

COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS

Alonso Mazini Soler, PMP
Certificado em Coaching Executivo pelo ICI
amsol@j2da.com.br

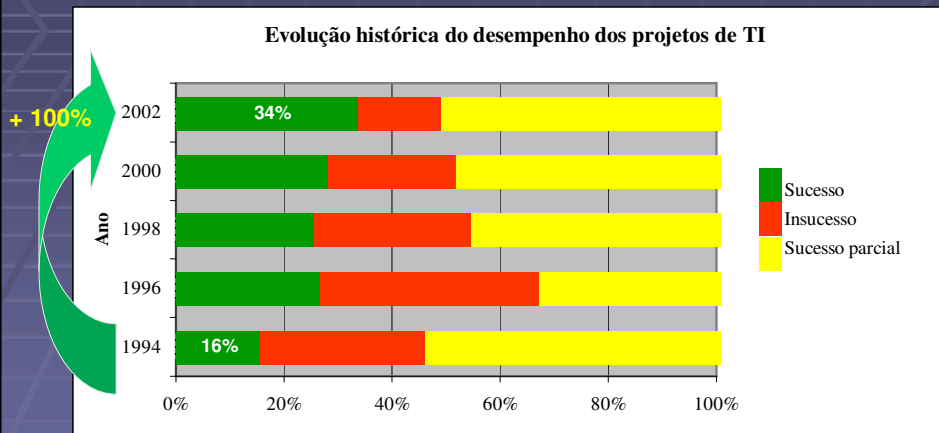
Junho 2007

É FATO QUE (...)

(...) Gestores de Projetos, trabalhando em ambientes COMPARTILHADOS E MULTIPROJETOS, encontram-se cada vez mais isolados em seu trabalho, enquanto aumenta progressivamente a sua carga de atividades paralelas e responsabilidades (..) em conseqüência, aumento do estresse e diminuição da qualidade de vida.

Ao mesmo tempo, pesquisas demonstram o insucesso sistêmico de alguns tipos de projetos.

PROJETOS DE TI FALHAM !



The Chaos Report on Project Management
 FONTE: Standish Group International, 2004

CAUSAS DE CANCELAMENTO DE PROJETOS DE TI

	CAUSAS DE CANCELAMENTO DE PROJETOS	RESPOSTAS
1	Requisitos incompletos	13.1%
2	Falta de envolvimento dos usuários	12.4%
3	Falta de recursos	10.6%
4	Expectativas não realistas	9.9%
5	Falta de suporte executivo	9.3%
6	Mudanças em requisitos e especificações	8.7%
7	Falta de planejamento	8.1%
8	O projeto não é considerado mais necessário	7.5%
9	Falta de gestão de TI	6.2%
10	Falta de conhecimento tecnológico	4.3%
11	Outros	9.9%

The Chaos Report on Project Management
 FONTE: Standish Group International, 2004

CAUSAS DE SUCESSO PARCIAL EM PROJETOS DE TI

	CAUSAS DE SUCESSO PARCIAL EM PROJETOS	RESPOSTAS
1	Falta de participação dos usuários (<i>user input</i>)	12.8%
2	Requisitos e especificações incompletos	12.3%
3	Mudanças em requisitos e especificações	11.8%
4	Falta de suporte executivo	7.5%
5	Incompetência (<i>incompetence</i>) tecnológica	7.0%
6	Falta de recursos	6.4%
7	Expectativas não realistas	5.9%
8	Objetivos não claros	5.3%
9	Cronograma (<i>time frame</i>) não realistas	4.3%
10	Novas tecnologias	3.7%
11	Outros	23.0%

The Chaos Report on Project Management
 FONTE: Standish Group International, 2004

FATORES DE SUCESSO DE PROJETOS DE TI

	FATORES DE SUCESSO DE PROJETOS	RESPOSTAS
1	Envolvimento dos usuários	15.9%
2	Suporte executivo	13.9%
3	Definição clara de requisitos	13.0%
4	Planejamento adequado	9.6%
5	Expectativas realistas	8.2%
6	Marcos (<i>milestones</i>) estabelecidos para projetos menores	7.7%
7	Pessoal (<i>staff</i>) adequado (<i>competent</i>)	7.2%
8	Senso de propriedade (<i>ownership</i>)	5.3%
9	Visão clara e objetivos	2.9%
10	Trabalho intenso (<i>hard working</i>) e equipe dedicada (<i>focused</i>)	2.4%
11	Outros	13.9%

The Chaos Report on Project Management
 FONTE: Standish Group International, 2004

POR QUE OS PROJETOS DE TI FALHAM ?

