MESTRADO PROFISSIONAL
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO TRE/DF

RENATO WILLIAN BRUNO

Brasília-DF, 2024

RENATO WILLIAN BRUNO

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO TRE/DF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador
Professor Doutor Felipe Lopes da Cruz.

Brasília-DF 2024

RENATO WILLIAN BRUNO

AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO TRE/DF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 19 / 11 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz - Orientador

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz

B898a Bruno, Renato Willian
Avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos como ferramenta de diagnóstico: um estudo sobre o planejamento de aquisições no TRE/DF / Renato Willian Bruno. – Brasília: IDP, 2024.

234 f.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz.

1. Mapeamento de processo. 2. Maturidade em gerenciamento. 3. Planejamento de aquisições. I. Título.

CDD: 351

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Hélio Bruno (in memoriam) e Clarice Roberto Bruno, e à minha irmã, Giselle Bruno Grando, que me ensinaram que o saber é uma herança preciosa; bem como às minhas meninas — Danielle, Laura e Marina — razão maior do meu compromisso com o aprimoramento contínuo e com o legado que desejo deixar.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, fonte de toda a sabedoria e discernimento, meu refúgio e minha cidadela, pela força concedida para superar os desafios ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz, pelas orientações precisas, pelo constante incentivo e por toda a cordialidade no trato acadêmico.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. André Luiz Valença da Cruz, Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro, e também ao Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho, agradeço a disponibilidade, as críticas construtivas e as valiosas sugestões que enriqueceram significativamente este trabalho.

Aos colegas de mestrado, que compartilharam e inspiraram essa caminhada, abrilhantando os momentos de aprendizagem.

Ao TRE/DF, especialmente aos Exmos. Desembargadores Jair Soares e Roberval Casimiro Belinati, aos Diretores-Gerais Sra. Lúcia Carvalho Bitar Yung Tay e Sr. Eduardo de Castro Rodrigues, bem como ao Secretário de Administração, Orçamento e Finanças, Sr. Paulo Tadeu Moreira Saldanha, pelo apoio institucional e confiança. Agradeço ainda a colaboração de todos os colegas que viabilizaram a realização desta pesquisa.

Ao Engenheiro Eletricista Paulo Sérgio Rangel Filho, grande gerente de projetos, por suas valiosas contribuições que inspiraram algumas das ideias centrais deste trabalho.

À P-Excellence e ao Sr. Gabriel Pereira, pelo compartilhamento do conhecimento que muito contribuiu para a elaboração deste estudo.

E, por fim, à minha amada família, especialmente à minha esposa Danielle Gurgel Lima Bruno e às minhas filhas, Laura e Marina, pelo amor inabalável, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo apoio incondicional.

RESUMO

Esta dissertação apresenta um estudo sobre a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos - GP como ferramenta de diagnóstico do planejamento das aquisições no Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal - TRE/DF. Seu objetivo geral é identificar os aspectos que favorecem ou prejudicam o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições, tomando como base, além da avaliação da maturidade, a análise de processos de trabalho, da estrutura organizacional, e as evidências de projetos de aquisição pretéritos. Para tanto definem-se quatro objetivos específicos: (1) Avaliar a maturidade setorial por meio da aplicação do questionário do modelo PRADO-MMGP, da coleta das impressões dos respondentes e da elaboração de análise SWOT; (2) Mapear os macroprocessos e processos da cadeia de valor das aquisições e verificar sua aderência às boas práticas do Guia PMBOK®; (3) Analisar os efeitos da estrutura organizacional do TRE/DF na gestão dos projetos de aquisição; e (4) Realizar a triagem e a análise do desempenho dos projetos de aquisição do biênio 2022/2023 e comparando-o com os resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021. Os resultados indicam que o nível de maturidade do TRE/DF - com 1,98 pontos -, situa-se na transição entre os níveis 1:Inicial e 2:Conhecido, representando uma gestão incipiente em termos de formalização e uso consistente de metodologias de GP. A análise SWOT evidencia, entre outros, fragilidades de competências, de método e de ferramentas tecnológicas. A estrutura organizacional, de característica funcional, também se mostra como obstáculo à governança dos projetos. Os processos de trabalho apresentam 28 pontos de baixa aderência às boas práticas preconizadas pelo Guia PMBOK e a análise dos projetos pretéritos revela um índice de sucesso total de 43,35%, de sucesso parcial de 46,67%, de fracasso de 15%, de atraso médio de 19,48%, variação de custos de 22,50% e execução média de escopo de 59,99%, demonstrando que a baixa maturidade impacta no desempenho dos projetos, conclusão corroborada pelos resultados da Pesquisa de Maturidade em GP - Brasil 2021. Por fim, o estudo conclui que a adoção de métodos e de tecnologias, e ainda a capacitação dos envolvidos - entre outros apontamentos traduzidos em 33 aspectos favoráveis e 33 aspectos desfavoráveis - são potencialmente relevantes para o desempenho e a maturidade da gestão, objetivo central da pesquisa.

Palavras chave: Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Planejamento de Aquisições, Modelo PRADO-MMGP, Mapeamento de processos, SWOT, Guia PMBOK, Diagnóstico.

ABSTRACT

This dissertation presents a study on the evaluation of project management maturity (PM) as a diagnostic tool for acquisition planning at the Regional Electoral Court of the Federal District (TRE/DF). Its general objective is to identify the aspects that enhance or hinder the performance and maturity of acquisition management, based on maturity assessment, work process analysis, organizational structure, and evidence from past acquisition projects. Four specific objectives are defined: (1) To assess sector maturity through the application of the PRADO-MMGP model questionnaire, collecting respondents' impressions, and conducting a SWOT analysis; (2) To map the macroprocesses and processes in the acquisition value chain and verify their adherence to best practices in the PMBOK® Guide; (3) To analyze the effects of TRE/DF's organizational structure on the management of acquisition projects; and (4) To screen and analyze the performance of acquisition projects from the 2022/2023 biennium and compare it with the results of the Project Management Maturity Research – Brazil 2021. The results indicate that the TRE/DF maturity level – with a score of 1.98 – is in transition between Level 1: Initial and Level 2: Known, representing an incipient level of management in terms of the formalization and consistent use of PM methodologies. The SWOT analysis highlights, among other issues, weaknesses in competencies, methodology, and technological tools. The organizational structure, primarily functional, also poses an obstacle to project governance. The work processes exhibit 28 points of low adherence to the best practices outlined in the PMBOK Guide, and the analysis of past projects reveals a total success rate of 43.35%, partial success of 46.67%, failure rate of 15%, an average delay of 19.48%, cost variance of 22.50%, and average scope fulfillment of 59.99%, demonstrating that low maturity impacts project performance—a conclusion corroborated by the Project Management Maturity Research – Brazil 2021. Finally, the study concludes that the adoption of methodologies and technologies, along with the training of personnel—in addition to 33 identified favorable and 33 unfavorable aspects—are potentially relevant for improving performance and management maturity, which is the central objective of the research.

Keywords: Project Management Maturity, Acquisition Planning, PRADO-MMGP Model, Process Mapping, SWOT, PMBOK Guide, Diagnostic.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1
Ocorrência dos grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto **36**
Figura 2
Modelo teórico conceitual da correlação entre fontes de evidência, fato analisado e objetivo da pesquisa **61**
Figura 3
Gráfico da diversidade do grupo focal: 17 setores em 20 respondentes **75**
Figura 4
Dispersão das funções dos respondentes do questionário **76**
Figura 5
Exemplo do quadro com a pergunta, respostas sintetizadas, assunto, dimensão e horizonte de análise **78**
Figura 6
Exemplo da tabela com a tabulação da pontuação, estatística descritiva e resposta aproximada inferida **78**
Figura 7
Maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **80**
Figura 8
Maturidade do setor de aquisições do TRE/DF nas regiões de desempenho **82**
Figura 9
Maturidade por tipo de organização na pesquisa de maturidade de 2021 e posição do TRE/DF **83**
Figura 10
Gráfico da aderência aos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **85**
Figura 11
Aderência aos estágios de maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **86**
Figura 12
Nuvem de palavras Nível 2 gerada a partir do resumo dos comentários **88**
Figura 13
Nuvem de palavras Nível 3 gerada a partir do resumo dos comentários **90**

Figura 14
Nuvem de palavras Nível 4 gerada a partir do resumo dos comentários **92**
Figura 15
Nuvem de palavras Nível 5 gerada a partir do resumo dos comentários **94**
Figura 16
Gradação da análise SWOT – Fatores Internos **98**
Figura 17
Gradação da análise SWOT – Fatores Externos **99**
Figura 18
Pontos fortes do gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **102**
Figura 19
Pontos fracos do gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **106**
Figura 20
Oportunidades do gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **110**
Figura 21
Ameaças do gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF **114**
Figura 22
Cadeia de Valor do TRE/DF e o contexto dos processos de aquisição **118**
Figura 23
Cadeia de Valor “Adquirir e Contratar Bens e Serviços” **120**
Figura 24
Macroprocessos da cadeia de valor “Adquirir e Contratar Bens e Serviços” **121**
Figura 25
Mapeamento do Macroprocesso 2 – Proj. de Aquisição. Articulação partes 1/2 ..... **124**
Figura 26
Mapeamento do Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição. Parte 1 ..... **125**
Figura 27
Mapeamento do Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição. Parte 2 ..... **126**
Figura 28
Ocorrência dos grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto **132**
Figura 29
Organograma atual do TRE/DF **161**

LISTA DE QUADROS

Quadro 1
Processos do Guia PMBOK: grupos de processos e áreas de conhecimento
..... 51

Quadro 2
Níveis de maturidade e características
..... 62

Quadro 3
Dimensões de maturidade, horizontes de análise e requisitos
..... 63

Quadro 4
Análise dos Pontos Fortes da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF
..... 99

Quadro 5
Análise dos Pontos Fracos da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF
..... 103

Quadro 6
Análise das Oportunidades da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF
..... 107

Quadro 7
Análise das Ameaças da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF
..... 111

Quadro 8
SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 1
..... 127

Quadro 8
SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 2
..... 128

Quadro 8
SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 3
..... 130

Quadro 9
Distribuição dos 49 processos de gerenciamento do PMBOK, segundo seu grupo de processos e área de conhecimento

.....135

Quadro 10
Distribuição dos 40 processos do Macroprocesso 2 do TRE/DF, segundo seu grupo de processos e área de conhecimento

