Que nova situação pode surgir?	Resumir aqui as reflexões do grupo sobre <i>Anticipate</i> : - - -
<i>Decide</i> Baseados nas reflexões anteriores: - Quais ações serão tomadas? - Quem precisa saber disso?	Resumir aqui as reflexões do grupo sobre <i>Decide</i> : - - -
<i>Monitor Effects</i> Questões que apoiam a reflexão: - Quais são os efeitos sobre a sua equipe, outras equipes e demais <i>stakeholders</i> ? - A resposta é suficientemente eficaz?	Resumir aqui as reflexões do grupo sobre <i>Monitor Effects</i> : - - -
Reflexões após primeira rodada: Em relação ao primeiro <i>game changer</i> , qual a posição de resiliência da organização? () <i>Defend</i> - experiência e os procedimentos existentes são suficientes para concluir o projeto dentro do cronograma, respeitando custos e escopo. () <i>Build</i> - práticas e procedimentos existentes não são suficientes para lidar com desafio/ oportunidade, interpretação é necessária, fronteiras da competência das equipes são procuradas. () <i>Stretch</i> - práticas e procedimentos existentes não conseguem apoiar a solução e o método do trabalho precisa ser redesenhado/reprojetado.	
Pontue de 0 a 2 o investimento necessário em cada categoria: Carga Mental: _____ Segurança: _____ Eficiência: _____	

Fonte: Baseado em Grøtan *et al.* (2016).