

## APÊNDICE X3

### HABILIDADES INTERPESSOAIS

Os gerentes de projetos realizam o trabalho através da equipe do projeto e de outras partes interessadas. Gerentes de projetos eficazes adquirem um equilíbrio de habilidades técnicas, interpessoais e conceituais que os ajudam a analisar situações e a interagir de forma apropriada. Este apêndice descreve importantes habilidades interpessoais, tais como:

- Liderança
- Desenvolvimento da equipe
- Motivação
- Comunicação
- Influência
- Processo decisório
- Conhecimento político e cultural
- Negociação
- Estabelecimento de confiança
- Gerenciamento de conflitos
- *Coaching*

Embora existam habilidades interpessoais adicionais usadas pelos gerentes dos projetos, o uso apropriado dessas habilidades ajuda o gerente do projeto no gerenciamento efetivo do projeto.

#### X3.1 Liderança

Liderança envolve a concentração dos esforços de um grupo de pessoas na direção de um objetivo comum, habilitando-as a trabalhar como uma equipe. Em termos gerais, liderança é a capacidade de executar por meio de outros. Respeito e confiança, ao invés de medo e submissão, são os elementos chave para uma liderança eficaz. Embora seja importante em todas as fases do projeto, a liderança eficaz é crítica nas fases iniciais de um projeto, quando a ênfase está em comunicar a visão e em motivar e inspirar os participantes do projeto a alcançar um alto desempenho.

Durante todo o projeto, os líderes da equipe do projeto são responsáveis pelo estabelecimento e manutenção da visão, da estratégia e das comunicações, gerando confiança e desenvolvimento da equipe, influenciando, mentorando, monitorando e avaliando o desempenho da equipe e do projeto.

## X3.2 Desenvolvimento da equipe

Desenvolvimento da equipe é o processo de ajudar um grupo de indivíduos, unidos por um objetivo comum, a trabalhar juntos, com o líder, com as partes interessadas externas e com a organização. O trabalho em equipe é o resultado de uma boa liderança e de um bom desenvolvimento de equipe.

As atividades do desenvolvimento de equipe consistem em tarefas (estabelecer objetivos, definir e negociar papéis e procedimentos) e processos (comportamento interpessoal com ênfase na comunicação, no gerenciamento de conflitos, na motivação e na liderança). O desenvolvimento de um ambiente de equipe envolve o tratamento e a discussão dos problemas da equipe do projeto como questões da equipe, sem culpar indivíduos. O desenvolvimento da equipe pode ser aprimorado através da obtenção do apoio da alta administração, do encorajamento do compromisso por parte dos membros da equipe, da introdução de recompensas, reconhecimentos e ética apropriados, da criação de uma identidade de equipe, do gerenciamento de conflitos com eficácia, da promoção de confiança e comunicação aberta entre os membros da equipe, e do exercício da liderança.

Embora o desenvolvimento da equipe seja essencial no início de um projeto, ele é um processo contínuo. As mudanças em um ambiente de projeto são inevitáveis. Para gerenciar essas mudanças com eficácia, é necessário um esforço de desenvolvimento de equipe contínuo e renovado. Os resultados do desenvolvimento da equipe incluem confiança mútua, troca de informações de alta qualidade, melhores processos decisórios e um gerenciamento de projeto eficaz.

## X3.3 Motivação

Equipes de projetos são formadas por membros com diversas culturas, expectativas e objetivos individuais. O sucesso geral do projeto depende do comprometimento da equipe do projeto, que está diretamente relacionado com o seu nível de motivação.

A motivação em um ambiente de projeto envolve a criação de um ambiente que atenda aos objetivos do projeto e ofereça satisfação máxima relacionada ao que as pessoas mais valorizam. Esses valores podem incluir a satisfação no emprego, um trabalho com desafios, um sentimento de realização, conquista e crescimento, compensação financeira suficiente, outros prêmios e reconhecimentos que o indivíduo considera necessários e importantes.

## X3.4 Comunicação

A comunicação foi identificada como uma das maiores razões do sucesso ou fracasso de um projeto. Uma comunicação eficaz dentro da equipe do projeto e entre o gerente de projeto, os membros da equipe e todas as partes interessadas externas é essencial. A comunicação aberta conduz ao trabalho em equipe e de alto desempenho. Ela aprimora as relações entre os membros da equipe e cria confiança mútua.

Para se comunicar de modo eficaz, o gerente de projetos deve estar ciente dos estilos de comunicação das outras partes, das questões culturais, relacionamentos, personalidades e contexto geral da situação. O conhecimento desses fatores leva ao entendimento mútuo e portanto à comunicação eficaz. Os gerentes de projetos devem identificar os vários canais de comunicação, entender quais informações devem fornecer, quais informações precisam receber, e quais habilidades interpessoais os ajudarão a se comunicar de modo eficaz com as várias partes interessadas do projeto. A realização de atividades de desenvolvimento da equipe para determinar os estilos de comunicação dos membros (por exemplo, imperativo, colaborativo, lógico, explorador), permite que os gerentes planejem suas comunicações com a sensibilidade apropriada aos relacionamentos e às diferenças culturais.

