

# Desenvolvendo competências em Gerenciamento de Projetos

André Silveira, PMP

A falta de profissionais de gerenciamento de projetos qualificados e comprometidos, é uma das principais razões de projetos repletos de problemas e muitas vezes fracassados. Historicamente as empresas têm assumido que as capacidades técnicas e habilidades de seus colaboradores são suficientes na composição do conhecimento necessário a gestão de seus projetos.

Esta é uma das razões de que muitos profissionais, gerentes de produtos, gerentes de marketing, gerentes de rh, engenheiros seniores, técnicos especialistas e muitos outros, que trabalharam duro para obterem estes títulos, não têm interesse em trocar seus cargos pelo do papel de Gerente de Projetos.

Geralmente este papel é apenas adicionado a sua descrição de cargo ao invés de ser visto como uma função importante, portanto valorizada por sua empresa.

Uma outra razão é o baixo incentivo para que o profissional assuma esta função, muitas vezes causado pela falta de seu entendimento.

Se você gerencia, certamente está agindo como um Gerente de Projetos ou pelo menos tem também muitos de seus desafios.

Você não tem prazos a cumprir? Suas atividades não estão restritas a orçamentos? Você não precisa "agradar" a todos envolvidos, principalmente seu superior, atendendo às suas expectativas? Você decide pela contratação de fornecedores? Administra contratos? Estabelece padrões de qualidade e busca alcançá-los? Aloca, capacita, motiva sua equipe?

Parece tarefa para o Super-homem, não é mesmo?

Apesar de ser um profissional qualificado mesmo assim você é colocado em situações onde está condenado a não desempenhar

satisfatoriamente, onde se espera que você seja um *expert* em tudo.

Esta situação é uma receita para o desastre: produtos não entregues no prazo prometido, clientes insatisfeitos, equipes desmotivadas, retornos insatisfatórios, prioridades alteradas, criam-se novos projetos na esperança da melhora dos resultados.

Para evitar esta situação é preciso uma abordagem ousada no que se refere a profissionalização do papel do gerente de projetos, não apenas fornecendo-lhe os meios para obter as competências necessárias mas também as oportunidades para que possa galgar novas posições dentro da empresa.

Uma abordagem como esta envolve o desenvolvimento de uma equipe bem treinada, capaz de maximizar seu potencial nos diversos papéis necessários ao gerenciamento de projetos. Os resultados serão traduzidos em uma maior satisfação no emprego, clientes mais satisfeitos e moral da empresa mais alto.

## Passo 1 – Estabeleça os papéis

Para se iniciar um programa de profissionalização do papel do gerente de projetos sua empresa precisa identificar os papéis necessários para apoiar o crescimento sustentável de práticas de gerenciamento de projetos em toda a empresa.

Estes papéis podem incluir, dependendo das necessidades da empresa, membros de equipe de projetos, especialistas em gerenciamento de projetos, líderes de equipe, gerentes de projetos, gerentes de programas e executivos de projetos, como por exemplo administradores de portfólio.

### Membros de Equipe de Projetos

Estas são as pessoas que "entregam o trabalho". São elas que executam as tarefas: são assistentes, técnicos, programadores,

operadores, atendentes, funcionários de fornecedores, instaladores. entre outros.

### **Especialistas em Gerenciamento de Projetos**

Especialistas são usados em todo o ciclo de vida do projeto da iniciação, passando pelo planejamento, execução, controle e encerramento do projeto. Analistas de negócio, planejadores, orçamentistas, especialistas em riscos, cada um tem seu papel na coleta e apresentação de informações sobre o projeto. Eles apóiam e incrementam as capacidades dos Líderes de Equipe, Gerentes de Projeto e Gerentes de Programa.

### **Líderes de Equipe**

A posição de Líder de Equipe é uma posição importante intermediária entre a posição de membro de equipe e a de gerente de projetos. É aqui onde se obtêm as primeiras experiências em se lidar com a responsabilidade de gerenciar uma pequena parte de um projeto de porte. Não basta conhecer as práticas de gerenciamento de projetos, é preciso desempenhá-las com eficácia.

