



Revista Mundo Project Management jan/fev 2006

Resumo: É comum, atualmente, depararmos com a questão da solidão que assola os executivos das organizações, cada vez sob pressão e requisitados a tomar decisões em tempo cada vez mais curto e de maior impacto e abrangência. Essa mesma situação pode ser estendida aos Gerentes de Projetos que, trabalhando em ambientes multiprojetos, encontram-se isolados em seu trabalho, enquanto aumenta progressivamente a sua carga de atividades, responsabilidades e riscos. Ao mesmo tempo, deparamos com pesquisas que demonstram o insucesso sistêmico de alguns tipos de projetos, especificamente os do segmento de Tecnologia da Informação que, geralmente, vêm acompanhadas de análise críticas que apontam a necessidade das empresas aumentarem os seus investimentos na estrutura de suporte aos projetos. Este artigo questiona este posicionamento e oferece uma direção prioritária para a

questão dos insucessos dos projetos, baseada no investimento do aprimoramento das habilidades e capacidades dos Gerentes de Projetos. Acreditamos que apenas o profissional, bem preparado e amadurecido, tem condição de suplantar as intempéries naturais ocorridas durante a execução dos projetos e proporcionar o seu sucesso. O *coaching* para Gerentes de Projetos visa oferecer um momento de interação e reflexão, no qual os Gerentes de Projetos contam com a escuta e a percepção refinadas de um *coach*, que os levará a repensar os rumos de seus projetos, bem como os seus próprios caminhos profissionais, descobrindo e escolhendo as melhores trilhas a serem perseguidas para o seu desenvolvimento.

Coaching

em Gerenciamento de Projetos



Alonso Soler, PMP
Doutor em Engenharia de Produção. Sócio da J2DA Consulting. Professor dos Programas MBA em Gerenciamento de Projetos da FIA-USP, da FGV Management e do IBMEC.



João Humberto Mazini Solér
Psicólogo certificado em "Coaching" pelo ICI – Integrated Coaching Institute. É sócio do Instituto Mazini.

○ Standish Group em seu relatório "The Chaos Report on Project Management" (2004), divulga a evolução histórica do desempenho de projetos do segmento de Tecnologia da Informação (TI), apontando para a continuidade (embora com uma tendência de melhoria) do estado de insucesso desses projetos: 66% dos projetos de TI foram considerados total insucesso ou de sucesso parcial. As causas analisadas dessa situação apontam para uma miríade de oportunidades de aprimoramento da estrutura de suporte ao planejamento e à execução desses projetos: o estabelecimento de um Escritório de Projetos, a elaboração de uma metodologia específica e padronizada, a adoção de uma ferramenta computacional mais ampla e abrangente, etc.

Porém, a nossa experiência e o conhecimento adequados da prática do gerenciamento de projetos remetem à seguinte dúvida: "Será só isso? Quanto tempo e esforço adicional deverão ser investidos na estrutura de suporte ao gerenciamento de projetos, antes de começarmos a acumular sucessos mais consistentes e sustentáveis? Por que não começar a investir prioritariamente no acúmulo de competências e habilidades específicas de nossos Gerentes de Projeto, como forma de suplantar as deficiências estruturais de nossa organização? Não seria esse o caminho mais lógico, investir nas pessoas e depois nas ferramentas?"

O COACHING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O *coaching* é um processo que objetiva equipar as pessoas com ferramentas e conhecimentos necessários para que se desenvolvam e se tornem mais efetivos no desempenho de suas atribuições. Desta forma, o *coaching* não visa desenvolver as pessoas – é um processo que possibilita às pessoas desenvolverem-se por si próprias. Assim mesmo, usando o verbo no reflexivo.

O *coaching* não deve ser confundido com uma sessão de aconselhamentos, treinamento ou terapia, mas sim como o ato de interagir com outras pessoas de modo a apoiá-las na descoberta, uso e aprimoramento de suas próprias habilidades para fazer frente aos seus desafios profissionais. O *coaching* é um processo dinâmico e contínuo de aprendizado e desenvolvimento, e não uma interação isolada e ocasional.

Especificamente, o *coaching* em Gerenciamento de Projetos pode ser entendido como um momento privilegiado de interação e reflexão, no qual os Gerentes de Projetos (*coachees*) contam com a escuta e a percepção refinadas de um *coach*, que os levará a repensar os rumos de seus projetos, almejando a melhoria do desempenho observado, bem como os seus próprios caminhos profissionais, descobrindo e escolhendo as melhores trilhas a serem perseguidas para o seu próprio desenvolvimento.

Pode ser visto ainda como um processo de melhoria de desempenho, pelo qual se focaliza um/alguns projetos atuais do *coachee* e nas oportunidades de melhoria da efetividade de seus resultados, através do aprimoramento das competências e habilidades pessoais como Gerente de Projetos.

O programa de *coaching* em Gerenciamento de Projetos é, portanto, um acelerador de comportamento para o Gerente de Projetos. Iniciativas de ação e de resposta a estímulos gerados dentro dos projetos, que seriam naturalmente experimentadas ao longo da carreira e do amadurecimento natural do profissional, tendem a ser antecipadas e discutidas, potencializando os resultados de seu trabalho.