.....137

Quadro 11
Comparativo entre os processos de gestão previstos no Guia PMBOK – 6ª ed. e os processos do Macroprocesso 2

.....139

Quadro 12
Resumo dos Achados

.....158

Quadro 13
Análise de complexidade: projetos com no mínimo duas classificações “alta”. Parte 1: ano 2022

.....165

Quadro 13
Análise de complexidade: mínimo duas classificações “alta”. Parte 2: 2023

.....166

Quadro 14
Cenário das alterações no planejamento nos projetos selecionados

.....168

Quadro 15
Indicadores 2021-2026: Pesquisa Maturidade em GP - Brasil/21 x Planejamento Estratégico TRE/DF

.....171

Quadro 16
Análise do êxito dos projetos analisados 2022-2023. Parte 1

.....182

Quadro 16
Análise do êxito dos projetos analisados 2022-2023. Parte 2

.....185

Quadro 17
Aspectos favoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 1

.....215

Quadro 17
Aspectos favoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 2

.....218

Quadro 18
Aspectos desfavoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 1

.....221

Quadro 18
Aspectos desfavoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 2

.....223

LISTA DE TABELAS

Tabela 1
Cenário da execução orçamentário-financeira do TRE/DF 2022-2023 ..... **25**
Tabela 2
Indicadores de desempenho do planejamento de contratações do TRE/DF **26**
Tabela 3
Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil **38**
Tabela 4
Estimativa do desempenho do setor de aquisições do TRE/DF **83**
Tabela 5
Gradação da análise SWOT x pontuação atribuída **98**
Tabela 6
Valor total: Planos Anuais de Aquisição x Projetos Selecionados **168**
Tabela 7
Percentual de conclusão dos projetos dos PAA´s 2022-2023 ..... **170**
Tabela 8
Comparativo de Desempenho: Pesquisa de Maturidade em GP/Brasil 2021 x Resultados TRE/DF 2022-2023 ..... **172**
Tabela 9
Resultado dos indicadores 13, 26 e 28 para o biênio 2022-2023 ..... **175**
Tabela 10
Variação de custos dos projetos 2022/2023. Parte 1: 2022 ..... **177**
Tabela 10
Variação de custos dos projetos 2022/2023. Parte 2: 2023 ..... **179**
Tabela 11
Resultado do objetivo específico 1b – Análise SWOT **213**
Tabela 12
Comparativo da quantidade de processos previstos: Guia PMBOK 6ª ed. x Manual de Planejamento de Aquisições TRE/DF v 2.0 ..... **214**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 25

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA 25

1.2 PERGUNTA NORTEADORA 28

1.3 ENUNCIAÇÃO DOS OBJETIVOS 28

1.3.1 GERAL 28

1.3.2 ESPECÍFICOS 28

1.3.2.1 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE SETORIAL 28

1.3.2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS 28

1.3.2.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 28

1.3.2.4 ANÁLISE DO DESEMPENHO DE AQUISIÇÕES PRETÉRITAS 29

1.4 HIPÓTESE DE ESTUDO 29

1.5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS 29

1.6 RESUMO DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO 30

2. REFERENCIAL TEÓRICO 33

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: DESEMPENHO E ENTREGA DE VALOR 33

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK 33

2.3 A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 36

2.4 O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO SETOR PÚBLICO 39

2.4.1 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO COMPRAS 39

2.4.2 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO EM UMA AQUISIÇÃO PÚBLICA 40

2.4.2.1 PLANEJAMENTO, LATO SENSU 40

2.4.2.2 A ETAPA PLANEJAMENTO, STRICTO SENSU 41

2.4.3 CONCEITUANDO PROJETO DE AQUISIÇÃO, PROGRAMA E PORTFÓLIO DE AQUISIÇÕES 42

2.4.3.1. PROJETO DE AQUISIÇÃO 42

2.4.3.2. PROGRAMA DE AQUISIÇÕES 42

2.4.3.3. PORTFÓLIO DE AQUISIÇÕES 43

SUMÁRIO

2.5 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS 44

2.5.1 OS TIPOS DE ARRANJO ORGANIZACIONAL E A GOVERNANÇA DE PROJETOS 44

2.5.1.1 ESTRUTURAS FUNCIONAIS 44

2.5.1.2 ESTRUTURAS PROJETIZADAS 45

2.5.1.3 ESTRUTURAS MATRICIAIS 46

2.5.1.4 ESTRUTURAS MISTAS 47

2.6 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS SEGUNDO O GUIA BPM CBOK 47

2.6.1 MODELAGEM DE PROCESSOS 48

2.6.1.1 A CADEIA DE VALOR 48

2.6.1.2 A ARQUITETURA DE PROCESSOS 49

2.6.1.3 O MÉTODO SIPOC 49

2.6.1.4 O PADRÃO DE NOTAÇÃO BPMN 50

2.6.2 O PROCESSO COMO FERRAMENTA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS 51

2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS SUPLEMENTARES PARA O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 53

2.7.1 NUVENS DE PALAVRAS 53

2.7.2 ANÁLISE SWOT 54

2.8 RESUMO DO CAPÍTULO 54

3. METODOLOGIA 57

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA 57

3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA, ANÁLISE E AVALIAÇÃO 58

3.2.1. ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS 58

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS 62

3.3.1 QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP 62

3.3.2 COMENTÁRIOS DOS RESPONDENTES 65

3.4 ANÁLISE DE DADOS 65

3.4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA 65

3.4.2 ANÁLISE QUALITATIVA 66

SUMÁRIO

3.5 PROCEDIMENTOS ADICIONAIS 66
3.5.1 ANÁLISE SWOT 66
3.5.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS 66
3.5.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 67
3.5.4 ANÁLISE DOS PROJETOS PRETÉRITOS: BIÊNIO 2022-2023 68
3.6 PERGUNTAS DE SUPORTE 68
3.7 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO 70
3.8 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS 71
3.9 RESUMO DO CAPÍTULO 71

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS 74
4.1. AVALIAÇÃO DE MATURIDADE 74
4.1.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP 74
4.1.1.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA AMOSTRA E DA APLICAÇÃO 74
4.1.1.2 CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS 76
4.1.2 CÁLCULO DO NÍVEL DE MATURIDADE GLOBAL 79
4.1.2.1 PORTAL WWW.MATURITYRESEARCH.COM 79
4.1.2.1. DESEMPENHO ESPERADO 82
4.1.3 ADERÊNCIA AOS NÍVEIS DE MATURIDADE 84
4.1.4 ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES DE MATURIDADE 85
4.1.5 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS, APONTAMENTOS E JUSTIFICATIVAS 87
4.1.5.1 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 2: CONHECIDO 87
4.1.5.2 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 3: PADRONIZADO 89
4.1.5.3 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 4: GERENCIADO 91
4.1.5.4 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 5: OTIMIZADO 93
4.1.5.5 CONCLUSÃO 95

SUMÁRIO

4.1.2 ANÁLISE SWOT 96
4.1.2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS E CONTEXTO DE APLICAÇÃO 96
4.1.2.2 PONTOS FORTES 99
4.1.2.3 PONTOS FRACOS 103
4.1.2.4 OPORTUNIDADES 107
4.1.2.5 AMEAÇAS 111
4.1.2.6 CONCLUSÃO 115
4.2 MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS 116
4.2.1 CADEIA DE VALOR 117
4.2.2 Macroprocessos 120
4.2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUBPROCESSOS 123
4.2.4 SIPOC: PROCESSOS E SUBPROCESSOS DO MACROPROCESSO 2 127
4.2.5. GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DO CONHECIMENTO 131
4.2.6 ANÁLISE DE ADERÊNCIA E ACHADOS 142
4.2.6.1 GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO 142
4.2.6.2 GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO 143
4.2.6.3 GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO 148
4.2.6.4. GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE 152
4.2.6.5 GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO 157
4.2.7 CONCLUSÃO 157
4.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 159
4.3.1 ORGANOGRAMA 160
4.3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS E IMPACTOS NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS PROJETOS DE AQUISIÇÃO 162
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS AQUISIÇÕES PRETÉRITAS 2022/2023 164
4.4.1 TRIAGEM DE PROJETOS 2022-2023 164
4.4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS 2022-2023 170
4.4.2.1 DESEMPENHO AFERIDO E BENCHMARKING: COMPARAÇÃO COM O ESPERADO 170
4.5 RESUMO DO CAPÍTULO 188

SUMÁRIO

5. DISCUSSÃO 191

5.1 INTRODUÇÃO 191

5.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NO CONTEXTO DO TRE/DF 192

5.2.1 IMPLICAÇÕES DOS PERFIS DE ADERÊNCIA AOS NÍVEIS DE MATURIDADE 193

5.2.2 IMPLICAÇÕES DOS PERFIS DE ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES DE MATURIDADE 196

5.3 COMPARAÇÃO COM BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 198

5.3.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO 198

5.3.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO 200

5.3.3 GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA 200

5.3.4. GERENCIAMENTO DO CUSTO 201

5.3.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE 201

5.3.6 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS 202

5.3.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES 203

5.3.8 GERENCIAMENTO DOS RISCOS 203

5.3.9 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES 204

5.3.10 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS 205

5.4 IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA O AUMENTO DO DESEMPENHO 206

5.4.1 COMPETÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS 206

5.4.2 COMPETÊNCIA TÉCNICA E CONTEXTUAL 206

5.4.3 COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL 207

5.4.4 METODOLOGIA 207

5.4.5 INFORMATIZAÇÃO 208

5.4.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO 208

5.4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 208

5.5 RESUMO DO CAPÍTULO 209

SUMÁRIO

6. CONCLUSÃO 212

6.1 RETOMADA DOS OBJETIVOS E RESULTADOS **212**

6.1.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, COM FOCO NO ALCANCE DOS OBJETIVOS **213**

6.1.2 SÍNTESE DOS ACHADOS **215**

6.1.3 LIMITES DO ESTUDO **226**

6.1.4 DESDOBRAMENTOS PARA NOVAS PESQUISAS **226**

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS **227**

REFERÊNCIAS 229

1

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Criado em 1945 no Estado da Guanabara e transferido para Brasília em 1960, o Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal - TRE/DF integra o conjunto de órgãos da Justiça Eleitoral elencados no Art. 118 da Constituição Federal do Brasil de 1988. Suas competências são dadas pelo Código Eleitoral Brasileiro - Lei nº 4.737/1965, e, à semelhança de seus pares, o TRE/DF deve planejar, executar e controlar a aplicação de esforços para a satisfação do interesse público em sua natureza basilar: a materialização da soberania popular por meio do voto, um dos pilares do estado democrático de direito.

