



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO

**DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BRASÍLIA-DF

2019

OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO

**DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE
PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR
DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho apresentado como exigência parcial para a conclusão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasiliense do Direito Público.

Orientador: Professor Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz.

**BRASÍLIA - DF
2019**

Guedes Neto, Omar Oliveira

DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. / Omar Oliveira Guedes Neto. -- Brasília - DF, 2019. 113 f. Orientador: Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Administração Pública) -- Instituto Brasiliense de Direito Público, 2019. 1. Gerenciamento de Projetos. 2. Maturidade em Projetos. 3. Corpo de Bombeiros Militar. I. Vaz, Alexander Cambraia Nascimento. II. Título.

CDU 658.5

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dissertação apresentada como exigência parcial para a conclusão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola de Administração de Brasília do Instituto Brasiliense do Direito Público.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz
Examinador Externo

Prof. Dr. Caio Cordeiro Resende
Examinador Interno

Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz
Presidente da Banca

Dedico esse trabalho à minha avó Hermengarda (*in memorian*) e a Maria Rosa (*in memorian*) por todo o amor e por acreditarem que eu podia ir mais longe.

AGRADECIMENTOS

Sou grato, primeiramente, ao Senhor Deus.

Agradeço à minha amada esposa Tatiana, por estar sempre ao meu lado. Por compreender a minha ausência durante este período, entendendo a importância do desenvolvimento deste estudo.

À minha filha Natália, pela felicidade que me proporciona e pelo sentido que dá à minha vida.

Agradeço aos meus pais José Amaro e Rejane, por todo apoio e incentivo para chegar até aqui.

Ao Professor Alexander Cambraia Nascimento Vaz, por ter acreditado desde o início na proposta desta pesquisa e pela brilhante orientação.

Aos amigos Cel. Vargas, TC Kaiser, TC Luís Cláudio e Maj. Conti, pela contribuição dada no desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas da turma do mestrado, pelas opiniões e conhecimentos compartilhados e pela ajuda oferecida no momento mais difícil do curso.

E, finalmente, ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, principal razão desta pesquisa.

"Comece de onde você está
use o que você tem, faça
o que você pode."

Arthur Ashe.

RESUMO

O presente estudo objetivou realizar um diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF). A finalidade da pesquisa foi conhecer o nível atual da maturidade e identificar os fatores que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de projetos. O objeto da pesquisa foi situado na avaliação dos projetos estratégicos, que são gerenciados pelo Estado-Maior-Geral, órgão de planejamento da corporação. Assim, para o desenvolvimento da pesquisa foi definida como estratégia metodológica, o emprego de pesquisa bibliográfica e documental, questionários e entrevistas semiestruturadas. Como método de avaliação da maturidade foi adotado o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) proposto por Prado (2008), considerando a objetividade e aplicabilidade do método no CBMDF. Como resultado, constatou-se que a corporação encontra-se em um patamar intermediário de maturidade na gestão de seus projetos e considerando seu estágio atual, os principais fatores contribuintes para elevar sua maturidade são: otimização da estrutura organizacional voltada para projetos, implantar programa interno de capacitação específico, implantar a gestão de projetos de forma sistêmica na corporação e estimular a melhoria contínua por meio da gestão do conhecimento aplicada à gestão dos projetos.

Palavras-chave: Projetos; Maturidade em Gestão de Projetos; Corpo de Bombeiros Militar.

ABSTRACT

The present study aimed to diagnose the project management maturity at the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF). The purpose of the research is to know the current level of maturity and identify the factors that may contribute to the improvement of maturity. The purpose of the research was situated in the evaluation of strategic projects, which are managed by the General Staff, the corporation's planning body. Thus, for the development of the research was defined as methodological strategy, the use of bibliographic and documentary research, questionnaires and semi-structured interviews. As a maturity evaluation method, the Project Management Maturity Model (MMGP) proposed by Prado (2008) was adopted, considering the objectivity and applicability of the method in CBMDF. As a result, it was found that the corporation is at an intermediate level of maturity in the management of its projects and considering its current stage, the main contributing factors to increase its maturity are: optimization of project-oriented organizational structure, implementation of internal program specific training, implement project management systemically in the corporation and encourage continuous improvement through knowledge management applied to project management.

Keywords: *Projects; Project Management Maturity; Military Fire Brigade.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Índice de Confiança Social nas Instituições.	19
Figura 02 - Projetos em organizações com maior nível de maturidade.	20
Figura 03 - Evolução da gestão de projetos.....	25
Figura 04 - Ciclo de vida do projeto com sobreposição de etapas.	27
Figura 05 - Relação entre ciclo de vida, grupo de processos e áreas de conhecimento.	28
Figura 06 - Cadeia de valor do escritório de projetos.	30
Figura 07 - Escritório de projetos corporativo.	30
Figura 08 - Escritório de projetos divisional.	31
Figura 09 - Escritório de projetos setorial.	31
Figura 10 - Estratégias emergentes.....	33
Figura 11 - Gerenciamento de Projetos Organizacional.....	34
Figura 12 - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.	35
Figura 13 - Evolução na maturidade e reduções nos prazos nos projetos.	37
Figura 14 - Dimensões da maturidade organizacional através do modelo OPM3.	38
Figura 15 - Cinco níveis de maturidade do PMMM.....	39
Figura 16 - Componentes da sobrevivência organizacional.....	40
Figura 17 - Dimensões e níveis de maturidade.	42
Figura 18 - Etapas de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos.....	50
Figura 19 - Esquema de desenvolvimento da maturidade.....	51
Figura 20 - Estrutura orgânica do CBMDF.	54
Figura 21 - Estrutura orgânica do Estado-Maior-Geral do CBMDF.....	55
Figura 22 - Execução dos objetivos estratégicos por meio de projetos.....	57
Figura 23 - Principais marcos na gestão de projetos do CBMDF	58
Figura 24 - Aderência de acordo com a maturidade em gerenciamento de projetos.	66
Figura 25 - Processo de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos.	83
Figura 26 - Diagrama com ações para a maturidade em gerenciamento de projetos.	85
Figura 27 - Plano de crescimento da maturidade em gestão de projeto do CBMDF.	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.....	27
Quadro 02 - Tipos de Escritórios de projetos.....	29
Quadro 03 - Cinco fases da maturidade em gestão de projetos.	40
Quadro 04 - Características das dimensões do modelo Prado-MMGP.....	43
Quadro 05 - Comparação entre os Modelos OPM3, PMMM e MMGP.	44
Quadro 06 - Padrão de sucesso na gestão de projetos.....	45
Quadro 07 - Maturidade por tipo de organização, categoria de projetos e Estados.....	49
Quadro 08 - Objetivos e iniciativas estratégicos do CBMDF.....	59
Quadro 09 - Resumo da estratégia metodológica.....	62
Quadro 10 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis.....	67
Quadro 11 - Qualidade da aderência aos níveis de maturidade.	74
Quadro 12 - Aderência aos níveis de maturidade.	74
Quadro 13 - Padrão da aderência aos níveis de maturidade.....	80
Quadro 14 - Ações para o desenvolvimento da maturidade.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Nível de maturidade e sucesso nos projetos.....	46
Gráfico 02 - Atraso médio nos projetos e a maturidade.....	47
Gráfico 03 - Custo médio e o nível de maturidade.....	47
Gráfico 04 - Execução do escopo do projeto e o nível de maturidade.....	48
Gráfico 05 - Tempo de formação dos oficiais gerentes de projetos do CBMDF.....	70
Gráfico 06 - Resultado aferido nos níveis de maturidade.....	72
Gráfico 07 - Nível de aderência das dimensões de maturidade em GP.....	73
Gráfico 08 - Taxa média de sucesso nos projetos.....	75
Gráfico 09 - Execução de escopo, exceder orçamento e atrasar o cronograma.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Atendimentos anuais a emergências, apoio e prevenção do CBMDF.....	18
Tabela 02 - Amostra da pesquisa.....	64
Tabela 03 - Pontuação por tipo de questão no questionário MMGP	66
Tabela 04 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis.	67
Tabela 05 - Principais problemas indicados pelos gerentes de projetos.....	70
Tabela 06 - Resultados da avaliação de maturidade por respondente.	71
Tabela 07 - Análise estatística dos resultados da avaliação da maturidade.....	71
Tabela 08 - Nível de aderência das dimensões da maturidade.	73
Tabela 09 - Maturidade do CBMDF comparada por tipo de organização.	82
Tabela 10 - Maturidade do CBMDF comparada por categorias de projetos.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFM	Avaliação Final da Maturidade.
Art.	Artigo.
BG	Boletim Geral.
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Cel.	Coronel.
CF	Constituição Federal.
GP	Gerenciamento de Projetos.
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos.
EMG	Estado-Maior-Geral.
IBOPE	Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística.
ICS	Índice de Confiança Social.
LOB	Lei de Organização Básica.
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto.
OPM3	<i>Organizational Project Management Maturity Model.</i>
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge.</i>
PMI	<i>Project Management Institute.</i>
PMMM	<i>Project Management Maturity Model.</i>
PMO	<i>Project Management Office.</i>
SSPDF	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Distrito Federal.
SUPLE	Subseção de Planejamento Estratégico.
Ten-Cel.	Tenente-Coronel.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Problema de pesquisa	22
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo geral	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Contribuições do estudo	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Conceitos fundamentais em gerenciamento de projetos.....	24
2.1.1 Breve histórico da Gestão de Projetos	24
2.1.2 O que são projetos?.....	25
2.1.3 Ciclo de vida dos projetos	26
2.1.4 Áreas de conhecimento e processos de gerenciamento de projetos	27
2.1.5 Escritórios de projetos	29
2.2 Caráter estratégico e benefícios do gerenciamento de projetos.....	32
2.3 Maturidade em gerenciamento de projetos.....	36
2.3.1 <i>Organizational Project Management Maturity Model</i> - OPM3.....	38
2.3.2 <i>Project Management Maturity Model</i> - PMMM	39
2.3.3 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos	41
2.3.4 Comparação entre os modelos	43
2.3.5 Maturidade e sucesso nos projetos	45
2.4 Desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos	49
3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS	52
3.1 Breve histórico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal	53

3.2 Estrutura organizacional CBMDF	53
3.3 Projetos e a gestão estratégica no CBMDF	56
4 METODOLOGIA.....	61
4.1 Estratégia metodológica	61
4.2 Universo e amostra	63
4.3 Instrumentos de coleta e variáveis da pesquisa	64
4.4 Procedimentos de análise dos dados.....	65
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
5.1 Resultados da pesquisa	69
5.2 Entrevistas	76
5.2.1 Entrevista ao Chefe do Estado-Maior-Geral	76
5.2.2 Entrevista ao Coordenador de projetos estratégicos.....	77
5.3 Análise e discussão dos resultados	78
5.3.1 Análise questionários e entrevistas.....	79
5.3.2 Diagnóstico da situação atual do CBMDF	79
5.4 Desenvolvendo a maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE A - PERFIL BÁSICO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL	96
APÊNDICE B - ENTREVISTA AO CHEFE DO ESTADO-MAIOR-GERAL	99
APÊNDICE C - ENTREVISTA AO OFICIAL COORDENADOR DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DO ESTADO-MAIOR-GERAL	101
ANEXO A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS MMGP.....	103

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos (GP) constitui um campo do conhecimento relativamente novo da administração (DINSMORE; CABANIS-BREWING, 2009; KEZNER, 2006; KWAK e ANBARI, 2009; RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009). Consiste na alocação coordenada de esforços, meios e recursos para alcançar um resultado exclusivo (PMBOK, 2017). Os projetos são empreendimentos temporários, e possuem caráter multidisciplinar.

A gestão de projetos se mostrou como forte aliada na execução da estratégia das organizações em um ambiente extremamente competitivo, tornando as empresas modernas mais efetivas (KEZNER, 2006; OLIVEIRA, 2002). A percepção dos executivos, no que se refere à potencialidade do alcance desta disciplina fez com que empresas dos diversos setores investissem na intensa utilização de suas práticas, a fim de alcançarem melhores resultados (BARCAUI *et al* 2012; RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009).

Considerando esse novo cenário onde cresce a demanda por eficiência, eficácia e efetividade¹, também o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) buscou desenvolver novas capacidades organizacionais a fim de aperfeiçoar a prestação de seus serviços. Dentre as ações empreendidas pelo CBMDF, no sentido de melhorar seus processos de gestão, foi desenvolvida uma nova capacidade organizacional, que constitui em um ativo intangível, baseado no conhecimento, que possibilita maior efetividade na execução de sua estratégia organizacional. Esse ativo constitui o conhecimento em gerenciamento de projetos.

Apresenta-se como argumento favorável, a importância do GP para aperfeiçoar a performance organizacional, bem como promover o alinhamento das ações e os objetivos estratégicos da organização. O alto nível de maturidade em GP eleva sobremaneira a probabilidade de êxito dos projetos, alavancando setores de inovação, criando ou aperfeiçoando processos que possibilitem o desenvolvimento de novos bens ou serviços.

Viana (2014) alerta para o fato de que a trajetória para a institucionalização do GP em uma organização pode ser longa e difícil, em especial pela grande variedade de aspectos envolvidos, tais como a cultura organizacional e estratégia corporativa. Para sua efetiva institucionalização Viana (2014) sugere a adoção de medidas consistentes e sistemáticas com o objetivo de implementar a nova capacidade organizacional.

¹ De acordo com Duarte (2011) a eficiência consiste na capacidade de realizar corretamente, de forma racional e organizada, uma determinada tarefa. A eficácia é capacidade de alcançar o objetivo ou meta planejada e a efetividade constitui o resultado da eficiência e da eficácia aplicadas.

Nesse contexto, foi empreendida a presente pesquisa com a finalidade de realizar um diagnóstico do nível de maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, identificar possíveis oportunidades de melhoria, com o objetivo de elevar a capacidade organizacional da corporação na gestão de seus projetos. Tal iniciativa foi fundamentada na existência de iniciativa estratégica no Planejamento Estratégico (PLANES) do CBMDF, com o objetivo de desenvolver a maturidade em GP.

Como estratégia metodológica para realizar o diagnóstico da maturidade em GP no CBMDF, foi adotada a composição de dois aspectos: quantitativo e qualitativo. A avaliação quantitativa objetiva a definição de uma variável numérica mensurável. A avaliação qualitativa prevê a identificação de outros aspectos específicos do CBMDF e de difícil mensuração.

Como instrumento para avaliação quantitativa foi empregado o método proposto por Prado (2008), denominado Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP. Este instrumento tem sido amplamente empregado para aferir o grau de maturidade de empresas públicas e privadas, sendo os seus resultados utilizados para o desenvolvimento da maturidade em GP nessas organizações. Para a identificação dos aspectos qualitativos, foram realizadas entrevistas e análise documental.

O estudo foi delimitado para aferir o nível da maturidade na gestão dos projetos estratégicos, ou seja, nos projetos decorrentes dos objetivos e iniciativas estratégicas constantes no PLANES da corporação. Esses projetos são gerenciados diretamente no Estado-Maior-Geral (EMG) da corporação.

O modelo foi selecionado por apresentar algumas vantagens comparativas em relação a outros modelos disponíveis na literatura. Trata-se de um método brasileiro, concebido, testado e aperfeiçoado, em empresas brasileiras. O MMGP é simples e objetivo e apresenta baixo custo de adoção. Desde sua concepção, o MMGP passou por diversos ciclos de melhoria, tendo sido aprimorado com auxílio da experiência do autor com centenas de projetos em diversas organizações brasileiras.

Conclusivamente, foi constatada a relevância do elevado grau de maturidade para se obter maior nível de sucesso no gerenciamento dos projetos do CBMDF.

1.1 Justificativa

Considerando que esta pesquisa está inserida no contexto de mestrado profissional, decorre a necessidade de além de atender as finalidades de natureza acadêmica, também contemplar os interesses da aplicação prática de seus resultados. Assim, a justificativa desse

trabalho se assenta basicamente em evidenciar a relevância do tema e o interesse institucional do CBMDF, a fim de tornar a corporação mais eficiente, do ponto de vista da execução de sua estratégia.

O CBMDF desde sua criação, presta serviços à sociedade de prevenção, extinção e investigação de incêndios, buscas e salvamentos, atendimento pré-hospitalar, dentre outros. Em termos de atendimentos operacionais, de acordo com os dados do Anuário Estatístico do CBMDF publicado em 2016, a corporação atendeu entre os anos de 2012 e 2016, um total de 377.537 ocorrências operacionais². Os atendimentos são agrupados nas áreas conforme a tabela abaixo.

Tabela 01 - Atendimentos anuais a emergências, apoio e prevenção do CBMDF.

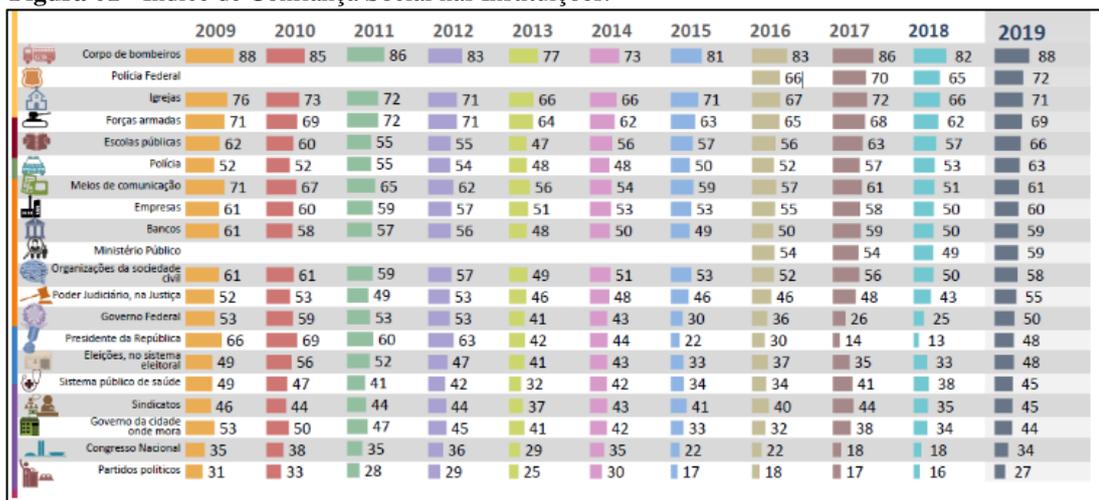
GRUPO	2012	2013	2014	2015	2016
Acidente de Trânsito	17900	15999	14979	13932	14251
Administrativas	8727	8228	7650	9066	9274
Atendimento pré-hospitalar	37174	26822	20422	22364	24934
Combate a incêndio	4713	3963	3875	3670	3180
Crimes e contravenções	2040	1764	1311	1189	1787
Incêndio florestal	5849	4389	5166	5445	6917
Ocorrências de socorro, busca e salvamento	2313	1722	1672	2080	2504
Ocorrências diversas	5163	14697	15437	12930	12038
TOTAL GERAL	83880	77584	70512	70676	74885

Fonte: Elaborada pelo autor com base em CBMDF (2016).

A tabela acima, extraída do Anuário Estatístico do CBMDF, evidencia a relevância da corporação para a população do Distrito Federal nos atendimentos emergenciais. Além das atividades acima, o CBMDF atua na prevenção de sinistros, por meio de análise de projetos de segurança contra incêndios, vistorias para emissão de alvarás e perícias para investigar as causas dos incêndios, em projetos sociais com crianças (Programa Bombeiro Mirim), com idosos (Programa Bombeiro Amigo), apoio nas ações de combate à dengue, dentre outros.

No dia 07 de agosto de 2019, foi divulgado um estudo pelo Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBOPE), que avalia o nível de confiança do brasileiro nas instituições. Os Corpos de Bombeiros Militares obtiveram a primeira colocação em confiança da população brasileira. O resultado da pesquisa consiste em um indicador de valor público entregue a sociedade pelas corporações de bombeiros, que no caso, está sendo bem avaliado. A figura abaixo, apresenta os resultados da pesquisa desde 2009.

² Demandas da população com caráter normalmente emergencial. Prevê deslocamento de recursos operacionais (viaturas, bombeiros militares, aeronaves, dentre outros).

Figura 01 - Índice de Confiança Social nas Instituições.

Fonte: IBOPE (2019).

Apesar de serem depositários da confiança da população ao longo desses anos, os Corpos de Bombeiros possuem clara consciência que a confiança advém do valor público gerado por meio qualidade dos serviços prestados. Assim, apesar da larga experiência organizacional, o longo tempo de existência por si só, não é capaz de garantir que o padrão de excelência no atendimento seja mantido. É necessário acompanhar as transformações na sociedade e se modernizar para a manutenção da qualidade nos serviços prestados.

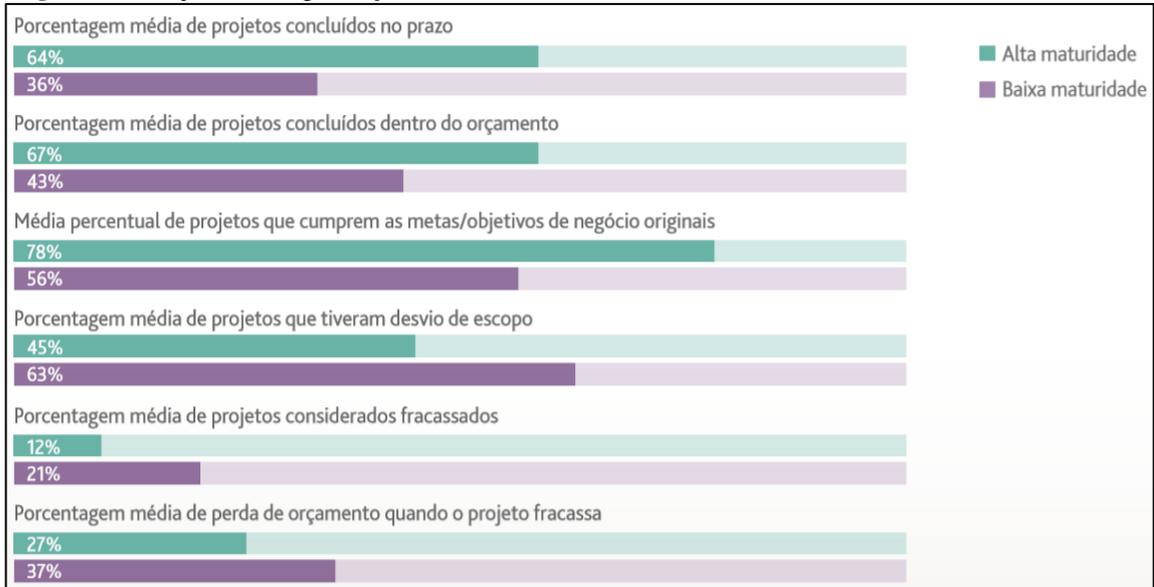
Contudo, Kezner (2006) alerta, que sucesso no desempenho atual nos negócios não poderão garantir a sobrevivência da empresa no curto, médio ou longo prazo, sem que essas promovam modificações em seus modelos organizacionais tornando-as mais competitivas. Nesse sentido, a gestão de projetos constitui uma ferramenta que possibilita a criação dos processos necessários, que permite que a organização continue relevante e sustentável.

O *Project Management Institute*³ (PMI) realiza anualmente um amplo estudo com abrangência mundial sobre a profissão de Gerente de Projetos, sendo os resultados consolidados em um relatório denominado *Pulse of the Profession*, que na edição de 2018 entrevistou 5.402 profissionais. Segundo o relatório, 9,9% de cada dólar investido em projetos, é perdido em virtude da baixa performance no gerenciamento de projetos. Segundo o relatório, empresas que investem no aumento da maturidade da gestão de projetos continuamente, em especial, no desenvolvimento de talentos e capacidades e na cultura do gerenciamento de projetos, alcançam

³ PMI - Fundado em 1969 e sediado no estado da Filadélfia (EUA), o *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos) é uma das principais organizações mundiais em gestão de projetos.

melhor desempenho. A figura abaixo, ilustra a importância do desenvolvimento da maturidade em projetos.

Figura 02 - Projetos em organizações com maior nível de maturidade.



Fonte: PMI (2018, p. 9).

Como pode ser visto na figura acima, a alta maturidade no GP favorece maior efetividade organizacional e esse contexto é refletido em mais economia e maior qualidade nos serviços prestados.

Nesse sentido e considerando o contexto descrito, a proposta desse trabalho reside em possibilitar ao CBMDF em conhecer melhor e otimizar o modo como gerencia seus projetos. É por meio dos processos organizacionais que a estratégia corporativa é executada. Assim, os projetos desempenham papel fundamental, uma vez que tem por finalidade a criação de um processo novo na organização (criação de um novo produto, serviço ou resultado) ou aperfeiçoamento de processos existentes.

Entendendo a importância da maturidade em gestão de projetos para o desenvolvimento organizacional, o CBMDF, definiu duas iniciativas estratégicas no atual planejamento estratégico, que abrange o ciclo 2017 a 2024, relativas ao gerenciamento de projetos. A primeira prevê o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos e a segunda prevê a implementação da gestão por portfólios de projetos.

Assim verifica-se a importância institucional em melhorar o processo de gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros. Portanto, se propõe por meio da pesquisa, estudar a

maturidade organizacional no gerenciamento de seus projetos estratégicos⁴, a fim de propiciar maior efetividade em seus resultados, sob o viés da melhoria de sua eficiência e maturidade institucional, gerando economia e qualidade nos serviços prestados e maior satisfação da sociedade do Distrito Federal.

Colaboram com esse entendimento Nascimento, Veras e Milito (2013) que afirmam que a gestão de projetos constitui uma ferramenta que contribui diretamente para ações que norteiam a modernização da gestão pública, pois serve como instrumento de governança, inovação e descentralização da autoridade gerencial. Os autores entendem que o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos possui o escopo de conhecer a aderência de uma determinada organização em atingir os objetivos definidos em seus projetos em estrito atendimento às restrições previamente delimitadas.

Com relação ao interesse acadêmico, a disciplina de GP consiste em uma temática relativamente nova. Kwak e Anbari (2009) em seu trabalho sobre a gestão de projetos, onde foi feita uma extensa análise em diversos trabalhos publicados nas principais revistas técnicas especializadas, suscitou a questão sobre o gerenciamento de projetos ser uma disciplina acadêmica ou uma prática empírica. Os autores não obtiveram um resultado conclusivo, porém apresentaram várias evidências da relevância da gestão de projetos no campo da administração, especificamente mais relacionado com a estratégia corporativa.

No Brasil também o estudo da maturidade em GP constitui um campo recente, que tem ganhado notoriedade no meio acadêmico, especialmente nas duas últimas décadas, em virtude da percepção das empresas sobre a importância estratégica do gerenciamento efetivo de projetos para o êxito e sustentabilidade das organizações.

Muitos trabalhos foram desenvolvidos no Brasil, destacando-se as teses de Silveira (2008), que estudou os fatores que contribuem para o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos em empresas brasileiras; por Souza (2011) que propõe a estruturação de um modelo quantitativo e qualitativo para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos baseado em modelos matemáticos. Também se destaca o estudo de Viana (2014), sobre modelos de decisão multicritério para o desenvolvimento da maturidade organizacional em gestão de projetos.

Em nível de mestrado, existe também uma grande abrangência, destacando-se as dissertações de Harrison (2006), Pereira (2007), Coutinho (2009), Nascimento (2011), Kolotelo

⁴ Projetos estratégicos consistem nos projetos constantes no Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e que são gerenciados diretamente pelo Estado-Maior-Geral.

