|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Escola Politécnica da Universidade de São PauloDepartamento de Engenharia de ProduçãoPRO 3475 – Gestão de ProjetosProfa. Marly Monteiro de Carvalho |  |

### ESTUDO DE CASO 12 – Maturidade e Competências

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| GRUPO | | |
| Alunos | **NOME** | **NÚMERO USP** |
| **1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** | **1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **4\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** |

1. Caso A – Empresa de Engenharia (Adaptado de Takey, 2011)

A integração da modelagem de competências com os métodos de descrição e especificação de funções (cargos) do trabalho permite uma abordagem mais robusta à modelagem de competências, apesar desta última ter um foco estratégico maior.

Segundo a profissional plena da área de Relações Humanas da empresa, denominada por motivos de confidencialidade de Organização, a escala de senioridade da Organização é composta por treze níveis profissionais (NPs), que são separadas em três graus de senioridade (júnior, pleno e sênior), sendo de 0 a 4 Júnior, de 5 a 7 Pleno e de 8 a 12 Sênior. A partir de NP9, considera-se parte da Liderança da empresa. O que diferencia cada nível é o grau de complexidade das atividades realizadas, o grau de autonomia com que realiza as atividades, nível de conhecimento dentro da área de atuação, funções gerenciais (se realiza coordenação, planejamento) e grau de participação estratégica na empresa. Esta definição é genérica para abranger todas as disciplinas da Organização.

O Centro de Competência de Gerenciamento de Projetos (CCGE), também conhecido como PMO (Project Management Office) da empresa, da suporte à alocação de recursos humanos de gerenciamento de projetos nas operações. O CCGE possui uma profissional titular e, subordinados a ela, coordenadores de disciplina. As disciplinas de gerenciamento de projetos da empresa são:

•Planejamento Físico: disciplina responsável pelos profissionais, processos, práticas e ferramentas de gerenciamento de tempo dos projetos.

•Planejamento Financeiro: disciplina responsável pelos profissionais, processos, práticas e ferramentas de gerenciamento de custos dos projetos.

•Gerenciamento: disciplina responsável pelos gerentes de projetos, além dos processos, práticas e ferramentas associados à função.

•Administração de Contratos: disciplina responsável pelos profissionais, processos, práticas e ferramentas de gerenciamento de escopo e gestão de aquisições, tanto da Organização como de seus fornecedores, por meio da elaboração e gerenciamento dos contratos.

•Administração de Documentação Contratual: disciplina responsável pelos profissionais, processos, práticas e ferramentas de gerenciamento da documentação contratual.

O mapa de competências surgiu de uma demanda da diretoria de Gestão do Conhecimento da empresa para administrar a alocação dos recursos nos projetos e orientar os processos de desenvolvimento e recrutamento de profissionais.

As competências comportamentais são definidas horizontalmente para todos os profissionais da organização (diferenciando apenas os comportamentos esperados para Gerentes e Diretores e demais profissionais) e o desempenho dos colaboradores é avaliado anualmente pelo próprio profissional, seus pares, coordenador da disciplina, subordinado e gestor direto (que é o responsável por dar a nota final do profissional), ao contrário da avaliação do mapa de competências técnicas, que deve ser feita pelo próprio profissional e validada apenas pelo coordenador da disciplina, dado que a empresa tem estrutura por projetos e as chefias diretas mudam constantemente.

Outra diferença é que as competências comportamentais estão associadas à participação nos lucros, o que garante a adesão de todos os profissionais à avaliação. A avaliação das competências comportamentais é realizada com base nos critérios de desempenho descritos no Tabela 1. Para cada critério é atribuída uma nota, segundo os conceitos abaixo:

C - Comportamentos e atitudes caracterizados por contribuições pertinentes, porém insuficientes para os resultados exigidos para a função.

B - Comportamentos e atitudes adequados ao alcance dos resultados exigidos para a função, de forma satisfatória.

A - Comportamentos e atitudes marcados por contribuições consistentes e expressivas, possibilitando o alcance de ótimos resultados, superando as expectativas para a função.

A+ - Comportamentos e atitudes diferenciados, sobressaindo-se por contribuições específicas e extremamente relevantes, inclusive em situações adversas, que influenciaram diretamente o desenvolvimento e realização de atividades e/ou pessoas, possibilitando a obtenção de resultados excepcionais.

Caso o profissional receba conceito A, A+ e B na avaliação final do gestor, terá direito a participação nos lucros proporcional ao conceito. Além do desempenho na avaliação comportamental, o cumprimento de metas individuais e metas da empresa são os outros dois componentes da participação nos lucros.

