

USANDO O CHA PARA IDENTIFICAR COMPETÊNCIAS E GERAR RESULTADOS POSITIVOS NA GESTÃO DE PROJETOS

USING CHA TO IDENTIFY COMPETENCES AND TO
GENERATE POSITIVE RESULTS IN PROJECT MANAGEMENT

Rafael Rodrigues*

Resumo

Os tempos mudaram, não será mais possível gerenciar projetos com técnicas burocráticas dentro do pequeno espaço de tempo que o mercado exige. Estamos na era da informação e da aplicação inteligente deste, onde o que vale é o conhecimento, as habilidades e, principalmente, as atitudes de uma pessoa comprometida com resultados e metas. Neste artigo será explorado como trabalhar com esses três elementos do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para identificar as competências certas na estruturação de uma equipe e obter a máxima performance dos gestores e de seu grupo para conquistar resultados positivos nos projetos executados.

Palavras-Chave: Competência, Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Abstract

Times have changed; it will no longer be possible to manage projects with bureaucratic techniques within the small amount of time that the market demands. We are in the information era along with its intelligent application, in which what counts is the knowledge, the abilities and mainly the attitude of those who are committed to results and goals. This article will explore how to work with the three elements of CHA (*Conhecimento,*

* - Prof. mestre da Faculdade de Tecnologia – SENAC Pelotas, graduado em Ciência da Computação pela Universidade Católica de Pelotas – UCPel, com mestrado na Faculdade de Tecnologia – UnB, na área de Gerência de Projetos e Educação a Distância. Possui mais de cinco anos de experiência na área de Tecnologia da Informação. Atualmente, mantém relacionamento com diversas instituições de ensino para o contínuo desenvolvimento dos processos de certificações, gerenciamento e metodologias de projetos.

Habilidade e Atitude, knowledge, ability and attitude) to identify the right competences in staff structuring and also to obtain the managers and their groups' maximum performance in order to achieve positive results in the implemented projects.

Key words: Competence, Knowledge, Ability and Attitude.

Introdução

Antigamente, um currículo com várias páginas, cheio de certificados e diplomas, era sinônimo de segurança para a contratante, que só devia se preocupar em achar este currículo no mercado e contratar o mais novo colaborador para os resultados começarem a aparecer. Hoje, a realidade do mercado de trabalho é completamente diferente; existem milhares de pessoas em busca de uma oportunidade, mas sem a qualificação adequada para as vagas existentes. E, para piorar, a dinamicidade do mundo atual exige um poder de adaptação das pessoas e de reciclagem das informações que muitas não têm. Com isso, a garantia de uma boa contratação não é mais precisa como antes, e o mercado de trabalho passa a focar-se no conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas na prática, o famoso – CHA, ao invés de um longo currículo recheado de promessas.

A competência é um termo usado para designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação (GRAMIGNA, 2002, p. 15). Também, é um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com seu desempenho no trabalho (LEME, 2005, p. 17).

O CHA é composto, em sua essência, por três elementos básicos, como mostra a Figura 1.



Figura 1: Composição do CHA¹

De acordo com a representação gráfica da figura 1, podemos descrever os três elementos básicos do CHA como:

- *Conhecimentos*: tem como foco principal o *saber*. É baseado em conhecimentos técnicos, escolaridade e cursos realizados.
- *Habilidades*: tem como foco principal o *saber fazer*. É baseado na experiência, nos conhecimentos. Ter colocado em prática o *saber* adquirido.
- *Atitudes*: tem como foco principal o *querer fazer*. É baseado no ter atitudes compatíveis para obter resultados em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a serem adquiridos.

Posto esses conceitos, podemos concluir que os elementos do CHA podem ser subdivididos em duas categorias: competências técnicas e competência comportamental.

Nas competências técnicas temos a inclusão do elemento conhecimento com o *saber* e o elemento habilidade com o *saber fazer*. Na categoria competência comportamental, temos o elemento atitude com o *querer fazer*, que, como veremos na sequência, é o elemento mais preocupante para que uma equipe tenha sucesso na gestão de projetos.