(2008), que abordam a temática da maturidade em gerenciamento de projetos sob a perspectiva de sua influência no sucesso da estratégia organizacional.

Com relação à publicação de artigos científicos, temos como destaque Kuwamoto *et al* (2009), Silva (2011), Neves *et al* (2013), Nascimento, Veras e Milito (2013), Viana e Mota (2013); Oliveira (2014); Costa e Ramos (2013); Cardoso, Ziviani e Duarte (2017); Nascimento *et al* (2014).

Conforme exposto, verifica-se que a temática relativa à maturidade em gerenciamento de projetos tem sido amplamente estudada, a fim de melhorar o desempenho das organizações.

Por fim, Kerzner (2006), esclarece de forma conclusiva que os projetos são críticos para o sucesso de uma organização, pois correspondem às atividades que resultam em produtos, serviços e processos novos ou modificados. Desenvolver a maturidade organizacional em gerenciar os projetos, no entendimento de Prado (2008) é uma necessidade que se impõe às empresas que desenvolvem projetos, para que elas amadureçam na arte de melhor executar sua estratégia organizacional.

Dado o exposto acima, e considerando a relevância estratégica da gestão de projetos, emergem os seguintes questionamentos:

- Como se poderia aperfeiçoar o grau de maturidade organizacional do CBMDF na gestão de seus projetos?
- Quais ações poderiam ser empreendidas para aprimorar a maturidade em gerenciamento de projetos na corporação e garantir maior êxito na consecução dos objetivos?

1.2 Problema de pesquisa

Considerando a questão de forma prática e objetiva, definiu-se conforme segue o problema de pesquisa que este trabalho se propõe a resolver:

Qual o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e como promover o seu aperfeiçoamento?

1.3 Objetivos

São considerados objetivos inerentes da pesquisa o alcance de resultados esperados e que precisam ser obtidos a fim de que seja alcançada a finalidade do trabalho científico. Neste trabalho, os objetivos estão subdivididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu padrão.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Referir os principais conceitos aplicados à maturidade em gerenciamento de projetos;
- b) Identificar na literatura os principais modelos de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos;
- c) Estudar a relevância estratégica do gerenciamento de projetos para o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal;
- d) Conhecer o nível de maturidade atual em gerenciamento de projetos no CBMDF;
- e) Identificar fatores contribuintes para o elevar o nível de maturidade no CBMDF.

1.4 Contribuições do estudo

Considerando os objetivos definidos para a pesquisa, é possível identificar duas vertentes de contribuição. A primeira, no campo teórico, uma vez que a partir da sistematização de conceitos relacionados à maturidade é possível elevar a compreensão sobre a temática. A segunda colaboração é de ordem prática, considerando que será feita uma avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, onde serão apontadas oportunidades de melhoria desse processo, a fim de se buscar de forma concreta o aperfeiçoamento da gestão de projetos na corporação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado de modo a apresentar os conceitos fundamentais sobre a gestão de projetos e desenvolvimento de sua maturidade, o contexto da gestão de projetos no CBMDF e os benefícios do sucesso na gestão de projetos. Nesse sentido, os temas abordados foram organizados de forma a posicionar o leitor sobre a pesquisa desenvolvida, conforme a literatura corrente que abrange o tema em estudo.

2.1 Conceitos fundamentais em gerenciamento de projetos

Segundo o PMBOK (2017) o gerenciamento de projetos consiste na adoção de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, com o objetivo de atender expectativas das partes interessadas. A seguir nesse capítulo são abordados os principais conceitos relativos aos projetos.

2.1.1 Breve histórico da Gestão de Projetos

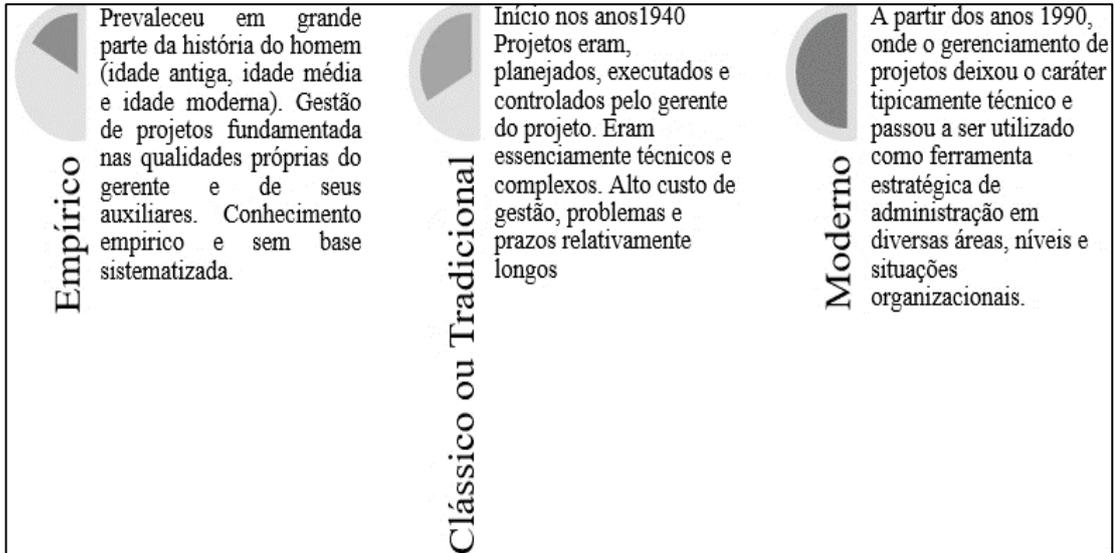
O gerenciamento de projetos tem suas raízes em épocas remotas da história do homem. Desde a antiguidade, existem evidências sobre o desenvolvimento de práticas gerenciais, que atualmente seriam conceituadas como gestão de projetos. Barcaui *et al* (2012) afirmam que a existência de um esforço organizado com um conjunto de requisitos específicos e limitações de prazo e recursos remontam a tempos anteriores às pirâmides do Egito. Os autores reforçam que apesar de muito antigo, o gerenciamento de projetos como a disciplina que conhecemos atualmente, começou a ser sistematizada somente em meados do século XX, estimulado pela busca incessante das empresas pelo crescimento sustentável.

A história do ser humano é permeada de empreendimentos grandiosos, como a grande Muralha da China, as Pirâmides do Egito, o Coliseu em Roma, a Catedral de *Notredame* na França, o Canal do Panamá, dentre outros. Porém, nem todos os projetos têm a amplitude desses feitos. Existem projetos em escala bem menor, como o desenvolvimento de uma peça publicitária de um novo produto comercial, escrever um livro infantil, uma campanha política, a construção de uma casa, dentre outros.

Valeriano (2001), apresenta de forma didática a evolução do emprego da gestão de projetos nos empreendimentos, que segundo o autor ocorreu de forma distinta em três

macroperíodos: Empírico, Clássico e Moderno. A figura abaixo exemplifica os macroperíodos de Valeriano (2001).

Figura 03 - Evolução da gestão de projetos.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Valeriano (2001).

A adoção das técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos pelas organizações se deu de forma acentuada a partir do início dos anos 2000. A percepção dos executivos, quanto à potencialidade do alcance desta disciplina fez com que empresas dos diversos setores investissem na intensa utilização de suas práticas, a fim de alcançarem melhores resultados (RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009).

2.1.2 O que são projetos?

O gerenciamento de projeto, em termos gerais, consiste na alocação de esforços, meios e recursos para alcançar um resultado exclusivo. Segundo o PMBOK (2017) um projeto constitui em um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Ou seja, por meio de um projeto é possível a criação de valor para as organizações, seja pela criação de um novo processo ou aperfeiçoamento de processos existentes. Os projetos são executados em todos os setores da organização e pode envolver uma única pessoa ou um grupo de colaboradores.

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) consideram os projetos como a principal força motriz nas empresas, uma vez que são esforços de transformação. Os autores acrescentam que à medida que as transformações no mundo avançam a grandes velocidades, a única forma das

empresas sobreviverem neste novo mundo e crescerem é gerenciar de forma eficiente, eficaz e efetiva os seus projetos.

A fim de tornar mais clara a conceituação de projetos, abaixo segue um detalhamento proposto por Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009):

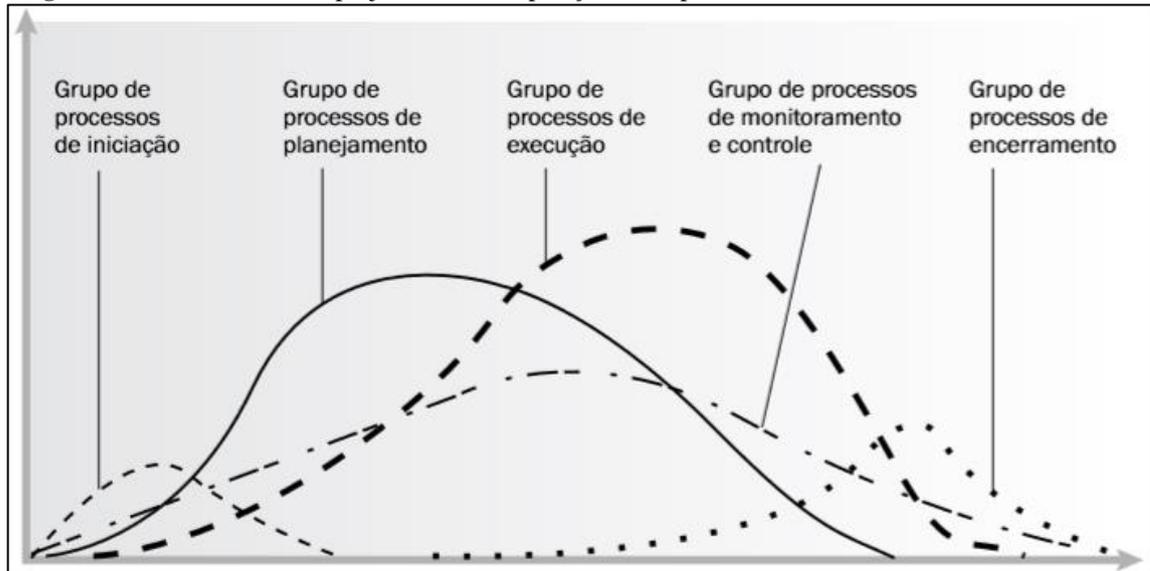
- Projetos são **empreendimentos exclusivos** e sempre resultam na entrega de um produto ou serviço;
- Projetos reúnem atividades que possui um **início e um fim**, podendo ser desenvolvidas em conjunto ou separadas;
- Projetos devem gerar as **entregas pactuadas** que atendam aos requisitos de qualidade, dentro do prazo e orçamento;
- Projetos demandam **múltiplos recursos**: humanos, materiais ou financeiros e que precisam de uma coordenação efetiva;
- Projetos **não são sinônimos dos produtos** do projeto: a distinção entre projeto e produto do projeto, reside no fato do primeiro ser o esforço dispensado em atividades exclusivas, para elaboração de um produto, serviço, ou resultado único. Já os produtos são fruto das operações rotineiras das organizações.

2.1.3 Ciclo de vida dos projetos

O Guia PMBOK (2017) apresenta o ciclo de vida do projeto como uma série de etapas, pelas quais perpassa um projeto até sua conclusão. Esta estrutura básica se aplica independentemente do trabalho do projeto específico envolvido. O Ciclo do Projeto constitui nas seguintes etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto.

No ciclo do projeto, temos os processos de gerenciamento de projetos que perpassam todo o trabalho até a conclusão do trabalho no projeto. Importante destacar que as fases do ciclo de vida do projeto normalmente não transcorrem de forma sequenciada uma após a outra. Elas ocorrem mais ou menos de forma simultânea e sobreposta, porém em momentos distintos. É importante conhecer essa dinâmica para melhor gerenciar a integração das etapas que compõem o projeto. Para uma melhor compreensão dessa dinâmica é apresentada a figura abaixo.

Figura 04 - Ciclo de vida do projeto com sobreposição de etapas.



Fonte: PMBOK (2013, p. 51).

A figura acima demonstra a interação e superposição entre os processos do ciclo de vida do projeto, partindo dos processos de iniciação até os processos de encerramento do projeto.

2.1.4 Áreas de conhecimento e processos de gerenciamento de projetos

As áreas de conhecimento consistem em áreas identificadas por seus requisitos de conhecimento técnico e que colabora para o sucesso do projeto (PMBOK, 2017). Para o Guia PMBOK (2017), muito embora as áreas de conhecimento sejam integradas, elas são conceituadas em separado no gerenciamento dos projetos. O quadro abaixo, apresenta de forma resumida, a função de cada uma das dez áreas de conhecimento:

Quadro 01 - Áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos.

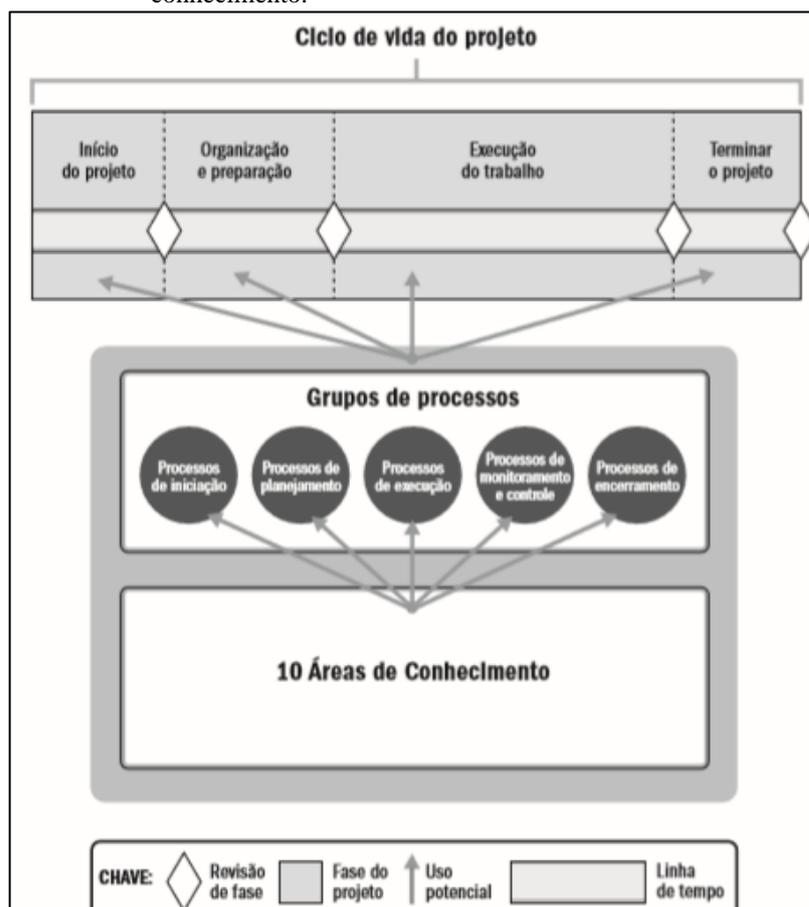
ÁREA	CONCEITO
Integração	Promover a integração sinérgica de todas as áreas do conhecimento.
Escopo	Assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário.
Cronograma	Promover o término pontual do projeto.
Custos	Garantir que projeto possa ser concluído conforme o orçamento aprovado.
Qualidade	Requisitos de conformidade e atender as expectativas das partes interessadas.
Recursos	Gerenciamento dos recursos necessários para a conclusão do projeto.
Comunicações	Assegurar que as informações do projeto sejam gerenciadas adequadamente.
Riscos	Gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta
Aquisições	Comprar ou aquisição de produtos ou serviços externos à equipe do projeto.
Partes interessadas	Promover engajamento e atender as expectativas das partes interessadas.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no Guia PMBOK (2017).

Cada área cumpre importante função para o êxito do projeto, não sendo razoável negligenciar uma ou mais áreas, sob pena de inviabilizar o projeto.

O Guia PMBOK organiza o gerenciamento de projetos de forma sistêmica e integrada, onde todo o trabalho está interligado desde o ciclo de vida do projeto, passando pelos grupos de processos e as dez áreas de conhecimento. A figura abaixo ilustra essa integração onde a partir das fases do ciclo de vida do projeto, tem-se uma interligação com os grupos de processos, estando estes diretamente vinculados às áreas de conhecimento dos projetos.

Figura 05 - Relação entre ciclo de vida, grupo de processos e áreas de conhecimento.



Fonte: PMBOK (2017, p. 18).

Outro ponto importante a se destacar é a diferença entre ciclo de vida do projeto e ciclo de vida do produto. Segundo o Guia PMBOK (2017), de um modo geral existe uma independência entre os ciclos de vida do projeto e os ciclos de vida do produto resultantes do projeto. O ciclo de vida de um produto consiste nas etapas que representam a evolução do produto: concepção à entrega, crescimento, maturidade e descontinuação.

O ciclo de vida de um produto não necessariamente terá um fim, o que dependerá necessariamente de seu desempenho em vendas. Com relação ao fluxo de caixa, onde se pode

verificar que durante a fase do projeto existe um investimento e que por isso o fluxo de caixa é negativo. Após o lançamento do produto, o fluxo de caixa passa a ser positivo, uma vez que o produto entra no mercado.

2.1.5 Escritórios de projetos

Os projetos quando implementados com sucesso, se apresentam como soluções que otimizam os resultados e as oportunidades, bem como minimizam falhas ou perdas (MANSUR, 2009).

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP) se trata de uma estrutura organizacional que tem por finalidade a padronização dos processos de governança relativos aos projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017). No que se refere às atribuições de um EGP podem ser desde suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos. Mullaly (2002), *apud* Mansur (2009), destaca como vantagem desse tipo de estrutura organizacional, o fato de proporcionar o desenvolvimento dos projetos independente das operações na empresa.

É possível a existência de vários tipos de EGP nas organizações. Segundo o PMBOK (2017), eles variam conforme seu nível de controle e influência nos projetos, podendo ser dos seguintes tipos:

Quadro 02 - Tipos de Escritórios de projetos.

Tipo	Influência	Grau de controle
Suporte:	Função consultiva. Disponibiliza modelos (formulários), orientações sobre as práticas, treinamento e lições aprendidas em outros projetos. Este tipo de EGP atua como repositório de projetos.	Baixo
Controle:	Fornecem suporte e verificam a conformidade, tais como observância de metodologia padrão de gerenciamento de projetos, software, modelos, dentre outros.	Médio.
Diretivo:	Controlam diretamente o desenvolvimento dos projetos. Os gerentes dos projetos são subordinados diretamente a esse tipo de escritório.	Alto.

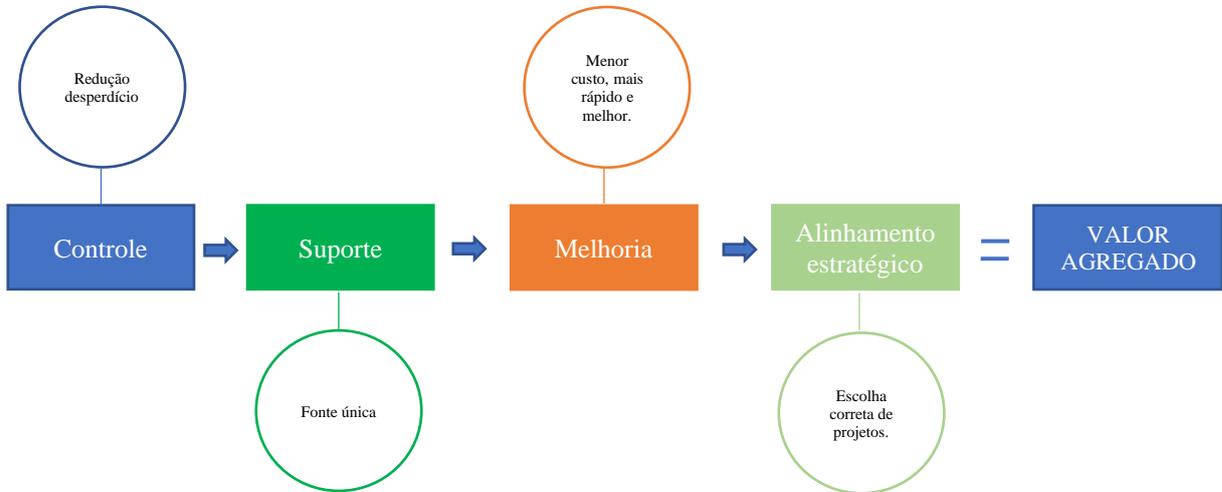
Fonte: Elaborado pelo autor com base em PMBOK (2017).

O quadro acima, apresenta os principais tipos de escritórios de projetos, no que se refere ao seu nível de influência e grau de controle. Importante destacar que se trata de um modelo teórico e que na prática é possível encontrar organizações com EGPs, onde as atribuições são sobrepostas, não seguindo necessariamente a padronização indicada.

Barcauí *et al* (2012), desenvolvem o conceito de cadeia de valor do EGP. Segundo os autores, a existência de um escritório de projetos agrega valor para as organizações. Por meio

desse modelo fica mais fácil compreender a importância do EGP para a organização. Abaixo é ilustrada a cadeia de valor do EGP.

Figura 06 - Cadeia de valor do escritório de projetos.

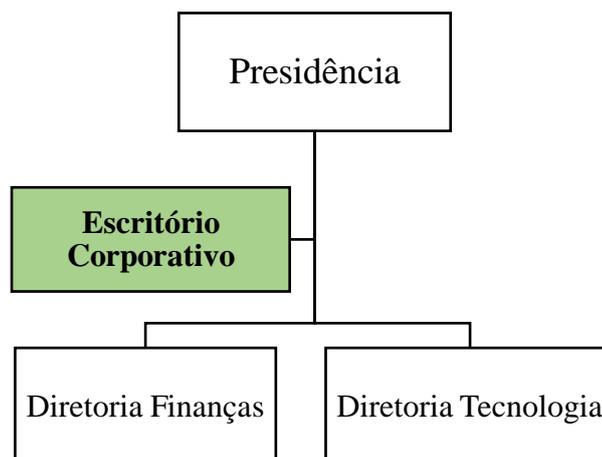


Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Barcauí *et al* (2012).

Na figura acima, Barcauí *et al*, (2012) destacam as funções de controle, suporte, melhoria e alinhamento estratégico desempenhadas pelo EGP, e como essas funções em conjunto, agregam valor à organização. No que se refere à posição funcional dos EGPs, Mansur (2009) apresenta quatro modelos que podem ser implementadas nas organizações: Escritório Corporativo, Escritório Divisional, Escritório Setorial e Escritório Departamental de projetos.

O Escritório Corporativo está vinculado à alta gestão da organização. Se ocupa da gestão dos projetos estratégicos e seus fatores críticos de sucesso, garantindo o alinhamento estratégico. Abaixo são ilustrados, de acordo com Mansur (2009), esses modelos.

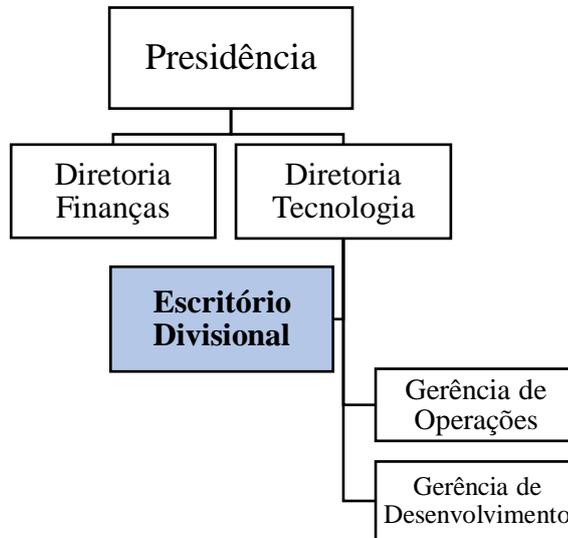
Figura 07 - Escritório de projetos corporativo.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mansur (2009, p. 32).

O Escritório Divisional de Projetos, de acordo com Mansur (2009), está posicionado dentro de uma divisão da empresa, como por exemplo dentro de uma diretoria.

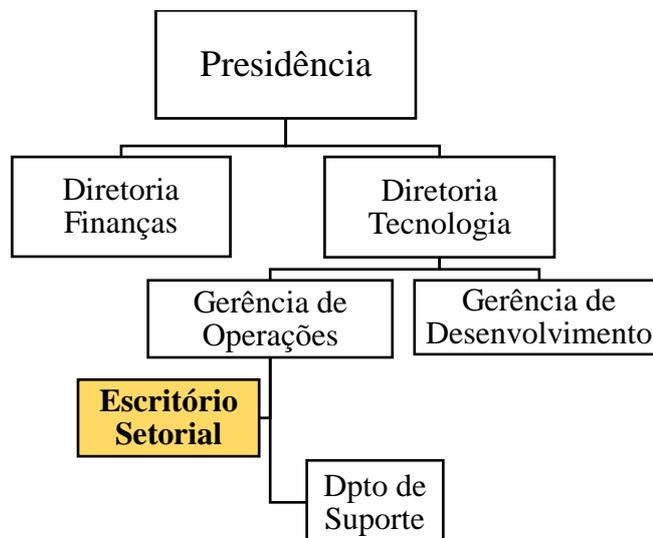
Figura 08 - Escritório de projetos divisional.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mansur (2009, p. 32).

O escritório setorial de projetos ficará em um nível abaixo na hierarquia organizacional, sendo responsável pela gestão dos projetos naquele setor.

Figura 09 - Escritório de projetos setorial.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Mansur (2009, p. 33).

O quarto tipo de escritório de projetos, é o departamental, que no caso da figura acima estaria vinculado a um departamento da empresa, em um nível mais abaixo na hierarquia.

Mansur (2009), classifica os escritórios de projetos em uma direção que vai do mais estratégico, no caso o corporativo, para o mais técnico, no caso o departamental. O autor reforça que apesar dos níveis de escritórios, todos os projetos, em todos os níveis, devem ser estar alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

O EGP deve ser apresentado e reconhecido como uma solução para o negócio da organização (BARCAUÍ *et al*, 2012), para atuar na efetivação da estratégia corporativa, bem como na geração de valor. Para Barcauí *et al* (2012), Kezner (2006) e Mansur (2009), a implantação de um escritório de projetos se justifica, dentre outros, pelos seguintes fatores:

- Criação de cultura organizacional voltada à gestão de projetos na organização;
- Aumento das taxas de sucesso nos projetos;
- Garante o alinhamento estratégico antes e durante o desenvolvimento dos projetos;
- Possibilita o monitoramento do desempenho dos projetos durante sua execução;
- Define métricas de auditoria nos processos de execução dos projetos;
- Gestão sistêmica dos projetos (portfólios, programas e projetos);
- Viabiliza economia de escala;
- Reduz o risco de falhas nos projetos;
- Criação e padronização de melhores práticas (formulários, modelos, manuais, dentre outros);
- Repositório de projetos e lições aprendidas;
- Eleva a competência organizacional na gestão de projetos;
- Fornece informações precisas para apoio ao processo decisório;
- Treinamentos aos gerentes de projetos;
- Priorização eficiente de projetos;
- Assessoramento e suporte à gestão de projetos institucionais.