### **Gerentes de Projetos**

Podemos ter a posição de Gerente de Projetos em níveis (Gerente de Projetos I, Gerente de Projetos II, Gerente de Projetos Sênior, por exemplo) dependendo das necessidades da empresa. Gerente de Projetos I poderia ser um profissional que liderou com sucesso três ou mais projetos pequenos e está pronto para liderar um projeto médio, não complexo e sob a supervisão de um gerente de projetos sênior. Um gerente de projetos II pode indicar alguém que tenha liderado com sucesso três ou mais projetos médios ou mais projetos pequenos e que esteja pronto para assumir um projeto médio de complexidade média. Um Gerente de Projetos Sênior é uma pessoa que demonstrou competência ao gerenciar projetos de média complexidade simultaneamente. O tamanho dos projetos é relativo, assim uma opção seria a definição do tamanho dos projetos de acordo com o seu orçamento.

### **Gerentes de Programas**

Gerentes de programas são profissionais que foram Gerentes de Projeto Seniores. Estas pessoas têm um histórico de sucesso no

gerenciamento de projetos complexos. Elas também possuem um tino de negócios que lhe permitem entender a relação entre os projetos e os objetivos estratégicos de sua empresa. Eles podem ser responsáveis pelo gerenciamento de portfólio de projetos, incluindo a responsabilidade de comando sobre gerentes de projetos de diferentes níveis. Juntamente com esta responsabilidade vem o planejamento de recursos e a autoridade para tomar decisões.

### **Executivos de Projetos**

Posições executivas incluem Diretor de Escritório de Projetos ou Gerente de Portfólio. Eles também vêm de postos de Gerentes de Projetos Seniores e/ou Gerentes de Programas.

## **Passo 2 – Estabeleça padrões de desempenho**

Para cada um destes papéis é necessário estabelecer-se um conjunto de padrões de desempenho esperados.

A figura 1 (pág. 3) fornece uma estrutura para se identificar os papéis desejados e as competências associadas para um plano de carreira em gerenciamento de projetos.

As competências são pontuadas em uma escala de 1 a 5. Um indica o conhecimento de práticas e conceitos sobre gerenciamento de projetos. Dois indica a execução básica, a pessoa está em fase de aprendizado. Três significa a execução eficaz, o profissional demonstra habilidades confirmadas no uso de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Quatro indica que o profissional usa de maneira superior suas habilidades em gerenciamento de projetos. Cinco significa que a pessoa domina as habilidades e é capaz de ensinar, orientar e acompanhar o desenvolvimento de outros colaboradores eficazmente.

Papel	Membro Equipe	Líder de Equipe	Gerente de Projetos	Gerente de Programas	Executivo de Projetos
	Produzem os resultados principais do projeto, executam o trabalho	Lideram de 1 a 5 pessoas em uma parte do projeto	Lideram diversas equipes em projetos de pequeno a grande porte	Gerenciam diversos projetos e/ou projetos complexos	Estabelecem e implementam práticas de gerenciamento de projetos assegurando sua aplicação
<b>Competências</b>					
<b>Iniciação do projeto</b>	1	2	3	5	4
<b>Criação do Plano do Projeto</b>	1	3	4	5	4
<b>Desenvolvimento a equipe de projetos</b>	1	3	4	5	5
<b>Gerenciamento das Partes Interessadas</b>	1	2	4	5	5
<b>Gerenciamento do Projeto</b>	1	3	4	5	4
<b>Gerenciamento da equipe</b>	1	3	4	5	4
<b>Encerramento do projeto</b>	1	3	4	5	4

Fig. 1 - Esta tabela de desempenho em Gerenciamento de Projetos apresenta o nível de competência para cada posição em uma escala de 1 a 5, onde 5 é a mais alta.

