



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ANDRÉIA SIMONE NEVES FERREIRA TAVARES, Cap Int

Capacitação via padrão de gerenciamento IPMA: Uma visão focada
no desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos nas
Organizações Militares do DECEA

Rio de Janeiro

2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ANDRÉIA SIMONE NEVES FERREIRA TAVARES, Cap Int

Capacitação via padrão de gerenciamento IPMA: Uma visão focada no desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos nas Organizações Militares do DECEA

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração: Educação na Força Aérea

Orientadora: Maj Int **Jaqueline** de Azevedo Bruno

Rio de Janeiro

2020

ANDRÉIA SIMONE NEVES FERREIRA TAVARES, Cap Int

Capacitação via padrão de gerenciamento IPMA: Uma visão focada no desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos nas Organizações Militares do DECEA

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Maj Int **Jaqueline** de Azevedo Bruno
EAOAR

Maj Av **Biagio** Agreli de Sales
EAOAR

Maj Med **Janiny** Mancini Rodrigues Silva de Paiva Valente
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

O Departamento de Controle de Espaço Aéreo (DECEA) utiliza métodos de gestão de projetos no planejamento, execução e controle dos recursos orçamentários das unidades subordinadas. No período em que fui gestora na Seção de Planejamento do Quarto Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo (CINDACTA IV), pude observar que parte dos projetos não foram concluídos, causando impacto na gestão dos recursos. A *International Project Management Association* (IPMA) desenvolveu um referencial de competências em gerenciamento de projetos com o objetivo de capacitar gerentes em busca de melhorias no desempenho da função. Deste modo, o padrão de gerenciamento IPMA estimula a Organização a desenvolver as competências necessárias em vista da consecução do desempenho requerido para atingir os objetivos institucionais. Dessa forma, esse padrão incentiva a gestão por competências, pois possibilita a percepção concreta das competências que um gerente precisa ter e desenvolver em situações específicas. Além disso, ele promove a gestão do conhecimento, na medida em que reúne uma coletânea de aprendizados adquiridos em experiências passadas, que servem como guia de atuação para os gerentes. Com isso, espera-se que os gerentes de projetos das Organizações Militares possam utilizar essa exposição para o progresso de suas competências. Ademais, o aprimoramento desses dois modelos de gestão, alinhados à atual reestruturação, promoverá a evolução do potencial administrativo da Força Aérea, através da identificação e correta aplicação dos seus ativos de conhecimento e da criação de um ambiente colaborativo entre gestores que possam compartilhar inovações e soluções para problemas comuns a todos eles.

Palavras-chave: Capacitação. Projetos. Gerentes. Competência. Conhecimento.

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de alinhar-se ao modelo de planejamento estratégico da Força Aérea voltado para resultados, o Departamento de Controle do Espaço Aéreo, em 2009, editou o Processo de Planejamento do DECEA e Organizações Subordinadas, ICA 19-78. À época, essa Instrução apresentou uma metodologia de aprimoramento e integração da gestão dos recursos orçamentários, dando ênfase à necessidade de viabilizar o desenvolvimento da função gerencial em projetos (BRASIL, 2009). Numa breve análise temporal, passados dez anos, essa sistemática foi implantada nas Unidades do DECEA e, certamente, será expandida para toda a Força Aérea.

Embora a Instrução tenha previsto dispor aos gerentes os meios necessários ao acompanhamento da evolução dos processos referentes às ações sob sua responsabilidade (BRASIL, 2009), não há menção acerca dos parâmetros essenciais para atuação na função. Logo, fica a critério dos Comandantes das Unidades a indicação dos gerentes de projetos (BRASIL, 2009). De modo consequente, a responsabilidade acerca da capacitação deles.

Na minha experiência como gestora na Seção de Planejamento do CINDACTA IV, pude perceber que a deficiente capacidade de atuação dos gerentes na área de projetos afetou consideravelmente o desempenho das atividades, tendo provocado um grande impacto na execução orçamentária. Como exemplo, nos anos de 2017 e 2018, esse Centro precisou replanejar cerca de 50% dos valores relativos aos projetos constantes nos Programas de Trabalho Anual (PTA).

Sob a ótica da qualificação dos gerentes, a Unidade preocupou-se em oferecer cursos e treinamentos. Indiscutivelmente, essas medidas proporcionaram acréscimo de conhecimentos técnicos aos gerentes; entretanto, a inserção de procedimentos de melhorias contínuas focadas no desenvolvimento das competências individuais possibilitaria o alcance de melhores resultados.