O Escritório de projetos possibilita a integração das informações relativas aos projetos estratégicos da organização e monitora a performance desses objetivos. O EGP consiste no elo entre os portfólios, programas e projetos em andamento em toda a corporação (PMBOK, 2017).

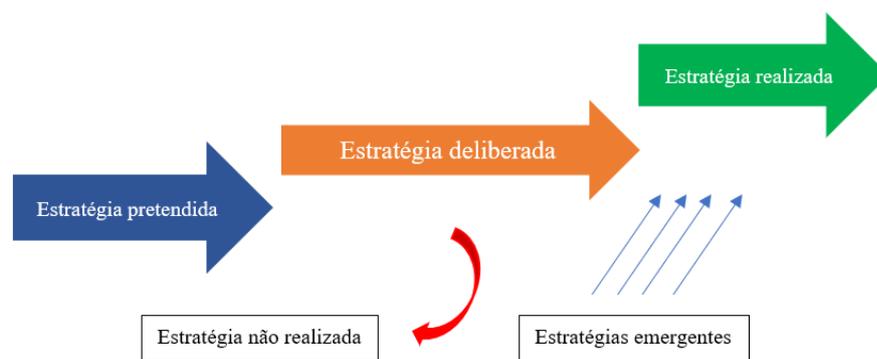
2.2 Caráter estratégico e benefícios do gerenciamento de projetos

Os projetos são definidos a fim de cumprir objetivos por meio de entregas. Um objetivo é definido como um resultado que se almeja em um trabalho empreendido para alcançar uma

posição estratégica diferenciada no mercado em que a organização atua. Os projetos necessariamente devem estar alinhados à estratégia da organização e nesse sentido torna-se evidente a relação entre os projetos e o sucesso da estratégia organizacional.

Mesmo no contexto do surgimento de estratégias emergentes, que podem advir de uma possível mudança de cenário ou nas condições ambientais da empresa (ambiente externo ou interno) conforme modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), deve-se ser reavaliada também sob a perspectiva da gestão de projetos.

Figura 10 - Estratégias emergentes.

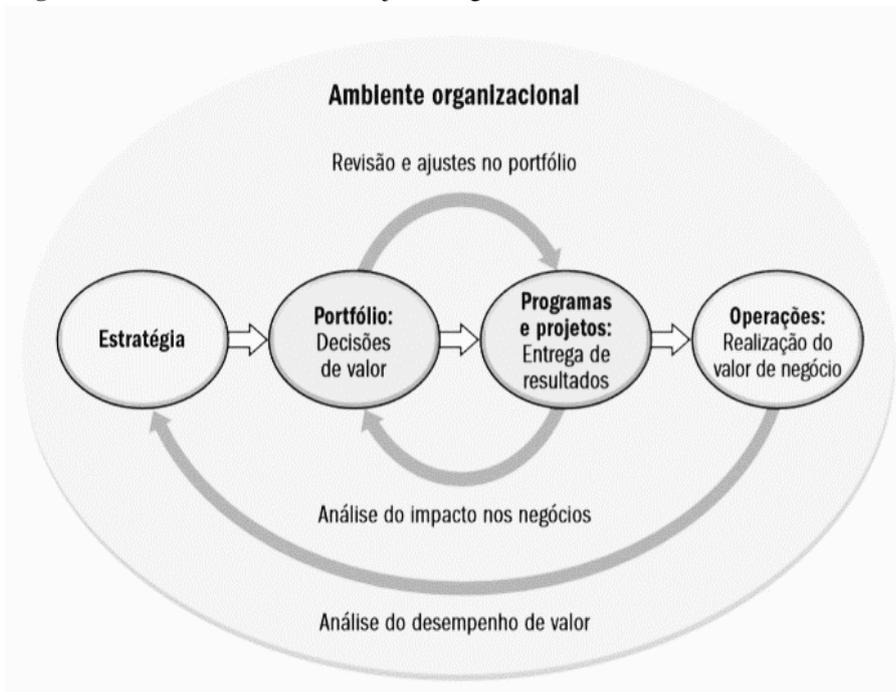


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

A implementação das boas práticas em gerenciamento de projetos nas organizações não deve enfatizar somente as questões de ordem tática, mas sobretudo as estratégicas. Nesse sentido, a relação entre as modernas técnicas de gerenciamento de projetos e o planejamento da estratégia corporativa se torna um fator decisivo para a obtenção de vantagem competitiva.

Dinsmore (1999), atesta que cada projeto deve caminhar na forma de flecha em direção à conclusão dos objetivos organizacionais. Assim, os projetos necessariamente, precisam estar alinhados aos objetivos e metas da organização para que estas sejam alcançadas. Uma vez alcançado o alinhamento estratégico entre os projetos e os objetivos organizacionais, o gerenciamento de projetos se torna um importante ativo para alcançar os resultados necessários, agregando valor à empresa. Com o objetivo de possibilitar maior clareza, é apresentada abaixo extraída do Guia PMBOK, (2017).

Figura 11 - Gerenciamento de Projetos Organizational.



Fonte: Guia PMBOK (2017, p. 17).

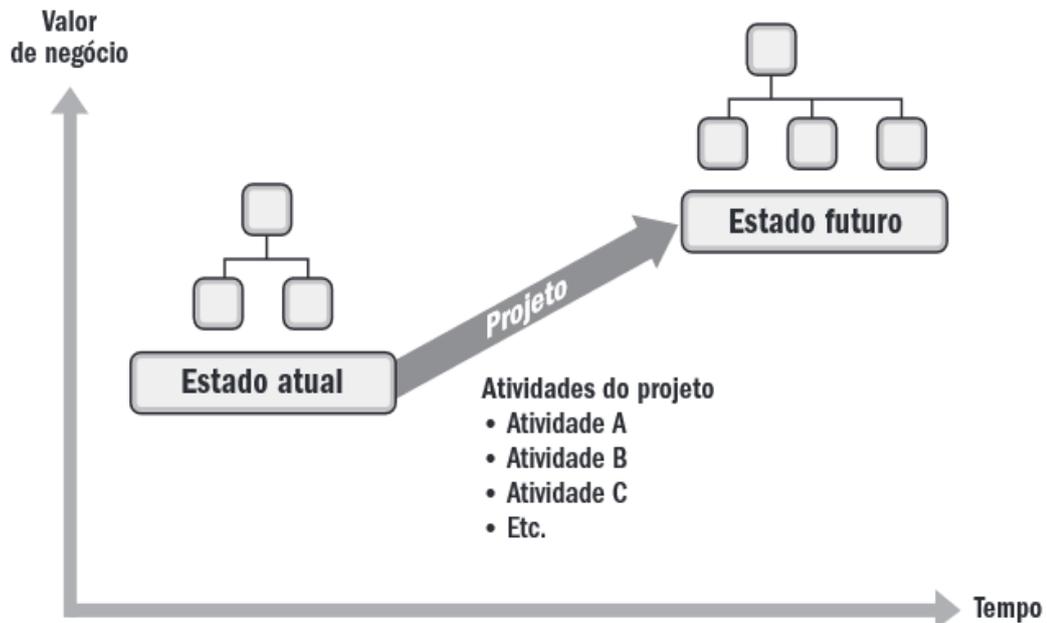
A figura acima apresenta relação entre estratégia e a gestão de projetos. Após concebida a estratégia corporativa, esta é desdobrada em projetos. O conjunto de todos os projetos constituem o portfólio de projetos. O portfólio é desdobrado em programas, que são um conjunto de projetos para alcançar um objetivo comum. Por fim, os produtos gerados (processos novos ou processos aperfeiçoados) entram em operação, como processos da organização.

Colaborando com o entendimento acima, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), atestam que há um número cada vez maior de organizações que estão adotando as práticas do gerenciamento de projetos como parte de sua estratégia de negócio e essa nova competência pode ser vista como um ativo interno singular, baseado no conhecimento. Por não ser possível a sua mensuração exata, muitos autores o consideram como um ativo intangível da organização.

Low e Kalafut (2003) ensinam que dentre os ativos intangíveis de uma empresa, o que possui maior destaque, é a capacidade das organizações em executar a sua estratégia. Para os autores, antes da qualidade das ações, vem o fato de as empresas cumprirem aquilo a que se propõe fazer, ou seja, entregar os resultados pactuados.

Sob a perspectiva da estratégia, os projetos impulsionam mudanças organizacionais, por meio da criação de valor em ativos que podem ser tangíveis ou intangíveis. A figura abaixo, extraída do Guia PMBOK (2017) ilustra essa situação.

Figura 12 - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.



Fonte: Guia PMBOK (2017, p. 6).

De acordo com a figura, ao colaborar para o atingimento de um objetivo determinado, o gerenciamento de projetos possibilita o movimento de uma organização de um estado para outro estado futuro de maior valor.

Portanto e em consonância com os entendimentos de Dinsmore (1999), Rabechini Júnior e Carvalho (2009), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) os projetos constituem em vetores para a execução da estratégia corporativa, sendo a consolidação das boas práticas em gerenciamento de projetos um ativo organizacional que gera valor. Esse valor organizacional possibilita o alcance de vantagem competitiva para as empresas nos mercados em que atuam.

O PMI define o valor do negócio como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento. O benefício pode ser tangível, intangível ou ambos. O Guia PMBOK (2017) afirma que o gerenciamento de projetos desenvolvido de forma eficaz e eficiente deve ser considerado uma competência estratégica nas organizações e que possibilitam alcançar os seguintes benefícios:

- Cumprimento dos objetivos do negócio;
- Maior controle;
- Geração de valor organizacional;
- Atendimento das expectativas das partes interessadas;
- Aumento das possibilidades de sucesso do projeto;
- Otimizam o uso dos recursos organizacionais, gerando economia;

- Possibilitam o gerenciamento e equilíbrio da influência das restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo);
- Evitam o retrabalho e atraso nos prazos.

Na seção seguinte será abordada conceitualmente maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e os principais modelos de avaliação da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A finalidade desse estudo é poder fazer uma análise comparativa entre os principais modelos existentes na literatura.

2.3 Maturidade em gerenciamento de projetos

O desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos desempenha papel fundamental para efetivar a estratégia corporativa. Barcauí *et al* (2012) afirmam que o conceito de maturidade é bastante intuitivo e tem aplicação em muitos aspectos nas empresas. No caso de gerenciamento de projetos, a maturidade é ligada à capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos com sucesso (PRADO, 2015). A aplicação de modelos de maturidade para o desenvolvimento de competência organizacional em gerenciamento de projetos é relativamente recente e remonta à década de 1990. (KEZNER, 2007; RABECHINI JÚNIOR E CARVALHO, 2009; PRADO, 2015).

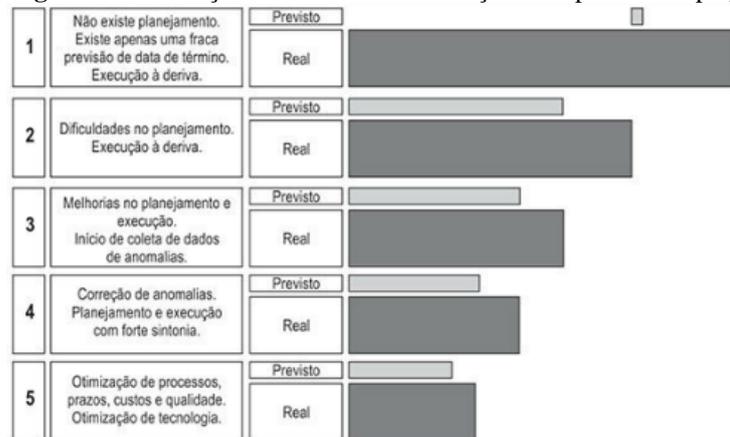
Sobre a conceituação de maturidade em gerenciamento de projetos existe uma convergência na literatura para um caminho que conduz a organização para um maior índice de sucesso na execução de seus projetos, à medida que o nível de maturidade aumenta. Para Prado (2015) a maturidade em gerenciamento de projetos relaciona-se ao quão hábil uma organização gerencia seus projetos.

Já para Kerzner (2006), a maturidade na gestão de projetos consiste no desenvolvimento de sistemas e processos que elevam a probabilidade de sucesso nos projetos iniciados. Barcauí *et al* (2012) vão um pouco além e afirmam que um modelo de maturidade além de proporcionar um instrumento capaz de quantificar a capacidade de gestão de projetos da organização, deve também ser capaz de apresentar um caminho de crescimento e melhoria na execução de projetos.

O tempo para se alcançar a excelência no gerenciamento de projetos é variável entre as organizações. Kezner (2006), estima esse prazo em aproximadamente sete anos. Contudo, uma vez alcançada a excelência, Barcauí *et al* (2012), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Kezner (2006), Prado (2015), Rabechini Júnior e Carvalho (2009) concordam que as organizações

obtem grande vantagem competitiva no mercado em que atuam, promovida pelo aumento da maturidade no gerenciamento de seus projetos. Prado (2015) exemplifica esse diferencial competitivo por meio da figura abaixo que apresenta a relação entre execução de projetos e o tempo de conclusão.

Figura 13 - Evolução na maturidade e reduções nos prazos nos projetos.



Fonte: Prado (2015).

Conforme a figura acima, à medida que a maturidade aumenta, a relação entre o prazo estimado e o real do projeto é reduzido. O autor defende que em um estágio de elevada maturidade, as equipes de projetos, conseguem concluir mais projetos no mesmo tempo.

Em um ambiente de negócios com grande instabilidade e competitivo, as organizações, públicas ou privadas, cada vez mais dependem do GP, a fim de alcançar o sucesso nos seus objetivos estratégicos. Prado (2015) alerta para o fato de que as organizações que possuem baixo índice de maturidade no gerenciamento de seus projetos, se expõe a perda de espaço no mercado, baixa competitividade e com isso deixam clientes insatisfeitos.

Nas seções seguintes segue a descrição dos principais modelos para avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos. Optou-se em estudar três das principais metodologias de avaliação da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos, tomando-se por fundamento os estudos de Barcaui *et al* (2012), Coutinho (2009), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Kezner (2006), Nascimento (2011), Pereira (2007) Prado (2015) e Silva (2011).

Os modelos *Organizational Project Management Maturity Model* - OPM3 do *Project Management Institute* e o *Project Management Maturity Model* - PMMM de Kezner (2006), foram desenvolvidos com base em organizações internacionais. Já Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP de Prado (2008) foi desenvolvido tomando por base em sua maioria empresas brasileiras.

2.3.1 Organizational Project Management Maturity Model - OPM3

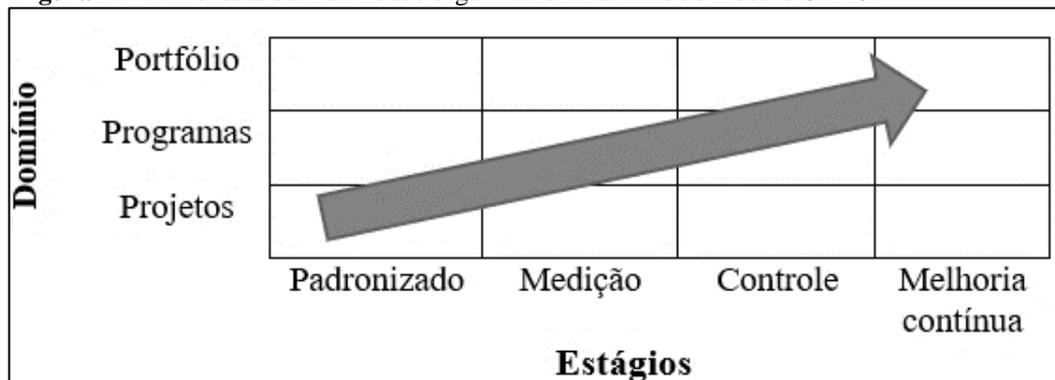
Dentre os modelos existentes, tem-se o OPM3 - *Organizational Project Management Maturity Model*, que foi publicado oficialmente pelo PMI no ano de 2003. O OPM3 objetiva verificar o nível de maturidade por meio de uma lista de verificação para avaliar o nível de competência das organizações, no que se refere à gestão de seus projetos, indicando passos necessários para elevar a maturidade, em uma estrutura de quatro níveis (OPM3, 2003).

Nascimento (2011) salienta que por meio da evolução dos níveis de maturidade organizacional, o OPM3 permite um maior alinhamento entre projetos e a estratégia corporativa. O modelo OPM3 (2003) é composto dos seguintes elementos:

- **Conhecimento:** descreve o gerenciamento de projetos e o nível de maturidade com a abordagem de conceitos;
- **Avaliação:** apresenta métodos e procedimentos que possibilitam uma autoavaliação da organização de sua maturidade. O questionário possui 151 perguntas que possibilita verificar o quão madura é a empresa nas melhores práticas de gerenciamento de projetos;
- **Aperfeiçoamento:** objetiva elevar a maturidade da organização e fornece o caminho para o seu desenvolvimento para um nível mais elevado.

O OPM3 se aplica nos domínios de portfólios, programas e projetos, sendo esses domínios avaliados nos seguintes estágios: padronizado, medição, controle, e melhoria contínua. A figura abaixo exemplifica esse modelo.

Figura 14 - Dimensões da maturidade organizacional através do modelo OPM3.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em OPM3 (2003).

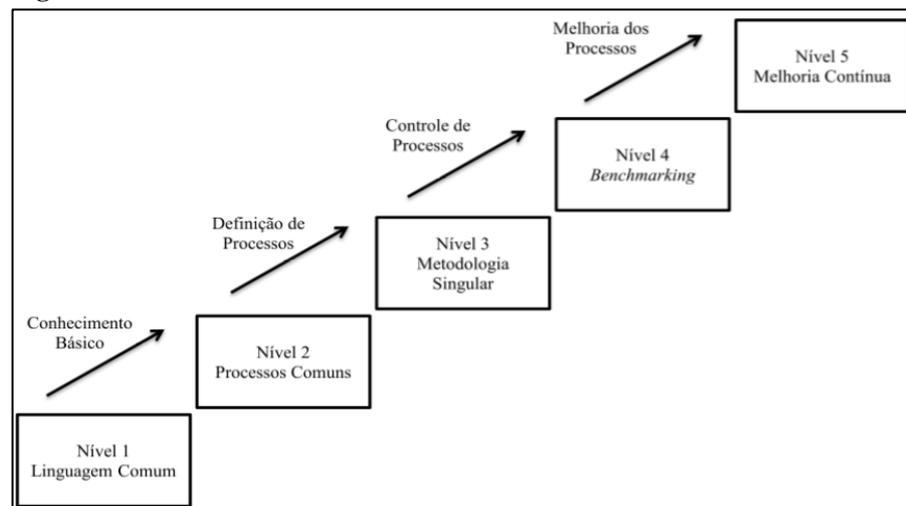
A avaliação da maturidade é feita por meio de um questionário digital que vem num CD-ROM que acompanha o livro do OPM3 e como dito acima, com o preenchimento de um questionário de 151 perguntas dicotômicas, ou seja, sim ou não. Assim, o modelo OPM3

objetiva fornecer meios para avançar na direção dos objetivos e resultados da organizacionais, por meio da aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

2.3.2 *Project Management Maturity Model - PMMM*

Segundo Kerzner (2006), maturidade em gerenciamento de projetos é a existência de sistemas e processos voltados para garantir uma alta probabilidade de sucesso dos projetos em uma organização. O modelo de Kerzner (2001) denominado *Project Management Maturity Model* – PMMM, propõe a classificação da organização em níveis pré-definidos que representam o patamar de maturidade em que se encontram.

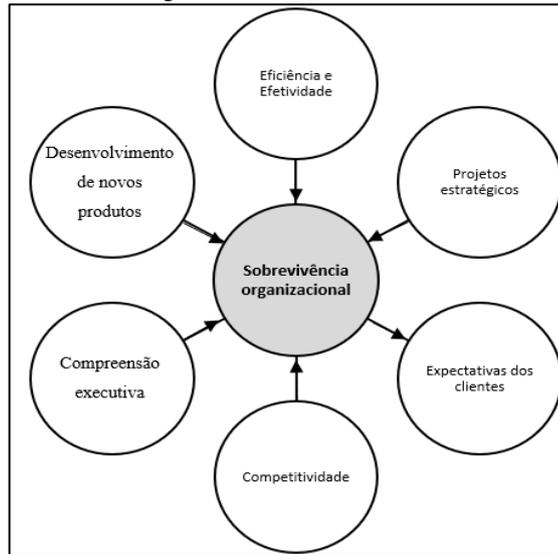
Figura 15 - Cinco níveis de maturidade do PMMM.



Fonte: Kerzner (2006, p. 197).

O modelo PMMM de Kerzner (2006) se estrutura sob a alegação da existência de forças capazes de direcionar as organizações para desenvolver a maturidade na gestão de projetos. As forças definidas por Kerzner (2006) são: a) projetos estratégicos; b) expectativas de clientes; c) competitividade; d) entendimento e comprometimento dos gerentes executivo; e) desenvolvimento de novos produtos; f) eficiência e efetividade; e g) sobrevivência. A figura abaixo elaborada com base em Kerzner (2006).

Figura 16 - Componentes da sobrevivência organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Kezner (2006).

Para Nascimento (2011), essas forças são determinantes para a sobrevivência das empresas e que na perspectiva de Kezner (2001) elas desempenham papel fundamental para o sucesso da organização.

O PMMM apresenta um ciclo de vida genérico em seu nível 2 (processos comuns), que também é composto de cinco fases: embrionária, reconhecimento da alta administração, reconhecimento da média gerência, crescimento e maturidade. As principais características dessas cinco fases do ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos podem ser visualizadas no quadro abaixo.

Quadro 03 - Cinco fases da maturidade em gestão de projetos.

Embrionária	Aceitação pela gerência	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade.	Obter apoio visível dos executivos.	Obter apoio dos gerentes de área.	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida.	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custos e programação.
Reconhecer os benefícios.	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos.	Obter o comprometimento dos gerentes de área.	Desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos.	Integrar o controle de custos e da programação.
Reconhecer a aplicabilidade.	Estabelecer promotores no nível executivo.	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área.	Obter comprometimento com o planejado e minimizar as oscilações de escopo.	Desenvolver um programa de ensino para desenvolver a gestão de projetos.
Reconhecer o que precisa ser feito.	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento.	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos.	Definir um sistema de rastreamento de projeto.	

Fonte: Kerzner (2006, p. 46).

Kerzner (2006), ressalta que na aplicação de seu modelo de maturidade deve-se levar em conta as seguintes observações:

- A curva do processo de aprendizado para a maturidade é medida em anos;
- A cultura organizacional e a natureza do negócio definem o tempo despendido em cada uma das etapas, sendo que, na média, empresas podem levar até cinco anos para atingir a fase de maturidade;
- O caminho do desenvolvimento da maturidade é sequencial. É incomum as empresas chegarem à fase de maturidade do ciclo de vida do gerenciamento de projetos sem ter passado por todas anteriores;
- A fase que constitui o maior obstáculo para o alcance da maturidade é a fase de aceitação pela gerência executiva;
- A fase de crescimento pode ter início tão cedo quanto a fase embrionária e ocorrer em paralelo com as três primeiras fases, mas encerra-se somente após o término das demais fases antecessoras.

O modelo de Kerzner (2006) possui 183 perguntas, que permite mensurar como as organizações se posiciona nos cinco patamares de maturidade.

2.3.3 MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP foi desenvolvido em sua primeira versão no ano de 2002 e propõe avaliar a maturidade na dimensão setorial da organização. Desde que foi criado, o modelo passou por diversos ciclos de melhoria. Segundo Prado (2008, 2015) o MMGP é baseado na experiência do autor com centenas de projetos e variadas organizações brasileiras, sendo as principais características do modelo a simplicidade, facilidade de aplicação e orientado à obtenção de resultados.

A intenção inicial do autor, ao criar o modelo em 2002, foi que este deveria ser simples de usar, fornece resultados confiáveis e robustos, e estar intimamente ligado à capacidade de um setor (ou departamento) de executar seus projetos com sucesso (PRADO, 2015).

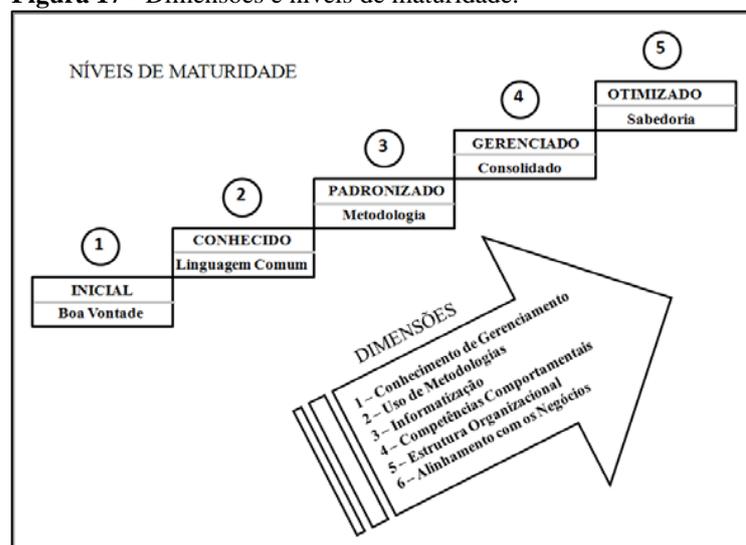
Os níveis de maturidades propostos por Prado (2008), no MMGP seguem uma evolução gradual e incremental. À medida que organização aprende, seu nível de maturidade se eleva. Abaixo são descritas as principais características dos níveis de maturidade.

- Nível 1 - **Inicial** (*ad hoc*): projetos são executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual. Possui nível de sucesso **muito baixo**;

- Nível 2 - **Conhecido** (iniciativas isoladas): Conhecimentos introdutórios em GP, com uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades. Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos. Nível de sucesso **baixo**;
- Nível 3 - **Padronizado**: existência de plataforma padronizada para gerenciamento de projetos. A plataforma está em uso pelos principais envolvidos a mais de um ano, período em que se pode utilizar todos processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos. Nível de sucesso é de **melhoria significativa**;
- Nível 4 - **Gerenciado**: Eliminação (ou mitigação) das anomalias que atrapalham o sucesso nos projetos. Nível de sucesso é geralmente **acima de 80%**;
- Nível 5 - **Otimizado**: Esse nível representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Nível de sucesso **geralmente acima de 90%**.

O MMGP categoriza as habilidades organizacionais em gerenciar seus projetos em cinco níveis distintos: inicial, conhecido, padronizado, gerenciado e otimizado. Esse modelo também propicia o levantamento do perfil da organização em seis dimensões: competência em gerenciamento de projetos, competência comportamental, competência técnica, uso de metodologias, informatização, estrutura organizacional, alinhamento estratégico. A figura abaixo ilustra o modelo.

Figura 17 - Dimensões e níveis de maturidade.



Fonte: Prado (2008).

As dimensões estão presentes em cada nível de maturidade, conforme o requerimento de cada nível. A exceção é o Nível 1 que não possui nenhum requerimento (PRADO, 2008). O quadro abaixo apresenta a dimensão e o seu significado no MMGP.

Quadro 04 - Características das dimensões do modelo Prado-MMGP.

