Soft Skill em Gerenciamento de Projetos

As habilidades gerenciais que fazem a diferença entre um projeto acontecer ou não

Ainda hoje recebo relatórios informando que nossos projetos estão atrasados, que extrapolaram o orçamento e que entregaram apenas cerca da metade do que foi originalmente requerido no escopo. A despeito disso, a maioria dos gerentes de projeto que conheço trabalha arduamente para manter-se atualizado com treinamentos em gerenciamento de projetos e igualmente dedica esforços a fim de implementar as melhores práticas em seus projetos. E mesmo tendo desenvolvido planos de projetos realistas e precisos, eles não estão atingindo seus objetivos. Então deve estar faltando alguma coisa.

Kim Heldman possui um Masters Degree da Regis University. Ela é certificada como Project Management Professional desde 2001 e tem mais de 17 anos de experiência gerenciando projetos de tecnologia da informação. Trabalha em período integral como chief information officer do Departamento de Transportes do Colorado. Kim também é autora e palestrante. Sua primeira obra editorial foi um guia de estudos escrito para a Sybex Books, Inc. intitulado "PMP Project Management Professional Study Guide". O guia, que está em sua 4ª edição, prepara para o exame de Project Management Professional (PMP®) realizado pelo Project Management Institute (PMI®). Kim também já escreveu outros livros sobre o tema de gerenciamento de Projetos incluindo "Excel 2007 for Project Managers", "Project Management JumpStart" (2ª ed.) e "Project Manager's Spotlight on Risk Management".

> **"...é preciso uma equipe de pessoas para realizar grandes feitos. E, quando são envolvidas pessoas, elas sempre estarão divergindo quanto a necessidades e conflitando quanto a opiniões."**

Minha experiência tem mostrado que algumas das habilidades que um bom gerente de projetos deve possuir são mais bem assimiladas por meio da vivência. Normalmente nos referimos a essas habilidades com o termo "habilidades de relacionamento humano" *(soft skills)* porque elas lidam muito mais com o lado pessoal e político de nossos relacionamentos no campo dos negócios do que as habilidades técnicas *(hard skills)*, que são facilmente ensinadas com um processo passo-a-passo. As seis habilidades que eu acredito que todo gerente de projetos deve ter para ser um líder bem sucedido são:

- Pensamento crítico
- Gerenciamento de mudança organizacional
- Solução de conflitos
- Habilidades de negociação
- Percepção e intuição
- Habilidades de colaboração

Em seguida, vamos analisar cada uma delas detalhadamente. Em muitos casos, várias dessas habilidades são utilizadas em conjunto, associadas a seu programa de treinamento em gerenciamento de projetos, a fim de resultar em conclusões de projeto bem sucedidas.

Habilidades do pensamento crítico

O pensamento crítico vai além de declamar fatos ou fazer uma pesquisa sobre o assunto num site de pesquisa como o Google™. Pensamento crítico trata da capacidade em combinar os conhecimentos sobre o tema com a experiência e examinar julgamentos para solucionar o assunto em questão. Isso significa, com freqüência, trabalhar com membros de outros times e stakeholders para instigar experiências semelhantes prévias e empregar o brainstorm ou técnicas similares a fim de alcançar soluções criativas. A pesquisa não é urna técnica ruim para ajudá-lo a tomar a dianteira, mas também não é sempre uma resposta completa.

Estou trabalhando atualmente num projeto que requer uma reestruturação organizacional que proporcione melhor suporte ao novo sistema que implementamos. Eu solicitei a um dos membros experientes do grupo para chefiar essa atividade. Mais ou menos uma semana depois ele apresentou-me uma abordagem baseada nas melhores práticas mais recentes que ele descobriu fazendo pesquisas online. Eu o questionei sobre alguns aspectos relativos ao nosso conjunto de habilidades internas e sobre como alguns de nossos processos de negócios, que são únicos e totalmente adaptados, seriam tratados na estrutura que ele propôs. Outras perguntas nessa linha revelaram que a abordagem baseada na melhor prática que ele recomendou não funcionaria em nossa organização.

A questão é que estávamos tentando encontrar uma resposta teórica para um problema de negócios único ao invés de empregar as habilidades do pensamento crítico para achar a solução. A pesquisa, no entanto, não foi perdida. Estabelecemos um pequeno grupo para fazer um brainstorm sobre a solução do nosso dilema organizacional e utilizamos a pesquisa como o ponto de partida. Durante as sessões de brainstorm, nos fizemos diversas perguntas e propusemos várias alternativas de solução. Então, estabelecemos um processo de negócio típico para atender a nossa necessidade e percorremos todos os seus caminhos através de cada uma das estruturas organizacionais propostas para testá-lo. Combinamos a pesquisa com nossos conhecimentos sobre a organização e com nossas experiências e continuamos aplicando essas informações até encontrarmos uma solução que funcionasse.