Por outro lado, o *coaching* em Gerenciamento de Projetos não é:

- Uma varinha mágica de solução de problemas de projetos,
- A aplicação de um Método de Análise e Solução de Problemas,
- A oferta de conselhos ‘sábios’,
- Orientação vocacional para a função de gestor de projetos,
- O direcionamento da ação dos Gerentes de Projetos para o alcance dos interesses únicos da organização,
- Não é terapia.

O *coaching* em Gerenciamento de Projetos não se sobrepõe, ainda, à interação saudável entre o profissional e o seu gerente funcional na busca de relações de aprimoramento de seu desempenho. Trata-se, entretanto, de uma iniciativa complementar ao trabalho de desenvolvimento de pessoal, focada especificamente no alcance de objetivos pragmáticos de sucesso na ocupação da função/papel de Gerente de projetos.

OBJETIVOS DO COACHING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Vejam os objetivos do *coaching* em gerenciamento de projetos sob duas dimensões:

a) Na visão do *coachee*, o processo será válido para prover uma reflexão compartilhada e embasada acerca de:

- Desempenho real de seus projetos;
- Atitudes corretas a serem tomadas durante o gerenciamento de seus projetos;
- Direções a seguir na solução dos problemas que se apresentarem nos projetos;
- Competências requeridas presentes e ausentes no indivíduo, etc.

b) Já na visão da empresa que oferece o *coaching* para seus Gerentes de Projetos, é de interesse que, a médio/longo prazo, possa perceber e capitalizar melhorias nas relações:

- Redução do número de projetos nas ‘red lists’ (projetos com desvios em cronograma e orçamento)
- Redução no número de horas sem faturamento
- Redução no número de reclamações de cliente / escalação executiva
- Aumento no grau de Satisfação de Clientes
- Trato mais apropriado com projetos de risco

Em suma, o *coaching* para Gerentes de Projetos fundamenta-se na busca da aceleração do desenvolvimento e amadurecimento do profissional, visando potencializar e adiantar os resultados positivos advindos da execução de seus projetos. Trata-se, portanto, de um processo onde tanto o *coachee* quanto a empresa patrocinadora conseguem perceber e contabilizar ganhos expressivos.

Uma vez podendo trocar experiências com um *coach*, o Gerente de Projetos tem condição de ampliar as alternativas disponíveis em seu “arquivo” de experiências e as possibilidades de ação gerencial de cunho comportamental de modo a potencializar o alcance dos resultados de seus projetos.

O *coaching* para Gerentes de Projetos visa oferecer um momento de interação e reflexão, no qual os gerentes de projetos contam com a escuta e a percepção refinadas de um *coach*, que os levará a repensar os rumos de seus projetos, bem como os seus próprios caminhos profissionais, descobrindo e escolhendo as melhores trilhas a serem perseguidas para o seu desenvolvimento.

O PROCESSO DE COACHING PARA GERENTES DE PROJETOS

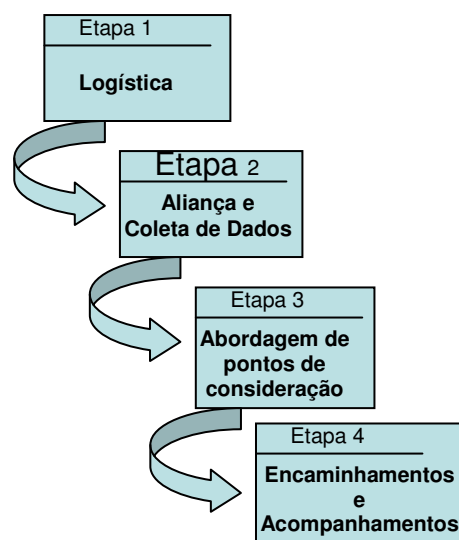
O *coaching* para Gerente de Projetos desenvolve-se na relação individual entre um (ou mais) profissionais e um *coach* experiente, geralmente de fora da organização patrocinadora, apto a conduzir as sessões de interação.

São competências essenciais de um *coach*:

- Acessibilidade: ser um bom ouvinte, sensível, agradável e paciente com as ansiedades dos *coachees*;
- Confortável com a navegação no ambiente do gerenciamento de projetos: entende como os Gerentes de Projetos pensam e processam informação, sabe usar a linguagem deles e consegue criar abordagens eficientes e positivas que os profissionais apreciam;
- Demonstra empatia;
- Criatividade: ajuda a formular novas idéias, ajuda o *coachee* a ter novas perspectivas;
- Integridade: é direto, confiável, apresenta fatos de maneira efetiva;
- Poder intelectual: agilidade intelectual, lida com conceitos complexos;
- Sabedoria interpessoal: relaciona-se bem com todo tipo de pessoa na organização;
- Sabedoria política: sabe manobrar através de situações políticas complexas;
- Autoconhecimento: conhece suas qualidades, talentos e limites, aprende

com os erros, está aberto a críticas sem ser defensivo.