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
Competência em gerenciamento de projetos.	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como apresentado no manual PMBOK do PMI.
Competência comportamental, Competência contextual	Os principais envolvidos com gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação etc.). O nível de competência requerida depende da função exercida por cada um.
Metodologia	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que precisa ser acompanhado. Eventualmente isso significa não somente a fase de implementação, mas também a fase de <i>business case</i> ⁵ .
Informatização	Aspectos relevantes da metodologia devem ser informatizados, e o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto. Eventualmente todo o ciclo iniciado pela ideia/necessidade deve ser informatizado.
Estrutura organizacional	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o <i>business case</i> quanto para a implementação. Para o caso da implementação essa estrutura geralmente envolve gerentes de projeto, PMO, patrocinador ⁶ e comitês. A estrutura deve normatizar a relação de autoridade e poder ente os gerentes de projetos e as áreas da organização.
Alinhamento estratégico	Projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólios) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas, e a estrutura organizacional é adequada.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2008).

2.3.4 Comparação entre os modelos

Ao se analisar os modelos discutidos nesta seção, verifica-se que todos eles têm por objetivo promover, por diferentes caminhos, o incremento na maturidade organizacional para gerenciamento de projetos, a fim de melhorar o desempenho e os resultados das empresas. O que varia entre eles são o método aplicado para alcançar esse objetivo.

Com a finalidade de conhecer melhor as características de cada modelo, foi elaborado o quadro abaixo:

⁵ *Business case*: estudo de viabilidade para determinar a validade dos benefícios de um componente ainda sem definição adequada, usado como base para a autorização de outras atividades dos projetos (PMBOK, 2017).

⁶ Patrocinador é geralmente a pessoa com maior interesse no projeto e responsável por prover recursos (financeiros e organizacionais) e demais meios para o desenvolvimento do projeto.

Quadro 05 - Comparação entre os Modelos OPM3, PMMM e MMGP.

Aspectos	OPM3	PMMM	MMGP
Ano de Criação	2003	2001	2002
Destinação	Organizações públicas e privadas.	Organizações públicas e privadas	Organizações públicas e privadas
Níveis de maturidade	Não utiliza níveis.	5	5
N. de Questões para avaliação da maturidade	151	183	40
Plano de crescimento	SIM	SIM	SIM
Estratégia da organização.	SIM	SIM	SIM
Cultura organizacional	Não é abordado de forma clara	SIM	SIM
Identifica fatores que influenciam na maturidade	NÃO	NÃO	SIM
Principais vantagens	- Aderência ao PMBOK; - Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza;	- Preocupação com aspectos internos e externos à organização; - Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza; - Ferramenta gratuita.	- Simples aplicação - Leva em consideração o PMBOK; - Possibilidade de <i>benchmark</i> ⁷ com empresas nacionais; - Consideração de aspectos específicos de empresas brasileiras; - Ferramenta gratuita.
Principais desvantagens	- Complexidade de aplicação - Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo.	- Complexidade de aplicação; - Diferenças de escalas para cada cenário; - Pouca clareza nas informações sobre os procedimentos de cálculo.	- Extensão das questões; - Questões com multiplicidade de cenários;
Origem	Estados Unidos da América	Estados Unidos da América	Brasil
Autor	OPM3 (2003)	KEZNER (2001)	Prado (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kerzner (2001), OPM3 (2003), Prado (2008), Nascimento (2011) e Silva e Santos (2016).

Verifica-se que O MMGP apresenta características que se aproximam dos outros dois modelos, contudo se observa que os modelos OPM3 e PMMM possuem maior complexidade para a aplicação, uma vez que possuem respectivamente questionários com 151 e 183 perguntas e o MMGP, conta com 40 questões. Além disso, tanto o OPM3 como o PMMM não indicam fatores que contribuem para a maturidade, que no caso do MMGP, apresenta as dimensões da maturidade. Cabe destacar que o Modelo MMGP, apresenta maior simplicidade de utilização e

⁷ *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas.

versatilidade, uma vez que em seu desenvolvimento foram levadas em consideração características de instituições públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil.

2.3.5 Maturidade e sucesso nos projetos

Estudos evidenciam a relação direta entre nível de maturidade em GP e o índice de sucesso nos projetos. Essa relação positiva em relação à maturidade também é observada para outros aspectos relevantes para a execução do projeto. Kezner (2006) e Prado e Archibald (2011) relacionam os seguintes aspectos que caracterizam os projetos como bem-sucedidos:

- Contribuição positiva para alcançar objetivo do negócio;
- Escopo executado conforme planejado;
- Atendimento a restrições do projeto – prazo, orçamento e tempo.
- Cumprimento de requisitos técnicos;
- Atendimento das expectativas das partes interessadas.

Contudo, nem sempre é fácil alcançar esses resultados em um projeto. Prado e Archibald (2011) e Prado (2015) propõe que seja criada categorias para possibilitem melhor compreensão do padrão de resultado do projeto. Os autores apresentam o quadro abaixo para explicar o sucesso nos projetos.

Quadro 06 - Padrão de sucesso na gestão de projetos.

Tipo de Sucesso	Impacto na meta do projeto	Prejuízo no objetivo do negócio
Sucesso total	Meta totalmente alcançada ou um pequeno desvio.	Não houve.
Sucesso parcial	Médio ou forte desvio.	Algum impacto.
Fracasso	Forte desvio ou meta não atingida.	Forte impacto. Produto não sendo utilizado ou projeto paralisado devido a problemas de gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado e Archibald (2011) e Prado (2015).

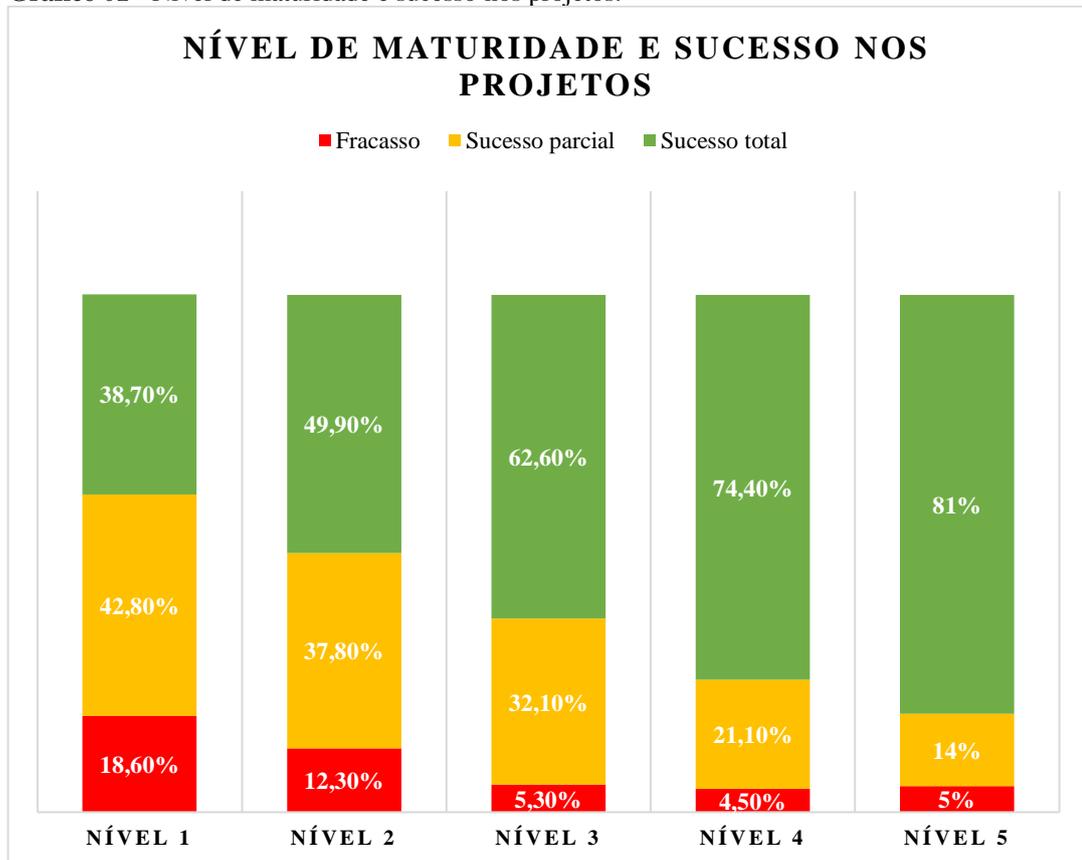
Prado (2015) apresenta como resultado de sua pesquisa uma avaliação do grau de maturidade de projetos, avaliados no ano de 2014. Segundo o autor, a pesquisa foi desenvolvida com a avaliação do nível de sucesso com a participação de 415 organizações de diversificados setores, envolvendo 7.885 projetos.

Na pesquisa foram avaliados o nível de sucesso nos projetos, o desempenho na gestão do tempo, do escopo e do orçamento. Essas variáveis foram correlacionadas ao nível de

maturidade no gerenciamento de projetos. O gráfico abaixo apresenta as taxas de sucesso de acordo com os níveis de maturidade.

Prado (2015) concluiu em sua pesquisa que à medida que se adota boas práticas de gerenciamento de projetos, e com isso se eleva o seu nível de maturidade, maior é a expectativa de se elevar o desempenho ou nível de sucesso na execução da estratégia. O autor correlacionou os níveis de sucesso, de acordo com o nível de maturidade no modelo MMGP – Prado (2015).

Gráfico 01 - Nível de maturidade e sucesso nos projetos.



Fonte: Prado (2015).

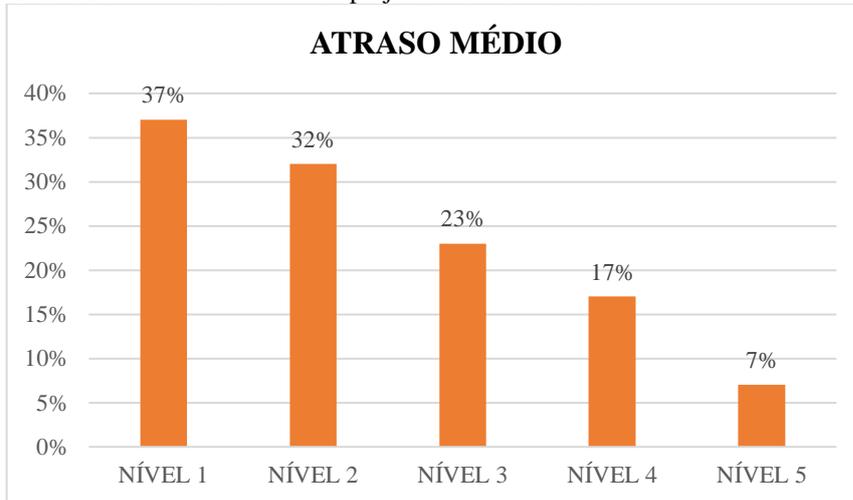
No gráfico acima, Prado (2015) classifica os níveis de sucesso nos projetos em termos de porcentagem. Verifica-se que à medida que se avança no nível de maturidade, maior a probabilidade de êxito nos projetos. No melhor cenário, onde a organização se encontra no nível 5 de maturidade, a probabilidade de sucesso total é de 81%. Segue abaixo a descrição dos níveis de resultados da execução dos projetos segundo o autor.

- **Sucesso total:** projeto que alcançou a meta. Apresentou resultados e os benefícios pré-definidos, atendendo as expectativas das partes interessadas;
- **Sucesso parcial:** não alcançou todos os resultados esperados. Existe certo grau de insatisfação das partes interessadas;

- **Fracasso:** grande insatisfação com o trabalho no projeto, por não ter sido concluído com êxito. Não atendeu as expectativas dos principais envolvidos.

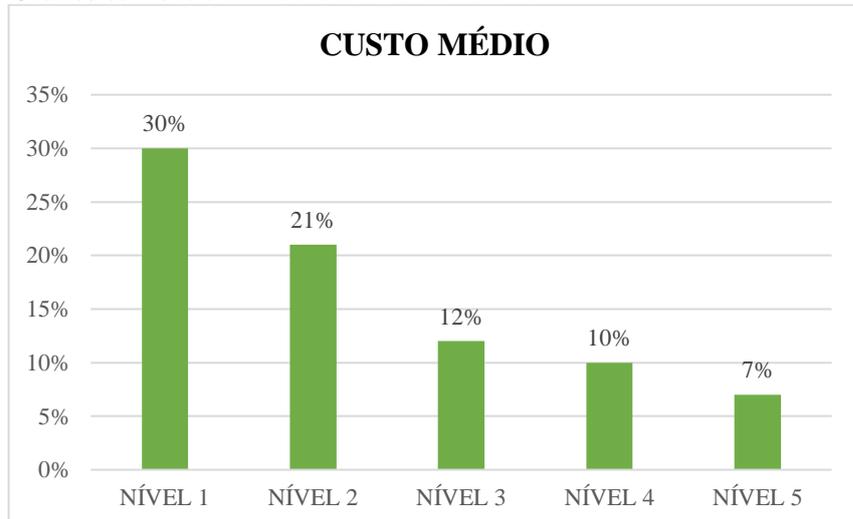
Com relação ao cronograma do projeto, atendimento ao orçamento inicial planejado e execução do escopo, Prado (2015) também apresenta os resultados em termos de probabilidades, conforme descrito abaixo:

Gráfico 02 - Atraso médio nos projetos e a maturidade.



Fonte: Prado (2015).

Gráfico 03 - Custo médio e o nível de maturidade.

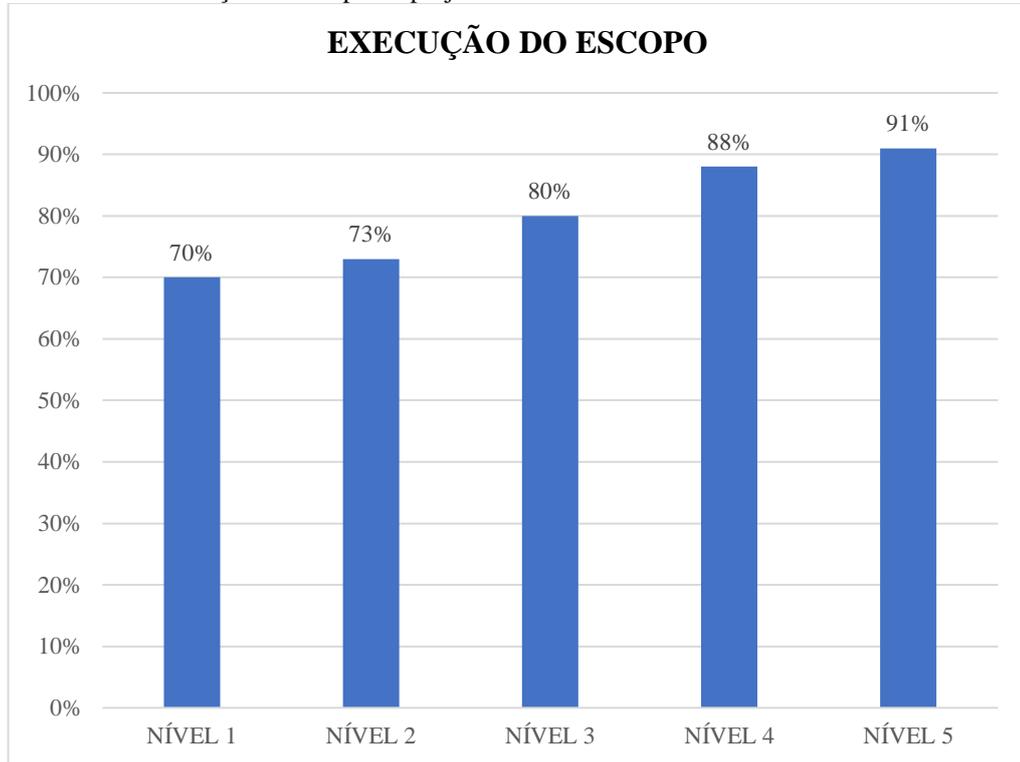


Fonte: Prado (2015).

A partir da análise dos gráficos, percebe-se a influência direta do nível de maturidade na gestão de projetos. Com relação ao cronograma têm-se para o nível 1 de maturidade uma probabilidade de 37% de se exceder o cronograma, já no nível 5 esse percentual cai para 7%. De forma análoga, acontece com a observância do orçamento planejado. À medida que se

aumenta o nível de maturidade, também se verifica um aumento na eficiência nos custos, que no nível 5 é de 7% a probabilidade de se ultrapassar o orçamento, contra 30% para o nível 1.

Gráfico 04 - Execução do escopo do projeto e o nível de maturidade.



Fonte: Prado (2015).

O gráfico acima, referente a observância do escopo do projeto, mostra a variação das probabilidades de atendimento, com relação ao nível de maturidade. No nível 5, tem-se uma probabilidade de 91% de se manter o escopo planejado.

Como resultados de sua pesquisa Prado (2015), apresenta uma estratificação dos resultados obtidos para maturidade em gerenciamento de projetos, em uma escala que varia de 1 a 5, por tipo de organização, categoria de projetos, e por estados brasileiros. O quadro abaixo apresenta os resultados da pesquisa.

Quadro 07 - Maturidade por tipo de organização, categoria de projetos e Estados.

Maturidade por tipo de organização	Índice
Empresa de iniciativa privada	2,68
Governo e administração direta	2,48
Governo e administração indireta	2,51
Terceiro setor	2,44
Maturidade por categoria de projetos	Índice
Defesa e segurança	2,93
Construção e montagem	2,79
Design	2,77
Desenvolvimento regional	2,75
Pesquisa e desenvolvimento	2,68
Sistemas de informação	2,61
Maturidade por Estados	Índice
MG	2,86
RS	2,81
DF	2,77
SC	2,73
SP	2,58
PR	2,54
PE	2,48
GO	2,47
RJ	2,04

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2015).

Considerando que os projetos são os vetores para a execução da estratégia organizacional torna-se fundamental garantir as condições que possibilitem maior êxito na sua conclusão. Nesse sentido, desenvolver a maturidade na gestão dos projetos, conforme visto acima, torna-se um caminho viável para aperfeiçoar esse processo.

2.4 Desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos

O desenvolvimento da maturidade na gestão de projetos é o caminho para se alcançar de forma mais rápida um maior índice de sucesso nos projetos. Prado (2015) mostra que desenvolver a maturidade é sair de um estágio atual para um estado futuro em que se maximize o nível de sucesso desejado, melhorando a performance em qualidade, custos e escopo.

Para se atingir um alto nível de maturidade é necessário um esforço organizacional no sentido de criar as condições que possibilitem o desenvolvimento e consolidação das boas práticas na gestão de projetos. Prado (2015) esclarece que de um modo geral não é rápido o desenvolvimento da maturidade, levando em média 6 anos, partindo-se do nível 1 até chegar

no nível 5. Kezner (2006), assim como Prado (2015), também afirma que não rápido chegar a um nível alto da maturidade, que ele estima em torno de 7 anos. Ambos os autores reforçam a importância da maturidade para se obter vantagem competitiva para a organização.

De um modo geral, o desenvolvimento ocorre em etapas que devem perpassar por uma avaliação inicial da maturidade, para se identificar em que estágio se encontra a organização, seguida de um diagnóstico, que pretende compreender como está a organização em relação ao setor em que atua ou organizações semelhantes. Por fim, deve-se elaborar um plano de desenvolvimento da maturidade (KEZNER, 2006; ARCHBALD E PRADO, 2011 e PRADO, 2015). A figura abaixo ilustra as etapas para o desenvolvimento da maturidade.

Figura 18 - Etapas de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos.

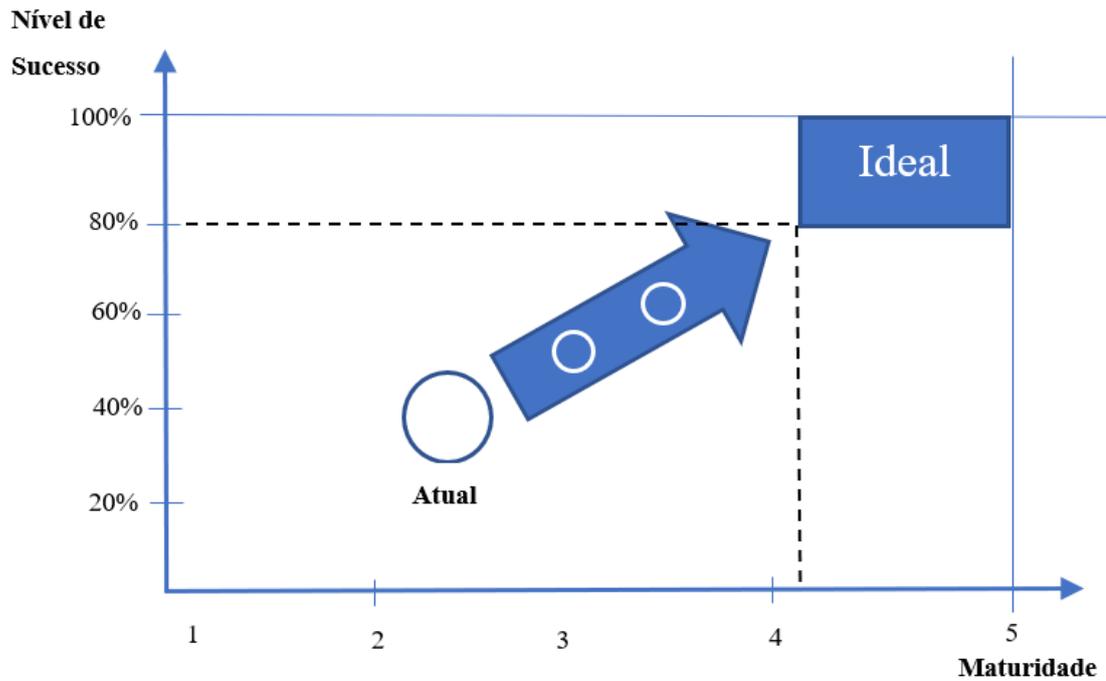


Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kezner (2006), Prado e Archbald (2011) e Prado (2015).

A avaliação da maturidade é feita com o apoio de algum modelo de identificação da maturidade. No capítulo 2 são apresentados os modelos OPM3, PMMM e MMGP. Existem outros modelos que podem ser empregados. Na etapa de diagnóstico, deve ser feita uma análise mais detalhada da organização, mais especificamente no que se refere aos aspectos relativos ao funcionamento do gerenciamento de projetos, bem como, adoção de comparação do desempenho com outros órgãos ou setores.

No desenvolvimento do plano deve-se definir um estado futuro de maturidade, e estabelecer ações, com base nos dados obtidos por meio das etapas de avaliação e diagnóstico. A figura abaixo ilustra de forma simplificada o desenvolvimento da maturidade em relação ao nível de sucesso que se espera alcançar nos projetos empreendidos.

Figura 19 - Esquema de desenvolvimento da maturidade.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Prado (2015).

O desenvolvimento da maturidade é fundamental para se obter resultados melhores na gestão dos projetos. Com benefícios espera-se executar projetos com mais rapidez, com menor custo e com maior qualidade.

3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL E O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O trabalho dos Corpos de Bombeiros Militares do Brasil está regulado na Constituição de 1988. As corporações de bombeiros militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são órgãos de segurança pública, responsáveis, juntamente com outros órgãos, por garantir a preservação da ordem pública a incolumidade das pessoas e do patrimônio, conforme o Art. 144 Constituição Federal. Os membros dos Corpos de Bombeiros Militares são forças auxiliares do Exército Brasileiro de acordo com o Art. 144, § 6º CF, estando submetidos aos mesmos regramentos disciplinar e penal.

A constituição atribui aos corpos de bombeiros a execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições especificadas em lei. Atuam na proteção a vida, ao patrimônio e ao meio-ambiente, nas atividades de prevenção, extinção e investigação de incêndios, realizam buscas e salvamentos, atendimentos pré-hospitalares, fiscalização da segurança contra incêndios e desastres, dentre outras.

Os Corpos de Bombeiros Militares são instituições que a população brasileira deposita grande confiança. Segundo o IBOPE (2019), em pesquisa realizada em nível nacional, que afere o índice de confiança social (ICS) nas instituições, as corporações de bombeiros alcançaram o índice de 88% de confiança da população, sendo a instituição mais bem avaliada. Com relação especificamente ao DF, 96,8% da população do DF acreditam que os profissionais do Corpo de Bombeiros sabem como agir em situação de risco e perigo conforme o Relatório da Pesquisa Distrital de Vitimização (SSPDF, 2015).

Não se pode desconsiderar os anseios da sociedade na definição da estratégia no CBMDF, uma vez que deve promover a melhoria contínua do valor público de suas ações, que no entendimento de Teixeira (2012), consiste em oferecer respostas efetivas e satisfatórias às demandas da sociedade, no âmbito de suas competências.

Alguns aspectos são peculiares às organizações militares e que as diferenciam das organizações civis. O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal constitui em uma organização militar, cuja longevidade remonta ao ano de 1.856. Tal longevidade permitiu a definição de uma cultura organizacional própria, baseada nos pilares da hierarquia e disciplina, que devem ser consideradas no gerenciamento de seus projetos.

Alguns aspectos são peculiares ao CBMDF, tais como: processos padronizados, rígido padrão de conduta, vários níveis decisórios envolvidos, observância de hierarquia nos processos organizacionais, verticalização, dentre outros.

3.1 Breve histórico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

A origem do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal remonta a era imperial no Brasil. No dia 02 de julho do ano de 1856, o Imperador Dom Pedro II editou o Decreto n. 1.775, criando e organizando o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte sob a jurisdição do Ministério da Justiça. O decreto reuniu sob uma só administração os serviços de extinção de incêndios existentes à época, nos Arsenais de Marinha e Guerra, Repartição de Obras Públicas e Casa de Correção.

Com a inauguração de Brasília ocorrida no ano de 1960, o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal é dividido e um contingente segue para a nova capital. Para ressaltar o valor do bombeiro militar, um contingente foi destacado e se deslocou a pé em uma marcha histórica até o planalto central, denominada Marcha “General Riograndino Kruel”, que mais tarde ficou conhecida como “Marcha Rio-Brasília”. Desde sua criação, o CBMDF vem protegendo a população da capital do país.

Segundo CBMDF (2015), a corporação coleciona uma série de ações heroicas em sua trajetória. Dentre eles, cabe destacar, o envio de voluntários para a Guerra do Paraguai e na segunda guerra mundial desenvolvendo junto a sociedade brasileira ações de defesa passiva, com exercícios diurnos e noturnos. Mais recentemente, em 2010, o CBMDF colaborou com o resgate das pessoas vitimadas pelo terremoto no Haiti. Também cooperou nas ações de busca e resgate das vítimas em decorrência do rompimento da barragem do córrego Feijão, em Brumadinho - MG.

3.2 Estrutura organizacional CBMDF

O CBMDF tem sua estrutura regulada na Lei Federal n. 8.255, de 1991, denominada Lei de Organização Básica (LOB). Ela foi modificada por meio da Lei 12.086, de 2009, que além das modificações na estrutura organizacional, também modificou a critérios relacionados à carreira dos bombeiros militares. Tem-se ainda o Decreto Federal n. 7163, de 2010, que regulamentou o inciso I do art. 10-B da Lei no 8.255, de 1991. A LOB define a estrutura básica da corporação, conforme segue abaixo:

Art. 4º O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal será estruturado em **órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução**.