Também, é possível utilizar a metáfora da “árvore das competências” para entender melhor o significado destes três elementos. Nessa metáfora, os

¹ - Figura 1: Composição do CHA – Imagem de autoria do próprio autor deste artigo, não possuindo assim fonte ou referência externa à bibliografia utilizada.

três componentes básicos de uma árvore (raiz, tronco e copa) formam um todo que, se tratado de forma adequada, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores (GRAMIGNA, 2002, p. 18).

Nesse contexto, é definido raiz (atitudes), tronco (conhecimento) e copa (habilidades) como:

A raiz corresponde às atitudes. A raiz corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam nossas atitudes. *O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho.* Se uma pessoa acredita, por exemplo, que ela é importante na construção de um mundo melhor para viver, suas atitudes certamente conduzirão a um esforço em direção às mudanças necessárias. Ao contrário, se não acredita que pode mudar o curso da história, sua atitude será de passividade e conformismo. A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com “querer ser e querer agir”.

O tronco corresponde ao conhecimento. O conhecimento é o segundo componente de uma competência. Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia. Procurar ver além das fronteiras e dos muros, perceber as novas necessidades e buscar as fontes de pesquisa são comportamentos que tornam a caminhada do profissional divertida e rica.

A copa (com seus frutos, flores e folhas) corresponde às habilidades. *Agir com talento*, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de “habilidade”. Algumas pessoas acumulam um baú de informações e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. Uma competência só é reconhecida quando disponibilizada. Não adianta alguém saber que sabe. Para obter o reconhecimento, precisa demonstrar que sabe.

De outra forma, o conceito de competência no gerenciamento de pessoas e projetos diz que (RAJ, 2007, p. 94):

Existe a percepção de que o conhecimento é o principal fator de produção na atual sociedade e responsável pela competitividade de uma organização. Com isso, está sendo alcançado o consenso de que é importante gerir o conhecimento de forma estruturada e intencional. Se considerarmos que é o elemento humano que detém importante parcela do conhecimento necessário para a implementação de qualquer projeto, os gerentes precisam atuar como gestores das competências das pessoas para que elas realizem

as atividades necessárias em cada etapa do projeto atual e se preparem para os projetos futuros. Nesse contexto, as organizações adotaram metodologias de gestão de conhecimento e de gestão de competências.

Posto isso, é notável que cada vez mais é preciso que a grande questão competência deva ser dada a devida atenção na seleção e, principalmente, na formação de uma equipe para execução de um projeto.

Formando uma equipe competente

Antes de pensar nas pessoas que devem ser contratadas ou alocadas para formar a equipe do projeto, é preciso identificar as competências necessárias para cada atividade da EAP (Estrutura Analítica do Projeto) do projeto.

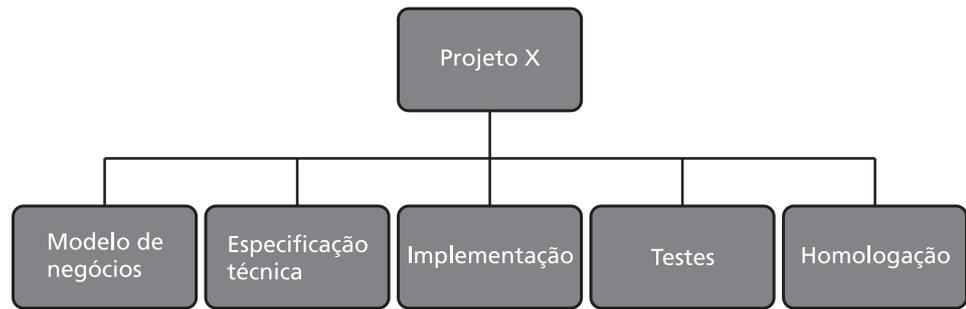
A EAP trata de um agrupamento de elementos do projeto, orientados para resultados, que organiza e define o completo escopo do projeto. Cada nível descendente representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto (TENSTEP, 2009).