Tabela 1 – Competências comportamentais para Gerentes e Diretores da Organização.

|  |
| --- |
| **Relacionamento** |
| **Comunicação** Expressou suas ideias com clareza, transparência e objetividade para diferentes perfis de interlocutores, bem como ouviu e buscou entendimento sobre ideias alheias, sem julgá-las *a priori***.** |
| **Credibilidade** Apresentou senso crítico apurado e percepção coerente sobre suas qualificações técnicas e comportamentais, de forma compatível com sua posição, e disposição para se expor e trabalhar sua imagem em diferentes situações. Apresentou coerência entre seu discurso e a prática. |
| **Gestão de conflitos** Conseguiu lidar com situações de impasse, avaliando o impacto e desgaste sobre as partes envolvidas, facilitando a busca de soluções de forma assertiva, não passional e com envolvimento emocional ajustado. |
| **Mudança e inovação** |
| **Autodesenvolvimento e aprendizado continuo** Buscou ampliar sua capacitação − prática, teórica ou comportamental − em sua área de atuação e/ou em áreas diversas, utilizando-a como subsídio para propor, de forma consistente, novas ideias ou processos. Encarou erros como oportunidades e demonstrou alto grau de exigência intelectual. |
| **Criatividade e empreendedorismo** Avaliou constantemente a necessidade de melhoria de processos ou produtos e demonstrou grande interesse em buscar alternativas, identificar demandas e propor mudanças, de forma direta ou através de sua equipe, que tragam resultados positivos |
| **Flexibilidade e adaptabilidade** Apresentou abertura para rever conceitos e posições, e disposição para ouvir novas ideias e considerá-las diante de demandas externas. Revelou tolerância à frustração em relação a pares e subordinados, entendimento das mudanças necessárias e disposição para reorganizar-se diante de novos fatos ou situações. |
| **Liderança e influência** |
| **Compreensão social e ambiental** Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social. |
| **Influência e inspiração** Demonstrou fluência argumentativa e bom senso na defesa de suas ideias, mobilizando e envolvendo pessoas em função do cumprimento de objetivos claros e compartilhados. Inspirou e motivou pares e subordinados em seus comportamentos, valores e ideais. Acompanhou ativamente o desenvolvimento de sua equipe. |
| **Integração à cultura organizacional** Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência. Estimulou e direcionou a equipe, valorizando comportamentos assertivos e atuando sobre comportamentos divergentes. |
| **Gestão de Resultados** |
| **Atitude e visão sistêmica** Demonstrou habilidade para mensurar, avaliar, questionar, estabelecer relações e monitorar informações, desempenho e desdobramentos de ações e estratégias adotadas por sua equipe. |
| **Estratégia de decisão** Teve visão de médio e longo prazo, bem como habilidade e discernimento necessários para decidir, sabendo lidar com as situações que exigiram decisões, apresentando disposição para correr riscos e sabendo aproveitar oportunidades de forma consciente e estruturada. |
| **Qualidade e gestão do tempo** Conseguiu se planejar e direcionar sua equipe para atender à demanda de atividades, imprimindo ritmo adequado para cumprir cronogramas, atendeu prazos e administrou imprevistos com excelente qualidade de trabalho. |

Fonte: Organização, 2011.

Tabela 2 – Competências comportamentais para os demais profissionais da Organização.

|  |
| --- |
| **Relacionamento** |
| **Comunicação** Expressou suas ideias com clareza, transparência e objetividade, bem como ouviu e buscou entendimento sobre ideias alheias, sem julgá-las *a priori.* |
| **Equilíbrio emocional** Demonstrou nível de controle emocional adequado para lidar com situações adversas, conseguindo administrar suas próprias emoções e controlar reações, sendo capaz de avaliar o impacto de seus comportamentos. |
| **Espírito de equipe e comunidade** Teve condições de compreender a perspectiva de outras pessoas, sendo capaz de avaliar situações sob diversos ângulos e não apenas de seu próprio ponto de vista. Demonstrou predisposição e abertura para compartilhar ideias, sentimentos e estabelecer vínculos. |
| **Mudança e inovação** |
| **Aspiração e inquietude** Demonstrou paixão pelo desenvolvimento e energia para assumir novos desafios, possuindo capacidade de se auto motivar e grande envolvimento com sua equipe e atividades. |
| **Iniciativa e pro atividade** Agiu por si mesmo de forma assertiva na ausência de orientações específicas, conseguindo antecipar situações e atuando de forma preventiva. |
| **Flexibilidade e adaptabilidade** Apresentou abertura para rever conceitos e posições, e disposição para ouvir novas ideias e considerá-las diante de demandas externas. Revelou tolerância à frustração, entendimento das mudanças necessárias e disposição para reorganizar-se diante de novos fatos ou situações. |
| **Integração à cultura** |
| **Compreensão social e ambiental** Revelou abertura e interesse para identificar e incorporar atitudes proativas em sua rotina pessoal e/ou profissional, e também em suas atividades técnicas, quando aplicável, visando buscar e manter a sustentabilidade ambiental e social. |
| **Ética e profissionalismo** Apresentou postura ética e profissional em situações que exigiram posicionamento diante de colegas de trabalho, superiores ou subordinados, bem como de clientes, fornecedores ou parceiros (quando aplicável). Assumiu responsabilidades compatíveis com seu grau de maturidade profissional, sem expor a organização ou colegas. |
| **Integração à cultura organizacional** Praticou e disseminou os valores e crenças da empresa, participando ativamente de iniciativas profissionais e sociais, apresentando abertura para compartilhar informações, sempre comprometido com a busca da excelência. |

