

# 16 Seminário Nacional Gestão de Projetos

## Competências Comportamentais

Ivo Michalick, MSc, PMP®, PMI-SP®

M2 Coaching & Consulting – Sócio-Diretor

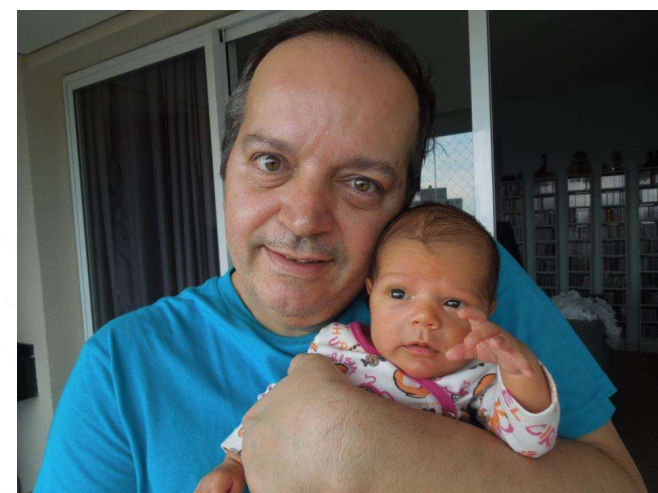
IETEC – Coordenador e professor de cursos na área de gerenciamento de projetos

**16 e 17 de Julho/2013**

Hotel Mercure - Belo Horizonte

# Quem sou eu?

- Eu sou o Ivo Márcio Michalick Vasconcelos, o mercado me conhece como Ivo Michalick e minha família (e só ela!) me chama de Ivo Márcio.
- Sou casado com a Luiza, pai da Bianca e da Alice.
- Mineiro de Bom Despacho, “nerd” (tenho bacharelado e mestrado em Ciência da Computação pela UFMG), tímido, mais velho de três irmãos (48 anos), criado em BH em Santa Tereza num tempo em que dava para brincar e jogar bola na rua (cheguei a catar peixinhos no rio Arrudas).
- Gosto de futebol e sou torcedor do América.



# Quem sou eu?

- Adoro escrever, publiquei vários artigos no Brasil e exterior e fui colaborador de dois livros da área de gerenciamento de projetos, um deles adotado no MBA de GP do IETEC.
- Por gostar de escrever, participo de um monte de fóruns na Internet, e mantenho um blog no qual falo (dentre outras coisas) sobre “Gente em Projetos” - <http://ivomichalick.blogspot.com.br/>
- Sou 100% orientado a projetos, por isto me apaixonei pelo “Mundo GP” ali por volta de 2003, quando descobri que ele existia ao ouvir durante uma palestra a frase:

***“Gerenciamento de projetos é uma das poucas carreiras, assim como Medicina e Direito, onde cabelo branco e falta de cabelo contam ponto a favor e não contra...” (Nelson Simião)***

# Pessoas e Projetos

- Projetos são desenvolvidos por pessoas, portanto quando um projeto dá errado a culpa é sempre de alguém e não de algo...
- Isto é uma verdade exaustivamente comprovada na história do moderno gerenciamento de projetos (da Segunda Guerra Mundial para cá), e que este palestrante já viveu na própria pele em várias ocasiões.

# Por que projetos falham?

**Gestão Moderna (anos 90 em diante):** por causa de aspectos mais comportamentais do que quantitativos (planejamento, controle, estimativas, técnica).

## **Aspectos Comportamentais:**

- Moral baixo
- Falta de motivação
- Baixa produtividade
- Problemas de relacionamento