“A maior razão dos problemas observados nos projetos de TI não diz respeito às especificidades da falha em si, mas sim, está relacionada à falta de procedimentos, metodologias e padrões de gerenciamento de projetos.”

Fonte: Infoweek Magazine, 2001

(...) mas, será só isso ?

- Problemas metodológicos, estruturais e de falta de apoio do cliente ?**
- Por que será que alguns GPs conseguem se destacar ?**

(...) COM A PALAVRA OS GESTORES DE PROJETOS

- “Nós não temos recursos suficientes”
- “Geralmente começamos os projetos antes de um planejamento adequado e isso implica em enorme quantidade de retrabalho”
- “As prioridades organizacionais estão sempre mudando”
- “Fazemos muitas coisa ao mesmo tempo. Não temos tempo para nada”



sniff,
sniff !!

UMA OUTRA VISÃO

“(…) essas queixas sugerem que muitos gestores de projetos acreditam que o problema está fora de suas mãos. Enquanto essa crença continuar a existir, não se consegue vislumbrar melhorias. Muitos dos pontos de queixa dos gestores de projetos são idênticos e existem há mais de 20 anos e ainda não foram resolvidos, o que sugere que precisamos de **uma nova abordagem para o problema.**”

Fonte: Kendall - MPM (2005)

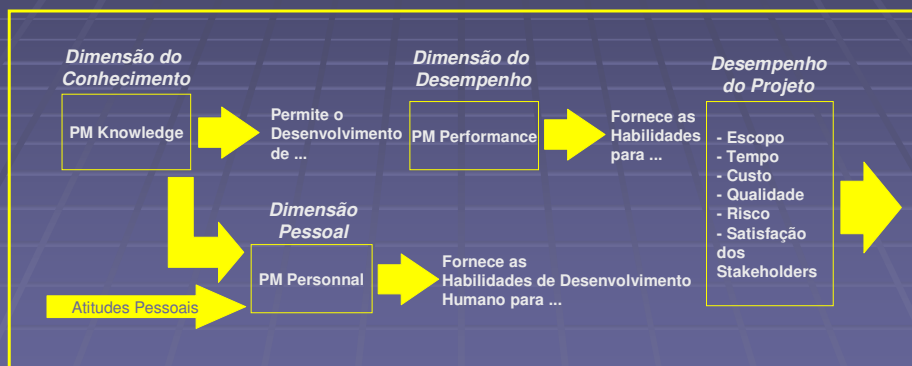
AFINAL (...)

“(…) como é que os gestores de projetos fazem as coisas acontecer? A eles geralmente se atribui um alto grau de responsabilidade e *accountability*, porém sua autoridade é bastante limitada. **Desse modo, eles dependem da cooperação de todos os stakeholders do projeto**: o cliente, os componentes da equipe do projeto, os membros da organização funcional, o pessoal de suporte e demais *stakeholders* externos. **Eles devem estar aptos a conduzir seus projetos através de habilidades organizacionais e humanas, de modo a conseguir a integração efetiva de todos os recursos e funções**”.

Fonte: Vijay Verma (1995)

HABILIDADES ORGANIZACIONAIS E HUMANAS

Competência: Conhecimento, habilidade, Atitude



Fonte: Project Manager Competency Development Framework – PMI

DIMENSÃO PESSOAL – COMPETÊNCIAS REQUERIDAS

GRUPOS DE COMPETÊNCIA	COMPETÊNCIA
Realização e Ação	Orientação à realização / Motivação Preocupação com ordem / Disciplina Iniciativa Busca por informações
Ajuda e Serviço Humano	Orientação à prestação do melhor serviço ao cliente Empatia
Impacto e Influência	Impacto e Influência Consciência organizacional / visão sistêmica Construção do relacionamento
Gerencial	Cooperação e Espírito de Equipe Desenvolvimento de outros Liderança Direção
Cognitiva	Pensamento analítico Pensamento conceitual / holístico
Efetividade Pessoal	Autocontrole Autoconfiança Flexibilidade Comprometimento Organizacional



CONCLUINDO (...)