Entre 2022 e 2023, os valores aplicados pelo TRE/DF em contratos de bens e serviços totalizaram cerca de R$ 55.000.000,00 (cinquenta e cinco milhões de reais), conforme abaixo:

Tabela 1 – Cenário da execução orçamentário-financeira do TRE/DF 2022-2023

Ano	Projeto de Lei	Dotação Inicial	Dotação Atual	Empenhado	Liquidado	Pago
Total	R$ 125.906.536,00	R$ 125.906.536,00	R$ 128.552.140,00	R$ 106.338.583,52	R$ 94.297.010,35	R$ 93.486.165,41
2022	R$ 24.237.654,00	R$ 24.237.654,00	R$ 24.237.654,00	R$ 23.638.461,46	R$ 22.755.865,97	R$ 22.578.217,12
2023	R$ 27.445.286,00	R$ 27.445.286,00	R$ 35.905.945,00	R$ 35.176.203,36	R$ 33.757.138,60	R$ 33.754.896,00

Fonte: Painel do Orçamento Federal – Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP).

Apesar de pouco representativas no universo das compras públicas, essas contratações possuem grande relevância, pois estão vinculadas à realização de eleições, sendo essa a razão para a escolha

do tema como digno de investigação científica, já que o valor de uma pesquisa também se mede pelo grau de indispensabilidade de sua contribuição (ECO, 2006, p.22).

Assim, esta pesquisa se propõe a identificar o grau de proficiência e os aspectos que favorecem a gestão e os resultados das aquisições do TER/DF, adotando como ferramenta de diagnóstico a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos do modelo PRADO-MMGP®, e o comparativo com as boas práticas do Guia PMBOK® (PMI, 2017).

Dessa forma, percebe-se também o alinhamento da pesquisa aos objetivos da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e do Planejamento Estratégico do TER/DF2021-2026, instrumentos que formalizam a necessidade de constante aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária como importantes macro desafios.

Nestes instrumentos encontram-se estabelecidos diversos indicadores para a melhoria contínua do seu desempenho, dentre os quais se destacam:

Tabela 2 – Indicadores de desempenho do planejamento de contratações do TRE/DF

INDICADOR		PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021-2026								
n/o	Descrição	Meta	Meta	Meta	Meta	Result.	Meta	Result.	Meta	Result.
		2026	2025	2024	2023		2022		2021	
13	Taxa de agilidade na tramitação	97%	95%	93%	91%	83,7%	89%	77,2%	87%	87,1%
19	Taxa de aderência ao planejamento orçamentário	92,5%	91%	89,5%	88%	98,1%	86,5%	98,9%	85%	80,1%
26	Taxa de licitações não finalizadas	10%	10%	10%	11%	10%	11%	20%	N/D	12,5%

28	Taxa de aderência do Plano Anual de Aquisições	75%	75%	70%	65%	62,6%	65%	60,5%	N/D	59%

Fonte: TRE/DF. Disponível em: https://www.tre-df.jus.br. Acesso em: 24 de setembro de 2024.

Da análise da tabela 02, verifica-se que em 2022 - ano eleitoral, quanto os riscos são maiores pela impossibilidade de adiamentos[1] -, e apesar de um índice de execução orçamentária de 98,92%, todos os demais indicadores relacionados ao planejamento de aquisições: taxa de agilidade, taxa de licitações não finalizadas e taxa de aderência ao Plano Anual de Aquisições – PAA[2] encontram-se abaixo das metas estabelecidas.

Neste aspecto chama a atenção a modesta expectativa de aderência ao PAA -indicador 28. Em 2023 a meta foi de somente 65%, ou seja, cerca de 1/3 das aquisições planejadas poderiam não ter sucesso ou, eventualmente, serem substituídas. Como reflexo verificam-se constantes alterações: tanto em 2022, quanto em 2023, os PAAs tiveram 3 versões.

Conclui-se que a alta execução orçamentária não representa necessariamente o sucesso dos projetos de aquisição, já que as constantes revisões nos planos de aquisições para o adiamento ou cancelamento de projetos priorizados podem indicar deficiências na execução.

Além disso, vícios no processo de alinhamento estratégico ou no rito de seleção dos projetos também podem causar a necessidade de revisão dos planos de aquisição pois, como defendem PRADO & MIGLIOLI, a priorização de projetos deve ser pautada na prévia avaliação da viabilidade técnica, da viabilidade financeira e na análise de riscos, para se evitar que os projetos de uma carteira sejam submetidos ao dissabor das incertezas.

[1]As eleições serão realizadas no primeiro domingo de outubro (1º turno), e no último domingo de outubro (2º turno, se houver): art.77, art. 28, e II do art. 29 da CF/88), datas somente alteradas por Emenda Constitucional.
[2]Plano Anual de Aquisições – PAA, passa a ser denominado Plano de Contratações Anual – PCA com o advento da Lei nº 14.133/2021.

1.2 PERGUNTA NORTEADORA

Neste cenário, onde os desafios do contínuo aperfeiçoamento ensejam a investigação dos fatores relacionados ao desempenho dos projetos de aquisição, é que aflora a pergunta norteadora desta pesquisa: **Quais são os aspectos que favorecem ou prejudicam o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF, segundo os princípios do gerenciamento de projetos?**

1.3 ENUNCIAÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

Identificar os aspectos que favorecem ou prejudicam o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF, tomando por base a análise da maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo PRADO-MMGP, seus processos de trabalho, sua estrutura organizacional, o comparativo com as boas práticas do Guia PMBOK e as evidências de aquisições do biênio 2022/2023.

1.3.2 ESPECÍFICOS

1.3.2.1 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE SETORIAL

a) **Aplicação do questionário para a Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos PRADO-MMGP com o objetivo de avaliar a maturidade da gestão do planejamento das aquisições do TRE/DF e identificar as percepções dos envolvidos; e**
b) **Análise SWOT: pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças à gestão do planejamento das aquisições, tendo por base as respostas abertas oriundas do questionário.**

1.3.2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

a) **Identificar os macroprocessos e processos da cadeia de valor das aquisições do TRE/DF e avaliar sua aderência às boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK.**

1.3.2.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

a) **Investigar os impactos da estrutura funcional do TRE/DF na gestão das aquisições.**

1.3.2.4 ANÁLISE DO DESEMPENHO DE AQUISIÇÕES PRETÉRITAS

a) **Realizar a triagem dos projetos de aquisições ocorridos entre 2022 e 2023 com vistas a selecionar projetos aptos à análise documental; e**
b) **Realizar a análise de desempenho dos projetos selecionados e compará-los com os resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.**

1.4 HIPÓTESE DE ESTUDO

A presente investigação parte da premissa que se baseia na seguinte afirmação: **quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos, e quanto maior a aderência às boas práticas preconizadas, maior o desempenho dos projetos de aquisição.**

A literatura aponta que o domínio de competências em gerenciamento de projetos, de competências técnicas e contextuais, de competências comportamentais, de metodologias e da informatização, e, ainda, que a adequação da estrutura organizacional e o alinhamento estratégico da gestão de projetos são fatores que favorecem o sucesso de projetos.

1.5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS

O estudo propõe a investigação do processo de planejamento das aquisições do TRE/DF, tendo como eixos a avaliação da maturidade e a adoção das boas práticas do gerenciamento de projetos, para desvendar suas fragilidades e virtudes, além do vínculo entre as boas práticas recomendadas e os impactos reais da sua adoção. Além disso, o estudo apresenta a estruturação de um modelo de diagnóstico capaz de ser aplicado em análises para o crescimento da maturidade do gerenciamento de projetos em diferentes contextos.

1.6 RESUMO DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO

Neste Capítulo 1 – Introdução, foi apresentado o contexto no qual se insere a presente pesquisa com vistas a legitimar o estudo das aquisições do TRE/DF como caso digno de investigação científica. Apresentaram-se também evidências que apontam para a ocorrência de problemas de gestão, cuja identificação requer análise estruturada em método científico, traduzido pela pergunta de pesquisa, descrição dos seus objetivos geral e específicos e contribuições esperadas.

No Capítulo 2 – Referencial Teórico, é apresentada a premissa fundamental da pesquisa: cada aquisição do TRE/DF deve ser compreendida como um projeto. Apresenta-se a fundamentação teórica que baliza o estudo no que tange: à gestão de projetos; à avaliação de maturidade; ao modelo PRADO-MMGP e sua relação com a Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos Brasil; aos instrumentos de coleta e análise utilizados: SWOT, nuvens de palavras, arquitetura de processos, cadeia de valor de Porter, método SIPOC, padrão BPMN, *benchmarking*; e ainda os referenciais mais relevantes dos Guias PMBOK® – 6ª ed. (PMI, 2017) e Guia BPM-CBOK® - V 3.0 (ABPMP, 2013).

No Capítulo 3 – Metodologia, a pesquisa é identificada como estudo de caso, qualificada como descritiva, exploratória e associativa, de método quantitativo-qualitativo, e são apresentados seus instrumentos de coleta e análise, suas perguntas de suporte, suas limitações e o seu modelo teórico-conceitual para a correlação entre fontes de evidência, fato analisado e objetivo da pesquisa;

No Capítulo 4 – Análise de Dados, são apresentados e analisados os achados oriundos: da aplicação do questionário PRADO-MMGP; da análise de conteúdo de266 respostas abertas; da avaliação de maturidade no portal www.maturityresearch.com;da análise SWOT; do mapeamento de processos e *benchmarking* com boas práticas; da análise da estrutura organizacional, e por fim, análise do desempenho de projetos selecionados do biênio 2022/23 e seu *benchmarking* com os resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil em 2021;

No Capítulo 5 – Discussão, serão apresentados os cruzamentos das informações obtidas por meio das fontes de evidência, com vistas à

identificar alinhamentos e contrapontos com a literatura de referência, posicionando a pesquisa no universo acadêmico; e

No Capítulo 6 – Conclusão, será retomada a pergunta de pesquisa, seus objetivos e hipóteses e apresentados os resultados da investigação segundo as formulações iniciais. Serão apresentados também os limites do estudo e desdobramentos para futuros estudos.