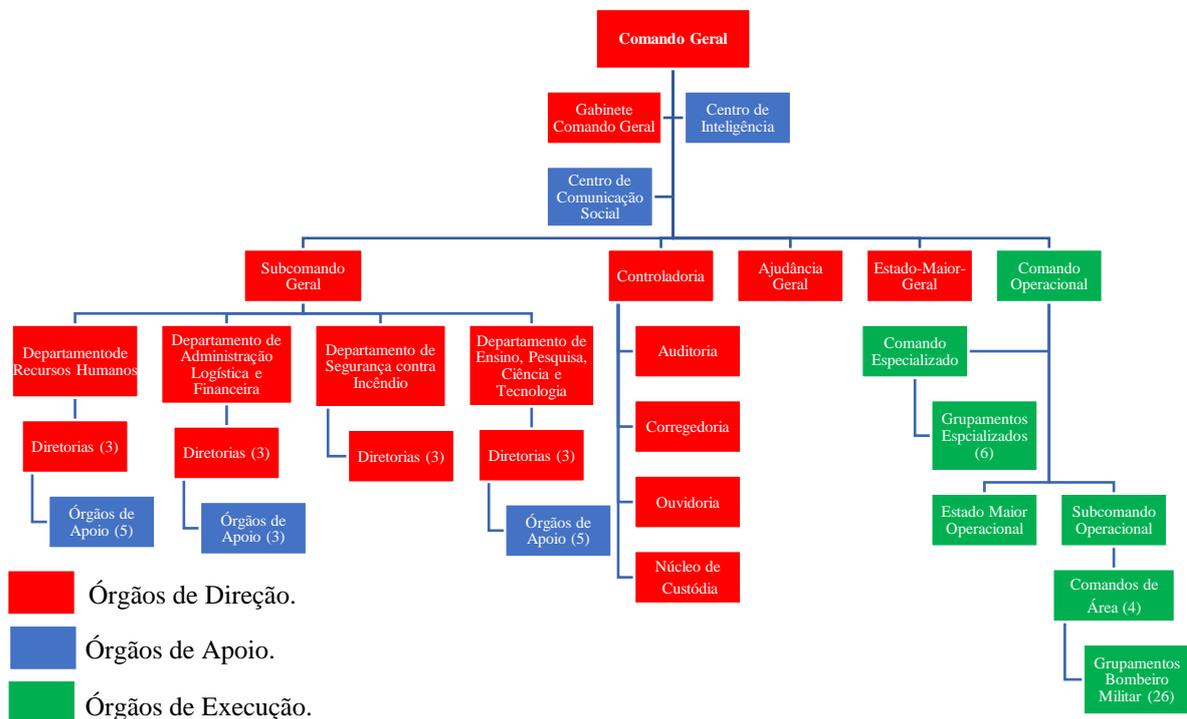
Art. 5º Os órgãos de direção são encarregados do comando e da administração geral, incumbindo-se do planejamento, visando à organização da corporação em todos os níveis, às necessidades de pessoal e de material e ao emprego do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal para o cumprimento de suas missões, com atribuições, ainda, de acionar, coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e de execução.

Art. 6º Os órgãos de apoio atendem às necessidades de pessoal, de material e de serviços de toda a corporação, realizando tão-somente as suas atividades-meio.

Art. 7º Os órgãos de execução realizam as atividades-fins, cumprindo as missões e as destinações do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, mediante a execução de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção e a utilização dos recursos de pessoal, de material e de serviços dados pelos órgãos de apoio. (BRASIL, 1991).

Assim, a LOB estrutura o CBMDF em órgãos de direção, apoio e de execução das atividades finalísticas. A figura abaixo ilustra a atual estrutura orgânica do CBMDF.

Figura 20 - Estrutura orgânica do CBMDF.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em CBMDF (2019).

Conforme descrito acima, o CBMDF possui uma estrutura organizacional ampla, com diversos setores. Os setores marcados em vermelho, representam os órgãos de direção, em azul, os órgãos de apoio e em verde, os órgãos de execução da atividade-fim. Para um bom funcionamento, toda a estrutura deve funcionar de forma sistêmica e organizada. Sua estrutura

organizacional⁸ possui aspectos de uma organização funcional, matricial e em alguns casos pode funcionar por projetos.

Atualmente a gestão e o controle dos projetos estratégicos estão a cargo do Estado-Maior-Geral. Conforme define a Lei 8.255, de 1991, o EMG é o órgão responsável pela elaboração da política militar e pelo planejamento estratégico, a fim de dar pleno cumprimento das atribuições legais da corporação. Ou seja, o EMG é responsável pela realização do planejamento organizacional. A lei supracitada, detalha no parágrafo único, do Art. 11, as atribuições do Estado-Maior-Geral:

Parágrafo único. O Estado-Maior-Geral, encarregado da **elaboração das diretrizes e ordens do comando, tem por missão o estudo, o planejamento, a coordenação, a programação orçamentária e financeira e o controle de todas as atividades** da Corporação, por intermédio dos órgãos de direção-geral e de direção setorial, de apoio e de execução, no exercício de suas competências, em conformidade com as decisões e diretrizes do Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **(grifo nosso)**. (BRASIL, 1991)

O EMG é um órgão chefiado por um Coronel do último posto, vinculado diretamente ao Comando Geral da Corporação e para executar suas atribuições, conta com a seguinte estrutura orgânica:

Figura 21 - Estrutura orgânica do Estado-Maior-Geral do CBMDF.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado BRASIL (2010).

O EMG possui em sua estrutura, seções responsáveis pelas diversas áreas de atuação da corporação, a fim de realizar o planejamento organizacional, mais adequadamente.

⁸ Segundo Guia PMBOK (2017) a estrutura funcional é organizada por especialização e funções. Já a estrutura matricial permite o fluxo também na horizontal e a projetizadas opera por meio de projetos, ou seja, são mobilizadas quando inicia um projeto e desmobilizadas ao seu término.

3.3 Projetos e a gestão estratégica no CBMDF

A missão do CBMDF é proteção a vidas, ao patrimônio e ao meio-ambiente (CBMDF, 2017). Nestes três eixos encontram-se todo o escopo de atribuições da corporação. Todo o processo de planejamento estratégico do CBMDF tem por objetivo garantir o cumprimento de suas atribuições legais, que estão resumidas em sua missão institucional.

O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal adota, desde o ano de 2002, como instrumento de gestão, o planejamento estratégico com a finalidade de efetivar seus objetivos organizacionais (CBMDF, 2018). Contudo, ainda não era estruturado. Somente no ano de 2006 é que se editou a primeira versão formal do planejamento estratégico para o período de 2006 a 2010. Mesmo sem adotar formalmente uma metodologia de gerenciamento de projetos, as ações estratégicas eram executadas por meio de projetos.

Em relação à gestão de projetos, esse modelo se replicou na segunda versão formal do planejamento estratégico, que abrangia o ciclo 2011 a 2016. Contudo, no ano de 2013, o planejamento estratégico foi revisado e nessa versão, que teve ciclo curto, 2013 a 2016, foi a primeira vez que a gestão de projetos figurou formalmente como integrante da gestão estratégica da corporação. Tratava-se das ações 2.6 e 2.7, respectivamente, apresentadas abaixo:

- 2.6 Disponibilizar um escritório de projetos;
 - 2.7 Adquirir software de gestão de projetos.
- (CBMDF, 2013).

Segundo o Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico, publicado no Boletim Geral (BG) n. 062, de 2017, a ação de implantação de escritório de projetos foi indicada como parcialmente concluída, tendo sido 40% executada. Já a ação de aquisição de software para gestão de projetos, foi 100% concluída, tendo sido optado pelo software livre GPWeb. Ambas as ações estavam vinculadas ao objetivo estratégico n. 02 - otimizar a gestão estratégica da corporação.

Na versão atual do planejamento estratégico, ciclo 2017 a 2024, existe também a previsão de duas iniciativas estratégicas que propõe a implantação de metodologia de gestão por portfólios e o desenvolvimento da maturidade organizacional na gestão de projetos.

- Objetivo 5 Aperfeiçoar a gestão: Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado.
 - Objetivo 11 Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia: Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos.
- (CBMDF, 2017).

As ações acima ainda não foram executadas e, portanto, ainda estão em fase de planejamento sobre como serão implementadas.

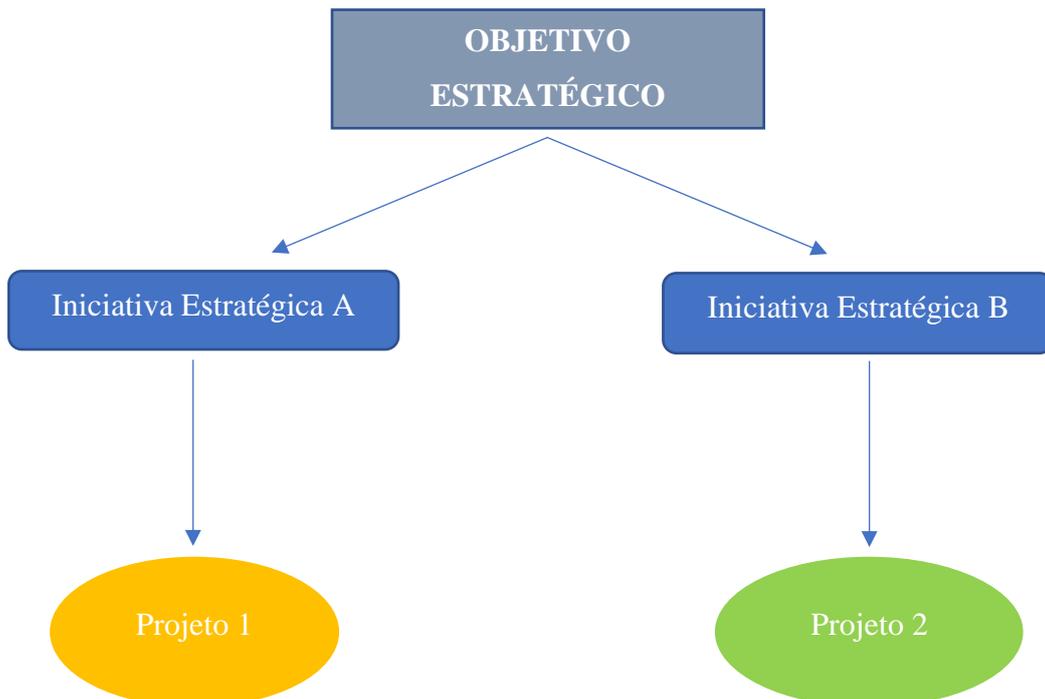
Com relação ao aumento da maturidade na gestão de projetos, foi definida como objetivo alcançar o nível gerenciado de maturidade em gerenciamento de projetos, considerando o modelo de Prado (2008), até o ano de 2024. Esta iniciativa estratégica particular é de interesse dessa pesquisa e seus resultados objetivam colaborar com a realização dessa iniciativa estratégica.

Outro evento importante no desenvolvimento da gestão de projetos do CBMDF, foi a edição e publicação do manual de gerenciamento de projetos do CBMDF, que apresenta uma metodologia formal para a gestão dos projetos.

O CBMDF têm os pressupostos de sua estratégia organizacional definidos na Diretriz de Gestão Estratégica Institucional, regulada pela Portaria n. 12 de 17 de abril de 2017, que foi publicada no BG n. 73. O artigo 5º da referida portaria prevê que a execução dos objetivos estratégicos constante no PLANES do CBMDF se dará por meio de projetos e ações.

A figura abaixo ilustra de forma esquemática como ocorre a execução da estratégia da corporação.

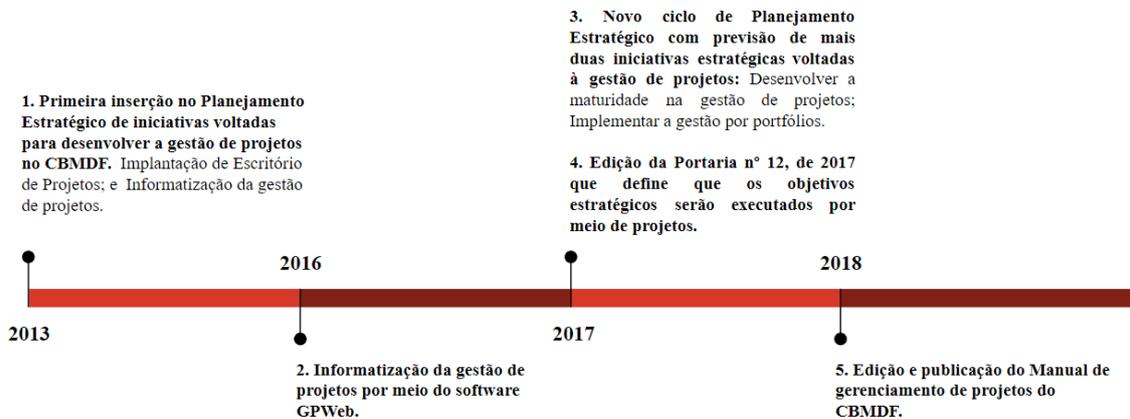
Figura 22 - Execução dos objetivos estratégicos por meio de projetos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gerenciamento de projetos para o CBMDF ocupa função central no alcance de seus resultados institucionais, conforme descrito em sua missão. É por meio dos projetos que os objetivos estratégicos são cumpridos, possibilitando posicionar o CBMDF em um patamar superior em relação ao seu desempenho. A figura abaixo ilustra, de forma resumida o desenvolvimento da gestão de projetos no CBMDF.

Figura 23 - Principais marcos na gestão de projetos do CBMDF



Fonte: Elaborado pelo autor.

O Plano Estratégico da Corporação atualmente definiu onze objetivos como estratégicos para a manutenção da excelência na prestação de serviços. A definição desses objetivos foi priorizada com base nos planejamentos estratégicos anteriores, fim de dar continuidade à estratégica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Os objetivos guardam relação direta com a visão do CBMDF, conforme segue abaixo:

“Até 2024, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal com foco no cidadão e com responsabilidade socioambiental, realizará ações de prevenção e investigação de incêndio e atenderá as ocorrências emergenciais nos padrões internacionalmente consagrados”. (CBMDF, 2017).

Os objetivos estratégicos são polos balizadores para o alcance da estratégia organizacional do CBMDF. Cada objetivo é desdobrado em iniciativas estratégicas com a finalidade de alcançar os resultados esperados. Abaixo segue o quadro com a relação de todos os onze objetivos estratégicos, em conformidade com os respectivos temas estratégicos, para o ciclo 2017 - 2024.

Quadro 08 - Objetivos e iniciativas estratégicos do CBMDF.

TEMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
OPERACIONAL	1. Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais.	1. Realizar concurso público de ingresso na Corporação. 2. Aprimorar o atendimento e despacho das emergências urbanas. 3. Atualizar o Plano de Emprego Operacional e normas operacionais. 4. Mapear e melhorar os processos finalísticos, bem como atualizar os indicadores de desempenho. 5. Construir e reformar as unidades operacionais. 6. Ampliar as parcerias para operações BM. 7. Propor e empregar os ciclos operacionais das diversas operações BM.
	2. Ampliar a segurança pública com ações preventivas contra incêndios e incidentes.	8. Implementar a Política de Segurança contra incêndio. 9. Construir a sede do DESEG. 10. Intensificar as ações preventivas nas áreas de risco do DF. 11. Desenvolver a gestão de riscos operacionais. 12. Modernizar equipamentos e materiais para a investigação de incêndio. 13. Mapear e melhorar os processos da segurança contra incêndio.
GOVERNANÇA E GESTÃO	3. Aprimorar a responsabilidade socioambiental da corporação.	13. Implantar o instituto criado na Lei de organização básica do CBMDF. 14. Estabelecer parcerias institucionais. 15. Recrutar colaboradores e voluntários para os projetos e ações socioambientais. 16. Avançar nas metas e conquistas de objetivos da agenda ambiental para o setor público – A3P.
	4. Consolidar a governança corporativa.	17. Definir política e diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno e implantá-lo. 18. Realizar estudos e eventos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo. 19. Definir política e diretrizes da gestão estratégica. 20. Estreitar e aprimorar os mecanismos de comunicação com o cidadão e com o público interno.
	5. Aperfeiçoar a gestão.	21. Mapear e melhorar os processos de apoio, bem como atualizar os indicadores de desempenho. 22. Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado. 23. Atualizar as normas corporativas.
INFRAESTRUTURA	6. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas.	24. Construir unidades de ensino, apoio e direção. 25. Prover as OBM's de infraestrutura necessária ao desempenho de suas atividades. 26. Adquirir viaturas, equipamentos operacionais e EPI's.
	7. Modernizar o atendimento e despacho operacional.	27. Modernizar o sistema de rádio comunicação (voz, dados e localização). 28. Garantir acesso à internet de qualidade nas unidades operacionais. 29. Modernizar e integrar os sistemas informatizados de atendimento e despacho operacional.
RECURSOS HUMANOS	8. Capacitar e gerir por competências.	30. Implantar a gestão de pessoas por competências. 31. Capacitar os bombeiros-militares nos temas estratégicos. 32. Atualizar a capacitação continuada operacional com base nas estatísticas e gestão de riscos. 33. Realizar intercâmbios nacionais e internacionais nos temas estratégicos. 34. Aperfeiçoar a checagem operacional.
	9. Valorizar o profissional bombeiro-militar.	35. Implementar a Política de Saúde. 36. Implementar a Política de Pessoal Inativo. 37. Identificar, mapear, melhorar e informatizar os processos do sistema de saúde estabelecendo o foco no atendimento célere e de qualidade ao Bombeiro-Militar e seus dependentes. 38. Realizar acompanhamento psicossocial à família e aos bombeiros militares da guarnição em caso de morte ocasionada por acidente de trabalho. 39. Implementar programa de preparação dos profissionais em processo de reserva remunerada ou reforma. 40. Realizar campanhas e ações abrangendo atividades de prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. 41. Construção da nova sede da Policlínica.
INOVAÇÃO	10. Desenvolver pesquisas e a Gestão do Conhecimento.	42. Realizar pesquisas na área operacional BM. 43. Oportunizar cursos de mestrado e doutorado nas áreas de interesse da corporação. 44. Realizar eventos técnico-científicos. 45. Efetivar a retroalimentação dos diversos ciclos operacionais BM. 46. Implementar o modelo de gestão do conhecimento no CBMDF.
FINANÇAS	11. Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia.	47. Priorizar o planejamento e execução de projetos de baixo custo e alto impacto. 48. Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos. 49. Divulgar os benefícios e impactos trazidos pela execução da estratégia.

Fonte: CBMDF (2017).

Como dito acima, os objetivos estratégicos são ao todo em onze, que são desdobrados para a sua execução em quarenta e nove iniciativas estratégicas, para sua efetivação e operacionalização.

Um aspecto relevante e que impacta a execução dos projetos no CBMDF é o modelo de sua estrutura organizacional. Conforme definida na LOB e alterada pela Lei 12.086, de 2009, a corporação tem um modelo departamentalizado. Apesar de possuir aspectos matriciais, contudo tem ainda expressiva influência do modelo funcional, que é próprio das organizações militares, em virtude dos aspectos da hierarquia e disciplina.

4 METODOLOGIA

Nesse capítulo é apresentado os alicerces metodológicos da pesquisa, empregados para se alcançar seus objetivos. Inicialmente é abordada a estratégia metodológica da pesquisa, tais como método, tipo de pesquisa, dentre outros. Em seguida são qualificados o universo e a amostra, finalizando com a descrição dos instrumentos e procedimentos para a coleta de dados e como se dará a análise dos dados coletados.

4.1 Estratégia metodológica

O estudo situa-se no campo da administração de empresas, ramo do conhecimento que possui características peculiares e que para maior êxito devem ser consideradas no planejamento da pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2016) a pesquisa em administração consiste basicamente no planejamento, aquisição, análise e divulgação de informações importantes, a fim de subsidiar decisões gerenciais, possibilitando elevar a performance da organização.

A pesquisa consiste num estudo aplicado ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, a fim de identificar fatores críticos para o desenvolvimento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Considerando os estudos de Yin (2001), para quem o estudo de caso possibilita conhecer e abordar aspectos específicos da organização, onde seus resultados podem ser aproveitados para a compreensão do fenômeno em estudo em outros campos.

A pesquisa é delimitada para avaliar a maturidade na gestão dos projetos estratégicos do CBMDF, uma vez que é a estrutura existente na corporação que tem a gestão de projetos formalizada, conforme descritos no Capítulo 2, ou seja, nos projetos decorrentes dos objetivos e iniciativas estratégicas constantes no PLANES. Esses projetos são gerenciados diretamente no Estado-Maior-Geral da corporação. Portanto, o estudo da maturidade se concentrará nesse setor e para efeito do emprego da metodologia MMGP, será considerado na dimensão setorial. Destaca-se que foram selecionados os projetos estratégicos, uma vez que são formalmente gerenciados por meio de uma estrutura própria e seguindo uma metodologia de gestão de projetos.

Com relação à finalidade, a pesquisa é aplicada. Para Gil (2010) esse tipo de pesquisa, apesar de se valer das conclusões da pesquisa pura, todavia tem como interesse as consequências práticas dos conhecimentos produzidos. No caso específico do estudo, seus

resultados serão aplicados para incrementar o grau de maturidade no gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Com relação ao nível do estudo, possui caráter exploratório, que de acordo com Richardson (1999), tem como objetivo o esclarecimento sobre o fenômeno em estudo, no caso a obtenção de uma visão geral acerca da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Sobre a natureza das variáveis, a pesquisa será quali-quantitativa. As pesquisas qualitativas e quantitativas não são mutuamente excludentes, a ponto de, não sendo incomum, a pesquisa quantitativa atuar como compiladora e organizadora dos dados e informações, os quais receberão tratamento qualitativo.

Para alcançar seus objetivos, a pesquisa foi dividida em 03 (três) fases. Para cada fase, foram adotados instrumentos de pesquisa adequados a produzir as respostas necessárias. Ao fim, possibilitaram verificar conclusivamente por meio da convergência dos resultados parciais que existem evidências que quanto maior o nível da maturidade em gerenciamento de projetos, maior o grau de sucesso nos projetos.

O quadro abaixo apresenta de forma resumida as fases da estratégia metodológica adotada na pesquisa, a fim de possibilitar o alcance dos resultados:

Quadro 09 - Resumo da estratégia metodológica.

FASES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS
FASE 01:	a) Referir os principais conceitos aplicados à maturidade em gerenciamento de projetos; b) Identificar na literatura os principais modelos de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos e fazer análise comparativa; c) Estudar a relevância estratégica do gerenciamento de projetos para o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal;	- Pesquisa bibliográfica e documental.
FASE 02:	d) Conhecer o nível de maturidade atual em gerenciamento de projetos no CBMDF;	- Questionário padronizado MMGP. - Questionário perfil da gestão de projetos. - Entrevista semiestruturada.
FASE 03:	e) Identificar fatores contribuintes para o elevar o nível de maturidade no CBMDF.	- Análise de resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Fase 01, denominada de pesquisa bibliográfica e documental teve por objetivo a produção de evidências para atender aos objetivos específicos “a, b e c”. Também, consistiu num esforço para situar o leitor sobre o estado da arte em relação ao tema em estudo. Inicialmente foi apresentada uma conceituação básica sobre gestão de projetos. Em seguida, foram estudados os principais modelos disponíveis na literatura, com relação à avaliação a maturidade em gerenciamento de projetos, destacando-se o OPM3-PMI, PMMN de Kezner e o MMMG de Prado, sendo ao final da seção elaborada uma análise comparativa entre os modelos.

Por fim, foi apresentada a relevância estratégica da gestão de projetos no CBMDF. Na pesquisa documental, foram analisados os Planos Estratégicos desde 2006 a 2017, relatórios de monitoramento do planejamento estratégico e legislações aplicadas ao CBMDF, a fim de entender a dinâmica da formulação e a execução da estratégia do CBMDF e como ela se correlaciona com a gestão de projetos.

Na Fase 02 foi realizada a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, a fim de atender ao Objetivo Específico “d”. Para tanto, foi aplicado o modelo proposto por Prado (2008), questionário perfil da gestão de projetos no CBMDF e as entrevistas semiestruturadas.

Na Fase 03 é feita uma análise do grau de maturidade aferido, com a identificação dos fatores contribuintes para elevar o nível da maturidade, considerando os pontos fortes da gestão de projetos do CBMDF e pontos a melhorar a fim de possibilitar uma correlação aos resultados da execução da estratégia organizacional.

4.2 Universo e amostra

Para a obtenção dos dados a fim de promover as análises de caráter quantitativo empreendidas no estudo, foi necessária a definição de um universo capaz de trazer as informações mais relevantes para pesquisa. Considerando que os projetos estratégicos são gerenciados diretamente pelo Estado-Maior-Geral, o universo de análise se concentrará nesse setor.

Para delimitação da amostra foram considerados os militares que atuam de forma direta na execução dos projetos estratégicos do CBMDF, perfazendo 02 (dois) grupos. O Grupo 1 é composto pelos Oficiais do Estado-Maior-Geral e o Grupo 2, é composto pelos Oficiais Gerentes de Projetos, uma vez que mesmo não estando diretamente lotados no EMG, interagem com a gestão da execução dos projetos corporativos e para fins dos projetos que gerenciam, se reportam diretamente ao EMG.

Assim, se propôs aplicar o questionário com o modelo MMGP, para avaliar a maturidade, aos dois grupos, totalizando trinta e um oficiais. O quadro abaixo apresenta o número de oficiais que compõe a amostra, distribuídos, conforme patente e função.

Tabela 02 - Amostra da pesquisa.

POSTO	OFICIAIS DO EMG	OFICIAIS GERENTES DE PROJETOS
Coronel	01	01
Tenente-Coronel	04	06
Major	03	08
Capitão	03	03
1º Tenente	00	02
2º Tenente	00	00
Total:	11	20
TOTAL:		31

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Instrumentos de coleta e variáveis da pesquisa

Os instrumentos consistem no questionário para identificação do perfil básico da gestão de projetos (Apêndice A), no questionário padronizado para avaliação da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos - modelo MMGP (Anexo A), proposto por Prado (2008), e em entrevista semiestruturada realizada com o Chefe do Estado-Maior-Geral (Apêndice B) e com o Oficial Coordenador dos projetos estratégicos (Apêndice A). As entrevistas objetivaram complementar as informações obtidas por meio da aplicação do questionário. O método MMGP de Prado (2008) foi selecionado para realização do diagnóstico do nível de maturidade no CBMDF, por apresentar especificidades que o habilitasse para possibilitar melhores resultados no estudo.

Barcauí *et al* (2012), afirma que apesar de existirem diversos métodos para avaliação da maturidade em projetos, o MMGP proposto por Prado (2008) se destaca por ser bem conhecido e adotado no Brasil.

O MMGP possui um banco de dados que está sendo construído desde o ano de 2005, com dados de diversas organizações públicas e privadas, dos mais variados seguimentos, fatos que possibilitaram um grande aperfeiçoamento do método, uma vez que foi amplamente testado.

Prado (2008) afirma que ao elaborar o método MMGP adotou como premissas básicas que a metodologia deveria ser simples, efetiva e apresentar resultados confiáveis e abrangentes, ou seja, possibilitar a avaliação de empresas dos mais diversos seguimentos. Outro fator estabelecido pelo autor é que os resultados deveriam produzir evidências dos pontos fortes e pontos a melhorar no que se refere à gestão de projetos, que também possibilitaria a elaboração de um plano de desenvolvimento da maturidade.