A aplicação prática do processo de *coaching* segue passos genéricos e sequenciais que visam construir e fortalecer as relações de confiança entre o *coachee* e o *coach* de modo a estabelecer um ambiente onde se possa florescer novas idéias, travar discussões, apontar caminhos e analisar posicionamentos acerca das habilidades, atitudes e comportamento do Gerente de Projetos diante de sua função. Para tanto, sugerimos a seguinte estrutura metodológica a ser perseguida pelo processo:



1. LOGÍSTICA - Nesta etapa o *coach* deve:

- Definir a relação de *coachees* que farão parte do trabalho
- Definir a duração do trabalho e o cronograma de encontros
- Agendar trabalho com os *coachees*

2. ALIANÇA E COLETA DE DADOS - Nesta etapa o *Coach* deve:

- Explicar os objetivos do trabalho para o *coachee*
- Estabelecer um acordo de confiança com o *coachee*
- Procurar tipificar o *coachee* segundo o seu modelo mental e alinhar o estilo do *coach*
- Solicitar uma reflexão acerca do desempenho dos projetos sob sua gerência, problemas e oportunidades de melhoria visíveis
- Realizar entrevistas com equipes de projetos e executivos da organização que

- interagem com o *coachee*
 - Levantar o desempenho dos projetos atuais dos *coachees*
3. DEFINIÇÃO E ANÁLISE DE PONTOS DE CONSIDERAÇÃO – Nesta etapa o *coach* deve:
- Promover discussões sobre o desempenho dos projetos, e
 - Promover discussão sobre as oportunidades de melhoria visíveis e intrínsecas
4. AVALIAÇÃO DE ENCAMINHAMENTOS E ACOMPANHAMENTO – Nesta etapa o *coach* deve:
- Direcionar a definição de ações que endereçam pontos de melhoria na forma de atuação do *coachee*
 - Monitoramento dos resultados oriundos da aplicação das ações de encaminhamentos.

De qualquer modo, há que se enfatizar que, num processo de *coaching*, o *coachee* é quem traz e faz a pauta das discussões. É ele quem identifica seus pontos de desconforto, incômodo e fraquezas reconhecidas na execução de suas funções como Gerente de Projetos e que busca desenvolver-se na abordagem franca e sincera dessas oportunidades.

O PERFIL DE UM COACHEE IDEAL

São bons candidatos para o processo de *coaching*, as pessoas com os seguintes traços:

- Gostam muito e acreditam ter o perfil para gerenciar projetos
- Têm vontade de se aprimorar na função de Gerente de Projetos
- Entendem os benefícios do trabalho de *coaching*
- Demonstram vontade de participar do processo
- Têm uma agenda disponível para o trabalho
- Estão abertos à promover mudanças no seu modo de gerenciar projetos

Por outro lado, não são bons candidatos para o processo de *coaching*, as pessoas com os seguintes traços:

- Não completam seus planos
- Recusam se responsabilizar pelos seus comportamentos
- Não aceitam ser confrontados nem interrompidos

- Resistentes ao processo por terem sido forçados a participar pelo empregador

CONCLUSÕES

Começamos este artigo abordando os insucessos do gerenciamento tradicional de projetos e introduzimos a semente da análise do investimento em desenvolvimento profissional do Gerente de Projetos como alternativa prioritária ao alcance de melhores resultados. Não queremos com isso, renegar a necessidade do investimento em aprimoramento estrutural como parte integrante do amadurecimento em gerenciamento de projetos, porém salientar, que, sem a adequada preocupação na formação comportamental do profissional, reduzem-se as chances de se atingir os resultados de sucesso esperado dos projetos da empresa.

Um projeto piloto de aplicação de *coaching* em Gerenciamento de Projetos vem sendo conduzido já há quase um ano, para um grupo de Coordenadores de Projetos dedicados de uma grande empresa nacional do segmento de Tecnologia de Informação. Os resultados alcançados até agora são significativamente positivos apontando para a continuidade do trabalho piloto e a anuência da empresa beneficiária para a publicação dos resultados gerais, bem como estão abertos à troca de informações sobre trabalhos similares havidos.

REFERÊNCIAS

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2004). **Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. Terceira Edição.** Four Camps Boulevard. Newton Square, PA.
- THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL. Latest Standish Group Chaos Report Shows Project Success Rates Have Improved by 50%. March, 2003. Available: <http://www.standishgroup.com/press/article.php?id=2> [mar. 2005].
- PETERSOM, B.D. and HICKS, D.M. (1996). **Leader as Coach. Strategy for Coaching and Development Others.** Personnel Decisions, Minneapolis, MN.
- PETERSOM, B.D. and HICKS, D.M. (1995). **Development First. Strategies for Self-Developments.** Personnel Decisions, Minneapolis, MN.
- STONE, F.M. (1998). **Coaching, Counseling & Mentoring. How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance.** AMACOM. New York, NY.
- KEYSTONE CONSULTING (1998). **Optimal Performance Coaching.** Keystone Press. Grass Valley, CA.