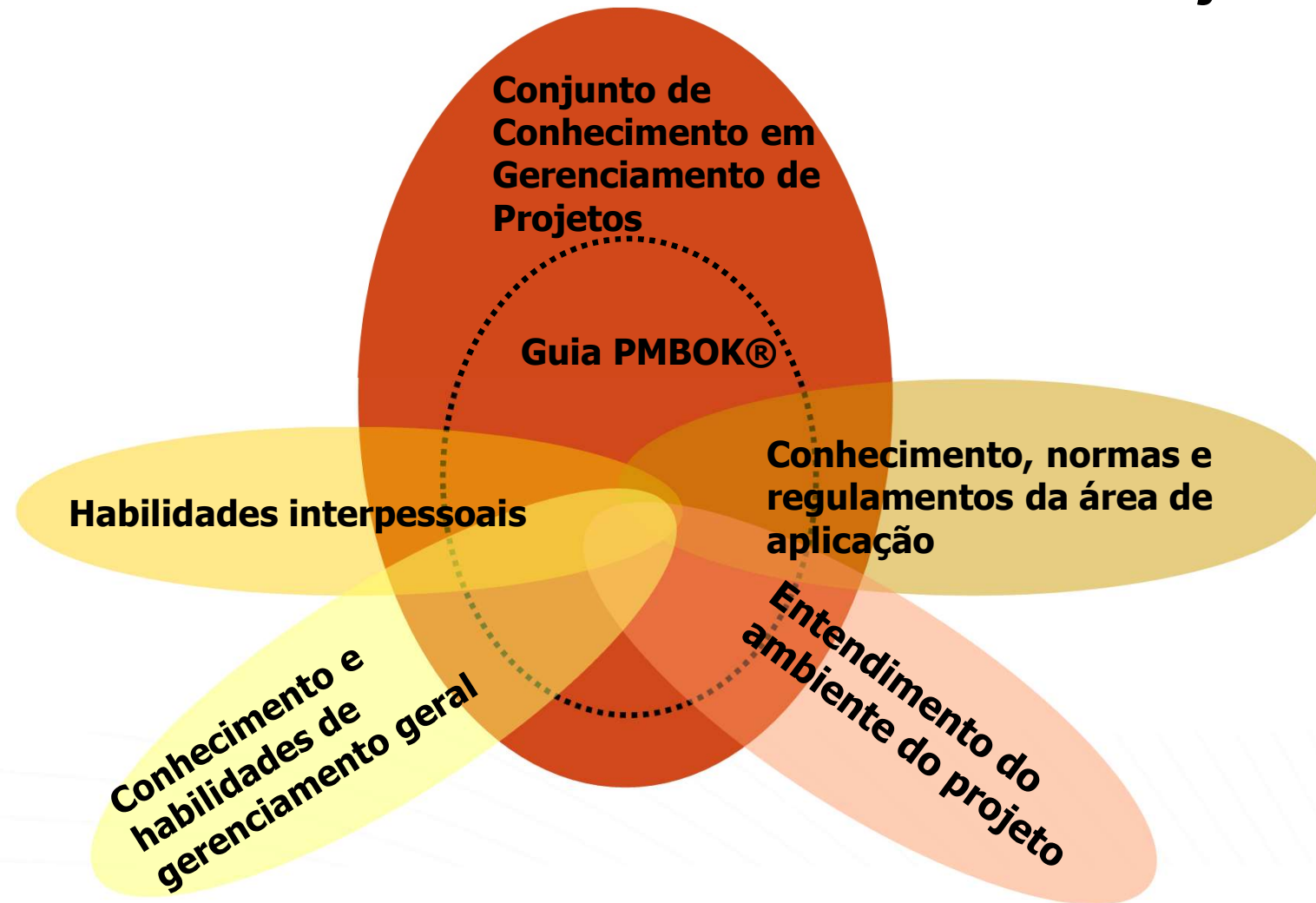




## O Papel do Gerente de Projeto

- **Coordenar e integrar** atividades entre diversas unidades funcionais.
- Conhecer os aspectos da **estrutura organizacional**.
- Forte habilidade de **comunicação interpessoal**.
- Assumir os **riscos** inerentes ao gerenciamento do projeto.
- Trabalhar com as **restrições** impostas em busca dos objetivos definidos para o projeto.

# Conhecimentos do Gerente de Projetos



Esta figura é uma visão conceitual desses relacionamentos.  
As sobreposições mostradas não são proporcionais

## \*Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

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

O gerente de projetos deve sentir e transmitir à equipe o **sentimento de urgência**. Uma vez que a equipe por vezes tem outras prioridades, é função do líder manter a atenção da equipe nas **entregas** (*deliverables*) e nos **marcos** (*milestones*) do projeto.

