

Gerenciamento dos Recursos Humanos (GRH)

Aula 09

Avaliação e Desenvolvimento de Competências do Gerente de Projetos

Objetivos Específicos

- Conhecer as competências do gerente de projetos.

Temas

Introdução

1 Competências do gerente de projeto

2 Desenvolvimento de competências do gerente de projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

Uma das preocupações crescentes, tanto das empresas quanto dos gerentes de projetos, diz respeito às competências necessárias a esse profissional e às suas atribuições para melhor desempenhar seu papel nos projetos.

O gerente de projeto é o profissional responsável por todo o planejamento, a implantação, a execução e o encerramento do projeto. O sucesso ou o fracasso de um projeto dependerá da sua atuação, isto é, da sua capacidade técnica e de suas competências perante à equipe do projeto.

A capacidade técnica do gerente de projetos fará com que a gestão do projeto atinja os requisitos essenciais para a sua execução. Por outro lado, as competências são mais abrangentes, elas englobam: as atitudes, as habilidades e as experiências desse profissional.

Para o PMI (2013), os gerentes de projeto fazem uso de um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos, atitudes e características pessoais para aumentar a probabilidade de entregar projetos que atendam aos requisitos das partes interessadas.

Sendo assim, independentemente do ambiente da empresa ou do projeto, o papel do gerente de projeto é criar oportunidades e minimizar qualquer ameaça que possa ocorrer no decorrer do projeto e que venha a prejudicá-lo.

Nesta aula, vamos conhecer quais são as competências essenciais e as competências de atuação para um gerente de projeto, quais os seus papéis e as suas responsabilidades nesse processo.

1 Competências do gerente de projeto

Os gerentes de projetos devem aplicar todos os seus conhecimentos para garantir um ótimo resultado na gestão de seus projetos e devem utilizar suas competências técnicas e comportamentais para aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos.

Segundo o PMCD Framework (PMI, 2012), as competências do gerente de projeto apresentam três dimensões distintas:

- **Competência do gerenciamento:** demonstrada através de uma avaliação devidamente credenciada, como o exame de certificação PMP.
- **Competência de atuação gerencial:** demonstrada através das avaliações dos resultados dos projetos.
- **Competência pessoal:** demonstrada através do comportamento do gerente de projeto.

A competência do gerenciamento do gerente de projeto requer o domínio das técnicas e dos requisitos aplicados ao gerenciamento de projetos. Essa competência pode ser comprovada através de certificações, como a Certificação PMP, do PMI. Já as outras competências requerem mais habilidades, as quais vamos tratar melhor a seguir.

1.1 Competência de atuação do gerente de projetos

A competência de atuação consiste em entregar os resultados que foram planejados. É aqui que o gerente de projetos coloca em prática e demonstra todo seu conhecimento na arte de administrar projetos com qualidade e resultados efetivos.

Para realizar as atividades, os gerentes de projetos devem atuar com maestria nas cinco unidades de uma gestão de projetos, que são: o **início**, o **planejamento**, a **execução**, a **monitoração** e o **controle**, e o **encerramento**.

Figura 1 – As cinco unidades de competências de atuação



Fonte: PMCD Framework (PMI, 2012, p. 12).

Cada uma das cinco unidades de competência é composta por elementos requeridos para um gerente de projetos competente. Cada elemento é descrito como um resultado a ser alcançado (PMI, 2012).

1.2 Competência pessoal do gerente de projeto

As competências pessoais são as características de comportamento, a atitude e a personalidade que contribuem para o conjunto de habilidades pessoais que um profissional necessita para gerenciar projetos. Essas competências abrangem o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

O conhecimento requer que o gerente de projeto tenha o domínio de informações gerais e específicas sobre diversos aspectos, como: experiências, procedimentos, processos e metodologias da área de gerenciamento de projetos e outras áreas correlatas.

A habilidade consiste na aplicação do conhecimento do gerente de projeto para se atingirem os objetivos e os resultados do projeto. Se o gerente de projeto não possuir todas as habilidades que um projeto requer, ele precisará de profissionais dentro de sua equipe que apresentem essas habilidades e dependerá deles para a execução de tarefas específicas.

A atitude é a forma como o gerente de projeto se comporta diante de determinadas situações, demonstrando sua motivação, energia, intuição e dedicação com o trabalho. É necessário que o gerente de projetos tenha atitudes corretas diante de todos os envolvidos no projeto.

O gerente de projetos necessita de algumas competências essenciais para conduzir de forma efetiva os projetos. Entre elas podemos mencionar algumas, como: a liderança, a antecipação de problemas, a flexibilidade operacional, a execução das atividades, a negociação, a persuasão e o controle.



Para pensar

Quais seriam as principais competências de um gerente de projeto na sua opinião? Pense em seu ambiente de trabalho e compare com as competências mencionadas no texto.