Com a EAP, o projeto é subdividido, através da técnica de decomposição, em seus principais componentes. Estes são quebrados em seus produtos e subprodutos até que chegue ao nível de pacote de trabalho, ou seja, até a menor unidade de um componente. A partir do pacote de trabalho são definidas as atividades e os recursos necessários. A EAP, como mostra a figura 2, é um instrumento amplamente utilizado e é recomendado pelo PMI (Project Management Institute) como instrumento padrão para gestão de projetos.

O objetivo de uma EAP é identificar elementos terminais, ou seja, os itens reais a serem feitos em um projeto. Assim, a EAP serve como base para a maior parte do planejamento de projeto.

Da mesma forma, antes da formação da equipe é preciso que a matriz de responsabilidades do projeto esteja pronta e com as devidas competências identificadas.

A matriz de responsabilidades, como expõe a figura 3, é uma tabela que mostra a relação das pessoas associadas ao projeto e suas responsabilidades e competências (MARTINS, 2004, p. 43).



² - Figura 2: Modelo de uma EAP simplificada – Imagem de autoria do próprio autor deste artigo, não possuindo assim fonte ou referência externa à bibliografia utilizada.

Figura 2: Modelo de uma EAP simplificada²



EAP	Pessoas			
	João	Elisa	Carlos	Ricardo
Modelo de negócio	A	F	E	R
Especificação técnica	A		E	P
Implementação	P		R	E
Testes	P		E	F
Homologação		E/A	F	F

Legenda
F = fornece informação ou dado
E = executa
R = revisa
P = participa
A = aprova

³ - Figura 3: Modelo de uma matriz de responsabilidades – Imagem de autoria do próprio autor deste artigo, não possuindo assim fonte ou referência externa à bibliografia utilizada.

Figura 3: Modelo de uma matriz de responsabilidades³

A figura 2 apresenta uma EAP montada de forma simplificada para elucidar a ideia de montagem da EAP como primeiro passo da formação de uma equipe competente para execução de um projeto.

Da mesma forma, a figura 3 apresenta um modelo de matriz de responsabilidades para exemplificar a especificação das atividades, competências e recursos humanos alocados para geração dos resultados esperados no trabalho a ser executado.

Esses dois passos apresentados, montagem da EAP e matriz de responsabilidades, não constituem uma tarefa fácil na etapa de planejamento de um projeto. É muito importante que antes da alocação das pessoas seja feita uma avaliação de cada atividade da EAP e a respectiva competência necessária para gerar o resultado esperado. Caso isso não ocorra, o gestor corre o risco de alocar algum recurso humano ao projeto que não tenha conhecimento, habilidade e atitude para resolver o problema.

Uma vez identificadas as competências necessárias para cada atividade do projeto, é chegada a hora de avaliar as pessoas disponíveis e verificar se estas possuem o CHA para ocupar a vaga em aberto.

Para uma aplicação prática, focada em resultados, e principalmente, possível de ser realizada e mantida nas empresas atuais, não se deve fazer separadamente o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (LEME, 2005, p. 23).

Para se identificar o CHA que está sendo buscado, o ideal é que se dê a oportunidade ao longo do tempo para esta pessoa mostrar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes.

Infelizmente, o mercado de trabalho é extremamente imediatista e, via de regra, não dá chances para o formador de equipes testar suas pessoas antes de começar um projeto. De qualquer forma, existem técnicas para se avaliar o CHA de uma pessoa no curto prazo. Abaixo é apresentada uma técnica pontual e objetiva para cada um dos elementos-chave do CHA:

- *Conhecimentos*: uma técnica bastante utilizada para testar os conhecimentos de uma pessoa é submeter esta a uma prova teórica/conceitual, explorando todos os problemas que supostamente serão encarados no desenvolvimento do projeto;
- *Habilidades*: uma prova prática focada nos conhecimentos da prova teórica/conceitual é um mecanismo-chave para testar as habilidades de execução da pessoa em questão;
- *Atitudes*: um trabalho em grupo, instigando a proatividade e as questões de liderança da pessoa é uma boa técnica para testar as atitudes do candidato.