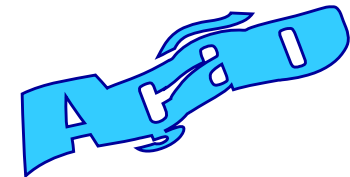
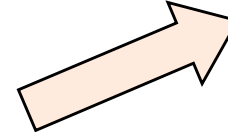
\*: conforme apêndice X3 da versão em inglês do Guia PMBOK 5ª. Edição do PMI.



# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Processo decisório

- Clientes
- Equipe
- Gerentes funcionais
- Fornecedores



Placa que ficava na mesa de trabalho do Presidente americano Harry Truman. (1945-1952)

# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Comunicação

### Dimensões da Comunicação

- Escrita, oral, ouvindo, falando
- Interna (no projeto), Externa (cliente, mídia, público)
- Formal (relatórios), informal (reuniões informais)
- Vertical, horizontal

# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Negociação

- Chegar a um acordo com outros
- Acordo Direto ou Assistido (Mediação ou Arbitragem)
  - escopo, custo, cronogramas, objetivos
  - alterações de escopo, custo ou cronograma
  - termos e condições contratuais
  - alocação de pessoas
  - recursos

# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Construção da confiança (credibilidade)

A credibilidade é uma qualidade importante a ser perseguida por todo líder de equipe. Para alcançá-la, procure:

***Dizer a verdade a todos, o tempo todo.***

Não prometa algo que sabe não poder cumprir.

Faça aquilo que declara que vai fazer; se não puder ou não quiser fazer, não diga que fará!

Lembre-se: você pode levar um longo tempo para ter credibilidade junto às Partes Interessadas, mas basta um desvio, uma simples mentira, para colocar tudo a perder...

# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Gerenciamento de conflitos

***“Se todos estão pensando da mesma forma é sinal de que alguém não está pensando.”(General George S. Patton)***

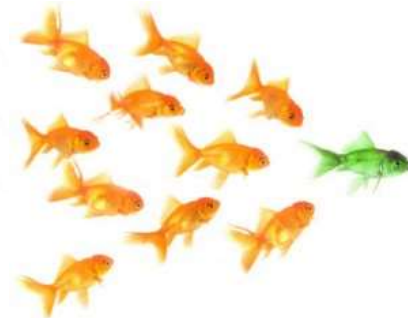




# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Liderança:

- “*Processo de **influenciar** as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um **objetivo** numa dada situação.*” (Hersey & Blanchard, 1977).
- “*Liderar é **influenciar** pessoas para que consigam a realização de **objetivo** comum.*” (Koontz & O’Donnel, 1959).



# Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

## Liderança Situacional:

*“É o estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos dependendo do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.”*  
(Paul Hersey e Kenneth Blanchard, 1967)

## Liderança e trabalho em equipe

- Não há fórmula pronta que leve alguém a ser um líder eficaz.
- O processo não é uma ciência exata, é algo inteiramente humano e partilhado de ações intuitivas, erros e vitórias...
- Outro ponto importante: por ser uma **competência comportamental**, liderança pode ser aprendida e aperfeiçoada!

## O Líder, a Situação e a Equipe

A liderança é uma função da situação tanto quanto é função dos atributos pessoais do líder e das características do grupo.

*"Quanto melhor o administrador adaptar seu estilo de comportamento de líder para atender à dada situação e às necessidades e características dos seus seguidores, mais eficaz tenderá a ser para atingir seus objetivos pessoais e os da organização."* (Paul Hersey, 1967).

## \*Demais Habilidades Interpessoais do Gerente de Projetos

- **Desenvolvimento da equipe**
- **Motivação**
- **Influência**
- **Conhecimento político e cultural**
- ***Coaching***

\*: conforme apêndice X3 da versão em inglês do Guia PMBOK 5ª. Edição do PMI.