Gerenciamento de mudança organizacional

Gerentes de projetos são agentes de mudanças. Por definição, os projetos existem para propor um resultado ou um produto único. Isso quer dizer que alguma coisa irá mudar depois que o projeto tiver sido implementado. Essa alguma coisa pode ser processos de negócios, dinâmica de mercado, pessoal, localização e a lista vai por aí em diante. Você pode concluir um projeto no prazo e de acordo com o orçamento, que corresponda às expectativas dos stakeholders, mas se seus usuários finais (funcionários, clientes ou stakeholders) não tiverem sido preparados adequadamente para as mudanças que esse projeto se propõe a trazer, eles podem rejeitar o projeto por completo. A maioria das pessoas está propensa a aceitar as mudanças quando compreende porque elas estão ocorrendo e como elas serão impactadas. O gerenciamento de mudança organizacional prepara sua organização para as mudanças que irão ocorrer uma vez que o projeto for concluído. Esse processo as prepara com antecedência e proporciona informações sobre como seus empregos ou processos de negócios poderão se alterar. Ele inclui o treinamento e a comunicação ativa a fim de manter os envolvidos informados sobre o que, quando, onde, porque e como das mudanças.

Eu recomendo contratar um especialista em gerenciamento de mudança organizacional para conduzir esse processo. Também sugiro iniciar as atividades de gerenciamento organizacional das mudanças o quanto antes no projeto. Quanto mais tempo você dispuser para catequizar os stakeholders sobre os motivos do projeto, maior a probabilidade de você ter uma aceitação global na sua implementação. Leva tempo para que a maioria das pessoas compre a idéia das mudanças e quanto maior

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

a freqüência com que você possa se comunicar com elas e lembrá-las porque isso é necessário, maior será a probabilidade de ter um projeto bem sucedido.

Solução de conflitos

A solução de conflitos é um tópico complicado. A maioria dos gerentes de projetos com os quais eu trabalho admite não gostar de conflitos. Já testemunhei várias vezes gerentes de projetos que se recusam a tomar decisões que possam gerar controvérsia. Ao invés de colocar as habilidades gerenciais para trabalhar e resolver conflitos concretos, eles arriscam seu projeto, mas não encaram o conflito e seu desafio de frente.

Os conflitos surgem de várias formas e não há uma resposta correta para cada situação. Entretanto, minha experiência tem mostrado que o quanto antes você lida corri os conflitos, maior a probabilidade de você alcançar uma solução de acordo. Se você não atacar o problema assim que ele se apresenta, ele pode se transformar em algo sem solução.

Solucionar conflitos não é impor argumentos ou fazer do seu jeito. De fato, isso pode envolver sacrifícios de sua parte ou da dos outros. Os gerentes de projetos deveriam sempre manter as melhores intenções do projeto e da organização no topo de seus pensamentos. Aborde o conflito sempre a partir dessa perspectiva e mantenha esse nível de tom ao lidar sobre o tema com os outros. O foco deve estar no problema e não nas pessoas envolvidas.

A solução dos conflitos não pode acontecer sem comunicação. Toda vez que há um potencial para controvérsia, eu me asseguro de encontrar-me com a pessoa ou com o grupo frente a frente. A maior parte de nossa comunicação baseia-se no tom e na linguagem corporal, e não apenas nas palavras que proferimos. Eu gosto que meus stakeholders "vejam" que estou efetivamente preocupada em encontrar a melhor solução para todos os envolvidos e que o objetivo final é sobre o que é melhor para o projeto.

Habilidades de negociação e influências

Negociar, assim como resolver conflitos, é obter a melhor solução para o projeto. Jamais deve se tratar sobre a outra pessoa. Você precisa ter suas habilidades de negociação bem afiadas já no início do projeto. Por exemplo, você pode julgar que o sponsor do projeto tem uma expectativa irreal sobre a data de implementação do projeto. Será preciso explicar as razões porque a data é implausível e ajudar o *sponsor* a perceber o nível de esforços necessários para concluir o projeto.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Anúncio

É importante entender qual o resultado final que você deseja da negociação antes que se entre nas discussões. Empenhe algum tempo para planejar os possíveis cenários e alternativas. Saiba antecipadamente o que você está disposto a dar e com o que você não pode se comprometer. Imagine que você necessita de alguns recursos básicos para seu projeto que já estão alocados a outros gerentes da organização. Antes de abordar outro gerente, pense com profundidade nos possíveis resultados da negociação. Por exemplo, o que acontece se o recurso que você necessita já estiver alocado a outro projeto de mesma importância e não puder ser liberado a tempo para trabalhar em seu projeto? Como fica se você já sabe, por experiências anteriores, que o outro gerente não é do tipo colaborativo e te diz não somente para ser difícil? Pense sobre suas reações a essas situações ou sobre alternativas que você pode oferecer ao outro gerente e sobre as quais ele não tenha pensado antes de você falar com ele.