Caso, após a aplicação das técnicas apresentadas acima, seja identificado que o CHA do candidato para a vaga não é adequado, o melhor que se tem a fazer é buscar um plano alternativo. Buscar um plano alternativo significa aplicar soluções simples de remanejar membros de equipes, e esta pessoa que não tem perfil para o projeto em questão ser alocada em outro que tenha perfil, e este recurso substituído começa a fazer parte da nova equipe, ou até mesmo situações extremas de desligamento da empresa para esta pessoa que não tem o CHA adequado e contratação de outra que tenha as devidas competências.

Em situações extremas, de novas contratações, de forma imediata e sem planejamento, uma forma de fazer uma entrevista e obter resultados positivos no curto prazo é utilizar a técnica de seleção por competência.

Também, a técnica de seleção por competência diz que (RAJ, 2007, p. 112):

Uma forma de fazer o recrutamento é realizar a análise das competências que serão necessárias para as tarefas que a posição exige e verificar, por meio de uma entrevista estruturada, na seleção dos candidatos, se essas competências existem no candidato. Para isso, tem sido utilizada uma técnica de entrevista por competências, baseada na elaboração prévia de perguntas que visam obter relatos de experiências, as quais indicarão a existência ou ausência das competências que estão sendo pesquisadas e que são necessárias para o bom desempenho das tarefas do profissional que está sendo selecionado.

Os tipos de questões preparadas para essas entrevistas podem ser:

- Quando queremos identificar a capacidade de iniciativa do candidato, poderemos pedir: relate uma mudança que você planejou implementar, mas que não obteve apoio da sua chefia;
- Quando precisamos saber se o candidato é capaz de solucionar problemas: fale sobre uma situação imprevista que você teve que administrar.

De fato, o maior problema atualmente nas empresas é com relação ao elemento-chave *atitude*. Na grande maioria dos casos, as pessoas têm conhecimentos desejados, têm habilidade para colocar o conhecimento em prática, mas barram em questões de proatividade, liderança, espírito de querer mais, etc. Esta zona de conforto gerada pela própria pessoa faz com que os projetos atrasem, tenham qualidade aquém da esperada, custem mais do que planejado, etc.

Como forma de garantir que o projeto a ser desenvolvido tenha resultados positivos, uma série de melhores práticas é apresentada na próxima seção com relação direta na manipulação do CHA.

Melhores práticas

É possível elencarmos uma lista com ações-chave que não podem faltar em uma gestão de projetos, principalmente em projetos multidisciplinares, usando o CHA.

Os 10 mandamentos de uma boa gestão para extração de resultados positivos no decorrer do projeto com CHA são:

- *Conheça você*

Se você foi nomeado para gerir um projeto, é porque alguém acredita no seu CHA. Se você se nomeou, este já é um grande passo no elemento atitude e acredita-se que você já conhece o suficiente o seu CHA, até mesmo para ter tomado esta decisão.

- *Conheça os gestores das suas equipes*

Você não vai conseguir gerir um projeto multidisciplinar sozinho. Por isso é bom você conhecer bem o CHA dos gestores que vão conduzir as equipes de produção.

- *Conheça os membros da sua equipe*

Tão importante quanto conhecer o seu CHA e dos seus gestores é você conhecer o CHA de todos os membros de cada equipe. Neste caso, limite-se a uma análise superficial de conhecimento; caso contrário, dependendo do número de envolvidos no projeto, você vai acabar não dando a devida importância para os outros itens do projeto que são mais importantes.

- *Conheça seus processos internos*

Os processos e o fluxo macro de todas as informações do projeto devem ser de seu total conhecimento e responsabilidade.