Seria suficiente (e apropriado) realizar apenas **investimentos estruturais** (metodologia, ferramenta, recursos, controles mais rígidos, etc) enquanto os gestores de projetos não dispusessem de habilidades organizacionais e humanas adequadas para a condução de suas responsabilidades nos projetos ?

OPORTUNIDADE:

Aprimorar a eficácia da gestão de projetos através do aprimoramento das habilidades organizacionais e humanas (COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS) dos Gestores de Projetos, através de dinâmicas de **COACHING**.



Coaching é o processo de equipar as pessoas com as ferramentas e conhecimentos necessários para que se desenvolvam e se tornem mais efetivos no desempenho de suas atribuições.

O *Coaching* não desenvolve a pessoas – ele equipa as pessoas para desenvolverem-se por si próprias.

O *Coaching* é um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento, e não uma interação isolada e ocasional.

Fonte: David Peterson e Mary Hicks, *The Leader as Coach*

O *Coaching* é 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.

Fonte: Keystone Consulting, *The Optimal Performance Coaching*

O **Coaching para Gestores de Projetos** pode ser entendido como um momento privilegiado de interação e reflexão, no qual profissionais de Projetos (*coachees*), contarão com a escuta e a percepção refinadas de um *coach*, que os levará a **repensar as suas competências presentes e ausentes, requeridas para o desempenho de suas atividades nos projetos**, bem como repensar os seus próprios caminhos profissionais, descobrindo e escolhendo as melhores trilhas a serem perseguidas para o seu desenvolvimento.

FOCOS DO COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS

COACHING DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	Foco em um/alguns projetos atuais do <i>coachee</i> e nas oportunidades de melhoria da eficácia de seus resultados, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades pessoais.
COACHING DE DESEMPENHO	Foco na efetividade do <i>coachee</i> no seu papel de Gestor de Projetos, através do aprimoramento de seus conhecimentos, experiências vivenciadas e habilidades pessoais.

O QUE ESPERAR DO COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS:

O PROFISSIONAL:

1. Uma reflexão compartilhada acerca:
 - Do desempenho de seus projetos
 - De suas competências como Gestor de Projetos
 - De suas necessidades de desenvolvimento individual
 - Das direções a seguir no encaminhamento de seu desenvolvimento
 - Do seu progresso individual no desenvolvimento dessas competências
2. A aceleração de seu amadurecimento profissional
3. Contribuições reais para o aprimoramento de sua atuação como Gestor de Projetos

O QUE ESPERAR DO COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS:

A EMPRESA:

Contar com profissionais mais amadurecidos, capazes de extrair e proporcionar resultados mais efetivos (eficácia e eficiência) dos projetos sob sua liderança:

A médio/longo prazo:

- Redução do # Projetos na Hot List
- Redução no # Horas sem Faturamento
- Redução no # Reclamações / Escalção Executiva
- Aumento no Grau de Satisfação de Clientes
- Aumento no Grau de Satisfação da equipe de projetos
- Melhoria do clima organizacional

O QUE ESPERAR DO COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS:

A EMPRESA (Economia do Conhecimento):

(...) os bens de conhecimento, atualmente, são mais importantes do que os bens financeiros tangíveis das empresas.

“A capacidade de se dispor de lideranças com alta disposição para a resolução de adversidades, com competências que fomentem a competitividade e a resiliência, contribuirá para o crescimento do capital humano da empresa, influenciando a contabilização do seu capital intelectual e afetando positivamente o seu valor de mercado”.