2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: DESEMPENHO E ENTREGA DE VALOR

Ao longo dos anos, a Gestão Pública Brasileira tem vivenciado uma constante evolução de sua ordenação e ferramentas. Conceitua-se como Nova Governança Pública – NGP o seu arranjo contemporâneo, que enfatiza a eficiência, eficácia e entrega de valor público como pilares essenciais para uma administração pública moderna.

Falcão e Marini (2014, p. 45) observam que a NGP é uma resposta à necessidade de transformar a gestão pública, promovendo uma atuação mais colaborativa e orientada para resultados. Assim, o gerenciamento de projetos surge como uma ferramenta fundamental, capaz de otimizar recursos e aprimorar processos críticos, como o das compras públicas.

Porém, no contexto público, o desafio de se implementar novas práticas torna-se mais complexo por suas peculiaridades, entretanto, não se pode olvidar que a entrega de valor é um componente central da gestão eficiente, já que se trata da capacidade de criar resultados duradouros e significativos com base nos recursos disponíveis (DRUCKER,1973, p. 55).

2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS SEGUNDO O GUIA PMBOK

O gerenciamento de projetos é amplamente reconhecido por sua capacidade de estruturar processos complexos e garantir a entrega de resultados. O Guia PMBOK –Project Management Body of Knowledge que, em tradução livre, seria um corpo de conhecimentos em gerenciamento de projetos, publicado pelo Project Management Institute –PMI, é um dos frameworks mais utilizados mundialmente, tanto no setor público quanto no privado.

A 6ª edição do Guia PMBOK conceitua projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado

exclusivo". Esse resultado exclusivo pode ser um produto, um serviço ou mesmo ou propósito a ser atingido (PMI, 2017, p. 4).

A 6ª edição Guia PMBOK– adotado para as inferências desta pesquisa pelo seu formato procedimental e prescritivo, frente às características mais conjecturais da 7ª edição–organiza o gerenciamento de projetos 10 áreas, conhecidas como áreas de conhecimento:

> I. Gerenciamento da Integração do Projeto;
> *O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento do projeto dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> II. Gerenciamento do Escopo do Projeto;
> *O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> III. Gerenciamento do Cronograma do Projeto;
> *O gerenciamento do cronograma do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> IV. Gerenciamento dos Custos do Projeto;
> *O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, provisões, gerenciamento e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado* (PMI, 2017. P. 553/712).
>
> V. Gerenciamento da Qualidade do Projeto;
> *O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> VI. Gerenciamento dos Recursos do Projeto;
> *O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto* (PMI, 2017. P. 553/712).
>
> VII. Gerenciamento das Comunicações do Projeto;

> *O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, geradas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de maneira oportuna e apropriada* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> VIII. Gerenciamento dos Riscos do Projeto;
> *O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução de planejamento, identificação e análise de gerenciamento de risco, planejamento de resposta, implementação de resposta e monitoramento dos riscos em um projeto* (PMI, 2017. P. 553/712).
>
> IX. Gerenciamento das Aquisições do Projeto;
> *O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto* (PMI, 2017. P. 553/711).
>
> X. Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto.
> *O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto (PMI 2017. P. 711).*

Para cada uma das áreas de conhecimento, são estabelecidos, entre outros, processos de trabalho, os quais, por sua vez, são organizados, em grupos de processos, que seriam:

> Um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos incluem iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar. Os grupos de projeto de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto. (PMI, 2017, pg. 713)

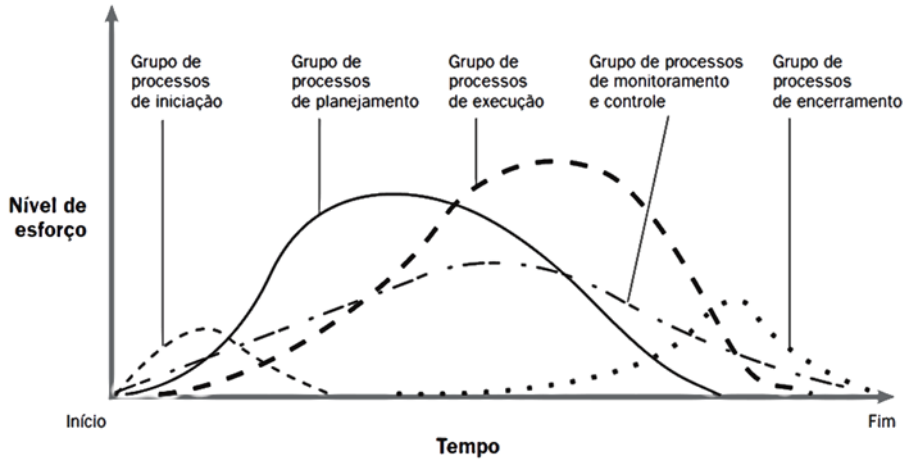
O Guia PMPOK (PMI, 2017, pg. 23, 554), conceitua os cinco grupos de processos:

> Processos de Iniciação: realizados para definir um novo projeto, ou uma nova fase, e para obter autorização para seu início;
> Processos de Planejamento: realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir uma linha de ação para alcançar seus objetivos;

Processos de Execução: realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de modo a satisfazer as especificações do projeto;
Processos de Monitoramento e Controle: exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar necessidades de mudanças no plano e iniciá-las; e
Processos de Encerramento: realizados concluir ou encerrar formalmente o projeto, faseou contrato.

O gráfico abaixo, extraído do Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 555), demonstra a ocorrência dos grupos de processo ao longo do ciclo de vida do projeto.

Figura 1 – Ocorrência dos grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto



Fonte: Figura 1-5do Guia PMPOK

A estrutura adotada pelo guia enfatiza a abordagem linear e sistêmica de gestão ao estabelecer o caráter temporário de um projeto: "o ciclo de vida de um projeto é composto de fases, cada uma com um início e um fim definidos, e com entregas claras" (PMI, 2017, p. 554). Kerzner assevera que o gerenciamento de projetos é a chave para alcançar a excelência global em um ambiente competitivo, uma vez que oferece uma abordagem sistemática para a gestão de escopo, tempo e custo (2018, p. 38).

2.3 A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade em gerenciamento de projetos é uma métrica utilizada para medir a capacidade organizacional de gerenciar projetos de maneira eficaz. Kerzner (2015, p. 45), apud Santos e Amaral (2021, p. 3) conceitua maturidade em gerenciamento de projetos como a

“implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, de tal forma que exista uma alta probabilidade de sucessos repetidos”.

Prado (2015) esclarece que maturidade em gerenciamento de projetos nada mais é do que a capacidade que uma organização detém de gerenciar seus projetos com sucesso, assinalando que um projeto bem-sucedido é aquele que atinge os benefícios e resultados esperados, com plena satisfação dos envolvidos, e de acordo com os requisitos de prazo, custo, escopo e qualidade.

Conforme esclarecem Kerzner (2001), PMI (2003) e Prado (2008) (apud NASCIMENTO et al., 2014), com o objetivo de identificar o nível da utilização das práticas do gerenciamento de projetos, e, ainda, estabelecer diretrizes para o seu incremento, foram criadas ferramentas para o que se denominou: avaliação da maturidade em gestão de projetos.

ALVES, R. O. et al (2013) esclarecem que são vários os modelos de avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, entre eles:

a) **Modelo CMM – *Capability Maturity Model*, voltado para a melhoria dos processos de gerenciamento dos projetos - GP de desenvolvimento de softwares;**
b) **Modelo CMMi – *Capability Maturity Model Integration*, voltado para a classificação das organizações em níveis de maturidade em processos de GP;**
c) **Modelo OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, voltado para a análise do alinhamento dos projetos com a estratégica do negócio;**
d) **Modelo PMMM – *Project Management Maturity Model*, voltado para a classificação das organizações em níveis de maturidade em processos de GP;**
e) **Modelo PRADO-MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, voltado para a classificação das organizações em níveis de maturidade em processos de GP;**

O modelo escolhido para a avaliação do nível de maturidade da área de aquisições do TRE/DF foi o Modelo PRADO – MMGP:

a) **Por ser aplicável a organizações públicas e privadas e orientado à avaliação setorial, no caso: área de aquisições do TRE/DF;**

b) Por ser conciso, simples e de aplicação direta;
c) Por ser, de certa maneira, orientado à cultura nacional, já que, além de desenvolvido no Brasil, é utilizado na Pesquisa Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil, permitindo a realização de benchmarking com os seus resultados;
d) Por se configurar como subsídio ao desenvolvimento de diretrizes para o aprimoramento da maturidade em gestão de projetos; e
e) Por ser aderente às práticas dos guias: PMBOK (PMI), ICB (IPMA) e Prince2.

No que tange à relevância do assunto como tema científico, tanto a avaliação de maturidade, quanto o modelo PRADO-MMGP, foram investigados por Santos e Amaral (2021), que, em seu estudo bibliométrico, concluíram que os assuntos são relevantes para a produção acadêmica brasileira. Entre seus achados, encontram-se 200 trabalhos produzidos entre 2004 e 2020, sobre os quais atestam "a relevante contribuição do modelo de maturidade Prado-MMGP para diversas áreas do conhecimento, desde engenharia, educação, acadêmica, saúde, reforçando sua característica de simplicidade e praticidade".

No que tange à sua relevância para o mercado, verifica-se que o modelo de avaliação de maturidade PRADO-MMGP é bastante reconhecido e consolidado, conforme demonstra o portal www.maturityresearch.com que, desde 2005, promove a Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil. Consultando os relatórios do portal, verificou-se que mais de 2.500 organizações já participaram da pesquisa desde seu início, conforme abaixo:

Tabela 3 – Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil

Ano / Edição	2005	2006	2008	2010	2012	2014	2017	2021	TOTAL
Nº de participantes	261	258	310	345	434	415	181	301	2505

Fonte: <www.maturityresearch.com>, adaptado.

Sua aceitação também é analisada por Santos e Amaral (2021, p. 1) que verificaram que "o modelo Prado-MMGP, além do Brasil, também

é aplicado para avaliar a maturidade de organizações em países como Uruguai, Peru, Equador e Portugal".