- *Conheça seus processos externos*

Também, muitas vezes você precisa adaptar os seus processos internos à realidade do cliente. É muito mais fácil e seguro ajustar aquilo que você tem controle – seus processos – do que aquilo que dificilmente você terá controle – processos do seu cliente. Por isso, conheça os processos do seu cliente para que você possa adaptar os seus.

- *Conheça o projeto*

Não basta conhecer o objetivo do projeto e imaginar que você consegue atingir. Tenha a habilidade de “correr atrás”. Toda informação levantada para conduzir o projeto é fundamental para conseguir bons resultados ao final. A multidisciplinaridade que envolve estes tipos de projetos faz de você um eterno buscador de informações.

- *Conheça o seu cliente*

Estas são as pessoas mais importantes a serem consideradas no projeto. Procure conhecer o CHA destes que serão seu norte durante todas as fases do projeto.

- *Conheça o seu patrocinador*

Cuidado! Considere o CHA deste envolvido como uma peça fundamental neste complexo quebra-cabeça do desenvolvimento de projetos. Qualquer movimento fora do que estava planejado, você precisará antecipar as reações de seu patrocinador, ter habilidade e atitude para contornar a situação e manter o projeto fora das estatísticas de fracasso.

- *Trabalhe*

Você já deve ter escutado aquela velha frase: “Sucesso só vem antes do Trabalho no dicionário”. Então, não pense que só conhecendo profundamente o CHA, processos e produtos você vai ter sucesso. É preciso trabalhar muito para colocar tudo o que foi visto até agora em prática e colher bons resultados.

- *Tenha atitude*

Por fim, mas não menos importante, é preciso que a atitude impere em todas as suas ações. Gerenciar um projeto multidisciplinar é uma tarefa com-

plexa. Imponha o que é certo, reproduza o que em outros projetos deu resultado positivo, mude o que está errado, enfim, faça a roda girar para frente.

Conclusão

Não existe nenhuma receita mágica para o sucesso de um projeto. Existe, sim, meios para se garantir a qualidade dos serviços prestados e produtos gerados durante todas as fases de desenvolvimento de um projeto. Esses meios, na esmagadora maioria das vezes, são simples; não é preciso nada complexo para se ter sucesso.

Como foi mostrado, uma das principais preocupações que é preciso se ter em um projeto é fazer uma formação de equipe com competências essenciais. Competências essas que dão a garantia de resultados positivos no decorrer das entregas do projeto.

A avaliação das competências para alocação dos recursos humanos certos para as atividades dos projetos constitui basicamente três elementos-chave: conhecimento, habilidades e atitudes. Esses três elementos formam o CHA de uma pessoa e identificam se ela tem competência para uma atividade qualquer.

Dessa forma, conhecendo-se as atividades do projeto, as competências para se executar as atividades e o CHA das pessoas que estão sendo recrutadas, é possível montar uma equipe que gere resultados positivos no decorrer do desenvolvimento de um projeto.

Referências

FGV. *Gestão Empresarial*. Rio de Janeiro: FGV Online, 2003.

FILHO, Mauro Faccioni. *Gestão de projetos e de equipes*. 1 vol. Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

_____. *Gestão de projetos e de equipes*. 2 vol. Palhoça: UnisulVirtual, 2005.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competência e Gestão de Talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

_____. *Seleção por Competências – Garimpando talentos e potenciais*. Consultado no site www.rh.com.br/editoriais/entrevista, em 15/05/2006.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências. Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINS, José Carlos Cordeiro. *Gerenciando projetos de desenvolvimento de software com PMI, RUP e UML*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

NISEMBAUM, Hugo. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.

PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. 2004.

QUINN, Robert E.; et al. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAJ, Paulo Pavarini. *Gerenciamento de pessoas em projetos*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TENSTEP. *You can manage*. Disponível em <http://www.tenstep.com.br/br/>. Acesso em 10/03/2009.