Fonte: Steward, T. (1997), *Economia do Conhecimento*

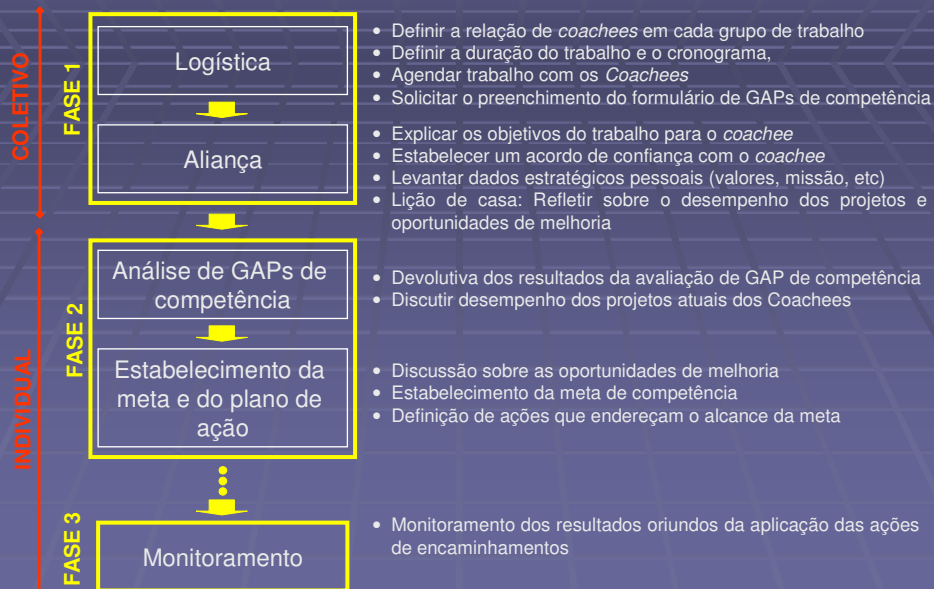
PERFIL DO COACH DE GESTORES DE PROJETOS:

- **Acessibilidade:** ser um bom ouvinte, sensível, agradável e paciente com as ansiedades do seu coachee.
- Estar **confortável com a linguagem, os conceitos e os desafios do ambiente da gestão de projetos:** Entender como os gestores de projetos pensam e processam informações; saber usar a linguagem deles e conseguir criar abordagens eficientes e pertinentes para o ambiente.
- Demonstrar **empatia** para com as deficiências de competências de seus coachees.
- **Criatividade:** apoiar a formulação de novas idéias, ajudando o coachee a perceber diferentes perspectivas.
- **Integridade:** Ser direto e confiável, apresentando fatos de maneira efetiva.
- **Poder intelectual:** ter agilidade intelectual e saber lidar com conceitos complexos.
- **Sabedoria interpessoal:** relacionar-se bem com tipos diferentes de pessoas.
- **Sabedoria política:** saber manobrar através de situações políticas complexas.
- **Auto-conhecimento:** conhecer suas próprias qualidades, talentos e limitações; saber aprender com os erros e estar aberto a críticas sem ser defensivo.

CONFIGURAÇÕES DO COACH DE GESTORES DE PROJETOS

- O próprio gerente funcional do gestor de projetos
- O gerente da carteira à qual pertencem os projetos sob a liderança do gestor de projetos
- O gerente do Escritório de Projetos
- Um coach profissional interno, contratado para atuar de modo contínuo com os gestores de projetos
- Um coach profissional externo, contratado para atuar de modo esporádico com alguns gestores de projetos da empresa