Por fim, ainda no que tange à sua adoção para a avaliação da maturidade do setor de aquisições do TRE/DF como importante subsídio à esta pesquisa, dois aspectos merecem destaque: o primeiro relaciona-se com a possibilidade de se utilizar os resultados de desempenho das organizações participantes da pesquisa para a comparação com o desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF, processo que SPENDOLINI (1993, p. 10, apud MARSHALL JÚNIOR et al, 2007, p. 91) define como benchmarking:

> Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

O segundo refere-se à sua aplicabilidade ao setor de aquisições do TRE/DF, que, como mencionado no início desse capítulo, também é conformado pelas peculiaridades do contexto governamental, já que Santos e Amaral (2021, p. 25) afirmam que "o modelo é uma referência no Brasil para a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos, especialmente em organizações públicas, onde a padronização e a busca por eficiência são essenciais".

2.4 O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO SETOR PÚBLICO

2.4.1 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA FUNÇÃO COMPRAS

Tanto no cenário privado, quanto no público, a função compras desempenha um papel central na estratégia das organizações, pois, além de alocar recursos significativos, é através da sua atuação que as atividades organizacionais conseguem acessar os insumos, bens ou serviços necessários à sua operação.

A eficiência do planejamento de aquisições impacta diretamente os resultados das organizações, influenciando seus custos, seus prazos, a qualidade dos seus produtos, entre outros. Em sede de contratações públicas, Cox (2019, p. 105) destaca que "a função compras, quando bem gerida, permite à organização obter o melhor valor

possível, maximizando a eficiência dos recursos disponíveis e assegurando a conformidade com as normativas legais".

A importância estratégica da função compras também é reconhecida por Drucker (1973), que leciona pela necessidade de integração das funções operacionais, como compras, à estratégia organizacional, enfatizando o impacto direto na produtividade e eficiência da organização como um todo.

2.4.2 CONCEITUANDO PLANEJAMENTO EM UMA AQUISIÇÃO PÚBLICA

O processo de compras é um dos mais críticos da atuação pública, pois é balizado por exigentes requisitos legais e jurisprudenciais, além de ser submetido a rito fortemente burocrático – entendendo-o, segundo Weber (1922) como atuação baseada em regras e normas formais e na impessoalidade.

Tanto a Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/93 - LLC, vigente no recorte temporal da pesquisa, quanto a Nova Lei de Licitações e Contratos nº 14.133/21 - NLLC, substituta da LCC desde 31/12/2023, determinam que o planejamento de aquisições deve seguir procedimentos rigorosos para a garantia da competitividade, da conformidade, da economicidade e do uso correto dos recursos públicos, entre outros.

Importante esclarecer que a “etapa planejamento” de uma aquisição possui um significado mais restritivo do que o do termo “planejamento”, lato sensu.

2.4.2.1 PLANEJAMENTO, LATO SENSU

No rito das compras públicas, o termo “planejamento”, lato sensu, também é utilizado para a caracterização generalista do processo de aquisição, senão vejamos:

> o planejamento de aquisições no setor público deve considerar uma série de fatores, incluindo a previsibilidade orçamentária, o alinhamento estratégico e a conformidade legal (COX, 2019, p. 108).

O termo “planejamento”, lato sensu, se refere aos processos de formatação do *business case,* quando são avaliadas a viabilidade

econômica e estabelecidos os benefícios esperados (PMI, 2017, p. 30), dos processos de formulação estratégica e verificação do alinhamento estratégico (PRADO e MIGLIOLI, 2016, p. 49), e dos processos de programação orçamentária e disputa por recursos no âmbito do Congresso Nacional que culminará na Lei de Orçamento Anual.

2.4.2.2 A ETAPA PLANEJAMENTO, STRICTO SENSU

Para a LLC e NLLC, a "etapa planejamento" de uma aquisição se inicia após exaurirem-se os questionamentos relacionados à sua priorização, o que não significa que o juízo de conveniência e oportunidade pela autoridade ordenadora deixem de existir.

A "etapa planejamento" nasce com a formalização da necessidade por um ente demandante para, então, serem adotados outros procedimentos, tais como:

a) **A identificação de disponibilidade orçamentária e priorização da demanda;**
b) **A nomeação da equipe que conduzirá os trabalhos de elaboração de estudos técnicos preliminares, que versarão sobre as necessidades a serem atendidas, seus requisitos de qualidade, as alternativas disponíveis, seus custos e prazos estimados, e seus riscos;**
c) **A formatação do termo de referência, ou projeto básico, que definirá os aspectos finais do produto ou serviço a partir das considerações dos estudos preliminares: escopo, prazos, custos, qualidade, soluções para os riscos, responsabilidades, o regime de execução, entre outros, de modo a caracterizar adequadamente o objeto a ser adquirido;**
d) **A realização de pesquisa de preço para a aquisição, a definição da modalidade de licitação, a formatação do contrato e do edital do certame licitatório, conforme o caso;**
e) **As análises de conformidade, jurídicas, de adequação orçamentária, de conveniência e oportunidade administrativa; e, por fim,**
f) **O processamento da licitação que produzirá um contrato público para que o fornecimento efetivo do bem ou serviço possa ser iniciado.**

Por fim, Cox assevera a importância da “etapa planejamento” segundo as suas minúcias de eficiência, eficácia, economicidade, resultados, riscos e transparência:

> Cada etapa é crucial para garantir que o bem ou serviço seja adquirido de forma eficiente e eficaz, respeitando os princípios da legalidade e economicidade (Cox, 2019, p. 110).
> Um planejamento de aquisições bem executado assegura que a administração pública obtenha os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis, minimizando riscos e promovendo a transparência (Cox (2019, p. 102).

2.4.3 CONCEITUANDO PROJETO DE AQUISIÇÃO, PROGRAMA E PORTFÓLIO DE AQUISIÇÕES

Conforme descrito, o Guia PMBOK conceitua projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Esse resultado exclusivo pode ser um produto, um serviço ou um propósito a ser atingido (PMI, 2017, p. 4).

2.4.3.1. PROJETO DE AQUISIÇÃO

Expandindo este conceito até o campo das aquisições, pode-se considerar que cada procedimento administrativo, instaurado pelo Documento de Oficialização da Demanda – DOD, visando a uma contratação exclusiva, também pode ser compreendido como um projeto, por evidente simetria - postulado base desta pesquisa. À esta subclasse, adotar-se-á para os fins desta pesquisa a denominação: projeto de aquisição.

2.4.3.2. PROGRAMA DE AQUISIÇÕES

A partir desse paralelismo, se faz necessário ampliar a análise do contexto: cada procedimento de aquisição, como dito, pode ser compreendido com um projeto. Por sua vez, cada projeto de aquisição, em sua finalidade, integra-se a um conjunto de iniciativas e outras aquisições, as quais visam o atingimento de objetivos maiores segundo propósitos estratégicos. Ao conjunto dessas iniciativas, ou projetos de aquisição, conceitua-se programa: no caso, programa de aquisições.

2.4.3.3. PORTFÓLIO DE AQUISIÇÕES

Por fim, ao se agregar os diversos projetos de aquisição e os programas de aquisição de diferentes propósitos dentro de um mesmo contexto estratégico, chega-se ao conceito de portifólio, no caso, portfólio de aquisições.

Tais definições são necessárias tanto para a melhor estruturação da pesquisa, quanto para melhor compreensão dos seus apontamentos, já que, conforme defende Archibald (apud PRADO, 2015, p.21): "embora muitos projetos existam dentro da organização, eles são frequentemente pouco compreendidos e não adequadamente gerenciados". Neste sentido, corroboram os ensinamentos do Guia PMBOK, que define que governança do projeto como:

> Refere-se às estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único para cumprir as metas organizacionais, estratégicas e operacionais (PMI, 2017. P. 44)

Por outro lado, o Guia *The Standard for Portfolio Management* apud PRADO e MIGLIOLI (2016, p. 99) referem-se à governança de programas como:

> ...um grupo de projetos inter-relacionados, eventualmente com outras ações do tipo não projeto, gerenciados de forma coordenada para obter os benefícios e controles não disponíveis caso fossem gerenciados individualmente. Programas podem incluir elementos de trabalho fora do escopo dos projetos pertencentes ao programa (*on going* ou operações rotineiras) (PMI, 2006, p. 79).

Por fim, para a governança de portfólios, o Guia *The Standard for Portfolio Management*, apud PRADO e MIGLIOLI (2016, p. 77) aduz o seu aspecto estratégico:

> ...uma coleção de programas e/ou projetos, eventualmente com outras ações do tipo não projeto, agrupados para facilitar o efetivo gerenciamento daquele trabalho para atingir objetivos estratégicos. Os programas e projetos de um portfólio não necessitam ser independentes ou inter-relacionados (PMI, 2006, p. 78).

2.5 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A estrutura organizacional é um dos fatores mais influentes no sucesso de um projeto. Seu arranjo afeta diretamente a forma como os projetos são geridos, principalmente em relação à alocação de recursos, à comunicação e à autoridade dos gerentes de projeto.

2.5.1 OS TIPOS DE ARRANJO ORGANIZACIONAL E A GOVERNANÇA DE PROJETOS

Sob a égide do Gerenciamento de Projetos, o tema é abordado da seguinte maneira Guia PMPOK:

> Os projetos operam dentro das restrições impostas pela organização por meio da sua estrutura e governança (PMI, 2017, pg. 42).
> A interação de vários fatores em uma organização individual cria um sistema único que afeta o projeto sendo operado nesse sistema. O sistema organizacional resultante determina o poder, influência, interesses, competências e capacidades políticas das pessoas capazes de agir no sistema (PMI, 2017, pg. 42).

O tipo de estrutura organizacional guarda relação direta com a governança dos projetos das organizações, pois define como as responsabilidades, a autoridade e as comunicações serão estabelecidas e aplicadas, afetando assim não só a forma como a governança ocorrerá, mas também seus resultados.

O Guia PMBOK (PMI, 2017) identifica três tipos principais de estruturas organizacionais: funcional, projetizada e matricial, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

2.5.1.1 ESTRUTURAS FUNCIONAIS

Nesse tipo de estrutura, a organização é dividida em departamentos funcionais de acordo com sua especialidade, sendo que cada departamento costuma contar com um gestor que controla suas operações.

Segundo Valle et. al, (2007, p. 128), a estrutura organizacional funcional, ou linear, é a mais antiga e ainda a mais utilizada. Nela cada

unidade da organização possui um conjunto de responsabilidades específicas, não encontrada nas demais unidades, ou seja, seu caráter primordial é a especialização.

Asseveram os autores, que, devido às suas características: círculo de competências bem definido, controle e decisão centralizados, autoridade linear em decorrência do princípio de unidade de comando e linhas formais de comunicação formais baseadas no relacionamento estabelecido no organograma, o gerenciamento de projetos em estruturas funcionais requer maior nível de esforço que nas demais formas de estruturas organizacionais.