O método MMGP, proposto por Prado (2008) tem sido amplamente adotado na produção acadêmica, em empresas do setor público e privado, destacando-se os trabalhos de Neves *et al* (2013) que propuseram uma avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento do governo federal brasileiro; Oliveira (2014) que avaliou a maturidade em GP em um estaleiro de grande porte no nordeste brasileiro; Silva (2011) e Costa e Ramos (2013) que aplicaram o modelo MMGP para avaliar a maturidade em empresas dos setores de petróleo e energia no Brasil. Cardoso, Ziviani e Duarte (2017) que realizaram uma análise da maturidade do setor de mineração de empresas situadas no estado de Minas Gerais; Nascimento, Veras e Milito (2013) e Nascimento *et al* (2014) e que desenvolveram uma pesquisa avaliação de maturidade e analisaram os fatores que contribuem para o incremento da maturidade em gerenciamento de projetos em secretarias do governo de um estado brasileiro.

Após análise comparativa com outras as principais metodologias, o método se destacou principalmente em virtude dos seguintes fatores:

- **Destaque na literatura:** O método se destaca na literatura especializada, bem como no alto número de empresas que o adotam para mensurar e desenvolver a sua maturidade em gestão de projetos;
- **Método brasileiro:** Como foi desenvolvido no Brasil, o MMGP, foi pensado na realidade do mercado brasileiro em que estão inseridas, considerando as questões regulatórias nacionais e burocráticas nacionais;
- **Amplamente testado:** O MMGP é aplicado em empresas privadas e públicas brasileiras desde o ano de 2005, fator relevante para possibilitar o aperfeiçoamento do método, considerando os seus resultados;
- **Simplicidade de aplicação:** O método é de simples aplicação, possuindo 40 perguntas objetivas;
- **Baixo custo:** Atualmente é possível obter os questionários de aplicação sem custos para as organizações.

4.4 Procedimentos de análise dos dados

No entendimento de Gibbs (2009) a análise pressupõe algum tipo de transformação, ou seja, após a coleta de dados e processamento de informações, por meios analíticos, se deve projetar um novo conhecimento advindo das respostas obtidas.

O MMGP mensura o grau de maturidade das organizações em gerenciamento de projetos em uma escala que varia de 1 a 5. Como apresentado no capítulo 2, essa escala compreende os níveis **Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado**. A escala é gradativa e quanto maior a nota obtida, maior será seu nível de maturidade.

A metodologia também possibilita verificar a aderência das organizações em cada nível e dimensões da maturidade. Segundo Prado (2008) a aderência possibilita compreender o quanto próximo o setor avaliado está alinhado aos requisitos de cada nível de maturidade.

Figura 24 - Aderência de acordo com a maturidade em gerenciamento de projetos.



Fonte - Elaborado pelo autor, com base em Prado (2008).

O questionário do Modelo MMGP é dividido em quatro partes. As primeiras trinta questões do questionário apresentam cinco opções de respostas e referem-se à avaliação do **Nível 2** (questões de 1 a 10), do **Nível 3** (questões de 11 a 20), do **Nível 4** (questões de 21 a 30). As últimas dez questões, relativas ao **Nível 5** (Otimizado), possuem apenas duas opções de respostas, evitando, dessa maneira, posicionamentos intermediários. Destaca-se que não é avaliado o Nível 1, que segundo o autor, é o nível inicial onde ainda não foram realizadas iniciativas em relação à maturidade em gerenciamento de projetos.

Para totalizar o valor das respostas, Prado (2008) atribuiu as seguintes ponderações: A=10 pontos, B=7 pontos, C=4 pontos, D=2 pontos, E=0 pontos.

Tabela 03 - Pontuação por tipo de questão no questionário MMGP

Questões	Pontuação
A	10
B	7
C	4
D	2
E	0

Fonte - Elaborado pelo autor, com base em Prado (2008).

Após respondidas as perguntas, deve-se calcular o valor do grau de maturidade por meio da equação n. 1 que calcula a Avaliação Final da Maturidade (AFM):

$$AFM = \frac{(100 + \text{Total de Pontos})}{100} \quad (1)$$

A avaliação final da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos do CBMDF será aferida por meio da média aritmética dos questionários preenchidos pelos respondentes.

O quadro abaixo apresenta as características das dimensões da maturidade em relação ao nível medido na organização.

Quadro 10 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis.

Dimensões da Maturidade	Níveis da Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Competências Técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas Isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas Isoladas	Software tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências Comportamentais e Contextuais	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Prado (2008).

Considerando o questionário de Prado (2008) é possível também avaliar o nível de maturidade sob a perspectiva da performance de cada dimensão. Essa análise se mostra importante para identificar pontualmente as dimensões que estão melhor desenvolvidas e as que precisam ser aperfeiçoadas. A partir do questionário de avaliação da maturidade, segue a tabela abaixo com as questões de análise e sua relação com as dimensões:

Tabela 04 - Características das dimensões da maturidade conforme os níveis.

Dimensões da Maturidade	Questões
Competências Técnicas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 28, 29, 34, 37
Metodologia	11; 12; 13; 14; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 31; 32; 34; 38
Informatização	10; 12; 13; 23; 34; 39
Estrutura Organizacional	25; 28; 29; 34; 35; 36; 37; 38
Competências Comportamentais e Contextuais	9; 15; 16; 17; 22; 25; 26; 27; 29; 33; 34; 36; 37; 38
Alinhamento com estratégias	13; 22; 27; 30; 34; 40

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Prado (2008).

O resultado de cada dimensão será calculado por meio da média aritmética entre as pontuações obtidas em cada questão, na respectiva dimensão, por meio da equação n. 2, apresentada abaixo:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (2)$$

Onde, \bar{X} = valor médio obtido; X_i = pontuação obtida na questão i ; n =total de questões em cada dimensão.

Após a consolidação do nível de maturidade, é realizada uma análise dos resultados identificando, os fatores de êxito no gerenciamento dos projetos no CBMDF e os fatores a melhorar, a fim de elevar o grau de maturidade. Os dados obtidos por meio dos questionários, serão tabulados e analisados com a utilização de planilha do software Excel (Microsoft) e apresentado seus resultados no capítulo seguinte.

No próximo capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental, questionários aplicados e entrevistas. O capítulo é finalizado com a identificação dos principais fatores que contribuem para o desenvolvimento da maturidade no CBMDF, bem como uma proposta para elevar a maturidade na gestão de projetos.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados produzidos por meio da pesquisa. Para facilitar a compreensão, o capítulo foi dividido em três seções. Na primeira seção é apresentado os resultados da pesquisa, obtidos por meio da aplicação do questionário de avaliação da maturidade e das entrevistas realizadas. Na segunda seção é realizada uma discussão dos resultados e avaliadas suas implicações práticas e teóricas. Por fim, a terceira seção apresenta uma proposta para o desenvolvimento da maturidade do gerenciamento de projetos do CBMDF.

5.1 Resultados da pesquisa

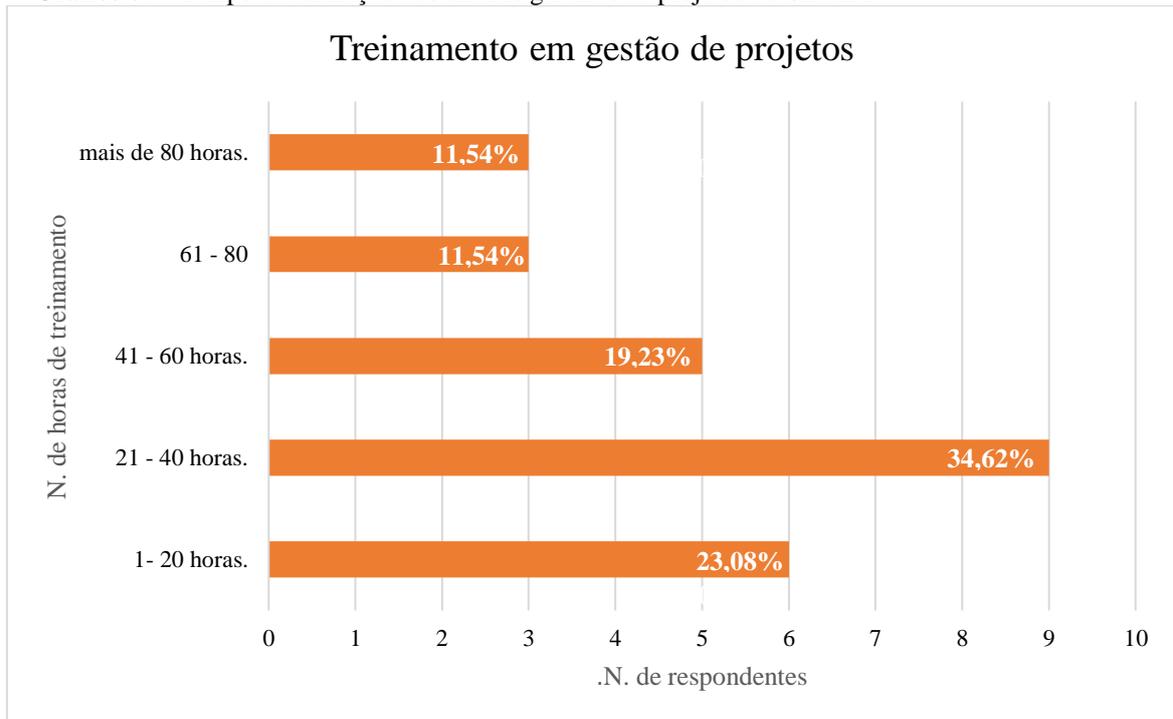
Os resultados da pesquisa objetivam atender aos objetivos inicialmente definidos. No entender de Gil (2010), os resultados podem ser efetivados por meio da análise de parte de um universo ou por meio da observação. De acordo com o autor, a partir de um recorte adequado do universo da pesquisa, é possível explicar com boa clareza o todo em estudo.

Assim, com o estudo, buscou-se compreender como a dinâmica acerca do nível de maturidade em gerenciamento de projetos pode impactar a execução da estratégia corporativa do CBMDF. Também foi objetivo identificar fatores contribuintes para o desenvolvimento da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

Com efeito, foi realizada uma avaliação de maturidade com foco em conhecer a maturidade na gestão dos projetos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, em duas frentes: Estado-Maior-Geral e Oficiais Gerentes de Projetos. De um total de trinta e um questionários enviados, vinte e seis foram preenchidos, o que perfaz um total de 83,87% de preenchimento.

O questionário constante no Apêndice A, objetivava identificar o perfil básico da gestão de projetos no CBMDF. Foi constatado, como fator relevante, que a grande maioria dos respondentes possui experiência na corporação, sendo a média de tempo de serviço de aproximadamente vinte e dois anos de serviço.

Com relação formação específica para atuar com gerente de projetos, a figura abaixo ilustra o perfil verificado.

Gráfico 05 - Tempo de formação dos oficiais gerentes de projetos do CBMDF.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Segundo foi verificado, 23,08% dos oficiais respondentes possuem mais de sessenta horas de formação específica em gerenciamento de projetos, e 23,08%, tem 20 horas ou menos de formação, que precisa ser aperfeiçoado. Em média um curso para obtenção da certificação em gerente de projetos, que possibilita obter os conhecimentos para formação de gerente de projetos, ofertada pelo PMI, possui entre 40 e 60 horas. O capítulo do PMI no Distrito Federal⁹, por exemplo, tem oferecido um curso preparatório com 49 horas de treinamento.

Com relação aos principais problemas encontrados na gestão de projetos no CBMDF, os resultados foram compilados na tabela abaixo.

Tabela 05 - Principais problemas indicados pelos gerentes de projetos.

Principais problemas no gerenciamento de projetos	%
Falta de treinamento específico.	6%
Modelo de estrutura de gestão inadequado.	41%
Falta de suporte institucional.	41%
Dificuldade em alinhar projetos e objetivos estratégicos.	0%
Processos de GP confusos.	12%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

⁹ Curso preparatório para certificação *Project Management Professional* (PMP) Sexta edição Guia PMBOK® <https://www.pmidf.org/noticias-pmidf/257>, acessado no em 01 de novembro de 2019.

Segundo apontado pelos oficiais gerentes de projetos, os principais problemas existentes, são a inadequação do modelo de estrutura organizacional e a falta de suporte institucional, ambas com 41% de ocorrência.

Abaixo é indicada a tabela com os resultados aferidos nos questionários de avaliação da maturidade pelo MMGP, conforme Anexo A.

Tabela 06 - Resultados da avaliação de maturidade por respondente.

Respondente (Rn)	Valor da Maturidade
R ₁	3,38
R ₂	2,98
R ₃	1,5
R ₄	2,35
R ₅	2,5
R ₆	2,8
R ₇	3,35
R ₈	2,41
R ₉	3,75
R ₁₀	3,16
R ₁₁	3,45
R ₁₂	2,52
R ₁₃	2,13
R ₁₄	2,14
R ₁₅	3,15
R ₁₆	1,9
R ₁₇	3,35
R ₁₈	2,32
R ₁₉	2,51
R ₂₀	1,45
R ₂₁	3,53
R ₂₂	3,4
R ₂₃	3,07
R ₂₄	3,04
R ₂₅	2,65
R ₂₆	2,76

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O quadro abaixo apresenta a descrição estatística do resultado na análise dos dados.

Tabela 07 - Análise estatística dos resultados da avaliação da maturidade.

Maturidade média	Mediana	Desvio padrão	Erro padrão	Máximo	Mínimo
2,75	2,76	0,61	0,12	3,75	1,45

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Considerando a Tabela 07, o valor da maturidade final medido no CBMDF foi de 2,75. Para se calcular o valor da Avaliação Final de Maturidade, adotou-se a equação n. 1, indicada

no capítulo 3. Para o cômputo final, foi calculada a média aritmética para as pontuações obtidas de cada respondente.

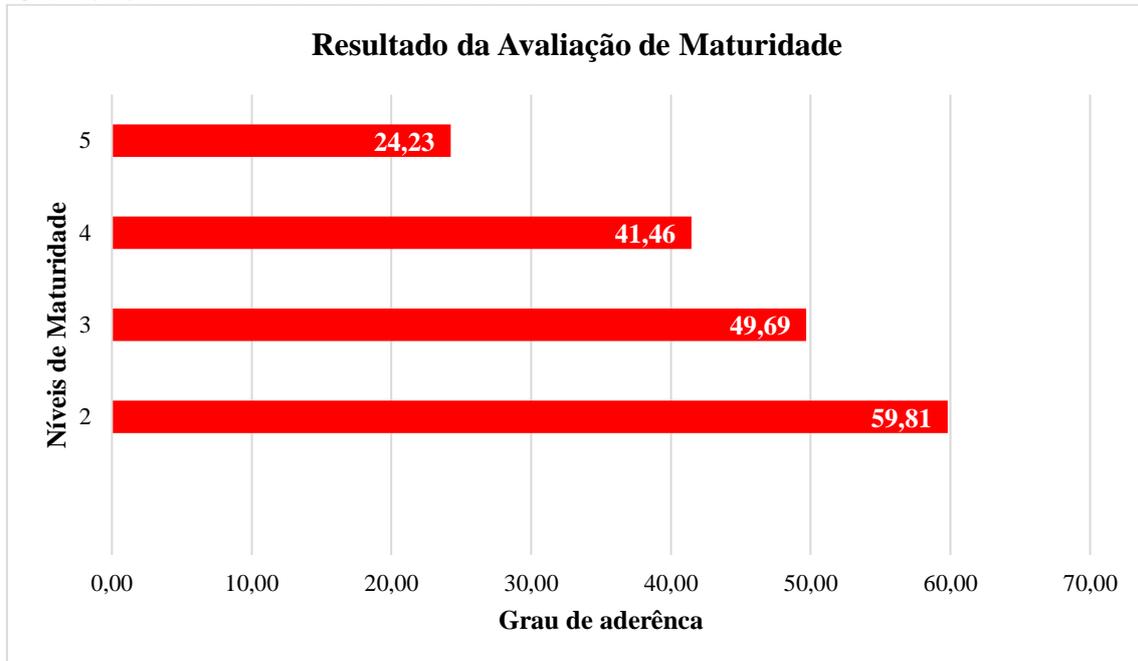
$$AFM = \frac{(100 + \text{Média do Total de Pontos})}{100} \Rightarrow AFM = \frac{100 + 218}{100} \Rightarrow$$

$$AFM = 2,75.$$

Assim, o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, conforme a metodologia proposta por Prado (2008) foi de 2,75. O que significa que a corporação se encontra no nível **Conhecido**, de maturidade, segundo o MMGP. Apesar de o valor aferido indicar o CBMDF, como no nível 2, como a maturidade alcançou um valor mais próximo do nível 3, é verificado forte aderência a esse nível.

Para a consolidação da avaliação final de maturidade foram agrupados os dados da maturidade conforme modelo de Prado (2008) e verificada sua aderência aos níveis de maturidade, que indicam em linhas gerais o quanto a organização já fez avanços naquele nível de maturidade. Abaixo segue o Gráfico n. 05, apresentando o nível de aderência aos níveis do modelo MMGP.

Gráfico 06 - Resultado aferido nos níveis de maturidade.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Em relação ao grau de aderência aos níveis, verifica-se que o CBMDF, apresentou elevados graus de aderência nos níveis 2 e 3, que respectivamente foram 59,81 e 49,69 e um nível de aderência no nível 4, perfazendo quase 41,46 de aderência. Já para o nível 5, a aderência aferida foi de 24,23, que ainda é baixa. A escala para aderência, varia de zero a cem.

Com relação ao nível de aderência das dimensões da maturidade foram calculados, com base nos critérios definidos na Tabela n. 04, que apresenta um agrupamento específico das questões do questionário de avaliação da maturidade, com base nas respectivas dimensões. Os dados foram consolidados com base no cálculo da média aritmética entres as questões respondidas pelo total de respondentes, conforme tabela abaixo.

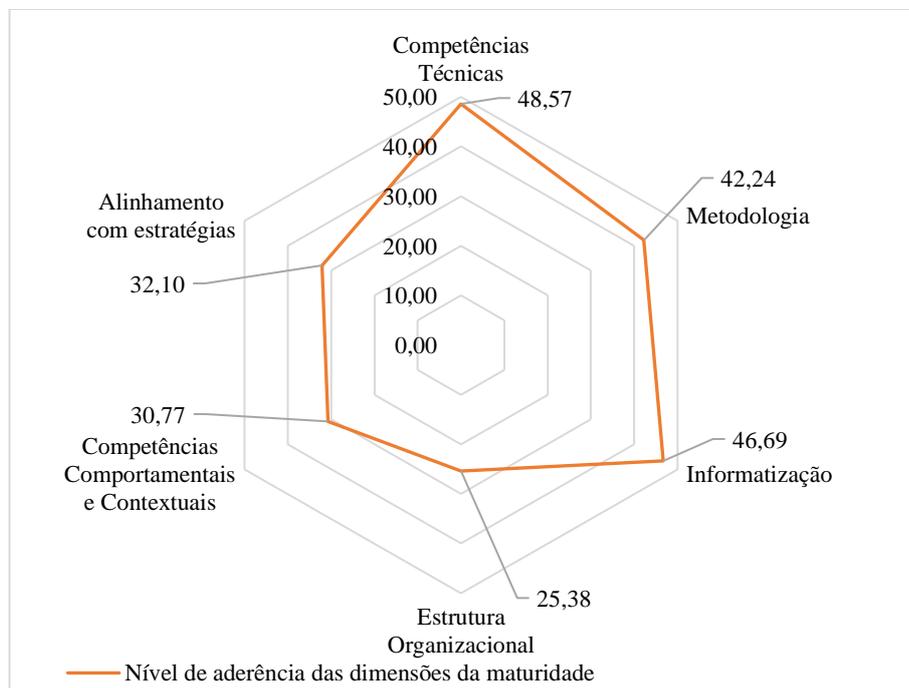
Tabela 08 - Nível de aderência das dimensões da maturidade.

Dimensões da Maturidade	Nível de aderência das dimensões da maturidade
Competências Técnicas	48,57
Metodologia	42,24
Informatização	46,69
Estrutura Organizacional	25,38
Competências Comportamentais e Contextuais	30,77
Alinhamento com estratégias	32,10

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

O resultado da aderência nas dimensões da maturidade é ilustrado no Gráfico 06, abaixo.

Gráfico 07 - Nível de aderência das dimensões de maturidade em GP.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Com relação às dimensões, verificou-se que o CBMDF fez bons avanços em relação às dimensões **Informatização, Competências Técnicas e Metodologia**. Obteve aderência **regular** nas dimensões **Alinhamento com estratégias e Competências comportamentais e contextuais**. E alcançou uma baixa aderência, nas dimensões **Estrutura organizacional**. O grau de aderência aos níveis de maturidade aferidos apresenta características que evidenciam o resultado da maturidade. O quadro abaixo baseado na Figura 24, apresenta a situação da aderência em cada nível.

Quadro 11 - Qualidade da aderência aos níveis de maturidade.

Nível	Qualidade da aderência
Nível 2	59,81% - Regular/Boa
Nível 3	49,69% - Regular
Nível 4	41,46% - Regular
Nível 5	24,23% - Regular

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Com relação às dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos, tendo por base o Quadro n. 10 que apresenta as características das dimensões em relação aos níveis de maturidade encontrados, tem-se o seguinte resultado.

Quadro 12 - Aderência aos níveis de maturidade.

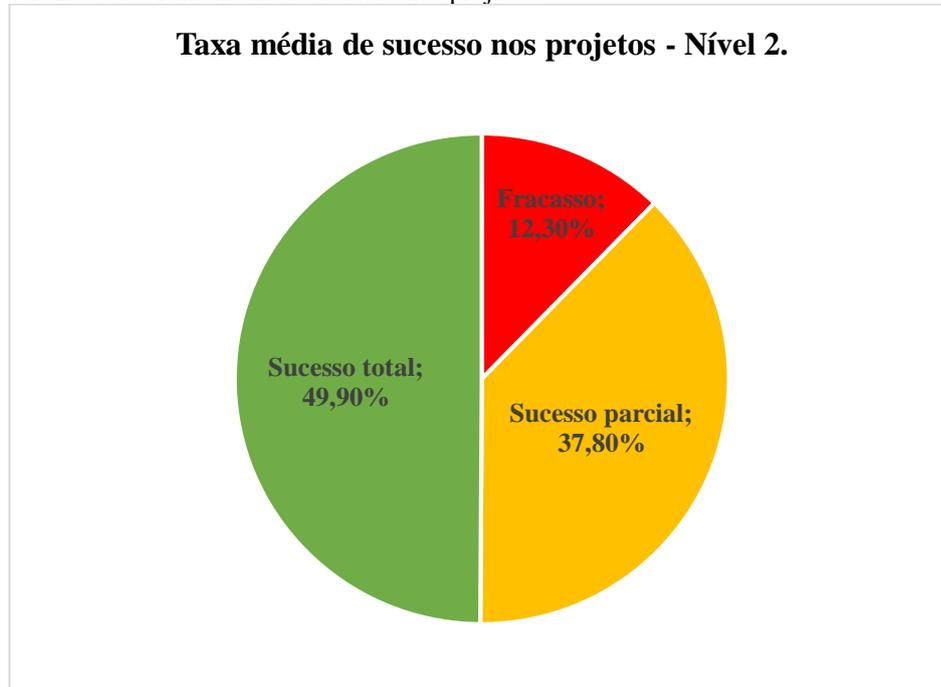
Nível de maturidade	Dimensões da Maturidade	Características
2	Competências Técnicas	Básicos
	Metodologia	Tentativas Isoladas
	Informatização	Software tempo
	Estrutura Organizacional	Não há
	Competências Comportamentais e Contextuais	Algum avanço
	Alinhamento com Estratégias	Não há

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Considerando o estudo de Prado (2015), em relação à taxa de sucesso correlacionada ao nível de maturidade, adotando-se a devida cautela em tomar como parâmetro seus resultados para Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, uma vez que se trata de um recorte no tempo, que pode se modificar em outras avaliações, em virtude do desenvolvimento da maturidade. Assim, destaca-se, que a comparação tem somente finalidade de se ter uma referência comparativa e não de ter uma afirmação categórica das taxas de sucesso alcançadas ou esperadas na execução dos projetos.

Assim e considerando o exposto, os resultados da maturidade do CBMDF, indicam como resultado o padrão intermediário no sucesso dos projetos. Assim, para o nível 2 (Conhecido), com o índice de 2,75, resultou-se, segundo modelo adotado que a taxa esperada de sucesso total e parcial dos projetos da corporação são respectivamente de 49,90% e 37,80%. A taxa de fracasso esperada é de 12,30%. A figura abaixo ilustra esses resultados.

Gráfico 08 - Taxa média de sucesso nos projetos.

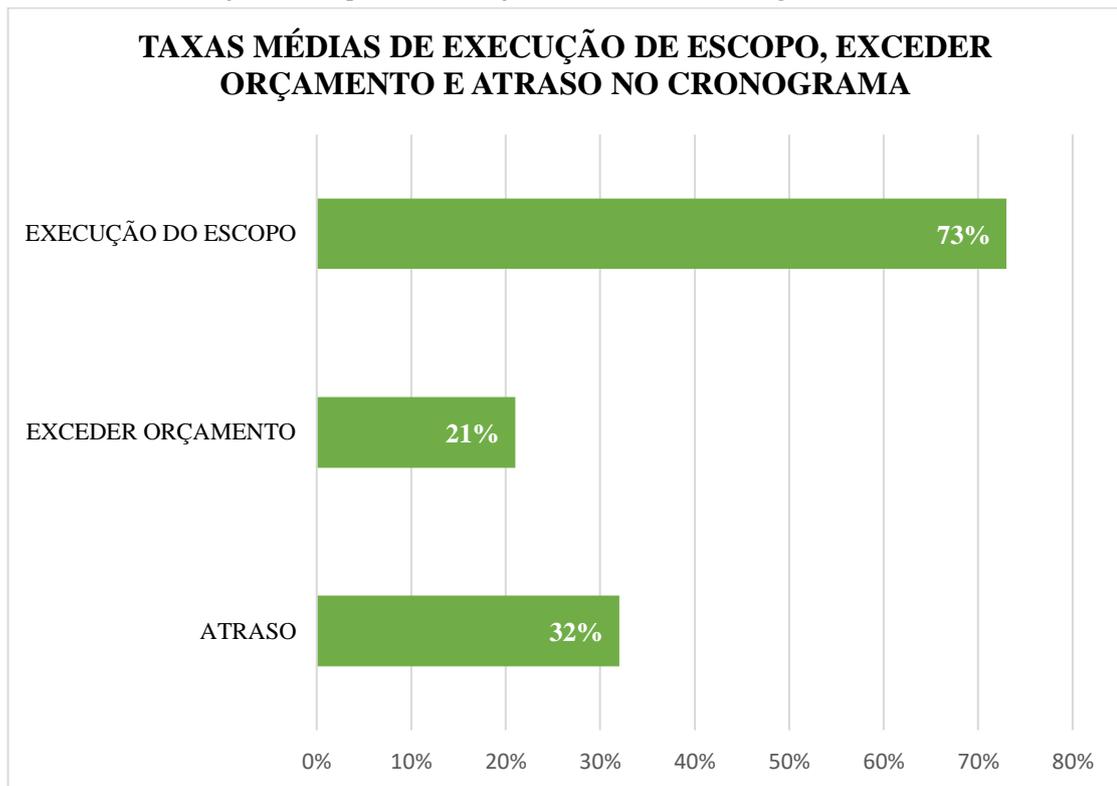


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Com relação às taxas esperadas de execução do escopo do projeto, exceder orçamento planejado e atrasos no cronograma, a fim de sua manutenção dentro das linhas de base¹⁰, também foram comparados com relação ao nível de maturidade.