PROCESSO DE COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS

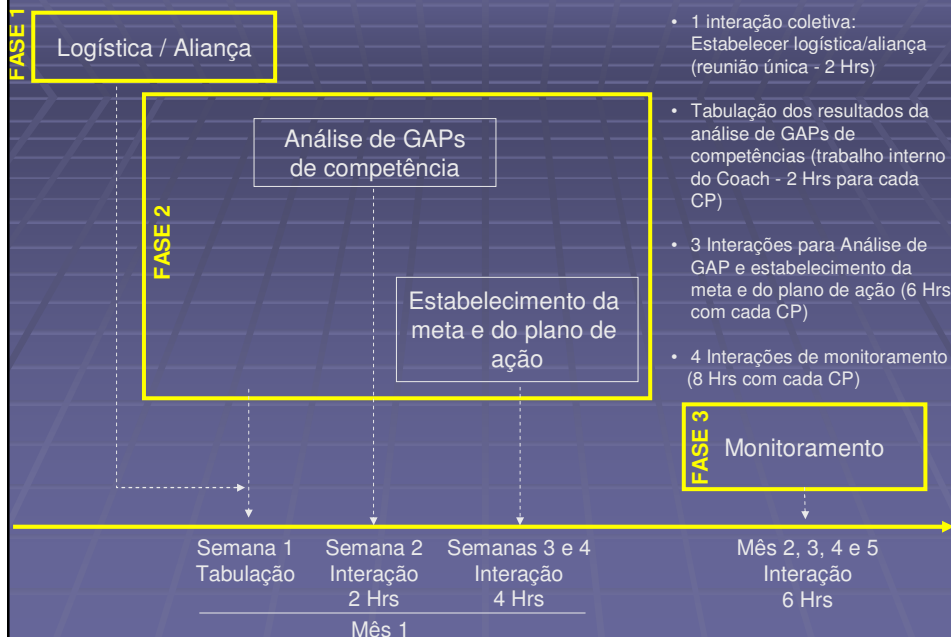


PROJETO TÍPICO DE COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS

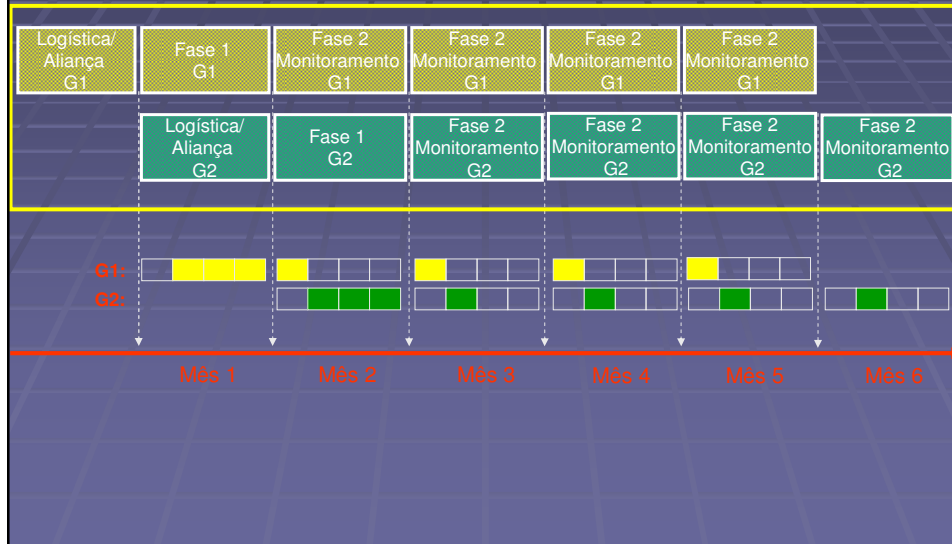


- 2 Grupos de 4 Gestores de Projetos (GPs) cada grupo
- 4 meses de trabalho com cada CP de cada Grupo
- 1 dia por semana – sessões de 2 horas (Fases 1 e 2)
- 1 dia por mês – sessões de 2 horas (Fase 3)

ESTRUTURA DO TRABALHO COM CADA GRUPO:



ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO



PERFIL DO PARTICIPANTE DO PROJETO (COACHEE)

- Gostar muito e acreditar ter o perfil para gerir projetos
- Ter vontade de se aprimorar na função de Gestor de Projetos
- Entender os benefícios do trabalho de Coaching
- Demonstrar vontade de participar do projeto
- Ter uma agenda disponível para o trabalho
- Estar aberto à promover mudanças no seu modo de gerir projetos

QUEM ?

- Profissionais envolvidos na liderança de projetos críticos
- Profissionais inseridos em contextos de aceleração do crescimento
- Profissionais destacados, como forma de premiação

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZADO



www.j2da.com.br



COACHING PARA GESTORES DE PROJETOS

ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO ...

Alonso Mazini Soler, PMP
Certificado em Coaching Executivo pelo ICI
amsol@j2da.com.br