Nas estruturas funcionas os gerentes de projetos, em geral, têm menos autonomia e o processo de governança dos projetos tende a ser menos ágil. Sua autoridade limitada, já que a competência sobre as decisões de departamentos envolvidos no projeto, e membros de seu efetivo que integram a equipe do projeto, não é do gerente do projeto, e sim do chefe do departamento por força da preponderância hierárquica e titularidade de competências, o que tende a prejudicar a governança do ambiente dinâmico dos projetos.

Corrobora para este entendimento a constatação de que em estruturas funcionais prepondera a burocracia, entendendo-a, segundo Weber (1922), como um modelo organizacional de trabalho subdividido e especializado, com hierarquia bem definida, de caráter racional-legal, com atuação baseada em regras e normas formais e na impessoalidade, e foco na eficácia e previsibilidade.

2.5.1.2 ESTRUTURAS PROJETIZADAS

Nesse tipo de estrutura, a organização de funções, atribuições e subordinações são estruturadas em torno dos projetos, suas atividades, prazos e responsabilidades, entre outros. Ao contrário de outras estruturas, onde as atividades de projeto competem com as operações rotineiras, na estrutura projetizada os projetos são o foco principal da organização. Isso significa que as equipes de projeto são dedicadas exclusivamente aos projetos, sendo dissolvidas ao final do projeto. Cada projeto é tratado como uma unidade específica, o gerente de projetos possui controle total sobre os recursos e as decisões relacionadas ao projeto.

De acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2017, p. 717), "na estrutura projetizada, o gerente de projeto tem autoridade total sobre a equipe de projeto e sobre a alocação de recursos, resultando em maior foco no sucesso do projeto".

Nas estruturas projetizadas - raras no serviço público, sendo observadas em alguns poucos projetos estratégicos de grande visibilidade dado seu alto custo e independência -, a governança do projeto é mais flexível e focada nos resultados do projeto, sendo que os processos de governança são desenhados para apoiar diretamente o sucesso do projeto.

Campos Leal et al. (2023, p. 7300) destacam que "em projetos de grande porte no setor público, a estrutura projetizada permite que as organizações alavanquem seus recursos e capacidades de maneira focada e eficaz, especialmente em projetos que têm alta prioridade política e social".

2.5.1.3 ESTRUTURAS MATRICIAIS

Combina características das estruturas funcionais e projetizadas, com gerentes funcionais e de projeto, sendo as responsabilidades e a autoridade compartilhadas entre eles.

Esse modelo é utilizado em organizações que precisam manter a especialização e a eficiência dos departamentos funcionais, mas que também têm a necessidade de gerenciar projetos de forma dinâmica e integrada. A estrutura matricial oferece uma abordagem flexível para lidar com a complexidade organizacional, permitindo que os projetos sejam geridos de forma eficiente, sem comprometer a estrutura hierárquica tradicional.

A literatura elenca três variações principais de estrutura matricial, conforme o nível de autoridade e controle dado ao gerente de projetos ou ao gerente funcional:

a) **Matriz Fraca: Neste tipo de estrutura, o poder permanece principalmente com os gerentes funcionais. O gerente de projetos tem pouca autoridade e atua mais como um coordenador ou facilitador. Segundo o Guia PMBOK® (PMI, 2017, p. 717), "os gerentes de projeto em uma matriz fraca têm funções limitadas e precisam obter a maioria das aprovações e decisões dos gerentes funcionais".**

b) **Matriz Balanceada: Nesta estrutura, a autoridade é distribuída de forma mais equilibrada entre o gerente de projetos e os gerentes funcionais. Conforme Müller e Turner (2014, p. 112), "a matriz balanceada é ideal para organizações que precisam de uma forte integração entre funções e projetos, mas que também desejam manter o controle dos recursos".**

c) **Matriz Forte: Na estrutura de matriz forte, o gerente de projetos tem maior autoridade sobre os recursos e decisões do projeto, assumindo um papel mais ativo na definição das prioridades e no gerenciamento do projeto como um todo. De acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2017, p. 717), "na matriz forte, o gerente de projeto tem controle significativo sobre os recursos, e a estrutura organizacional é semelhante à de uma organização projetizada, onde o foco principal é o sucesso dos projetos".**

2.5.1.4 ESTRUTURAS MISTAS

A literatura indica ainda arranjos ditos mistos, que combinam características de diferentes tipos de estruturas organizacionais, como a funcional, projetizada e matricial, a fim de adaptar a governança às necessidades específicas de cada organização ou projeto. Esses tipos de estruturas são adotados por organizações que precisam de maior flexibilidade para gerenciar uma diversidade de projetos, ao mesmo tempo em que mantêm uma base funcional estável e, dada às suas diversas possibilidades, seu detalhamento não será aprofundado por fugir aos objetivos da pesquisa.

2.6 O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS SEGUNDO O GUIA BPM CBOK

O gerenciamento de processos de trabalho representa um corolário fundamental para qualquer atividade que se denomine gestão, pois é através de processos que, em suma, são gerados os valores que justificam e existência de uma organização.

Neste cenário, o Guia BPM CBOK® (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), publicação da *Association of Business Process Management Professionals International* – BBPMP, que, em tradução livre, significa um corpo comum de conhecimentos em gerenciamento de processos de

negócios, é uma das principais referências internacionais para a gestão de processos de negócios, oferecendo um conjunto de práticas e ferramentas para mapear, modelar, analisar e aprimorar os processos organizacionais.

Segundo o Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 94), "o gerenciamento de processos de negócios visa a otimização contínua dos fluxos de trabalho, aumentando a eficiência e a capacidade de adaptação da organização às mudanças". Assim, o domínio dos processos é fundamental para o sucesso dos negócios das organizações e, sobretudo, para os seus projetos.

2.6.1 MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma técnica fundamental para entender, representar e documentar os fluxos de trabalho de uma organização. Dentre os métodos de gerenciamento de descritos pelo Guia BPM CBOK encontram-se três conceitos/ferramentas amplamente utilizados para estruturação e modelagem de processos: a Arquitetura de Processos, o Método SIPOC e a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*):

2.6.1.1 A CADEIA DE VALOR

O método da Cadeia de Valor, desenvolvido por Michael Porter (1985) é amplamente usado para compreender como cada processo da organização contribui para a criação de valor e, dessa forma, permitir a otimização de processos e atividades-chave com vistas à melhor entrega de valor.

> Essa notação enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio (ABPMP, 2013, p. 93)

O Guia BPM CBOK descreve que a cadeia de valor é usada para demonstrar um fluxo simples, contínuo, da esquerda para a direita, de macroprocessos, processos e subprocessos que contribuem diretamente para produzir valor para o cliente (ABPMP, 2013, p. 93).

2.6.1.2 A ARQUITETURA DE PROCESSOS

A Arquitetura de Processos é uma técnica de identificação e organização de processos de negócio de forma estruturada. Correlaciona e identifica processos, seus fluxos, dependências, hierarquia, e relações com as partes interessadas durante os encaminhamentos do negócio para a entrega do produto, serviço ou valor (ABPMP, 2013, p. 353).

A Arquitetura de Processos refere-se, em suma, à forma como os processos são organizados e interligados, fornecendo uma visão mais holística da operação da organização. Isso inclui a identificação de entradas, saídas, interações e fluxos entre processos, além da sua hierarquia, que representa os diferentes níveis de detalhamento, categorizando-os em macroprocessos, subprocessos, atividades. e tarefas A hierarquização ajuda a decompor os processos, permitindo que eles sejam geridos de forma mais granular e eficaz

2.6.1.3 O MÉTODO SIPOC

O Método SIPOC é técnica de documentação de processos conhecida pelo acrônimo dos termos *Supplier, Input, Process, Output* e *Customer*, aplicada com frequência para a identificação de quais aspectos de um processo devem ser estudados (ABPMP, 2013, p. 94).

Em resumo, se vale da identificação e registro dos elementos do processo que correspondem a sigla: *Supplier*, ou Fornecedor: quem fornece; Input, ou Entrada: o que ele precisa para ser iniciado; *Process*, ou Processo: conjunto de subprocessos e/ou atividades executados para alcançar um resultado. *Output*, ou Saída: o que o macroprocesso entrega: e *Customer*, ou Cliente: para quem ele entrega (PMN CBOK®, pg. 93).

O Guia BPM CBOK ainda destaca que o método SIPOC é um estilo de documentação de processos utilizado em *Lean Six Sigma*, não havendo um padrão ou conjunto de notação preferida, sendo que a técnica pode ser aplicada por meio de tabelas, por exemplo (ABPMP, 2013, p. 94). Neste sentido, George et al. (2005) destacam que a metodologia *Lean Six Sigma* combina esforços colaborativos para otimizar o desempenho dos processos, com foco na eliminação de desperdícios e na redução de variações.

2.6.1.4 O PADRÃO DE NOTAÇÃO BPMN

O método BPMN- *Business Process Model and Notation* (em português Modelo e Notação de Processos de Negócio) na verdade representa um padrão de notação gráfica, sendo o mais utilizado no mundo para a representação de processos de negócio.

Sua principal característica é a padronização gráfica, que facilita a comunicação entre diferentes stakeholders. De acordo com o BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 96), a notação BPMN é fundamental por "padronizar a visualização dos fluxos de processos, permitindo uma compreensão comum e a integração de diferentes equipes."

A modelagem BPMN permite que processos complexos sejam descritos usando elementos gráficos, como eventos, atividades, *gateways* e fluxos de sequência. Esses elementos proporcionam uma visão clara e padronizada dos processos organizacionais:

a) **Eventos: Representam algo que ocorre no processo, como o início, intermediários e término. Segundo White e Miers (2008, p. 102), "os eventos ajudam a determinar os pontos críticos do processo, facilitando a análise de fluxos."**
b) **Atividades: São ações executadas durante o processo. O BPM CBOK (2013, p. 98) observa que "as atividades representam as etapas fundamentais do processo, permitindo a decomposição em tarefas menores."**
c) ***Gateways*: Definem pontos de decisão ou caminhos alternativos no processo. Conforme White e Miers (2008, p. 105), "os gateways são cruciais para definir o fluxo condicional de processos complexos."**
d) **Fluxos de sequência: Ligam eventos, atividades e *gateways*, mostrando o caminho percorrido no processo. O BPM CBOK (2013, p. 100) afirma que "os fluxos de sequência garantem a correta conexão entre os diferentes elementos do processo, visualizando o encadeamento lógico."**

Uma das principais vantagens do método BPMN é a sua capacidade de modelar processos complexos de maneira clara o torna ideal para organizações que buscam otimizar processos internos, como destacado por White e Miers (2008, p. 110).