De maneira análoga, em outras organizações, os processos de capacitação dos gerentes são feitos por meio de certificações emitidas por associações reconhecidas mundialmente na área de projetos. Uma delas é a *International Project Management Association* (IPMA), que desenvolveu o *IPMA Competence Baseline*

(ICB), um padrão de gerenciamento completamente direcionado às competências dos Gerentes de Projetos.

Dessa forma, defendo que a capacitação dos gerentes de projetos deve ser feita pelo padrão de gerenciamento IPMA, uma vez que ele estimula a Organização a desenvolver as competências nos gerentes em vista da consecução do desempenho necessário para atingir os objetivos institucionais. Desta feita, argumento que esse padrão incentiva a gestão por competências, pois possibilita a percepção concreta das competências que um gerente precisa ter e desenvolver em situações específicas. Além disso, ele promove a gestão do conhecimento, na medida em que reúne uma coletânea de aprendizados adquiridos em experiências passadas, que servem como guia de atuação para os gerentes.

2 DESENVOLVIMENTO

De maneira preliminar, cabe salientar que a ICA 19-78 traçou o planejamento do DECEA, considerando os projetos estratégicos priorizados pelo Comando da Aeronáutica (COMAER), contidos no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), de maneira integrada ao Plano Setorial (PLANSET) definido no nível do DECEA e ao Programa de Trabalho Anual (PTA) no nível de execução das Organizações Militares (OM) subordinadas ao DECEA.

Evidentemente, os programas de trabalho que deixam de ser executados conforme planejados causam impacto no cumprimento do Plano Setorial e, conseqüentemente, nos objetivos estratégicos da Aeronáutica. Em contrapartida, quando a execução acompanha o planejamento, verifica-se o atendimento aos propósitos desse processo de planejamento.

Isto posto, essa perspectiva proporcionou uma mudança na gestão, que se tornou descentralizada, transparente e focada em resultados (BRASIL, 2009). As OM passaram a ter mais envolvimento e responsabilidade na execução dos seus programas de trabalho e, como resultado, constataram a necessidade de aprimoramento gerencial em projetos.

Em vista da autonomia concedida às OM, em sua grande maioria, tem sido observada uma imprescindibilidade no replanejamento dos projetos. Isso demonstra

uma necessidade latente de aperfeiçoamento na condução deles, tais como: escopos bem definidos, cumprimento de prazos, gerenciamento de riscos, boa comunicação, adequada utilização dos recursos, entre outros. Em suma, uma postura mais ativa do gerente nas etapas de planejamento e de execução. Nesse ínterim, as Unidades passaram a se preocupar mais com o desempenho dos oficiais na atuação como gerentes de projetos. O CINDACTA IV, por exemplo, promove reuniões quinzenais com os gerentes para apresentação dos seus projetos e viabiliza a capacitação através de cursos. Apesar disso, ainda há muitos projetos em constante replanejamento.

Aniceto, Moura e Varella (2012, p. 5) lembram que “uma prática de gerenciamento de projetos requer uma atuação gerencial adequada para coordenar ações, mover os recursos e conduzir as atividades necessárias.” Além disso, não bastam os conhecimentos técnicos. Sendo assim, os aspectos comportamentais dos gerentes e contextuais da organização passam a ter destaque nos processos de aprimoramento (IPMA, 2012).

Ademais, a conscientização do alinhamento estratégico é de extrema importância para manter o foco no objetivo. É nesse sentido que a IPMA desenvolveu seu padrão de gerenciamento de projetos, com o intuito de criar “uma cultura de desenvolvimento de competências como forma de adição de valor à organização” (SANTOS, 2018, p. 27).

2.1 Aprimoramento das competências como fator de sucesso na Organização

Nos anos de 1990, a IPMA começou a definir e avaliar competências em gerência de projetos. Em 2012, a Associação desenvolveu o referencial de competências ICB-3 cuja finalidade foi “disponibilizar o acesso aos elementos de competências técnica, comportamental e contextual da gestão de projetos” (IPMA, 2012, p. 24). Em 2015, ela aprimorou esse Referencial ao publicar o ICB-4. Ambas versões estabelecem as diretrizes para a obtenção das certificações dos gerentes de projetos e delineiam as competências necessárias através do “olho da competência”. Essa concepção significa “a integração de todos os elementos da

gestão de projetos. Representa a visão do gestor quando avalia uma situação particular. Este olho também exprime clareza e visão” (IPMA, 2012, p. 25).

Nessa mesma linha, Sabbag (2018, p. 45) ressalta que competência simboliza “um perfil diferenciado [...] a competência é necessária para gerar um desempenho esperado”. Em complemento, Aniceto, Moura e Varella (2012, p. 4) destacam que “um novo paradigma para a capacitação e o aprimoramento do Gerente de Projetos deve contemplar as três dimensões do aprimoramento humano: FAZER, SER, SABER.” Esse profissional deve, portanto, possuir competências específicas e necessárias para cumprir com excelência o seu papel perante a Organização (CARVALHO G., CARVALHO M. e SILVA, 2016 apud BREDILLET, TYWONIAK & DWIVEDULA, 2015).