### Passo 3 – Avalie as competências

Uma vez definidas as competências, é hora de se conduzir uma avaliação nos recursos humanos envolvidos no gerenciamento de projetos. A criação e a execução de um Plano de Comunicação é de suma importância nesta fase. Seu propósito é informar aos avaliados o que se espera deles e quais são as razões da avaliação. O processo deve estar focado na criação novas competências e não na eliminação de pessoal.

A primeira área a ser avaliada é o **conhecimento**. Uma vez que o PMBOK é reconhecido como um padrão internacional de conhecimento em gerenciamento de projetos, sugerimos que a avaliação seja feita baseada neste padrão. Pode-se avaliar qual foi o percentual de acertos do candidato nas

diversas áreas de conhecimento, qual foi sua posição em relação às notas mais altas e em quantas áreas ele obteve sucesso.

Estas informações podem ser usadas para que a empresa desenvolva um programa de capacitação direcionado às necessidades apontadas.

A segunda área a ser avaliada é o **comportamento** no ambiente de trabalho. A avaliação ideal deve envolver o candidato assim como alguém que conhece seu comportamento no seu dia-a-dia de trabalho. A avaliação requer do avaliado e avaliador a aplicação de notas a um conjunto de indicadores-chave de desempenho em gerenciamento de projetos.

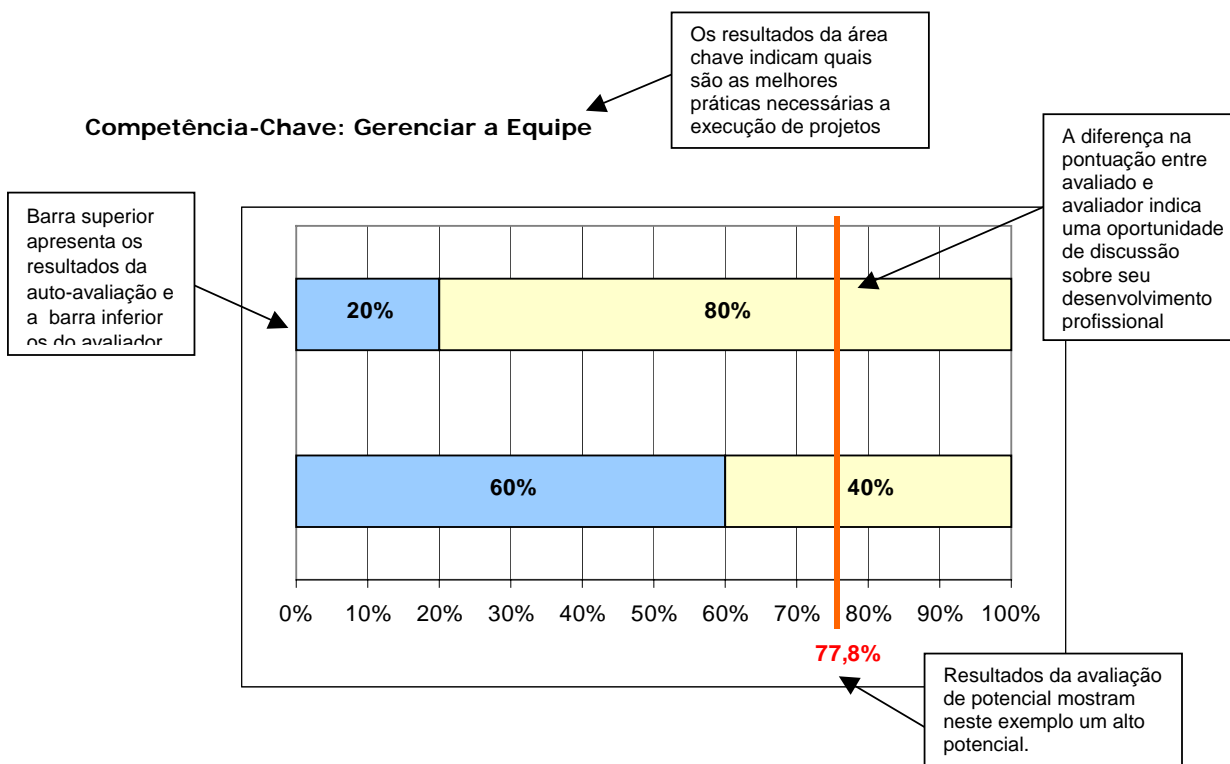
São dois os objetivos desta abordagem: confirmação do comportamento e análise de

competência. Esta análise busca por diferenças substanciais em relação às notas do candidato e avaliador.