Conforme a pesquisa de Prado (2015), existe no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, uma taxa de 73% de êxito em cumprir o escopo inicial do projeto. Com relação ao orçamento, existe a previsão de uma taxa de 21% em exceder o orçamento inicialmente planejado, bem como uma taxa esperada de 32% de atrasos nos cronogramas dos projetos gerenciados na corporação. O gráfico abaixo ilustra as taxas encontradas como resultados na pesquisa.

¹⁰ Linha de base: versão aprovada do escopo, orçamento e cronograma do projeto. A linha de base pode ser modificada com a utilização de procedimentos formais de controle de mudanças. (PMBOK, 2017)

Gráfico 09 - Execução de escopo, exceder orçamento e atrasar o cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

5.2 Entrevistas

Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de complementar o conhecimento relativo ao nível de maturidade no gerenciamento de projetos no CBMDF. As entrevistas foram necessárias, uma vez que o resultado da avaliação proposta por Prado (2008) não é capaz por si só de capturar peculiaridades próprias sobre o funcionamento da gestão de projetos na corporação.

Foram entrevistados o Oficial Chefe do Estado-Maior-Geral, que se trata de um Coronel, que atualmente é responsável pelo planejamento e execução de todos os objetivos estratégicos do CBMDF e o Oficial Coordenador dos Projetos Estratégicos, que se trata de um Tenente-Coronel, que atua diretamente na coordenação executiva dos projetos. Com a finalidade de orientar a entrevista foram seguidos os roteiros indicados nos Apêndices B e C.

5.2.1 Entrevista ao Chefe do Estado-Maior-Geral

O Cel. Chefe do Estado-Maior-Geral, dada sua responsabilidade sobre o planejamento, execução e controle de toda a estratégia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal,

contribuiu gentilmente com esta pesquisa e a entrevista por ele conferida trouxe as seguintes informações:

- a) Esclareceu que toda a estratégia do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal está voltada para atender sua missão fim, que é proteção a vidas, meio ambiente e patrimônio;
- b) É premissa fundamental, da qual a corporação não pode prescindir, no sentido de atender e satisfazer bem as expectativas da sociedade do Distrito Federal com a prestação de serviços de extinção, prevenção e investigação de incêndios urbanos e florestais, salvamentos e buscas diversos, dentre outros;
- c) Para gerar resultados relevantes e efetivos, é necessário ter um processo de gestão estratégica adequado. Para desenvolver sua gestão, a corporação tem investido e se concentrado nos objetivos estratégicos constantes em seu planejamento estratégico.
- d) O aperfeiçoamento no gerenciamento de projetos se trata de uma competência estratégica para a corporação, bem como, para a execução de seus projetos estratégicos, tão fundamentais ao crescimento institucional;
- e) Sobre o apoio e entendimento do Alto Comando da Corporação, para efetivar a gestão de projetos, o Chefe do EMG informou que todos os Coronéis têm plena ciência da importância do gerenciamento de projetos na Corporação e seu impacto positivo para o alcance dos objetivos estratégicos.

5.2.2 Entrevista ao Coordenador de projetos estratégicos

O Ten-Cel. Coordenador dos projetos estratégicos, dada sua responsabilidade sobre o planejamento, execução e controle da execução dos projetos estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, contribuiu gentilmente com esta pesquisa e a entrevista por ele conferida trouxe as seguintes informações:

- a) Fez um breve histórico informando que apesar de o planejamento estratégico ter se iniciado em data anterior, sua primeira versão impressa foi feita somente no ciclo de 2006 a 2010. Mas somente em 2011 é que se começou a entender que seria mais efetiva a projetização da estratégia, em especial por melhorar o controle, monitoramento e naturalmente a efetividade. Tal fato se deve em especial considerando que a maioria das iniciativas estratégicas configuram inovações;

- b) Informou que para otimizar a gestão de projetos, foi necessária a manualização de uma metodologia própria para o gerenciamento dos projetos. Era necessária a padronização e unificação dos processos, uma vez que se gerenciava os projetos de forma distinta nos setores. Segundo o entrevistado, o trabalho foi iniciado em 2017 e concluído em 2018.
- c) Com relação à informatização dos processos relativos ao gerenciamento de projetos, informou que o Estado-Maior-Geral resolveu adotar o *software* livre GPWeb. Disse que optou-se pelo sistema, pois permite uma customização para atender ao padrão atual da corporação, porém informa que ainda esbarra em questões que envolvem a cultura organizacional para seu pleno uso. Encontra algum grau de resistência entre os Oficiais Gerentes de Projetos. Disse que o sistema pode ser usado em ambiente diferente do estratégico, nos níveis operacionais e administrativos;
- d) Sobre a estrutura organizacional, informou que a Subseção de Planejamento do EMG (SUPLE), faz às vezes do escritório de projetos. Informou que possui dificuldades de regulamentar nos níveis regimentais das estruturas organizacionais. Necessita formalizar os regimentos internos com a descrição das funções e atribuições;
- e) Apontou que um fator complicador é o fato de os Oficiais Gerentes de Projetos não estarem na mesma linha hierárquica, ou seja, possuem atribuições ordinárias diferentes das atribuições de gerenciar os projetos. Necessário se faz evoluir no sentido de alocar tempo, ainda que seja parcial, para que os Oficiais Gerentes de Projetos possam se dedicar na execução dos projetos;
- f) Sobre o treinamento e capacitação informou que o EMG enfrenta um problema que existente na corporação, em relação à escassez de recursos, para formar mais turmas de gestão de projetos. Em complemento, disse que existe uma previsão de criação de um curso de especialização próprio para capacitação dos oficiais gerentes de projetos;
- g) Finalizou dizendo que para o êxito da gestão de projetos, todas as partes interessadas necessitam aderir à proposta, no que se refere à observância da metodologia de gerenciamento de projetos, a fim de que a gestão de projetos seja assimilada na cultura organizacional do CBMDF.

5.3 Análise e discussão dos resultados

A análise dos resultados será dividida em duas etapas. Inicialmente será analisado os resultados dos questionários e entrevistas, sendo em seguida realizado um diagnóstico da

situação atual em relação ao nível de maturidade, considerando outras organizações, conforme pesquisa de apresentada por Prado (2015).

5.3.1 Análise questionários e entrevistas

Ao analisar o perfil da aderência, verificou-se que o CBMDF tem realizado um esforço no sentido de aperfeiçoar sua gestão de projetos. Esse esforço fica evidente por meio da análise dos resultados. No nível 2 (**Conhecido**), a corporação obteve como resultado uma aderência boa, atingindo 59,81 pontos. No nível 3 (**Padronizado**), foi obtido 49,69 pontos, com uma aderência regular. No nível 4 (**Gerenciado**) alcançou-se também uma aderência regular, porém com uma pontuação inferior, com 41,46 pontos. E por fim, no nível 5 (**Otimizado**), a corporação obteve 24,23 pontos, que também lhe possibilitou uma aderência mais baixa.

Foi constatado por meio da aplicação do instrumento proposto por Prado (2008), que para segundo nível da maturidade, obtido pelo CBMDF, a existência de uma metodologia padronizada de gerenciamento de projetos. Esse modelo está em uso por um período superior a 01 ano. Verificou-se também que é adotada a informatização na maioria dos processos que envolvem o gerenciamento de projetos na corporação.

Os dados evidenciados na avaliação de maturidade, foram comprovados na entrevista ao oficial Coordenador de projetos estratégicos, onde afirmou que existe o Manual de gerenciamento de projetos do CBMDF, que contém uma metodologia própria da corporação, bem como o uso do sistema de gestão da informação denominado GPWeb.

5.3.2 Diagnóstico da situação atual do CBMDF

O resultado da avaliação final de maturidade indicou um valor de 2,75. O que, segundo a metodologia, indica o nível 2 (Conhecido) de maturidade, porém observa-se por meio dos resultados, alguns avanços nas dimensões da maturidade, o que provavelmente se explica pelo fato de o resultado já está bem próximo do próximo nível de maturidade, que é o 3 (Padronizado).

Quando se faz a análise da maturidade a partir do desempenho das dimensões da maturidade, é possível identificar de forma mais precisa os pontos fortes do gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, assim como, os pontos a melhorar. A seguir será feita uma análise da dimensão da maturidade, em relação aos demais instrumentos da pesquisa.

Quadro 13 - Padrão da aderência aos níveis de maturidade.

Dimensões da Maturidade	Nível 2 de Maturidade de Prado (2008).	Aderência	Características
Metodologia	Tentativas isoladas	42,24	Apesar de o resultado ter sido “tentativas isoladas”, verificou-se situação diversa, onde tanto no questionário como nas entrevistas a existência de metodologia formal em vigor na corporação. Essa dimensão é fundamental, para se padronizar a atuação na gestão de projetos na organização, especialmente pelo estabelecimento dos processos.
Informatização	<i>Software</i> tempo	46,69	Apesar de o resultado indicar somente a existência de software para a gestão do tempo (cronograma), verificou-se situação diversa, tanto no questionário, como nas entrevistas o uso do sistema GPWeb (software livre) para o gerenciamento do andamento dos projetos. Assim, percebe que a corporação tem os processos de GP informatizados.
Alinhamento com Estratégias	Não há	32,10	Foi constatado que existe esforço nesse sentido e que todos os projetos desenvolvidos, necessariamente estão em alinhamento com o Planejamento Estratégico da corporação.
Estrutura Organizacional	Não há	25,38	No que se refere à estrutura organizacional, foi verificado que a corporação possui um escritório de projetos não formalizado, que atua com déficit de pessoal e carece de estrutura física adequada, para prestar suporte aos gerentes de projetos, gerar os relatórios de status, atuar como banco de projetos e lições aprendidas.
Competências Técnicas	Básicos	48,57	Verificou-se que existe uma capacitação para gerenciamento de projetos, porém não foi amplamente difundida entre os oficiais da corporação. Considerando o instrumento, aplicado juntamente com o questionário, verificou-se que a maioria dos oficiais que lidam com o gerenciamento de projetos possuem entre 41 a 60 horas (34,62%) de treinamento, o que não seria suficiente para alcance do nível elevado da maturidade.
Competências Comportamentais e Contextuais	Algum avanço	30,77	Não foi possível constatar a existência de programa específico para desenvolvimento de competências comportamentais e contextuais, tais como, liderança, negociação, dentre outras, para os oficiais envolvidos no gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Ao se analisar as dimensões que favorecem a maturidade, de acordo com a metodologia de Prado (2008), têm-se que de forma mais clara um retrato de como os projetos estão sendo gerenciados, considerando os seus pontos fortes e pontos que precisam melhorar. O Quadro 13 apresentou, uma análise das dimensões frente aos resultados obtidos na pesquisa.

Caso fosse empregado somente o questionário de maturidade proposto por Prado (2008), os resultados não representariam a realidade da instituição. Por exemplo, no caso da

dimensão Metodologia, segundo o modelo, para organizações com o nível 2 de maturidade, é apontado com a existência somente de iniciativas isoladas, sem uma metodologia consolidada. Porém, com a aplicação das entrevistas, foi possível complementar a análise, onde foi informado que no CBMDF, foi editado um manual de gerenciamento de projetos, contendo uma metodologia própria.

Situação semelhante, se observa, com relação à dimensão de informatização. O resultado aponta para somente a existência de *software* para controlar o tempo (cronograma), porém a corporação está empregando uma plataforma que possibilita um acompanhamento completo do andamento dos projetos da instituição, denominado GPWeb.

Outro resultado importante e que foi complementado pelo questionário para levantar o perfil dos gerentes de projetos, foi o da dimensão Competência técnica. De um modo geral, foi verificado que mais de 53,85% dos oficiais gerentes de projetos, participaram de sessenta horas ou de treinamento, sendo que desses, aproximadamente 20% receberam mais de 80 horas. O resultado do instrumento demonstrou certo alinhamento com as respostas dos oficiais Gerentes de Projetos.

As dimensões Alinhamento com estratégias e Estrutura organizacional, ambas com resultado para o nível 2, foram indicadas como inexistentes. Com relação ao alinhamento com estratégias, foi constatado por meio das entrevistas que existe um processo formalizado que visa garantir esse alinhamento com os projetos estratégicos. Portanto, pode ter acontecido de forma semelhante às dimensões Metodologia e Informatização, onde o fato de a maturidade ter alcançado um índice de 2,75, já próximo do nível seguinte, esse resultado não representa plenamente a realidade. Outro fator relevante é que na avaliação de perfil dos gerentes de projetos, o alinhamento de estratégias, não foi indicado por nenhum dos avaliados como sendo um problema que prejudique a gestão de projetos.

Já a Estrutura organizacional, de fato constata-se que necessita ser aperfeiçoada no CBMDF, a fim de criar o ambiente mais favorável à execução dos projetos. O fato de a estrutura orgânica ser militar, apesar do esforço de que ela funcione como matricial, pode ter uma parcela de influência nesse resultado. Outro fator relevante é que no levantamento do perfil dos oficiais de gerentes de projetos, foi apontado que 82% dos principais problemas no gerenciamento de projetos da corporação deve-se em conjunto à estrutura organizacional inadequada e à falta de suporte institucional aos gerentes de projetos.

Assim, no caso da Estrutura organizacional, os instrumentos de pesquisa confirmaram que esse ponto, carece de aperfeiçoamento.

Para se ter uma noção do que significa esse valor de maturidade de 2,75, Prado (2015), em pesquisa que avaliou diversos órgãos públicos e privados. No relatório da pesquisa divulgada por Prado (2015), com os resultados apresentados no Quadro 07, do capítulo 2, que o autor denomina de Pesquisa de *benchmarking*, são apresentados valores do nível de maturidade aferidos por tipo de organização, com empresas privadas, públicas da administração direta e indireta e terceiro setor.

O autor também apresenta os resultados por categoria de projetos e por Estados. A tabela abaixo apresenta um resultado comparativo do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal em relação aos dados da pesquisa de Prado (2015).

Tabela 09 - Maturidade do CBMDF comparada por tipo de organização.

Tabela Maturidade por tipo de organização	Índice médio da maturidade
Empresa de iniciativa privada	2,68
Governo e administração direta	2,48
Governo e administração indireta	2,51
Terceiro setor	2,44
CBMDF	2,75

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Prado (2015).

Com relação ao resultado, por tipo de organização, têm-se abaixo os seguintes resultados.

Tabela 10 - Maturidade do CBMDF comparada por categorias de projetos.

Maturidade por categoria de projetos	Índice
Defesa e segurança	2,93
Construção e montagem	2,79
Design	2,77
Desenvolvimento regional	2,75
Pesquisa e desenvolvimento	2,68
Sistemas de informação	2,61
CBMDF (Segurança Pública)	2,75

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Prado (2015).

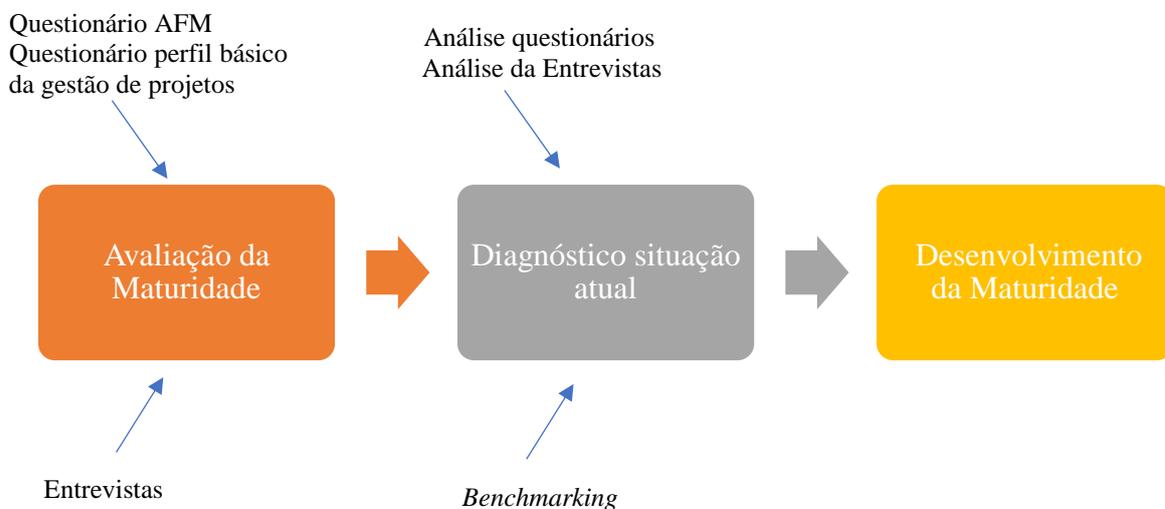
Ao se comparar com o índice médio de maturidade das empresas públicas, privadas ou terceiro setor, o CBMDF apresentou um índice em valor absoluto superior, contudo, se situando de forma igual no nível 2. De forma semelhante, ocorre na situação por categoria de empresas, onde organizações de defesa, segurança, setor de construção e design, apresentaram índice absoluto superior ao do CBMDF, porém estando todos no nível 2 de maturidade.

5.4 Desenvolvendo a maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF

Se por um lado a gestão otimizada de projetos agrega valor aos ativos organizacionais, por outro lado, desenvolver a maturidade implica num esforço da organização para elevar o patamar de especialização nessa disciplina. A seguir nessa seção será indicado um caminho para desenvolver a maturidade no gerenciamento de projetos do CBMDF, baseado em seu nível de maturidade e no diagnóstico de sua situação atual.

Para chegar aos parâmetros para o desenvolvimento da maturidade, foi percorrido anteriormente um caminho no sentido de conhecer o nível de maturidade em que se encontra o CBMDF, por meio da aplicação do método proposto por Prado (2008), que foi complementado com as entrevistas realizadas. A figura abaixo, ilustra esse processo.

Figura 25 - Processo de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para facilitar a compreensão da análise, o desempenho da maturidade foi analisado sob a perspectiva de suas dimensões. O resultado da avaliação final da maturidade aferido foi de 2,75, o que configura um nível intermediário de maturidade. Prado (2008) ensina que ao se definir um plano de desenvolvimento da maturidade é preferível o caminho sequenciado, com a consolidação dos níveis de maturidade anteriores. No caso do CBMDF, verificou-se que o desafio agora seria consolidar o nível 3 de maturidade, sendo posteriormente consolidados os níveis 4 e 5.

Nesse sentido e tomando por base os resultados deste estudo, considerando os instrumentos empregados, foram identificados como desafios para o desenvolvimento da maturidade no gerenciamento de projeto no CBMDF, com base no MMGP de Prado (2008).

Apesar de se encontrar no nível 2 (Conhecido), o CBMDF obteve uma pontuação já bem próxima do nível 3, o que é possível perceber pelo fato de a corporação já possuir em funcionamento medidas que são características para esse nível, como metodologia padronizada e informatização dos processos. O quadro abaixo descreve os próximos níveis de desenvolvimento da maturidade no CBMDF, bem como as respectivas ações para obter avanço na maturidade.

Quadro 14 - Ações para o desenvolvimento da maturidade.

NÍVEL DE MATURIDADE	DESCRIÇÃO DE AÇÕES
3 PADRONIZADO	1. Estrutura organizacional: Estruturação de Escritório de gerenciamento de projetos; Formalização da função de gerente de projetos (descrição de atribuição em regimento interno); Criação de Comitê de acompanhamento dos projetos; priorizar a dedicação exclusiva do Oficial Gerente de projetos; mapear e otimizar processos da gestão de projetos. 2. Criação de curso para formação de Gerente de projetos.
4 GERENCIADO	1. Melhoria contínua: Operacionalização de banco de dados de projetos (banco de projetos, relatórios com lições aprendidas dos projetos executados com êxito/fracasso, avaliação estatística do andamento dos projetos, etc). 2. Otimizar o alinhamento estratégico. 3. Criação de cursos para desenvolvimento de relacionamento humano: treinamentos nas áreas de gerenciamento de pessoas, negociações, liderança, gestão de conflitos etc. 4. Implantação da gestão de programas e de portfólios. 5. Implantação de escritórios setoriais de projetos (Departamentos, Diretorias, Comandos e Centros). 6. Regimento próprio com descrição de todas as funções e atribuições para o gerenciamento de projetos (Gerentes de projetos, gerentes de programas, gerentes de portfólios, Assessores de projetos, dentre outros). 7. Gestão do conhecimento aplicada à gestão de projetos CBMDF.
5 OTIMIZADO	1. Excelência na gestão de projetos controle por sistema de <i>Business Intelligence</i> ¹¹ - Gestão do portfólio de projetos otimizada. 2. Alinhamento estratégico integrado entre projetos nos níveis (estratégico, tático e operacional).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos resultados da pesquisa.

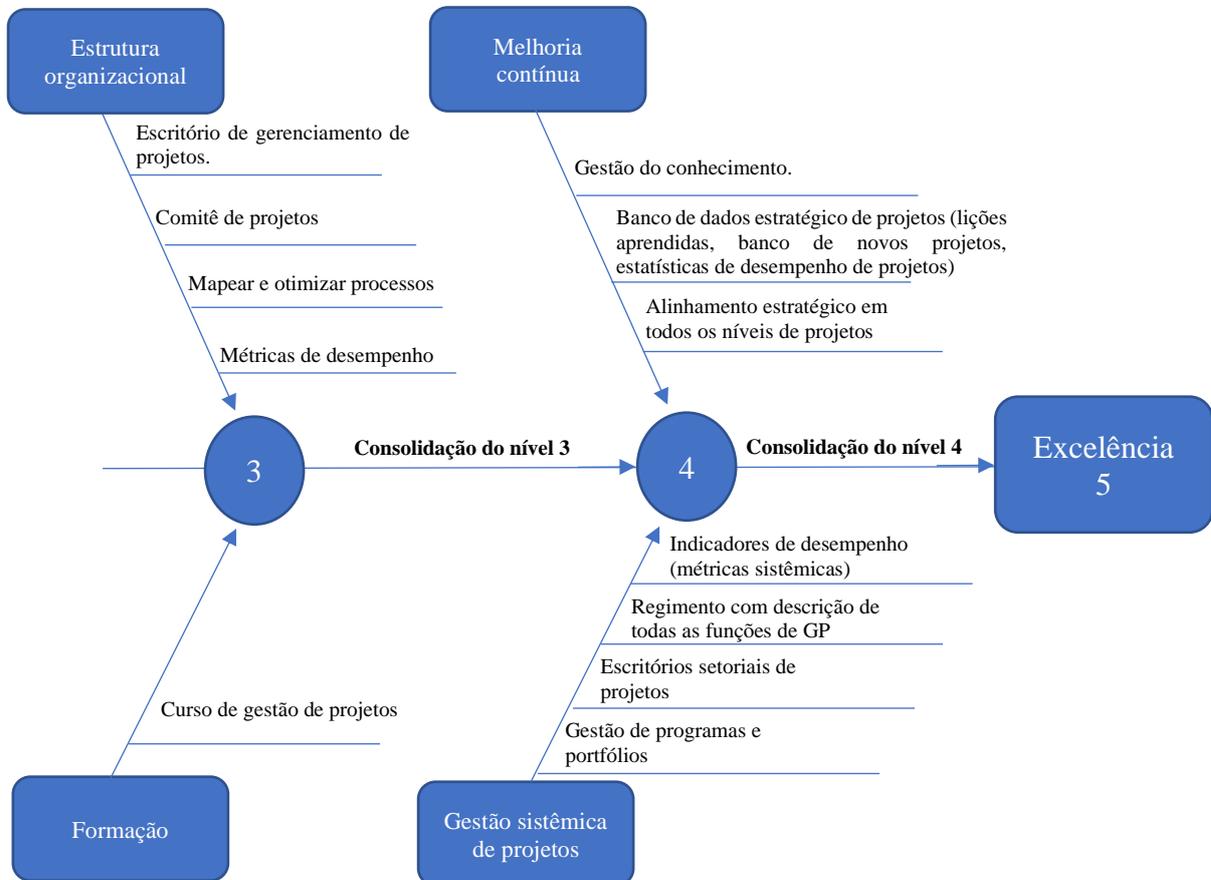
O caminho do desenvolvimento da maturidade necessita do empreendimento de ações que favoreçam a gestão de projetos. Prado (2008) considera que no nível 4, a corporação já apresenta um padrão muito elevado na gestão de seus projetos. No nível 5, o autor considera uma situação onde a excelência foi alcançada.

A partir do estudo realizado, considerando os instrumentos da pesquisa, a pesquisa bibliográfica e documental, as entrevistas, o questionário de perfil da gestão de projetos e do questionário da avaliação final da maturidade, foi possível identificar alguns fatores que

¹¹ *Business Intelligence*: constitui num processo, com base em tecnologia de informação, destinado a analisar dados e produzir informações efetivas para dar suporte ao processo decisório, de forma rápida e eficiente.

possibilitam o aumento do nível de maturidade. Importante destacar que é mais efetivo consolidar os níveis anteriores, antes de buscar saltar etapas, uma vez que garante o crescimento da maturidade. A figura abaixo apresenta um resumo das ações para o desenvolvimento da maturidade na gestão de projetos no CBMDF, tendo por base o Quadro n. 14.

Figura 26 - Diagrama com ações para a maturidade em gerenciamento de projetos.



Fonte: Elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

A figura acima descreve um caminho possível para o desenvolvimento da maturidade na gestão de projetos no CBMDF, a partir de seu estágio atual. Inicialmente são apontadas ações para se alcançar e consolidar o nível 3 de maturidade. Para esse nível é necessária a otimização da estrutura organizacional e de processo de formação. Para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, são indicadas quatro ações: Estruturação de escritório de projetos, implantar comitê de acompanhamento de projetos, mapear e otimizar os processos de gestão de projetos e definir métricas de acompanhamento do desempenho dos projetos.

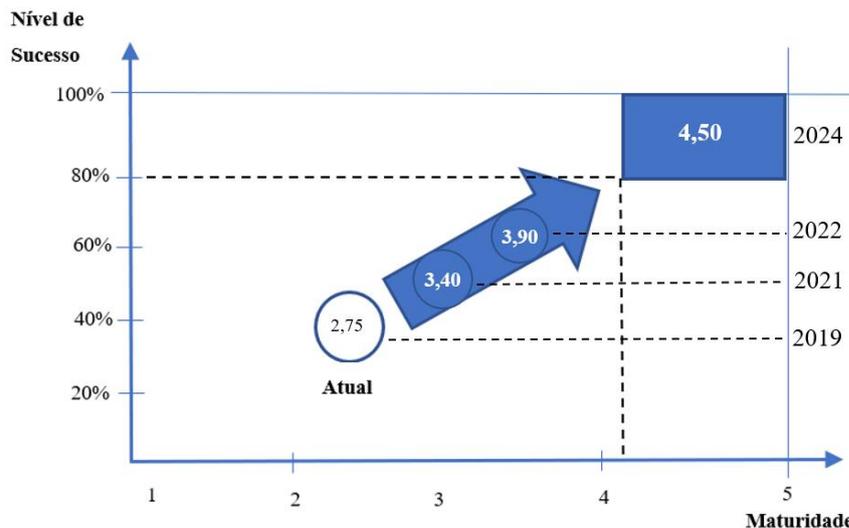
Ainda para se consolidar o nível 3, é indicada a criação de um curso de gestão de projetos no âmbito da corporação, com o objetivo de capacitar os gerentes de projetos e assessores, padronizar a atuação na metodologia existente na corporação e ensinar o uso do sistema

informatizado de controle do andamento dos projetos. Uma contribuição importante do curso será o fomento da cultura de gerenciamento de projetos.