A Concepção Estratégica Força Aérea 100, DCA 11-45, expressa que “designar alguém para um trabalho para o qual não esteja qualificado traduz-se em redução de produtividade” (BRASIL, 2018, p. 38). Essa Diretriz ainda ressalta que a capacitação deve considerar os “três domínios da competência: conhecimento, habilidades e atitudes” (BRASIL, 2018, p. 38). Por sua vez, há um ano, a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica, DCA 11-1, considerou a gestão por competências como um dos processos da cadeia de valor, de forma que “os gestores possam empreender ações para aperfeiçoá-los” (BRASIL, 2019a, p. 16). Logo em seguida, a DCA 37-10, relativa à Trilha de Capacitação de Oficiais do COMAER, criou uma sistemática que identifica as competências necessárias que norteiam as melhores estratégias de capacitação (BRASIL, 2019b).

Nesse enfoque, é imperioso ressaltar que a Força Aérea demonstra que “o desenvolvimento do eixo estratégico Pessoas [...] permanece no centro das prioridades do COMAER” (BRASIL, 2019b, p. 8). Desta feita, torna-se inegável a necessidade da inserção da gestão por competências no âmbito dos gerentes de projetos nas OM do DECEA.

2.2 Gestão do Conhecimento como incentivo à aprendizagem coletiva

Uma característica indispensável na área de gerenciamento de projetos é a adoção dos guias de boas práticas. Ele é amplamente utilizado “como forma de

otimizar os procedimentos na condução dos projetos” (CARVALHO G., CARVALHO M. E SILVA, 2016, p. 3). O Guia de melhores práticas da IPMA é o ICB. Ele não só evidencia a descrição das competências necessárias ao gerente de projetos, como também reproduz “conhecimento e experiência especializados e de práticas inovadoras e avançadas, utilizados em situações mais específicas” (RIBEIRO, 2013 apud IPMA BRASIL, 2012, p. 26).

Outrossim, essa técnica “promove o benefício de que o aprendizado obtido com a realização de um projeto específico possa ser armazenado e reutilizado em novas experiências, o que contribui para o aperfeiçoamento da equipe de projetos” (CARVALHO G., CARVALHO M. E SILVA, 2016, p. 3). De forma direta, esse guia é a prática da gestão de conhecimento, que se traduz em “administração dos ativos de conhecimento das organizações” (LUCHESE, 2012, p. 5).

No cotidiano dos gerentes de projetos das OM, o Sistema de Planejamento da Aeronáutica (SISPLAER), utilizado pelo DECEA, contempla a ferramenta chamada de “lições aprendidas”, campo no qual os gerentes devem registrar as experiências obtidas. No entanto, ela é pouco ou quase nunca utilizada, uma vez que essa prática não é um comportamento habitual. Destarte, “a gestão de conhecimento deve passar a fazer parte da cultura da organização para que todos os colaboradores entendam a sua necessidade” (LUCHESE, 2012, p. 2).

Nessa circunstância, o IPMA é o único padrão de gerenciamento de projetos que possibilita a tradução regional, adequando-se aos aspectos culturais de cada país, em busca do melhor entendimento e aplicação (SANTOS M., SANTOS P., SHIBAO, 2017).

No âmbito da Força Aérea, a Política Específica de Documentação da Aeronáutica, DCA 14-6, retratou a importância de uma gestão do conhecimento consistente (BRASIL, 2003). Em complemento, uma das diretrizes gerais da Política de Economia e Finanças da Aeronáutica, contida na DCA 14-10, foi “implementar e consolidar sistemas que visem à gestão do conhecimento” (BRASIL, 2011, p. 14). Recentemente, a Diretriz que trata de gestão por processos no COMAER, DCA 16-5, ressaltou a importância da gestão do conhecimento na abordagem por processos (BRASIL, 2019c).

Sendo assim, é incontestável que uma adequada gestão do conhecimento aplicada às atividades de gerência de projetos e associada ao padrão IPMA propicia, sobremaneira, o bom desempenho do gerente, pois está relacionada à aprendizagem individual com benefícios para a Organização (OLIVEIRA et al, 2014).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de gerência de projetos inserida na gestão dos recursos das unidades do DECEA representa um significativo meio que possibilita o cumprimento da missão institucional e dos objetivos estratégicos da Força Aérea Brasileira.