1.2.1 O papel e a responsabilidade do gerente de projeto

O gerente de projeto possui muitas responsabilidades e, para que consiga desempenhá-las, ele precisa reunir habilidades técnicas, gerenciais, analíticas e interpessoais. Os papéis desempenhados pelo gerente de projetos estão atrelados às características específicas de cada projeto com o qual ele estará envolvido.

Vejamos no Quadro 1, a seguir, alguns papéis e algumas responsabilidades inerentes ao gerente de projeto:



Importante

Lembrando que os papéis não são as descrições de atividades de um plano de cargos e salários da organização, mas sim estão atrelados às características do trabalho e do projeto que estão descritas na função do gerente de projeto.

Quadro 1 – Papéis e responsabilidades de um gerente de projetos

Papéis	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Interpessoais (Líder, pessoa de referência, contato entre pessoas) • Comunicação (coletar, selecionar, monitorar e disseminar informações, porta-voz do projeto) • Decisão (alocar recursos, explorar novas oportunidades, gerir conflitos, negociar, analisar situações, estabelecer prioridades, tomar decisões coerentes e oportunas para encorajar a criatividade e o progresso da equipe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar o projeto; • Criar planos de projetos; • Criar vários planos de gerência do projeto; • Medir o desempenho do projeto; • Adotar medidas corretivas; • Controlar os resultados do projeto; • Gerenciar a equipe do projeto; • Prover relatórios de <i>status</i> do projeto.

Fonte: Raj et al. (2006, p. 40).

A análise das responsabilidades é realizada pelo gerente de projetos, de forma a garantir que todas as atividades do projeto tenham um responsável. Essa análise é realizada na fase do planejamento do projeto (RAJ et al., 2006).

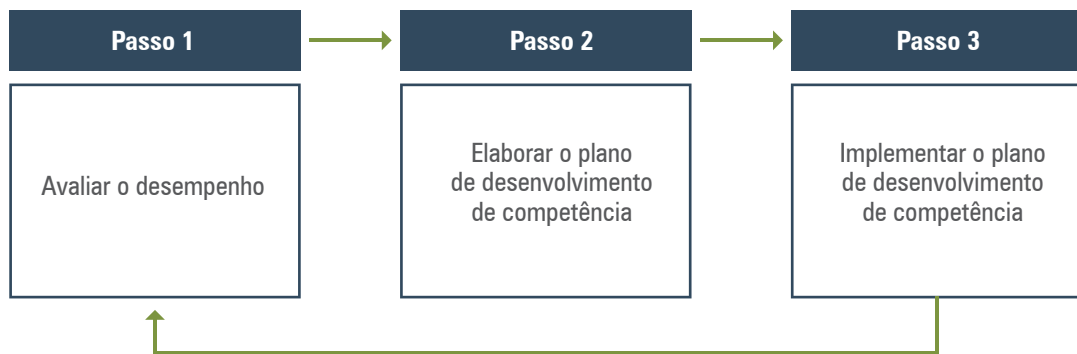
Os papéis também deverão ser definidos para cada uma das atividades. Essa tarefa de designação de papéis e responsabilidades do gerente de projeto é muito importante para o planejamento da equipe e para o bom andamento do projeto.

2 Desenvolvimento de competências do gerente de projeto

Como vimos antes, o gerente de projeto deve ter um rol de competências e atuar em seus papéis e responsabilidades para ter êxito do início ao fim de um projeto. Encontrar um profissional que tenha todo esse conhecimento não é uma tarefa fácil para as organizações. Nesse sentido, o PMI desenvolveu um framework para servir de referência para o desenvolvimento e as avaliações das competências dos gerentes de projetos.

Assim, foi realizado um roteiro para identificar e avaliar as competências do gerente de projetos: o Project Management Competency Development framework (PMCD Framework) apresenta um modelo para facilitar o desenvolvimento dessas competências para a gestão de projetos. O modelo recomendado baseia-se no desenvolvimento contínuo das competências em gerenciamento de projetos conforme mostrado na Figura 2 (PMI, 2012, p. 39).

Figura 2 – Processo de desenvolvimento de competências



Fonte: PMCD Framework (PMI, 2012, p. 39).

Esse processo serve para avaliar as melhorias contínuas do gerenciamento de projeto. Vamos analisar cada passo:

- **Passo 1:** avalia-se o desempenho do gerente de projetos, identificando suas qualidades e necessidades de desenvolvimento.
- **Passo 2:** após avaliar o desempenho, elabora-se o plano de desenvolvimento de competência. Esse plano demonstra as atividades a serem aprimoradas pelo gerente de projetos para desenvolver as competências necessárias.
- **Passo 3:** depois que o plano já foi elaborado é hora de implantá-lo. As competências mais importantes devem ser priorizadas, o desenvolvimento das competências deve ser monitorado e acompanhado para que realmente seja cumprido e tenha grandes resultados.

Esses passos devem ser repetidos quantas vezes precisar, até que todas as competências estejam desenvolvidas. O PMCD Framework (PMI, 2012) entende que o desenvolvimento das competências e os métodos de avaliação podem, e devem, ser adaptados de acordo com cada objetivo da organização ou do gerente de projetos.

