

Habilidades interpessoais, instrumentos do profissional de sucesso

Compreenda como elas podem auxiliá-lo em seus projetos

André L. C. Silveira, PMP

“Antigamente” empresas podiam se dar ao luxo de ser estruturadas em silos, onde a comunicação e o fluxo de decisão precisava respeitar uma hierarquia rígida, lenta, burocrática e portanto ineficiente. Ambientes como estes não valorizavam a inovação e criatividade, eram complacentes com atrasos e estouros de orçamentos. Sua gestão tinha foco no comando e controle, como um “pastor de ovelhas” conduzindo seus colaboradores a praticar políticas, tarefas e procedimentos.

A pressão por melhores resultados, respondendo a forças que fogem ao nosso controle, como a globalização ou o progresso da tecnologia, contribuem significativamente em nossa forma de trabalhar. Processos precisam ser revisados, melhorados ou até mesmo eliminados. O que é feito hoje já não surte o mesmo efeito ou o resultado obtido não atende mais às antigas necessidades.

A agilidade requerida faz com que as empresas tornem-se enxutas, mais flexíveis e adaptáveis. Com recursos humanos ainda mais escassos e ciclos de vida de produtos cada vez menores, torna-se cada vez mais importante saber investir corretamente, saber escolher projetos orientados à estratégia do negócio.

O sucesso não pode ser mais visto como o sucesso de um único departamento, o sucesso é da empresa, e para que ele aconteça é preciso cooperação.

Ambientes de trabalho como estes requerem gerentes que entendam de pessoas, que sejam capazes de identificar as diferenças individuais dos membros de sua equipe, respeitando-as e sabendo aproveitá-las em prol do projeto.

A diversidade promove a inovação e criatividade.

A gestão consensual substitui a filosofia de controle e comando hierárquico.

Projetos falham por causa das pessoas

Projetos não falham por causa de processos ou ferramentas inexistentes ou ineficientes. São as pessoas que decidem usar processos, que os criam, os medem ou influenciam outras pessoas a usá-los.

De controlador o Gerente de Projetos passa ser facilitador ou mentor.

Ele precisa se comunicar muito bem, não só com sua equipe mas também com o patrocinador do projeto, gerentes funcionais de outras áreas e principalmente com seu cliente.

Oferecer feedback construtivo, franco e preciso, deve-se tornar uma prática freqüente, usada para reforçar sucessos enquanto trata falhas como oportunidades de aprendizagem.

Um processo de gestão de mudanças, a definição clara dos papéis de cada interessado no projeto ou um sistema de informações que permita identificar atrasos ou estouros de orçamentos, não são suficientes perante um cliente insatisfeito.

As diversas demandas e expectativas conflitantes de todos os interessados no projeto exigem do gerente e sua equipe, habilidades de negociação de forma a chegarem a uma solução ganha-ganha para todos os envolvidos.

A equipe precisa identificar seu gerente como líder, notando a coerência entre seu discurso e atitude, percebendo sua habilidade em gerir conflitos de forma produtiva ou seu interesse em compreender suas aspirações pessoais e equilibrá-las com as da empresa.

As pessoas não querem mais ser vistas como engrenagens de uma máquina, suas expectativas de autocrescimento, satisfação no trabalho e autonomia precisam ser administradas.

O equilíbrio de competências

Lamentavelmente o foco na seleção de recursos, principalmente em áreas mais técnicas, tende a ser muito mais na valorização do conhecimento do que na valorização da atitude.

Já em algumas empresas temos culturas que valorizam mais alguns comportamentos do que as técnicas. Nesta situação, a habilidade de navegar em águas políticas turbulentas ou de influenciar as pessoas-chave, são alguns dos principais recursos para que as "coisas aconteçam".

Um dos desafios do profissional é compreender as competências necessárias, valorizando as que já possui e identificando quais precisam ser desenvolvidas. O segredo está em combiná-las de forma equilibrada, levando em consideração seu momento profissional atual e as metas de sua carreira.

Depois de passarmos pelos bancos escolares, onde na maioria das vezes fomos avaliados exclusivamente por nossa capacidade cognitiva, nossa habilidade em adquirirmos conhecimento e demonstrá-lo individualmente, ao entrarmos no mercado de trabalho descobrimos que para obtermos sucesso, precisamos desenvolver também habilidades interpessoais, tais como: trabalho em equipe, capacidade de negociação e gestão de conflitos.

Cobrados por resultados, somos jogados à sorte, sem compreender a relação existente entre nossas atitudes e os resultados de nosso trabalho.

Dependemos de um chefe com as habilidades corretas, e a disposição para usá-las conosco, ou de ser contratado por uma empresa que ofereça um plano de carreira e as condições necessárias a seu desenvolvimento ou de fazer parte de um grupo dos mais afortunados, que teve a capacidade de desenvolver sua inteligência emocional como autodidata.

As razões para esta situação são várias, desde as mais simples, como o fato de que é muito mais fácil comprovar conhecimento, por meio de títulos e certificados do que atestar o uso de comportamentos adequados, ou as mais complexas, como a falta de processos de coleta e uso de métricas e políticas de reconhecimento que estimulem a mudança de comportamento.

Liderança não é um dom

Apesar de todos estes obstáculos para cada um deles existe uma solução. Ao contrário do que algumas pessoas possam pensar, liderança pode ser aprendida, ser um bom negociador não é uma dádiva divina e comportamentos como reconhecer pessoas e oferecer-lhes feedback firme, mas justo, podem ser adquiridos.

Você pode, por exemplo, participar de um treinamento de negociação, ou de um programa de *coaching* ou um workshop sobre liderança com o apoio de seu departamento de Recursos Humanos.

Para escolher a melhor abordagem, como todo projeto, você precisa planejar.

Quais são suas metas e objetivos? Que métricas serão usadas para medi-los? Sua empresa já possui um programa de avaliação de desempenho? Este processo leva em consideração o desempenho dos projetos em que você esteve envolvido?

Perguntas como estas contribuirão para a identificação de papéis, processos e comportamentos que precisam ser criados e/ou alterados.

Tenha certeza, motivação, integração, e valorização de pessoas são verdadeiros combustíveis para o sucesso de seus projetos.

André Silveira, PMP, MBA

Especialista em planejamento, gestão e controle de projetos, certificado *PMP, Project Management Professional*, pelo *Project Management Institute*, que representa a instituição de maior prestígio internacional em Gerenciamento de Projetos. Engenheiro, Administrador possui MBA em Marketing, com vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos. Sócio-diretor da Expleo.