Fonte: Organização, 2011.

A integração da modelagem de competências em GP com os métodos de descrição e especificação de funções (cargos) do trabalho permite uma abordagem mais robusta à modelagem de competências. A Tabela 3 apresenta uma matriz que relaciona as atribuições e alguns elementos de experiência profissional por função e por grau de senioridade na disciplina Planejamento Físico. Já a Tabela 4 lista as competências.

Tabela 3 – Atribuições de Planejamento Físico por função e senioridade.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Funções** | | | | | |
|  |  | **Técnico** | **Assistente** | **Analista** | **Engenheiro** | **Coordenador** | **Gerente** |
| **Grau de senioridade** | **Júnior** | Controle físico em obra: interface com equipes de campo, programação, histogramas, medições, preenchimento de documentos | | Planejamento e controle de EAP, cronograma e progresso físico; projeções e indicação de ações corretivas; relatórios de desempenho | |  |  |
| **Pleno** | Análise de caminhos críticos e análise de indicadores de desempenho; atuação (3 a 7 anos) em projetos de pequeno porte | | Coordenação do planejamento físico, fornecimentos e interfaces com outras áreas; responsabilidade por medições ao cliente; busca soluções técnicas; conhecimento PMBOK |  |
| **Sênior** |  |  | Atuação (acima de 7 anos) em projetos de médio e grande porte | | Responsabilidade pelo gerenciamento do prazo; atendimento ao cliente; experiência em EPC |

Fonte: Adaptado da Enciclopédia da Organização (2011).

Nota: EAP é estrutura analítica de projetos e EPC são projetos grandes do tipo consórcio (Engineering, Procurement and Construction)

Tabela 4 – Competências do Planejamento Físico a partir da análise de cargos.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Funções** | | | | | |
|  |  | **Técnico** | **Assistente** | **Analista** | **Engenheiro** | **Coordenador** | **Gerente** |
| **Grau de senioridade** | **Júnior** | Aplica técnicas e ferramentas de controle de programação, histogramas e medições; Sabe interagir com as equipes de obra; Comunicação; Trabalho em Equipe; Atenção a Detalhes; Busca por Informações | | Estrutura e controla o escopo do projeto (EAP), Desenvolve e controla cronograma e progresso físico; Interpreta e prevê desvios e tendências de prazo e age para evitar ou reduzir impactos no cronograma; Seleciona e comunica informações e status do projeto para os stakeholders | |  |  |
| **Pleno** | Consegue analisar caminhos críticos e indicadores de desempenho do projeto | | Coordena atividades de planejamento físico; Relação com o cliente; Busca por soluções técnicas; Sabe interagir com todas as equipes do projeto |  |
| **Sênior** |  |  | Assume responsabilidade pela gestão do tempo; Relação com o cliente; Satisfação do cliente |

Discuta:

* Faça uma análise das competências comportamentais adotadas na Organização com os modelos do PMCD e do IPMA. Há correspondência ou apresenta lacunas?
* Esse mapa de competências em GP (Tabela 4) é centrado em quais áreas do conhecimento?
* Faça uma análise os diferentes níveis de senioridade e discuta como as atribuições se distinguem.
* O tipo de projeto alocado ao profissional varia de acordo com a senioridade?
* O sistema de bonificação considera apenas as competências comportamentais, além de metas individuais e organizacionais. Você acha essa abordagem adequada?
* Como se dá o processo de avaliação das competências comportamentais e GP? Por que as sistemáticas são distintas?