2.1 Avaliação de desempenho

Para realizar uma boa avaliação das competências do gerente de projetos, a organização deve reunir evidências dos critérios de performance relacionados no PMCD Framework e definir métodos qualitativos e quantitativos para avaliar as competências. O PMCD Framework (PMI, 2012) utiliza os seguintes critérios, com a finalidade de avaliar as competências do gerente de projeto:

Quadro 2 – Critérios da avaliação de desempenho

(1)	Abaixo das expectativas ou da competência em desenvolvimento
(2)	Atende às expectativas ou possui esta competência
(3)	Excede as expectativas ou é altamente competente em determinado critério

Fonte: PMCD Framework (PMI, 2012).

Identificando-se alguma competência abaixo das expectativas é necessário dar início imediato às ações corretivas e de melhorias aplicáveis. Existindo mais competências nesse mesmo patamar, é aconselhável tratar-se as deficiências mais importantes primeiro, pois nem todas as competências vão ser tratadas com a mesma atenção, visto que essa prioridade dependerá das exigências que o projeto estará necessitando no momento.

Após a conclusão da avaliação, é realizado o plano de desenvolvimento, que servirá como um guia de aprimoramento do desempenho das competências dos gerentes de projetos.

2.2 Preparação do plano de desenvolvimento de competências

Tendo as competências avaliadas e identificando-se quais delas deverão ser desenvolvidas, é realizado um plano de desenvolvimento de competências. Existem várias formas e metodologias possíveis para se realizar esse desenvolvimento de competências. A escolha da mais adequada dependerá dos recursos liberados pela empresa.

Quadro 3 – Tipos de treinamentos

Tutoria	A tutoria funciona melhor nos casos em que o próprio gerente de projetos demonstra interesse por desenvolver suas competências.
Coaching	Aprimora a aprendizagem do gerente de projetos a partir de suas próprias experiências.
Peer-to-Peer	Ocorre normalmente quando os gerentes de projeto, cada qual com suas qualidades, buscam apoiar uns aos outros.
Role playing	Os participantes usam o role playing para explorar a dinâmica de comportamentos humanos em ambientes de projeto.
On-the-Job training	O gerente de projetos pode ganhar experiência na prática, gerenciando projetos menos complexos para adquirir confiança, ganhar experiência e desenvolver suas competências.
Treinamento em grupo	É apropriado quando vários gerentes de projetos necessitam de desenvolvimento semelhante em aspectos gerais.
Treinamento In-House	Utilizar um gerente de projetos experiente, da própria organização, para oferecer treinamento aos demais profissionais.
CBT-Computer-Based Training	Baseia-se em treinamentos pré-formatados a serem cursados via computador. Cada gerente de projetos pode fazer uso da ferramenta nos horários e períodos que lhe forem mais convenientes.

Treinamento “oficial”	É um dos tipos mais comuns de treinamento, normalmente disponibilizado em cursos regulares por empresas especializadas e credenciadas para fornecê-los.
Educação pública	Refere-se a escolas técnicas ou universidades capazes de fornecer treinamentos relativos ao gerenciamento de projetos.
Eventos, congressos, conferências	Esses eventos costumam abordar temas e apresentar informações que podem contribuir significativamente para o desenvolvimento das competências de um gerente de projetos.

Fonte: PMCD Framework (PMI, 2012).

Para desenvolver um plano de desenvolvimento de competências, o avaliador deve, juntamente com o gerente de projetos, identificar como desenvolver as deficiências percebidas, quais são as mais importantes para se trabalhar primeiro, o que se espera de cada competência e até quando elas devem ser aprimoradas.

2.3 Implementação do plano

Uma vez definido o plano de desenvolvimento, passa-se à sua implantação. O gerente será responsável pelo seu plano, que deverá ser monitorado pelo seu avaliador. Ao final da implantação, o gerente de projetos deverá estar apto a realizar com efetividade as necessidades de desenvolvimento identificadas.

O aprimoramento das competências é um ciclo de melhoria contínua. Dessa forma, os gerentes de projetos devem repetir a avaliação de suas competências constantemente. Isto porque cada projeto demanda novas competências, que devem ser desenvolvidas para que o projeto obtenha êxito.

Considerações finais

Percebe-se a grande importância dos papéis e das responsabilidades do gerente de projeto nas organizações. Dessa forma, necessita-se de uma ferramenta que consiga mensurar e avaliar o seu desempenho, objetivando ao crescimento contínuo das suas competências.

O Project Management Institute (PMI) mapeou as competências relacionadas às boas práticas e estruturou as competências do gerente de projeto no PMCD Framework (PMI, 2012), traçando as competências pessoais e de desempenho do gerente de projetos, facilitando, dessa forma, a avaliação dos gerentes de projetos por parte das organizações.

Referências

PMI. Project Management Institute. **PMCD Framework**: estrutura de desenvolvimento da competência de gerente de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

_____. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.