2.6.2 O PROCESSO COMO FERRAMENTA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No contexto de gerenciamento de projetos, o gerenciamento de processos desempenha um papel fundamental. Esclarece o Guia PMBOK que “o gerenciamento de projetos pode ser visto com um conjunto de processos e atividades realizadas para alcançar os objetivos do projeto” (PMI, 2017, p. 67).

Assim, o Guia PMBOK adota um conjunto de 49 processos, subdivididos segundo suas áreas de especialização, ou áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Além disso, considerando o ciclo de vida do projeto, agrupa esses processos em 5 grupos de processos, como descrito no item 2.1.O quadro abaixo, extraído do Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 556), apresenta essa distribuição:

Quadro 1 – Processos do Guia PMBOK: grupos de processos e áreas de conhecimento

Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	Grupos de Processos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	4.1 - Termo de Abertura do Projeto	4.2 - Plano de Projeto	4.3 - Orientar e Gerenciar o Trabalho do Proj. 4.4 - Gerenciar o Conhecimento do Projeto	4.5 - Monitorar e Controlar o Trabalho do Proj. 4.6 - Realizar o Controle Integrado das Mudanças	4.7 - Encerrar o Projeto
Escopo		5.1 - Planejar Gerenc.de Escopo 5.2 - Coletar Requisit. Escopo 5.3 - Definir		5.5 - Validar o Escopo 5.6 - Controlar o Escopo	

		Escopo (Declar. de Escopo) 5.4 - Criar EAP			
Cronograma		6.1 – Planejar Gerenc. do Cronograma 6.2 - Definir Atividades 6.3 - Sequenciar Atividades 6.4 - Estimar Duração das Atv. 6.5 - Definir Cronograma		6.6 - Controlar Cronograma	
Custos		7.1 - Planejar Gerenc. de Custos 7.2 - Estimar Cust. 7.3 - Determinar Custos		7.4 - Controlar Custos	
Qualidade		8.1 - Planejar Gerenc. Qualidade / Requisitos	8.2 - Gerenciar a Qualidade	8.3 - Controlar a Qualidade	
Recursos		9.1 - Planejar Gerenc.de Recursos 9.2 - Estimar Recursos das Atv	9.3 - Adquirir Recursos 9.4 - Desenvolver Equipe (Soft) 9.5 - Gerenciar Equipe (Práticos)	9.6 - Controlar Recursos	
Comunicações		10.1 - Planejar Gerenciamento da Comunicação	10.2 - Gerenciar Comunicações	10.3 - Monitorar Comunicações	
Riscos		11.1 - Planejar Gerenc. Riscos 11.2 - Identificar Riscos	11.6 - Implementar Respostas aos Riscos	11.7 - Monitorar Riscos	

		11.3 - Realizar Análise Qualit. 11.4 - Realizar Análise Quantit. 11.5 - Planejar Respostas Riscos			
Aquisições		12.1 - Planejar Gerenc. das Aquisições	12.2 - Conduzir Aquisições	12.3 - Controlar Aquisições	
Partes Interessadas	13.1 - Identificação Partes Int.	13.2 - Planejar Gerenc.das Partes Interessadas	13.3 - Gerenciar o Engajamento das Partes Int.	13.4 - Monitorar o Engajamento das Partes Int.	

Fonte: Tabela 1-4 (PMI, 2017, p. 556), adaptado.

Por fim, o Guia BPM CBOK® (ABPMP, 2013) recomenda que a integração dos processos organizacionais com a gestão de projetos seja contínua e baseada em ciclos de melhoria, permitindo que as lições aprendidas de projetos anteriores sejam incorporadas em novos projetos. Isso cria um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional, onde os processos são continuamente ajustados e otimizados para atender às novas demandas e desafios.

2.7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS SUPLEMENTARES PARA O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Em um estudo de caso, o rigor metodológico é essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Cruz (2021, p. 45) destaca que um dos critérios mais importantes no julgamento de estudos de caso é a triangulação de dados, ou seja, o uso de múltiplas fontes de evidência para aumentar a robustez das conclusões, motivo pelo qual conceituam-se dois procedimentos metodológicos complementares adotados pela pesquisa:

2.7.1 NUVENS DE PALAVRAS

A nuvem de palavras é uma técnica de visualização de dados utilizada para identificar as palavras mais frequentemente

mencionadas em um conjunto de textos. Na presente pesquisa, a técnica é aplicada para analisar os comentários abertos dos participantes no questionário de avaliação de maturidade, facilitando a identificação dos temas recorrentes e das preocupações mais relevantes.

Segundo White e Miers (2008, p. 353), "a nuvem de palavras permite uma rápida visualização das tendências e padrões semânticos presentes nos textos, o que é útil para resumir grandes volumes de dados textuais". Assim, através da técnica é possível a identificação de palavras-chave, permitindo ao pesquisador ter uma visão mais clara sobre os pontos importantes traduzidos pelas palavras em destaque na nuvem.

2.7.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico amplamente utilizada, tendo sido desenvolvida por Albert Humphrey ao longo das décadas de 1960 e 1970.

Segundo Cooke-Davies (2004, p. 122), "a análise SWOT oferece uma estrutura lógica e sistemática para identificar os fatores internos e externos que afetam o desempenho de um projeto ou organização, permitindo uma compreensão holística do cenário".

Dessa maneira, para realizar um diagnóstico o método SWOT considera como fatores internos aqueles aspectos da própria organização em análise que representam seus pontos fortes, ou forças, do inglês: *strengths*, e aqueles aspectos que representam seus pontos fracos, ou fraquezas, do inglês *weaknesses*. Da mesma forma, o método considera também fatores relacionados ao ambiente externo à organização, tais como o cenário econômico, político, tecnológico, estabelecendo em um polo as oportunidades, do inglês: *opportunities*, e, no outro, as ameaças, do inglês: *threats*. Surge daí o acrônimo: SWOT, junção das palavras *Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*.

2.8 RESUMO DO CAPÍTULO

Neste capítulo, foram discutidos os principais conceitos que embasam a pesquisa, partindo da evolução da Administração Pública Contemporânea e o impacto da Nova Governança Pública para a entrega de valor.

O capítulo apresentou conceitos fundamentais do gerenciamento de projetos e do framework Guia PMBOK, mundialmente reconhecido como referência para a gestão de projetos. Introduziu o assunto maturidade em gerenciamento de projetos, apontando alguns dos modelos existentes, detalhando os motivos da eleição do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos PRADO-MMPG como paradigma principal da pesquisa, sinalizando preliminarmente a existência da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil, que será utilizada como referencial para a avaliação do desempenho da gestão das aquisições do TRE/DF. Destacou a importância da função compras para, após, promover a conceituação dos termos Projeto, Programa e Portfólio de Aquisições no âmbito do planejamento das compras públicas lato, e stricto sensu, e introduzir o postulado principal de análise: a etapa planejamento de uma aquisição pode e deve ser compreendida e gerenciada como um projeto para alcançar melhores resultados.

Também foram explorados conceitos fundamentais das estruturas organizacionais e seus impactos na governança de projetos e seguiu introduzindo os conceitos de gerenciamento de processos, segundo a perspectiva do Guia BPM CBOK, entre eles cadeia de valor, arquitetura de processos, o método SIPOC, o padrão de notação gráfica BPMN para apreciar a indissociável relação entre o gerenciamento de processos e o gerenciamento de projetos.

Por fim, destacou-se a relevância metodológica de técnicas como nuvem de palavras e análise SWOT, ferramentas suplementares adotadas na investigação da maturidade no planejamento de aquisições do TRE/DF.

3

3 METODOLOGIA

Neste Capítulo 3 – Metodologia, o foco será detalhar o caminho metodológico utilizado para alcançar os objetivos propostos, esclarecendo os métodos e processos utilizados na coleta e análise de dados, garantindo a validade científica dos resultados.

3.1 QUALIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao seu tipo, a pesquisa possui caráter descritivo, exploratório e associativo.

a) **Seu caráter descritivo decorre da pretensão de retratar, com a fidelidade possível, os principais aspectos da maturidade em gerenciamento de projetos relacionados às aquisições do TRE/DF. Para tanto se vale, principalmente, da aplicação do questionário PRADO-MMGP para mensurar e descrever o nível de maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF.**
b) **Já o caráter exploratório decorre da tentativa de se compreender os aspectos relevantes para a análise advindos das respostas abertas do questionário, das inferências sobre tendências e padrões de percepção, e, ainda da investigação das forças, fragilidades, ameaças e oportunidades de melhoria na gestão do planejamento das aquisições do TRE/DF.**
c) **Além disso, a pesquisa apresenta um importante caráter associativo, pois busca associar o nível de maturidade com o desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF, além a relacionar processos existentes aos considerados como boas práticas. É também por meio da associação de indicadores de desempenho que se pretende testar a hipótese, de que um maior nível de maturidade contribui diretamente para melhores resultados.**

Dessa forma, o estudo busca não apenas descrever o cenário atual, mas também associar variáveis e explorar suas relações, gerando achados que possam confirmar o diagnóstico de modo a contribuir para o aumento da maturidade e do desempenho do gerenciamento de projetos de aquisição no setor público.

Quanto ao seu método, a pesquisa pode ser classificada como mista, pois combina métodos quantitativos e qualitativos para garantir uma visão abrangente do objeto de estudo:

a) **Análise Quantitativa: Aplica-se na coleta de dados estruturados, especificamente por meio da aplicação do questionário PRADO-MMGP, destacando-se a utilização de estatística descritiva para a identificação de um perfil de respostas representativo para o setor de aquisições, os dados mensuráveis sobre a aderência aos níveis e dimensões de maturidade em gerenciamento de projetos, e ainda a aferição do desempenho dos projetos analisados perante os indicadores nacionais.**
b) **Análise Qualitativa: Aplica-se na análise dos comentários e justificativas fornecidos pelos respondentes, extraindo-se percepções e insights traduzidos pelas nuvens de palavras, análise SWOT, comparativo entre processos existentes e os referenciados no Guia PMBOK, de modo a complementar os dados numéricos e permitir alcançar os objetivos da pesquisa.**

3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA, ANÁLISE E AVALIAÇÃO

A estratégia de coleta, análise e avaliação dos dados da pesquisa: AVALIAÇÃO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO: UM ESTUDO SOBRE O PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÕES NO TRE/DF, foi cuidadosamente elaborada para garantir a abrangência e a precisão das informações coletadas, com o objetivo de diagnosticar o nível de maturidade do gerenciamento de projetos de aquisição no TRE/DF.