Faça com que a outra pessoa sinta que ela ganhou alguma coisa na negociação. De novo, isso vai contar pontos a seu favor. Coloque-se no lugar do outro, por assim dizer, e pergunte-se o que você iria querer se você fosse ele? Pense sobre como você pode proporcionar soluções para a outra pessoa ao mesmo tempo em que alcança o que você precisa. E por último, mas não menos importante, tenha sempre um plano de ações alternativo, caso as negociações não sejam bem sucedidas.

Percepção e intuição

Percepção e intuição são provavelmente as habilidades mais difíceis de desenvolver em relação a tudo o que já discutimos até aqui. Mas acredito que com prática em abundância, cada um de nós terá a habilidade de afinar-se com essas características.

Percepção é a habilidade de observar o que se passa a sua volta e, utilizando tanto a experiência quanto a boa capacidade de julgamento, determinar o que poderia ocorrer como resultado do que você está observando. Também é a arte de ver o que não está lá. Você não tem dúvidas ao observar outra pessoa durante uma conversa, percebendo que suas palavras e sua linguagem corporal dizem duas coisas diferentes. Esse é um exemplo de percepção. E provavelmente porque você foi capaz de perceber que as emoções da pessoa eram diferentes daquilo que ela estava dizendo, você foi capaz de mitigar o conflito.

Intuição é aquele sentimento ou voz que você escuta internamente e que te diz que você deve tomar alguma atitude, evitar uma situação ou telefonar para sua avó agora mesmo porque ela está precisando de algo. Isso fica mais bem descrito com um exemplo. Suponha que você vai oferecer uni jantar nos próximos dias e, enquanto você está no armazém, "alguma coisa" te diz que é preciso comprar cebolas, Eu afugento o sentimento dizendo para mim mesma que comprei cebolas na semana passada e que estou certa de que há três ou quatro no cestinho da cozinha de casa. Suficientemente segura chego em casa e descubro que as cebolas acabaram. O mesmo tipo de sentimento ou intuição pode lhe ocorrer observando também o seu projeto.

Na maioria das vezes a intuição lhe ocorre sem que você tenha pensado nela. A questão, como no exemplo anterior, é que nós rejeitamos o que estamos sentindo ou pensando porque nos parece ilógico ou sem conexão com o que estamos observando. A melhor forma de se tornar proficiente em ouvir sua intuição é prestando muita atenção quando esses pensamentos ou sentimentos lhe afloram e parar por um minuto a fim de processar o que você está sentindo. Escrever esses pensamentos num caderno e verificar com que freqüência eles surgem também pode ajudar.

Habilidades de **colaboração**

Tipicamente, a colaboração envolve pessoas ou uma equipe trabalhando na direção de um objetivo comum que tenha sido mutuamente acordado. A colaboração envolve algumas das várias habilidades sobre as quais já discutimos. Você deve ser capaz de perceber quais são as opiniões e desejos dos outros, ser capaz de negociar, de resolver conflitos que possam surgir e empregar o pensamento crítico para superar os problemas ou assuntos que se apresentam durante o decorrer de um projeto.

Alguns anos atrás eu era diretora de um escritório de projetos (Project Management Office - PMO) de uma grande agência governamental. Eu não tinha autoridade direta sobre os stakeholders ou sobre os times de projetos com os quais trabalhava, apesar de ser responsável por supervisionar os processos de gerenciamento de projetos daqueles projetos. Sem habilidades concretas de colaboração, eu não poderia ter sido bem sucedida naquele papel. Eu precisava compreender a perspectiva de cada stakeholder com relação ao resultado do projeto e então desenvolver uma visão comum dessas expectativas. Nós trabalhamos em conjunto na direção dos objetivos e resolvemos as questões na medida em que elas iam aparecendo.

É preciso uma equipe

Gerentes de projetos e líderes não podem implementar um grande projeto sozinhos. É preciso uma equipe de pessoas para realizar grandes feitos. E, quando são envolvidas pessoas, elas sempre estarão divergindo quanto a necessidades e conflitando quanto a opiniões. Bons líderes e bons gerentes de projetos dominam desde cedo em suas carreiras as habilidades que discutimos neste artigo. Faça uma retrospectiva sobre suas últimas experiências e relembre-se de dois ou três dos melhores líderes com os quais você já trabalhou. Provavelmente você irá concluir que eles dominavam a maioria dessas características.

Pratique as habilidades sobre as quais discutimos aqui tão freqüentemente quanto puder, porque a experiência é a melhor professora. A destreza em utilizar efetivamente essas habilidades flexíveis junto com seu treinamento e experiência em gerenciamento de projetos vai ajudar você e seu time diretamente em várias conclusões de projetos bem sucedidos. ◆

Artigo de uso exclusivo para fins educacionais