Escutar é uma parte importante da comunicação. As técnicas de escuta, tanto ativa como passiva, fornecem ao usuário uma visão melhor das áreas problemáticas, das estratégias de negociação e gerenciamento de conflitos, do processo decisório e da resolução de problemas.

## X3.5 Influência

A influência é uma estratégia de compartilhar o poder e confiar nas habilidades interpessoais para fazer com que outros cooperem para o alcance de objetivos comuns. O uso das seguintes diretrizes pode influenciar os membros da equipe:

- Liderar pelo exemplo e cumprir os compromissos.
- Esclarecer como uma decisão será tomada.
- Usar um estilo interpessoal flexível e ajustar o estilo à audiência.

Usar o seu poder com habilidade e cautela. Pensar em colaboração a longo prazo.

## X3.6 Processo decisório

Há quatro estilos básicos de decisão normalmente usados pelos gerentes de projetos: comando, consulta, consenso e aleatório. Há quatro fatores principais que afetam o estilo da decisão: restrição de tempo, confiança, qualidade e aceitação. Os gerentes de projetos podem tomar decisões individualmente ou envolver a equipe do projeto no processo decisório.

Os gerentes de projetos e equipes de projetos usam um modelo ou processo decisório tal como o modelo de seis fases mostrado abaixo.

- **Definição do problema.** Explorar, esclarecer e definir o problema completamente.
- **Criação da solução do problema.** Prolongar o processo de criação de novas ideias por meio do *brainstorming* de soluções múltiplas e do desencorajamento de decisões prematuras.
- **Ideias para ação.** Definir critérios de avaliação, avaliar os prós e contras das alternativas, selecionar a melhor solução.
- **Planejamento da ação de solução.** Envolver os principais participantes a fim de ganhar sua aceitação e o compromisso de fazer com que a solução funcione.
- **Avaliação da avaliação da solução.** Análise pós execução, avaliação e lições aprendidas.
- **Avaliação do resultado e do processo.** Avaliar se o problema foi bem resolvido ou se os objetivos do projeto foram atendidos (extensão da fase anterior).

## X3.7 Conhecimento político e cultural

Políticas organizacionais são inevitáveis nos ambientes de projetos devido à diversidade de normas, culturas e expectativas das pessoas envolvidas em um projeto. O uso hábil de política e poder ajuda o gerente de projetos a ter êxito. Contrariamente, ignorar ou evitar políticas de projetos e o uso inadequado do poder podem conduzir a dificuldades no gerenciamento de projetos.

Os gerentes de projetos atuais operam em um ambiente global, e muitos projetos estão em um ambiente de diversidade cultural. Por meio do entendimento e aproveitamento das diferenças culturais, a equipe de gerenciamento do projeto tem maior possibilidade de criar um ambiente de confiança mútua e uma atmosfera de ganho mútuo. Por natureza, as diferenças culturais podem ser tanto individuais como corporativas e podem envolver partes interessadas internas e externas. Uma maneira eficaz de gerenciar essa diversidade cultural é através do conhecimento dos vários membros da equipe e do uso de uma boa comunicação como parte do plano geral do projeto.

A cultura no nível comportamental inclui os comportamentos e expectativas que ocorrem independentemente da localização geográfica, herança étnica ou línguas comuns ou diferentes. A cultura pode ter um impacto na velocidade do trabalho, no processo decisório e no impulso de agir sem o planejamento adequado. Em algumas organizações isso pode gerar conflito e stress, afetando assim o desempenho dos gerentes de projetos e equipes de projetos.

### **X3.8 Negociação**

A negociação é uma estratégia de deliberação com as partes sobre os interesses em comum ou divergentes visando o compromisso de se chegar a um acordo. A negociação é uma parte integral do gerenciamento de projetos e, se bem feita, aumenta a probabilidade de êxito do projeto.

As seguintes habilidades e comportamentos são úteis para o êxito da negociação:

- Analisar a situação.
- Diferenciar entre desejos e necessidades, tantos deles como os seus.
- Focar nos interesses e questões ao invés de posições.
- Solicitar muito e oferecer pouco, mas ser realista.
- Ao fazer uma concessão, haja como quem concede algo de valor, não simplesmente ceda.
- Ambas as partes devem se sentir vitoriosas. O estilo de negociação ganha-ganha é preferível, mas nem sempre alcançável. Se possível, nunca permita que a outra parte se retire sentindo que se tirou vantagem dele ou dela.
- Escutar com atenção e comunicar-se de maneira clara.

### **X3.9 Estabelecimento de confiança**

A capacidade de estabelecer a confiança em toda a equipe do projeto e em outras partes interessadas do projeto é um componente crítico da liderança de equipe eficaz. A confiança está associada à cooperação, ao compartilhamento de informações e à solução eficaz dos problemas. Sem confiança, é difícil estabelecer os relacionamentos positivos necessários entre as várias partes interessadas engajadas no projeto. Quando a confiança é comprometida, os relacionamentos se deterioram, as pessoas se desengajam e a colaboração torna-se mais difícil, ou mesmo impossível.