À vista disso, a Abordagem IPMA assegura aos gerentes a percepção das competências necessárias ao alcance do desempenho esperado da função, além de estimular a gestão por competências na Organização, que configura uma estratégia presente em diversas diretrizes do COMAER.

De outro ponto de vista, esse Referencial engloba um conjunto de cenários de projetos anteriores que constituem um *know how* a ser aproveitado pelos gerentes atuais. A prática constante da utilização de relatos bem sucedidos de projetos passados e a disseminação das experiências próprias equivalem à aplicação da Gestão do Conhecimento na Instituição.

A união da gestão por competências e da gestão do conhecimento simboliza uma direção à eficácia organizacional. A Abordagem IPMA compõe-se desses dois enfoques. Indubitavelmente, torna-se claro que a capacitação dos gerentes deve ser feita através da Abordagem IPMA, em virtude da necessidade de desenvolvimento das suas competências, aspirando a obtenção do desempenho necessário para alcançar os objetivos institucionais.

Finalmente, espera-se que os gerentes de projetos das Organizações Militares possam utilizar essa exposição para o progresso de suas competências. Além disso, o aprimoramento desses dois modelos de gestão, alinhados à atual reestruturação, promoverá a evolução do potencial administrativo da Força Aérea, através da identificação e correta aplicação dos seus ativos de conhecimento e da criação de um ambiente colaborativo entre gestores competentes que possam compartilhar inovações e soluções para problemas comuns a todos eles.

REFERÊNCIAS

ANICETO, C.; MOURA, G.; VARELLA, E. **Aprimorando competências de Gerente de Projetos: O sucesso no desempenho gerencial**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando-Geral do Pessoal. Portaria GABAER nº 984/GC3, de 07 de outubro de 2003. Aprova a Diretriz que estabelece a Política Específica de Documentação da Aeronáutica (DCA 14-6). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 199, f. 5935, 16 out. 2003.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo. Portaria DECEA nº 236/DGCEA, de 29 de outubro de 2009. Aprova a edição do Processo de Planejamento do DECEA e Organizações Subordinadas (ICA 19-78). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 57, f. 1968, 25 mar. 2010.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018. Aprova a reedição da Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (DCA 11-45) . **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 180, f. 11266, 15 out. 2018.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 12/6SC, de 06 de março de 2019. Aprova a reedição da Diretriz que dispõe sobre a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica - Volume 1 – Planejamento (DCA 11-1). **Boletim do Comando da Aeronáutica** , Rio de Janeiro, n. 041, f. 2926, 14 mar. 2019a.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 72/1SC, de 18 de setembro de 2019. Aprova a edição da Diretriz que dispõe sobre a Implantação da Trilha de Capacitação de Oficiais no COMAER (DCA 37-10). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 194, f. 15459, 25 out. 2019b.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria EMAER nº 89/7SC, de 05 de dezembro de 2019. Aprova a edição a Diretriz de Gestão por Processos no Comando da Aeronáutica (DCA 16-5). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 226, f. 17947, 11 dez. 2019c.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia e Finanças da Aeronáutica. Portaria GABAER nº 203/GC3, de 06 de abril de 2011. Aprova a Política de Economia e Finanças da Aeronáutica (DCA 14-10). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 70, f. 2781, 12 abr. 2011.

CARVALHO, G. L.; CARVALHO, M. S.; SILVA, J. M. A. Tradução do guia de competências individuais ICB-4 do International Project Management Association (IPMA). *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO

E SUSTENTABILIDADE, 5. 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ISSN: 2037-8302, 2016.

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION. **National Competence Baseline**: Referencial de competências. Rio de Janeiro, 2012.

LUCHESI, E. S. F. Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. **Gestão do conhecimento nas Organizações**. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>. Acesso em: 26 mar 2020.

OLIVEIRA, G. L. A. et al. Gestão do conhecimento: criação e implementação do conhecimento nas organizações. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10. 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ISSN: 1984-9354, 2014.

RIBEIRO, D. O. A. **Fatores de sucesso e fracasso no gerenciamento dos projetos de engenharia**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em gerenciamento de projetos) – Núcleo de Pós-graduação - Faculdade Pitágoras, Belo Horizonte, 2013.

SABBAG, P. Y. **Competências em gestão**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SANTOS D. G. **Gestão de projetos segundo a IPMA**. 2018. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/DanielaGomes11/gesto-de-projetos-segundo-aipma116877016>. Acesso em: 25 mar 2020.

SANTOS, M. R.; SANTOS, P. R.; SHIBAO, F. Y. Comparação entre os padrões de gerenciamento de projetos PMBOK, ICB e PRINCE2. **Caderno de Administração da Universidade Estadual de Maringá**, Maringá, v. 25, n. 2, p. 58-73, jul-dez. 2017.