Quando a diferença é pequena, por exemplo, ambos concordam com um nível de um

indicador de desempenho, isto pode significar que esta competência está abaixo do nível desejado pela empresa. Neste caso também existe uma oportunidade de melhoria.

### Competência-Chave: Gerenciar a Equipe



A última, e mais difícil área de avaliação, é o **potencial** de se ter sucesso no papel de um gerente de projetos. Potencial é uma qualidade ilusória que pode ser difícil de ser medida. Apesar disso, algumas características como empatia, assertividade e flexibilidade, por exemplo, podem ser medidas em uma pessoa.

O verdadeiro valor deste tipo de avaliação está na capacidade de se ter uma visão clara de como se encontra o grupo de gerentes de projetos na empresa, em relação ao *conhecimento, desempenho e potencial*, de forma a se criar um programa de desenvolvimento de capacidades adequado.

### Passo 4 – Desenvolva um Plano de Carreira

O próximo passo no desenvolvimento de competências é a criação de um plano de carreira em gerenciamento de projetos que mostre ao colaborador como ele pode galgar posições na empresa como um profissional de projetos. Este plano de carreira auxilia o RH a contratar profissionais qualificados.

Um plano de carreira de valor deve incluir: experiências necessárias, educação/treinamento necessário (aquisição de conhecimento) e mecanismos de documentação e acompanhamento.

As experiências necessárias detalham os tipos de atividades que devem ser executadas para cada nível do plano de carreira. As necessidades de educação/

treinamento indicam o tipo de conhecimento necessário para cada degrau da carreira. Mecanismos de documentação e acompanhamento incluem a obtenção de graduações, certificações ou outras credenciais que complementam a obtenção do conjunto de habilidades desejado.

Experiências têm mostrado que um plano de carreira colabora significativamente na retenção de talentos.

Sabemos que um dos principais ativos que as empresas têm hoje é o seu patrimônio intelectual, a perda de profissionais envolve custos muito maiores do que apenas os trabalhistas.

### **Passo 5 – Coloque em prática um programa de desenvolvimento profissional**

Um programa de desenvolvimento profissional vai muito além da sala de aula. É preciso estabelecer uma referência de desempenho, sobre a qual a empresa vai comparar seu desempenho atual. Ela vai ser usada para medir o progresso da empresa na direção apontada. Torna-se fundamental incluir métricas como uso de uma metodologia padrão, conhecimento dos profissionais envolvidos, desempenho de custos, desempenho de prazos, satisfação do cliente, satisfação do empregado entre outros.

### **Conclusões**

A correta aplicação de práticas de gerenciamento de projetos oferece às empresas um conjunto poderoso de instrumentos para melhor gerenciar seus recursos, sejam humanos ou de capital.

Um programa de desenvolvimento profissional que incorpore as melhores práticas contribui significativamente no desenvolvimento de competências.

Para desenvolver competências em gerenciamento de projetos é necessário primeiro identificar o que precisa ser melhorado utilizando-se um programa de avaliação que analisa *conhecimento, comportamento e potencial*.

Os resultados deste tipo de avaliação permitem a empresa desenhar um programa

de desenvolvimento direcionado às suas necessidades.

Ao combinar as corretas habilidades de gerenciamento de projetos com os tipos de projetos que seus profissionais executam as empresas obtêm um desempenho superior, tornando-se assim, mais competitivas.

#### **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, possui vasta experiência e vivência internacional em gestão de projetos de tecnologia aplicada, onde atuou no desenvolvimento de produtos e serviços. Sócio-diretor da Expleo.