Algumas ações que os gerentes de projetos podem adotar para ajudar a estabelecer a confiança:

- Empregar a comunicação aberta e direta para resolver os problemas.
- Manter todas as partes interessadas informadas, especialmente quando o cumprimento dos compromissos está em risco.
- Passar tempo diretamente envolvido com a equipe, fazendo perguntas não óbvias para adquirir uma melhor compreensão das situações que afetam a equipe.
- Ser direto e explícito sobre o que você necessita ou espera.
- Não reter as informações por medo de estar errado, mas estar disposto a compartilhar as informações mesmo que possa estar errado.
- Ser receptivo à inovação e abordar quaisquer questões ou preocupações de uma maneira direta.
- Olhar para além dos seus próprios interesses.
- Demonstrar uma verdadeira preocupação com os outros e evitar o envolvimento em ocupações que possam ser vistas como prejudiciais ao interesse de outros.

### **X3.10 Gerenciamento de conflitos**

Os conflitos são inevitáveis em um ambiente de projeto. Os requisitos conflitantes, a competição por recursos, as falhas de comunicação e muitos outros fatores podem se tornar fontes de conflitos. No ambiente de um projeto, o conflito pode produzir resultados disfuncionais. No entanto, se gerenciados de modo eficaz, os conflitos podem, na verdade, ajudar a equipe a chegar a uma solução melhor. O gerente do projeto deve estar apto a identificar as causas do conflito e então gerenciar o conflito minimizando, assim, os impactos negativos potenciais. A equipe do projeto estará então capaz de oferecer soluções melhores e de aumentar a probabilidade de êxito do projeto.

Os gerentes dos projetos devem desenvolver as habilidades e experiência necessárias para adaptar de maneira eficaz seu estilo pessoal de gerenciamento à situação. O gerenciamento de conflitos em um ambiente de projeto envolve o estabelecimento da confiança necessária para que todas as partes sejam abertas e honestas e se engajar na busca de uma solução positiva para a situação que está criando o conflito. Os gerentes dos projetos esforçam-se para estabelecer uma abordagem colaborativa entre os membros da equipe envolvida, a fim de resolver os problemas completamente. Nas situações em que não existe a possibilidade de uma abordagem colaborativa, o gerente do projeto deve então reverter a outros estilos de gerenciamento ativos para lidar com o conflito; por exemplo, assertividade, acomodação, evitar ou compromisso.

O gerenciamento de conflitos é um dos maiores desafios enfrentados pelo gerente do projeto. Ele mobiliza todas as outras habilidades interpessoais de um gerente do projeto a fim de conduzir a equipe a uma solução bem sucedida do conflito.

### X3.11 *Coaching*

*Coaching* é um meio de desenvolvimento da equipe do projeto para que alcance níveis mais altos de competência e desempenho. O *coaching* visa ajudar as pessoas a reconhecer seu potencial por meio de dar poder e desenvolver. O *coaching* é usado para ajudar os membros da equipe a desenvolver ou aprimorar suas habilidades, ou para criar novas competências requeridas para o êxito do projeto. O *coaching* pode assumir muitas formas e abordagens. Em alguns casos, o treinamento formal ou informal pode ser desenvolvido para aumentar as habilidades técnicas ou ajudar a equipe a estabelecer e facilitar interações interpessoais consistentes.

O *coaching* também é usado para abordar o fraco desempenho e ajudar os membros da equipe a superar as deficiências em seus respectivos conjuntos de habilidades. O *coaching* difere do aconselhamento. O aconselhamento foca a abordagem de situações em que os membros da equipe “não fazem” ao invés de “não conseguem fazer”. Em uma situação em que um membro da equipe não apresentar um bom desempenho ou atender às expectativas devido à falta de habilidade ou experiência, o *coaching* pode ser aplicado para ajudar o membro da equipe a desenvolver tal habilidade e transformar uma situação de “não conseguir fazer” em uma situação de “conseguir fazer.”

O *coaching* pode ser um forte motivador das equipes. À medida que as equipes desenvolvem suas habilidades, aptidões e confiança, sua disposição para aceitar tarefas desafiantes e exigentes aumenta. Isso pode levar a equipes mais eficazes e produtivas.

### X3.12 Referências

Covey, S. R. “Seven Habits of Highly Effective People” [Sete hábitos de pessoas altamente eficazes], A Fireside Book, Simon and Schuster, Nova York, NY.

Dinsmore, P.C. “Human Factors in Project Management (Revised Edition)” [Fatores humanos em gerenciamento de projetos (Edição revisada)], American Management Association: Nova York, NY.

Levin, G. and Flannes, S. “Essential People Skills for Project Managers,” Management Concepts Inc., Vienna, VA.

Verma, V. K. “Organizing Projects for Success” [Organizando projetos para o sucesso], PMI, Newtown Square, PA.

Verma, V. K. “Human Resource Skills for the Project Manager” [Habilidades de recursos humanos para o gerente de projetos], PMI, Newtown Square, PA.

Verma, V. K. “Managing the Project Team” [Gerenciando a equipe do projeto], PMI, Newtown Square, PA.