## \*Inteligência Emocional

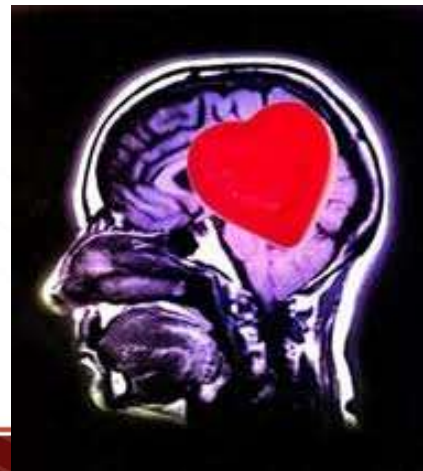
- Para que seja possível alcançar minimamente qualidade de vida nas relações pessoais e profissionais, o indivíduo obrigatoriamente precisa da chamada inteligência emocional – IE, a qual é responsável pelo equilíbrio entre razão e emoção.
  - Ela se divide em duas, conforme GOLEMAN (1995, p. 52):
    - **Inteligência interpessoal** é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como se portam com outros, como trabalhar cooperativamente com elas. As pessoas que trabalham em vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal.
- \*Fonte primária: “A Relevância da Inteligência Emocional em Projetos” (Ricardo Santos), disponível em [http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo\\_01.asp](http://www.pmisp.org.br/enews/edicao1009/artigo_01.asp)

## \*Inteligência Emocional

- **Inteligência interpessoal:** seus componentes são:
  - **Organizar grupos:** aptidão essencial do líder;
  - **Negociar soluções:** talento de mediador, que evita ou resolve conflitos;
  - **Ligação pessoal:** talento de empatia e papel de elo entre outras pessoas ou partes;
  - **Análise social:** capacidade de detectar e intuir sentimentos, motivos e preocupações alheias.
- **Inteligência intrapessoal** é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder usá-lo para agir eficazmente na vida.
- \*Fonte primária: “A Relevância da Inteligência Emocional em Projetos” (Ricardo Santos), disponível em [http://www.pmis.org.br/enews/edicao1009/artigo\\_01.asp](http://www.pmis.org.br/enews/edicao1009/artigo_01.asp)

# Inteligência Emocional

- (Mersino, 2009) mostra que Gerentes de Projetos que dominam a inteligência emocional se destacam de outros GPs.
- Eles são capazes de conseguir mais com a mesma equipe, se sobressaem em suas carreiras e se sentem mais satisfeitos consigo mesmos e em seus relacionamentos com outras pessoas.
- Quanto mais complexo o projeto, mais significativas tornam-se as habilidades interpessoais (pessoalmente prefiro o termo comportamentais, o que explica o título desta palestra) do líder para atingir um resultado de sucesso.
- E a grande notícia é que, como outras habilidades interpessoais, a IE pode ser desenvolvida!



# Caso Pessoal

- Situação inicial em termos de carreira:
  - Capacitação técnica em desenvolvimento de software e sistemas de automação.
  - Experiência em projetos, como integrante de equipe e líder técnico (mas não inicialmente como GP).
  - Atuação em ambientes multidisciplinares e em diferentes áreas de negócio.
- Aí veio o “clique” do GP em 2003, que me levou a:
  - Certificações em gerenciamento de projetos (PMP em 2004, PMI-SP em 2012).
  - Atuação junto ao PMI, localmente (capítulo de Minas Gerais) e em nível global.
  - Estudo, estudo, estudo! Concordo com a frase de Kurt Lewin: “**Não existe nada mais prático do que uma boa teoria!**”
  - **Coaching + auto-conhecimento.**

# Caso Pessoal

- Foco inicial: **competências técnicas**.
- Foco atual: **competências comportamentais**, em especial **IE (Inteligência Emocional)** e **Liderança**.
- Nos dois casos existe a busca de excelência e reconhecimento pelo mercado como referência/especialista.
- Base de tudo:
  - **Gestão pró-ativa da própria carreira** - *“Quem sabe faz a hora, não espera acontecer.”* (Geraldo Vandré)
  - **PEP (Planejamento Estratégico Pessoal)**. Saiba mais:  
<http://ivomichalick.blogspot.com.br/2011/04/se-o-cavalo-passar-encilhado-na-minha.html>
  - **Uso intensivo de ferramentas de GPPP** (PPP = Projeto, Programa e Portfólio) em geral e de **gerenciamento do tempo** em particular (**metodologia GTD – Getting Things Done**, de David Allen - <http://www.davidco.com/> )

# Obrigado!

[Ivo.michalick@gmail.com](mailto:Ivo.michalick@gmail.com)

<http://ivomichalick.blogspot.com/>

Twitter: @ivomichalick