Para alcançar e se consolidar o nível 4, são indicadas ações de melhoria contínua e implementação da gestão sistêmica de projetos. A melhoria contínua objetiva posicionar a corporação em um ciclo virtuoso de aprendizado sobre a gestão de projetos. É proposta a efetivação de processos de gestão do conhecimento para possibilitar, por meio dos dados obtidos dos projetos realizados, a geração de informação, assim como de conhecimento. Outro fator de melhoria contínua, é o esforço em se manter o alinhamento estratégico dos projetos e os objetivos estratégicos, em todos os níveis (operacional, tático e estratégico).

Outra vertente para se consolidar o nível 4 é a implementação da gestão sistêmica de projetos. São propostas as seguintes ações para efetivar em todos os níveis da corporação a gestão de projetos, de forma alinhada com a metodologia do manual de gerenciamento de projetos do CBMDF: implementar a gestão por portfólio e programas, estruturação de escritórios setoriais de projetos (níveis de Departamentos, Diretorias, Chefias e Comandos), especificar em regimento todas as funções e atribuições relativas a gestão de projetos (gerentes de projetos, assessores, escritórios de projetos, dentre outros) e por fim definir métricas de monitoramento e controle dos portfólios, programas e projetos de forma sistêmica em toda corporação. A figura abaixo ilustra essa trajetória.

Figura 27 - Plano de crescimento da maturidade em gestão de projeto do CBMDF.



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Prado (2008) e nos resultados da pesquisa.

A figura acima indica a partir do nível da maturidade aferido, 2,75, um plano no tempo para desenvolvimento da maturidade no CBMDF. Kezner (2006) estima que para uma organização alcançar o nível máximo de maturidade, são necessários aproximadamente sete

anos. Prado (2008) estima em seis anos. Considerando que a Corporação já empreendeu avanços significativos, o plano para desenvolvimento da maturidade foi fixado em aproximadamente cinco anos.

O CBMDF possui horizonte de planejamento em seu planejamento estratégico até o ano de 2024. Considerando a existência de uma iniciativa estratégica que objetiva ao desenvolvimento da maturidade, se propõe maturidades-alvo a fim de tornar viável o desenvolvimento da maturidade na gestão de seus projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo foi possível conhecer melhor a realidade da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Para tanto, foi realizado um estudo em etapas para se fazer um diagnóstico da maturidade na gestão de projetos na corporação.

Neste ponto é retomada a indagação da pesquisa que propõe em conhecer o nível de maturidade nível da maturidade organizacional em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e verificar como aperfeiçoá-la. O questionamento foi motivado dada a relevância estratégica da gestão de projetos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Por meio de projetos, os processos organizacionais são aperfeiçoados ou novos processos são criados, que no caso da corporação, resultam ou colaboraram para criação de valor público.

Para responder ao questionamento da pesquisa, foi definido como objetivo geral a realização de uma avaliação do nível da maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como a identificação dos principais fatores que contribuem para elevar o seu nível de maturidade. Antes de se identificar os fatores contribuintes para o desenvolvimento da maturidade, era necessário conhecer o seu estágio atual.

O objetivo geral da pesquisa, foi desdobrado em objetivos específicos que possibilitaram o desenvolvimento progressivo e sistemático da pesquisa. De forma resumida os objetivos específicos possibilitaram:

- Referenciar os conceitos básicos relativos à gestão de projetos;
- Identificação dos principais modelos de avaliação de maturidade;
- Conhecer a relevância estratégica do gerenciamento de projetos para o CBMDF;
- Aferir o nível de maturidade na gestão de projetos no CBMDF;
- Verificar os principais fatores que contribuem para a elevar o nível de maturidade no CBMDF.

No Capítulo 1 são apresentados os aspectos introdutórios da pesquisa, com a justificativa do estudo, pergunta da pesquisa e objetivos. O Capítulo 2, descreve o referencial teórico, que permitiu alcançar os três primeiros objetivos específicos, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. O capítulo 3, descreve a metodologia selecionada para alcançar os

objetivos da pesquisa. No capítulo 4, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5 é feita as considerações finais, com a apresentação das conclusões da pesquisa.

Como estratégia metodológica, foi definida a seguinte sequência: levantamento bibliográfico e documental, avaliação da maturidade na gestão de projetos, diagnóstico da maturidade e plano de desenvolvimento da maturidade. Para aferir a maturidade, foi selecionado o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP, proposto por Prado (2008), que propõe a avaliação baseado em dimensões da maturidade.

O modelo de Prado (2008) foi selecionado, uma vez que se trata de um método brasileiro e com isso adaptado à realidade do CBMDF, possui clareza e objetividade na aplicação da avaliação, está alinhado com as principais metodologias de gestão de projetos, apresenta propostas para desenvolvimento da maturidade, baixo custo, possibilidade de se fazer comparação com o nível de maturidade de outras organizações públicas ou privadas, dentre outros.

Além do questionário, proposto por Prado (2008), foi aplicado um questionário para identificar perfil básico da gestão de projetos no CBMDF, foram realizadas entrevistas ao Chefe do Estado-Maior-Geral e ao Coordenador dos projetos estratégicos da corporação. Esses instrumentos possibilitaram alcançar os resultados da pesquisa.

Com relação ao nível de maturidade foi verificado que a corporação está em um nível intermediário de maturidade, tendo alcançado vários avanços na gestão de seus projetos. Dentre os principais avanços, destaca-se a edição do manual de gerenciamento de projetos do CBMDF, contendo a metodologia de gestão dos projetos da corporação, a informatização dos processos por meio do *software* livre GPWeb, a publicação de portaria interna definido que as iniciativas estratégicas do CBMDF serão operacionalizadas por meio de projetos, dentre outros. Contudo, para se otimizar essa competência organizacional, é necessária a efetivação de iniciativas que consolidem um patamar elevado de maturidade.

Assim como conclusões desse trabalho, os principais fatores que contribuem para elevar a maturidade, foram identificados a necessidade do aperfeiçoamento da estrutura organizacional, com a otimização dos processos relativos à gestão de projetos. Prado (2008) entende que a estrutura organizacional compreende aspectos de governança em projetos, estrutura orgânica onde os projetos são desenvolvidos e escritórios de projetos. Também existe a necessidade de implementação de programa contínuo de capacitação para formação de gerentes de projetos e capacitação de assessores técnicos. Também é importante inserir a gestão

de projetos do CBMDF num ciclo de melhoria contínua por meio do aprendizado organizacional, operacionalizado pela gestão do conhecimento. E por fim a implementação de forma sistêmica da gestão de projetos em todos os níveis da corporação (estratégico, tático e operacional).

Outras medidas podem ser feitas para se ter uma nova perspectiva de análise, como por exemplo a avaliação da maturidade por meio dos métodos PMMM, proposto por Kezner (2006) e o OPM3 do PMI, no sentido de aumentar o grau de precisão na análise.

Importante destacar que esse trabalho não é exaustivo, devendo ser complementado por meio de outros estudos que possam conhecer melhor o funcionamento da administração militar e a execução de projetos, desenvolvimento de competências gerenciais para os gerentes de projetos, análise dos impactos da gestão de programas e portfólios, dentre outros.

REFERÊNCIAS

BARCAUI, André. *et al.* **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólios na Prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** Texto Constitucional promulgado em 5 de outubro de 1998.

_____. **Lei Federal nº 8.255, de 20 de novembro de 1991.** Dispõe sobre a Organização Básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 226, 21 nov. 1991. Seção 1, p. 26393.

_____. **Lei n.º 12.086, de 06 de novembro de 2009.** Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12086.htm>. Acesso em: 21 de junho de 2019.

_____. **Decreto n.º 7.163, de 29 de abril, de 2010.** Regulamenta o inciso I do art. 10-B da Lei n.º 8.255, de 20 de novembro de 1991, que dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7163.htm>. Acesso em: 10 agosto de 2019.

CARDOSO, Daniel Rago. ZIVIANI, Fabricio. DUARTE, Luiz Otávio Borges. **Gerenciamento De Projetos: Uma Análise da Maturidade do Setor de Mineração.** Revista de Gestão e Projetos - GeP Vol. 8, N. 1. janeiro/abril. 2017 Disponível em:<<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/438>>. Acesso em: 01 de agosto de 2019.

CBMDF. **Bravos Heróis: 50 anos de história no Planalto Central.** Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Brasília, 2015.

_____. **Anuário Estatístico de Atendimentos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – Ano base 2016.** Disponível em: <<https://www.cbm.df.gov.br/2016-06-24-19-34-08/anuario-estatistico-ocorrencias-cbmdf?view=document&id=11966>>. Acesso: 01 de agosto de 2019.

_____. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.** Boletim Geral nº 72, Brasília, DF, 13 abr. 2017.

_____. **Plano Estratégico do CBMDF 2013-2016.** 3. ed. Brasília: CBMDF, 2013.

_____. **Portaria n. 12 de 17 de abril de 2017.** Gestão Estratégia do CBMDF. Brasília, 2017.

_____. Estado-Maior-Geral. **Relatório de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico:** Ano 2015. 2. ed. Brasília: CBMDF, 2016.

_____. **Organograma do CBMDF.** Disponível em: <<https://www.cbm.df.gov.br/2012-11-12-17-42-33/2012-11-13-16-14-7?task=document.viewdoc&id=11706>>. Acesso em: 01 de setembro de 2019.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

COSTA, Stella Regina Reis.; RAMOS, Ana Flávia Batalha. **Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso Aplicado a Projetos de Petróleo e Energia**. *Sistemas & Gestão* 8 (2013), pp 234-243. Disponível em: < <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/V8N3A2> > Acesso em: 02 de setembro de 2019.

COUTINHO, Ítalo de Azeredo. **Estudo da aderência dos processos de gestão de projetos em empresas de engenharia consultiva de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4678/2381> >. Acesso em: 11 de abril de 2019.

DINSMORE, Paul C.; CABANIS-BREWEN, Jeannette. **Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DINSMORE, Paul C. **Transformando Estratégias Empresariais Através da Gerência por Projetos**. Qualitymark Ed., 1999.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. Edição Digital – KindleBookBr, 2011.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, Paulo Dias. **Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-23072007-225730/pt-br.php> >. Acesso em: 12 de agosto de 2019.

IBOPE. Instituto Brasileiro de Opinião Pública. **Pesquisa Índice de Confiança Social 2019**. Disponível em: < <http://177.47.5.246/noticias-e-pesquisas/brasileiro-esta-mais-confiante-nas-instituicoes/> >. Acesso em: 18 de agosto de 2019.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: levantamento nas indústrias no Estado do Paraná**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2008.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. *Analyzing project management research: Perspectives from top management journals*. *International Journal of Project Management [S.I.]*, v. 27, n. 5, p. 435-446, jul., 2009.

KUWAMOTO, Paula Emiko. *et al.* **Modelos de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: Um Panorama Crítico**. ENGEPEP, 2009. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_098_663_14144.pdf >. Acesso em: 21 de agosto de 2019.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam Kohen. **Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

MANSUR, Ricardo. **Escritório avançado de projetos na prática - Plano de negócios: a máquina de fazer dinheiro.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MANSUR, Ricardo. **Escritório avançado de projetos na prática - Plano de negócios: a máquina de fazer dinheiro.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009. *Apud* MULLALY, M. *Defining the role of the PMO: The quest for identity*, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública: Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN). Natal, 2011. Disponível em: < <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12183>>. Acesso em: 12 de abril de 2019>.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. VERAS, Manoel. MILITO, Cláudia Maria. **Maturidade em projetos públicos: um estudo de caso do dimensionamento de seu gerenciamento.** Artigo: Sistemas & Gestão 8 (2013), pp 276-288.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual.** R. Adm., São Paulo, v.49, n.2, p.415-428, abr./maio/jun. 2014. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/15.pdf> >. Acesso em 30 de julho de 2019.

NEVES, Luiz Aldo Leite das. *et al.* **Application of the Prado - Project Management Maturity Model at a R&D Institution of the Brazilian Federal Government.** J. Aerosp. Technol. Manag., São José dos Campos, Vol.5, No 4, pp.459-465, Oct.-Dec., 2013. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-91462013000400459 >. Acesso em: 11 de agosto de 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 17ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Joao Paulo Nogueira de. **Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de grande porte no nordeste brasileiro.** Revista de Gestão e Projetos - GeP Vol. 5, N. 3. setembro/dezembro. 2014. Disponível em: < <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/257>>. Acesso em: 13 de agosto de 2019.

PEREIRA, Márcia Moreira Martins. **A maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2007. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-01042009-101859/publico/PEREIRA_MMM_Dissertacao.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2019.

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge.** 6. ed. Pennsylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2017.

PMBOK. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5. ed. Pensylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2013.

PMI. *Pulse of the Profession - Project Management Institute*. Pensylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2018.

PRADO, Darci Santos do. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos. Vol. 7**. Nova Lima: INDG, 2008.

PRADO, Darci.; ARCHBALD, Russell D. **Gerenciamento de Projetos Para Executivos**. Nova Lima: INDG, 2011.

PRADO, Darcy. **Maturidade em gerenciamento de projetos. 3ª ed. Vol. 7**. Nova Lima: FALCONI editora, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2003.

RABECHINI JÚNIOR, Roque. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Rafael Rodrigues. **Aplicação e análise do modelo de maturidade em gerenciamento de projetos PRADO-MMGP**. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_899_18266.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2019.

SILVA, Rafael Rodrigues.; SANTOS, Enílson Medeiros dos., **Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise comparativa**. *Exacta* [en línea]. 2016, 14(3), 467-476. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81047687010>. Acesso em: 22 de julho de 2019.

SILVEIRA, Gutemberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2008. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php>>. Acesso em: 14 de agosto de 2019.

SOUZA, H. J. C. **Modelo de Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2011. 140 f. Tese de Doutorado em Engenharia Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2011.

TEIXEIRA, Vilmar Agapito. **Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU**. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012. Disponível em 2012: << http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: 14 out 2018.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VIANA, Joana Coelho. **Modelo de decisão multicritério para o desenvolvimento da maturidade organizacional em gestão de projetos**. Tese de Doutorado – Universidade

Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Recife, 2014.

VIANA, Joana Coelho.; MOTA, Caroline Maria de Miranda. *Enhancing Organizational Project Management Maturity a framework based on the value focused thinking model*. Universidade Federal de Pernambuco – Recife, 2014. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000200313>. Acesso em: 15 de agosto de 2019.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A - PERFIL BÁSICO DA GESTÃO DE PROJETOS NO
CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Perfil básico da gestão de projetos no
Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**

Tema: Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Objetivo da pesquisa: Avaliar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu padrão.

Esclarecimentos: Sr. Oficial, as perguntas que se seguem objetivam colher informações como subsídio para a dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos estratégicos do CBMDF.

1. Informe seu Posto

- Coronel
- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente

2. Informe quantos anos de serviço possui.

3. Informe a unidade em que está lotado.

- ESTADO-MAIOR-GERAL.
- COMANDO OPERACIONAL.
- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO LOGÍSTICA E FINANCEIRA.
- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO.
- DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.
- CONTROLADORIA.
- AJUDÂNCIA GERAL.
- OUTRO.

4. Já participou de algum treinamento/formação relacionado a Gerenciamento de Projetos

- Nenhum treinamento/formação.
- Treinamento/formação 1- 20 horas.
- Treinamento/formação 21 - 40 horas.
- Treinamento/formação 41 - 60 horas.
- Treinamento/formação 61 - 80 horas.
- Treinamento/formação com mais de 80 horas.

5. De um modo geral, considerando as alternativas indicadas abaixo, qual opção melhor representa a maior dificuldade no gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

- Falta de treinamento específico para desenvolver as competências necessárias para a gestão de projetos.
- Modelo de estrutura de gestão que não possibilita o Gerente de Projetos ser designado de forma exclusiva para a gestão de projetos.
- Falta de suporte/apoio institucional durante o processo de gestão do projeto.
- Dificuldade em se alinhar os projetos e os objetivos estratégicos.
- Atualmente os processos que envolvem a gestão de projetos são confusos, o que dificulta seu gerenciamento.

6. Informações complementares

**APÊNDICE B - ENTREVISTA AO CHEFE DO ESTADO-MAIOR-
GERAL**



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Roteiro de entrevista semiestruturada ao Chefe do Estado-Maior-Geral

Tema da pesquisa	Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Data de realização	07 de agosto de 2019.
Local de realização	Estado-Maior-Geral/CBMDF.
Objetivo da entrevista	Avaliar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu padrão.
Entrevistado	Cel. QOBM/Comb. Chefe do Estado-Maior-Geral
Esclarecimento	Sr. Cel. QOBM/Comb. Chefe da EMG, as perguntas que se seguem objetivam colher informações como subsídio para a dissertação de Mestrado Profissional e Administração Pública, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos estratégicos do CBMDF.
Perguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como o Gerenciamento de Projetos colabora para a execução dos objetivos estratégicos da corporação? 2. Na percepção do senhor, os benefícios do uso de metodologia de gerenciamento de projetos são percebidos pelo Alto Comando (Comandantes, Chefes de Departamento, Diretores)? 3. Com relação ao gerenciamento de projetos no CBMDF, quais os principais desafios para desenvolver o grau de maturidade? 4. Informações complementares.

**APÊNDICE C - ENTREVISTA AO OFICIAL COORDENADOR DOS
PROJETOS ESTRATÉGICOS DO ESTADO-MAIOR-GERAL**



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Roteiro de entrevista semiestruturada no Oficial Coordenador de projetos estratégicos do CBMDF

Tema da pesquisa	Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.
Data de realização	15 de agosto de 2019.
Local de realização	Estado-Maior-Geral/CBMDF.
Objetivo da entrevista	Avaliar o nível da maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu padrão.
Entrevistado	Ten-Cel. QOBM/Comb. Coordenador dos projetos estratégicos.
Esclarecimento	Sr. Ten-Cel. QOBM/Comb., as perguntas que se seguem objetivam colher informações como subsídio para a dissertação de Mestrado Profissional e Administração Pública, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos estratégicos do CBMDF.
Perguntas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como o Gerenciamento de Projetos colabora para a execução dos objetivos estratégicos da corporação? 2. Como está funcionando a Gestão do Projetos no CBMDF, com base nos seguintes aspectos? <ul style="list-style-type: none"> - Metodologia de gerenciamento de projetos; informatização dos processos; estrutura organizacional, desenvolvimento de competências específicas sobre gerenciamento de projetos; capacitação dos oficiais gerentes de projetos. 3. Com relação ao gerenciamento de projetos no CBMDF, quais os principais desafios para desenvolver o grau de maturidade? 4. Informações complementares.

**ANEXO A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS MMGP**



**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA**

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MODELO DE MATURIDADE
EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MMGP.**

Brasília, agosto de 2019.

QUESTIONÁRIO – MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE (MMGP)

NIVEL 2 – CONHECIDO (iniciativas isoladas)

1. Em relação aos treinamentos internos e externos ocorridos nos últimos 12 meses, relacionados com aspectos básicos de gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos elementos do setor participaram de treinamentos nos últimos 12 meses. Os treinamentos abordaram aspectos ligados a áreas de conhecimentos e processos (tais como os padrões disponíveis, PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação ao uso de softwares para gerenciamento de tempo (sequenciamento de tarefas, cronogramas, Gantt, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a) Diversos profissionais do setor participaram de treinamento em software nos últimos 12 meses e o utilizaram em seus projetos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação à experiência com o planejamento e controle de projetos, por elementos envolvidos com projetos no setor, podemos afirmar:

- a) Nos últimos 12 meses, diversos elementos do setor têm efetuado o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância do assunto Gerenciamento de Projetos para agregar valor à organização, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se possuir uma metodologia, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização da importância de se possuir um sistema informatizado para atender ao gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância dos componentes da estrutura organizacional (Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, Sponsor, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam rigorosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência comportamental (liderança, negociação, comunicação, conflitos, etc.) escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.

- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
 - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
 - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de se evoluir em competência técnica e contextual (ou seja, assuntos ligados ao produto, aos negócios, à estratégia da organização, seus clientes, etc.), escolha:

- a) Este é um tema já consolidado ou em evolução. Tem se observado, nos últimos 12 meses, iniciativas para o desenvolvimento/aperfeiçoamento do entendimento do assunto, tais como reuniões para se discutir o assunto, participação em congressos, cursos, etc.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NIVEL 3 – PADRONIZADO

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo os processos e áreas de conhecimentos necessários e alinhados a algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, etc.). Ela diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Em relação à informatização dos processos para gerenciamento dos projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável. Ele contempla diferentes tamanhos de projetos e permite armazenar e consultar dados de projetos encerrados. Está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos desde (caso aplicáveis) o surgimento da ideia, os estudos técnicos, o estudo de viabilidade, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, a implementação do projeto e uso, temos:

- a) Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados (tanto da ótica do desenvolvimento do produto como do seu gerenciamento). O material existente é, aparentemente, completo e adequado e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em relação ao documento Plano do Projeto, que deve conter a abordagem para executar cada projeto em função de sua complexidade e também ser utilizado para monitorar o progresso do projeto e controlar variações, riscos e stakeholders, podemos afirmar:

- a) A criação deste documento demanda reuniões entre os principais envolvidos até a aprovação da baseline, com suas metas para prazos, custos e indicadores de resultados (se aplicável). Este processo está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação ao Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) ou suas variações, assinale a opção mais adequada:

- a) Está implantado. Suas funções foram identificadas, mapeadas e padronizadas e são utilizadas por seus membros, que possuem o treinamento necessário em GP. É bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao uso de Comitês (ou sistemas executivos de monitoramento ou equivalentes) para acompanhamento dos projetos durante suas execuções, assinale a opção mais adequada:

- a) Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao acompanhamento da execução de cada projeto, em reuniões efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe para atualizar o plano do projeto e tratar as exceções e os riscos, assinale a opção mais adequada:

- a) São realizadas reuniões periódicas que permitem que todos percebam o andamento do projeto. Os dados são coletados e comparados com a baseline. Em caso de desvio, contramedidas são implementadas. E feita análise de riscos. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Com relação ao gerenciamento de mudanças (prazo, custos, escopo, resultados, etc.) para projetos em andamento temos:

- a) Os valores baseline são respeitados durante a vida de cada projeto e evitam-se alterações. Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Com relação à definição de sucesso e à criação e uso de métricas para avaliação do sucesso dos projetos (ou seja, atingimento de metas: resultados obtidos, atraso, estouro de custos, performance, etc.), temos:

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação do sucesso e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à evolução das competências (conhecimentos + experiência) em gestão de projetos, técnica e comportamental dos diversos grupos de envolvidos (alta administração, gerentes de projetos, PMO, etc.), temos:

- a) Foram identificadas as competências necessárias para cada grupo de profissionais e foi feito um levantamento envolvendo “Situação Atual” e “Situação Desejada”. Foi executado um Plano de Ação que apresentou resultados convincentes nos últimos 12 meses.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NÍVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação à eliminação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas do próprio setor ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

- a) Todas as principais anomalias foram identificadas e eliminadas (ou mitigadas) pelo estabelecimento de ações (contramedidas) para evitar que estas causas se repitam. Este cenário está em funcionamento com sucesso há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

2. Com relação ao sucesso da carteira de projetos do setor, envolvendo (se aplicável) os seguintes componentes: benefícios, resultados esperados, satisfação de stakeholders, lucratividade, atrasos, custos, conformidade de escopo e qualidade, etc., temos:

- a) Foram estabelecidas metas, para o desempenho da carteira, para os diversos indicadores que são componentes da definição de sucesso (metas coerentes com o esperado para o nível 4 de maturidade). Estas metas têm sido atingidas nos últimos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Em relação ao envolvimento da alta administração (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor) com o assunto “Gerenciamento de Projetos”, assinale a opção mais adequada:

- a) Nos últimos dois anos tem havido um adequado envolvimento da alta administração com o assunto, participando dos comitês e acompanhando “de perto” os projetos estratégicos. Ela possui o conhecimento adequado, têm atitudes firmes e estimula o tema GP.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à correta estrutura organizacional. Ademais, os principais envolvidos são competentes, pró-ativos e utilizam corretamente os recursos disponíveis (processos, ferramentas, etc.). Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há mais de dois anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

5. Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança de projetos (metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:

- a) Existe um sistema pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

6. Em relação ao acompanhamento do trabalho efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale opção mais adequada:

- a) Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, eventualmente, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos 2 anos.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Praticamente todos os gerentes passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos. O programa está funcionando com sucesso há pelo menos dois anos e sempre apresenta novos treinamentos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

8. Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, etc.) pelos gerentes de projetos e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:

a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Plano do Negócio) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Funciona há 2 anos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:

a) Todos os envolvidos são altamente competentes nesta área, o que contribuiu para que retrabalhos e perdas caíssem para patamares quase nulos.

b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.

c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.

d) Esforços foram iniciados neste sentido.

e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Um dos mais importantes pilares da otimização é a inovação tecnológica e de processos por permitir saltos de qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

a) O tema deixou de ser tabu e houve significativa evolução no aspecto inovação que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos,

ocorrerem diversas iniciativas inovadoras com resultados totalmente compensadores.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

2. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em planejamento e acompanhamento de prazos e/ou custos e/ou escopo, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações nas durações / custos / escopo dos projetos. A equipe domina algumas técnicas, tais como Ágil/Enxuta (Agile/Lean).

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

3. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe na gestão das partes envolvidas (stakeholders) e gestão de riscos, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

4. Com relação à competência (conhecimentos + experiência + atitude) da equipe em aspectos técnicos do produto (bem, serviço ou resultado) sendo criado, podemos afirmar que:

a) A equipe tem demonstrado domínio tão expressivo nestes aspectos, incluindo (se aplicável) avanços na tecnologia, VIPs - Value Improving Practices, etc., que têm permitido significativas otimizações nas características técnicas do produto sendo criado.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

5. Com relação ao sistema informatizado:

a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e projetos encerrados.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

6. Em relação ao histórico de projetos já encerrados (Gestão do Conhecimento), no que toca aos aspectos (caso aplicáveis): Avaliação dos Resultados Obtidos; Dados do Gerenciamento; Lições Aprendidas; Melhores Práticas, etc., podemos afirmar que:

a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados de ótima qualidade. O sistema está em uso pelos principais envolvidos para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

7. Em relação à estrutura organizacional existente (projetizada / matricial forte, alanceada ou fraca / funcional), envolvendo, de um lado a organização e do outro, os Gerentes de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), escolha:

a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, foi otimizada e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

8. Em relação à capacidade dos principais envolvidos com projetos do setor em competência comportamental (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

9. Em relação ao entendimento, dos principais envolvidos, sobre o contexto da organização (seus negócios, suas estratégias, seus processos, sua estrutura organizacional, seus clientes, etc.), temos:

a) Existe um alto entendimento destes aspectos que são levados em conta no planejamento e execução de projetos de forma que os produtos entregues (bens, serviços ou resultados) realmente estejam à altura da organização.

e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

10. Em relação ao clima existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" há, pelo menos, dois anos. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.

e) A situação existente não atende ao descrito no item A.