1. Para a avaliação de maturidade abaixo feita para a Empresa X (o mesmo que vocês terão que aplicar na empresa do Trabalho 2), com base nas 20 questões do modelo PMMM do Kerzner, referente ao ciclo de vida de gestão de projetos. Pede-se:

* Calcule os escores por fase do ciclo de vida.
* Com base nos resultados a empresas está em qual nível do modelo de maturidade de Kerzner. Justifique.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Discordo Totalmente(-3) | Discordo(-2) | Discordo Parcialmente(-1) | Sem Opinião(0) | Concordo  Parcialmente(1) | Concordo(2) | Concordo Totalmente (3) |
| 1. Minha empresa reconhece a necessidade da gestão de projetos. Esta necessidade é reconhecida em todos os níveis da gerência, inclusive pela gerência sênior. |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Minha empresa tem um sistema para gerenciar tanto o custo quanto o cronograma dos projetos. O sistema requer números de encargos financeiros e códigos de conta contábil. O sistema informa variações em relação aos objetivos planejados. |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Minha empresa tem reconhecido as vantagens possíveis de serem alcançadas através da implementação da gestão de projetos. Estes benefícios são reconhecidos em todos os níveis gerenciais, incluindo a gerência sênior. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Minha empresa ou departamento tem uma metodologia facilmente identificável de gestão de projetos que utiliza o conceito de fases ou ciclo de vida de um projeto. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Nossos executivos apóiam ostensivamente a gestão de projetos por meio de palestras, curso, artigos e inclusive pela presença ocasional em reuniões e relatórios da equipe de projetos. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Minha empresa tem o compromisso com o planejamento antecipado visando à qualidade. Tentamos fazer sempre o melhor possível em matéria de planejamento. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Nossos gerentes de área de níveis médio e inicial apóiam por completo e de forma ostensiva o processo de gestão de projetos. |  |  |  |  |  | x |  |
| 1. Minha empresa faz o possível para minimizar os desvios de escopo (por exemplo, mudança de escopo ou redefinição da extensão do escopo) em nossos projetos. |  |  |  |  |  | x |  |
| 1. Nossos gerentes de área estão comprometidos não apenas com a gestão dos projetos, mas também com o cumprimento dos prazos estabelecidos para a conclusão dos objetivos. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Os executivos em minha empresa têm bom conhecimento dos princípios de gestão de projetos. |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Minha empresa selecionou um ou mais softwares para serem utilizados como sistema de controle dos projetos. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Nossos gerentes de área de níveis médio e inicial foram treinados e instruídos em gestão de projetos. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Nossos executivos compreendem o conceito de responsabilidade e atuam como patrocinadores (*sponsors*) em determinados projetos. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Nossos executivos reconheceram ou identificaram as aplicações da gestão de projetos nas várias divisões (demais unidades) do nosso empreendimento. |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Minha empresa conseguiu integrar com sucesso o controle de custo e cronogramas tanto para a gestão de projetos quanto para relatórios de follow-up. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Minha empresa desenvolveu um currículo de gestão de projetos (por exemplo, mais do que um ou dois cursos de capacitação) para o aperfeiçoamento das qualificações de nossos colaboradores em gestão de projetos. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Nossos executivos reconheceram o que precisa ser feito a fim de ser alcançada a maturidade em gestão de projetos. |  |  |  | x |  |  |  |
| 1. Minha empresa considera e trata a gestão de projetos como profissão, e não apenas como tarefa de tempo parcial ou, quando requerido, tempo integral. |  |  | x |  |  |  |  |
| 1. Nossos gerentes de área, nível médio estão disposto a liberar seus funcionários para o treinamento em gestão de projetos. |  |  |  |  | x |  |  |
| 1. Nossos executivos têm demonstrado disposição para mudança na maneira tradicional de conduzir negócios para chegar à maturidade em gestão de projetos. |  |  |  |  | x |  |  |

**Formulário para apuração da pontuação por fase do ciclo de vida**

Para cada uma das questões anteriores, você assinalou uma resposta com seu respectivo valor de pontuação, variando de (-3) até (+3). Transcreva o valor assinalado, conforme recomendações abaixo por fase do ciclo de vida.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Embrionária** | **Pontuação** | **Aceitação - Gerência** | **Pontuação** | **Maturidade** | **Pontuação** |
| Q 1 |  | Q 7 |  | Q 2 |  |
| Q 3 |  | Q 9 |  | Q 15 |  |
| Q 14 |  | Q 12 |  | Q 16 |  |
| Q 17 |  | Q 19 |  | Q 18 |  |
| **Total** |  | Total |  | Total |  |
| **Aceitação - Alta Direção** | **Pontuação** | **Crescimento** | **Pontuação** |  |  |
| Q 5 |  | Q 4 |  |  |  |
| Q 10 |  | Q 6 |  |  |  |
| Q 13 |  | Q 8 |  |  |  |
| Q 20 |  | Q 11 |  |  |  |
| Total |  | Total |  |  |  |

Plote o resultado da análise na figura abaixo



**Para o Trabalho 2 – Não é para hoje - Leia atentamente o roteiro da parte de competências e maturidade e prepare-se para a entrevista na empresa**