A metodologia seguiu uma abordagem estruturada, combinando dados quantitativos e qualitativos para fornecer uma visão detalhada sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da gestão de aquisições.

3.2.1. ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação do questionário do Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos PRADO-MMGP. Além das respostas estruturadas, o questionário também permitiu que os participantes adicionassem comentários abertos e justificativas, visando captar as percepções dos

respondentes, e permitir a realização de uma Análise SWOT, um dos objetivos do método PRADO-MMGP de modo a permitir a elaboração de um plano de crescimento. Apesar da análise apontar horizontes para o crescimento da maturidade, a elaboração do plano não integra os objetivos desta pesquisa. Em complemento esclarece-se que, diante da necessidade de estimular manifestações voluntárias, contextualizar a aplicação do questionário, e nivelar conhecimentos foi produzido um vídeo motivacional, que pode ser acessado pelo link <https://youtu.be/ivK8kiscftI>.

Para dados secundários, a estratégia de coleta considerou a análise documental para o mapeamento de processos: Manual de Planejamento de Aquisições, Guia BPM CBOK e Guia PMBOK; para a análise da estrutura organizacional: Organograma e Resolução TRE/DF nº 7881/2021; para a análise de projetos pretéritos: Planos Anuais de Aquisição, Relatório de Indicadores do Planejamento Estratégico 2021-2026, Procedimentos Administrativos do SEI-TRE/DF, e relatórios de Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.

3.2.2. Estratégia de análise e avaliação de dados

A análise quantitativa dos dados obtidos a partir do questionário PRADO-MMGP foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, permitindo o lançamento de respostas unificadas no portal marutityreserach.com e mensuração da nota global de maturidade para o setor de aquisições do TRE/DF, e dos percentuais de aderência para os níveis e dimensões de maturidade, possibilitando a identificação do estágio em que o TRE/DF se encontra atualmente. Ainda em relação a análise de dados quantitativos relativos ao desempenho dos projetos pretéritos do biênio 2022-2023, foram elaboradas planilhas com a totalização de valores que se prestaram, também, à tabulação de informações qualitativas, tais como índices de sucesso e fracasso.

Já no que tangem à estratégia de análise qualitativa, compostos pelos comentários, nuvens de palavras, resultados da análise SWOT, mapeamento de processos, análise da estrutura organizacional, e análise do desempenho dos projetos pretéritos do biênio 2022-2023, foram utilizadas diversas técnicas, destacando-se a análise de conteúdo e benchmarking.

O diagrama apresentado a seguir, demonstra a relação entre as fontes de evidência e o fato investigado, reforçando a validade da pesquisa em função da multiplicidade de fontes (CRUZ, 2022. p. 301):

Figura 2 – Modelo teórico conceitual da correlação entre fontes de evidência, fato analisado e objetivo da pesquisa.

Fonte: elaboração própria.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.3.1 QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP

O principal instrumento de coleta de dados é o questionário estruturado de avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos modelo PRADO-MMGP, composto por 40 questões de múltipla escolha, que foi aplicado para um grupo focal de 27 profissionais titulares e/ou substitutos de setores envolvidos com o planejamento de aquisições, detentores da expertise necessária para as análises e respostas. Suas perguntas são distribuídas em 4 níveis, sendo que cada nível se refere ao domínio esperado das práticas, ferramentas, métodos, tempo de experiência com esses domínios, entre outros, conforme abaixo descrito:

Quadro 2 – Níveis de maturidade e características

Nível	Características Principais
Nível 5 - Otimizado	Espera-se uma plataforma de gestão otimizada, com melhorias contínuas e inovação tecnológica integradas à cultura da organização. Que seus processos e resultados (prazos, custos, qualidade) sejam otimizados, gerando alto sucesso e reconhecimento. Que este cenário já ocorra há mais de dois anos com muitos projetos concluídos com sucesso.
Nível 4 - Gerenciado	Espera-se que os profissionais de projeto demonstrem alta competência. Que haja mitigação de falhas e excelentes resultados. Que a gestão seja eficiente, com alto índice de sucesso. E que este cenário já ocorra há mais de dois anos, com significativo número de projetos gerenciados e concluídos com sucesso.
Nível 3 - Padronizado	Espera-se que a gestão de projetos siga padrões pré-definidos para o planejamento, controle de escopo, prazos e custos. Que a cultura de gestão esteja consolidada, com uso de documentos e plataformas de gestão há mais de um ano.
Nível 2 - Conhecido	Espera-se que o conhecimento em gerenciamento de projetos seja básico. Que se utilize software pelo menos para o sequenciamento das atividades do projeto. Que as atividades de planejamento e controle sejam isoladas, e

	que haja uma mínima consciência da necessidade de padronização.
Nível 1 - Inicial	Espera-se que os projetos sejam executados com base na intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual. Com resultado o índice de sucesso total tende a ser muito baixo devido à falta de padrão, de formalização e de estrutura para a gestão.

Fonte: PRADO (2016), adaptado.

No questionário, as questões são estruturadas de forma a avaliar não só a aderência a quatro, dos cinco níveis de maturidade previstos, mas também possibilitam avaliar a aderência às sete dimensões de maturidade: competência em gerenciamento de projetos, competência técnica e contextual, competência comportamental, uso de metodologias, informatização, adequação da estrutura organizacional e alinhamento estratégico.

A tabela abaixo apresenta a compilação dos requisitos de maturidade institucional esperadas para cada uma das dimensões consideradas pelo modelo de maturidade PRADO-MMGP e seus horizontes de análise:

Quadro 3 – Dimensões de maturidade, horizontes de análise e requisitos

Dimensão	Horizonte de análise da dimensão	Requisitos de maturidade institucional para a dimensão.
Competência em Gerenciamento de Projetos	Entendimento e experiência na aplicação dos conceitos e conhecimento reunidos no PMBOK, ou outro padrão	Os principais envolvidos com o gerenciamento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como apresentado no manual PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Técnica / Contextual	Aspectos técnicos do produto, bem ou sv. a ser adquirido. Contexto: missão, visão, importância/impacto da aquisição	Os principais envolvidos com o GP devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos técnicos relacionado com o produto (bem, serviço ou resultado), assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo

		produtivo, seus negócios, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um.
Competência Comportamental	Liderança, organização, motivação, negociação, resolução de conflitos, etc	Os principais envolvidos com o GP devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nível de competência requerido depende da função exercida por cada um
Metodologia	Aplicação de técnicas, regras e métodos: Fluxogramas, Padrões de Processos e Softwares de Apoio.	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isso significa não somente a fase de implementação, mas também a fase de Business Case.
Informatização	Sistema de GP x softwares básicos: controle prazos, custos, programas e portfólios. Treinamentos e proficiência no uso.	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar 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.
Alinhamento Estratégico	Formulação e Alinhamento Estratégicos e Seleção dos Proj: viabilidade técnica, financeira e análise de risco	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas, e a estrutura organizacional em questão é adequada.
Estrutura Organizacional	Projetos são multisetoriais e interfuncionais e requerem estrutura capaz de facilitar/agilizar decisões e ações.	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a implementação. Na implementação, geralmente essa estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. A estrutura org. deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.

Fonte: PRADO (2016), adaptado.

3.3.2 COMENTÁRIOS DOS RESPONDENTES

Tendo em vista que os objetivos desta pesquisa vão além dos resultados da avaliação da maturidade pelo modelo PRADO-MMGP, o questionário foi adaptado por meio da criação de campo para comentários, justificativas e quaisquer outras manifestações voluntárias dos respondentes.

Por esse motivo, houve por bem empreender esforços para motivar o respondente a manifestar-se por meio de comentários abertos, permitindo que a pesquisa colhesse percepções essenciais para a análise qualitativa, elaboração da análise SWOT e nuvens de palavras, enriquecendo-a.

Necessário considerar que o questionário do modelo PRADO-MMGP é bastante denso e requer significativo esforço do respondente para as reflexões incitadas pelas perguntas. Além disso também é necessário considerar que nem todos os integrantes do grupo focal possuem o mesmo domínio dos conceitos de gerenciamento de projetos que permeiam o conteúdo das perguntas.

Assim, como dito, diante da necessidade de estimular manifestações voluntárias, contextualizar a aplicação do questionário, e nivelar conhecimentos foi produzido um vídeo motivacional, que pode ser acessado pelo link<https://youtu.be/ivK8kiscftI>.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

As respostas foram tabuladas com o objetivo de possibilitar a análise do perfil de respostas para cada pergunta, permitindo também a identificação de uma resposta representativa para cada pergunta. Para tanto, os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva:

a) **Média ponderada, tendo em vista que cada resposta possui um escore específico: respostas “a” valem 10 pontos, respostas “b” valem 7 pontos, respostas “c” valem 4 pontos, respostas “d” valem 2 pontos, e respostas “e” zero pontos; e**

b) Mediana e moda, de aplicação indireta, foram utilizadas subsidiariamente durante a identificação do perfil de respostas representativo.

Dessa forma, a maturidade do setor foi calculada com base nas respostas representativas, lançando-as diretamente no portal www.maturityreserach.com,o que permitiu identificar o nível de maturidade atual do TRE/DF e seus perfis de aderência.

3.4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

Os comentários e justificativas dos participantes foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, com a criação de resumos categorizados pela temática: dimensão de maturidade e horizonte de análise, de modo a identificar padrões e percepções qualitativas.

Além disso, foi utilizada a técnica de nuvem de palavras para identificar termos recorrentes nas percepções dos respondentes capazes de orientar a análise de aspectos críticos.

3.5 PROCEDIMENTOS ADICIONAIS

3.5.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT foi realizada para cada uma das sete dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP, com base nos dados quantitativos e qualitativos obtidos por meio dos comentários respostas do questionário do modelo PRADO-MMGP.

A análise permitiu a criação de gráficos que facilitam a análise a interrelação entre as dimensões, sob a perspectiva de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo também identificar ações prioritárias para elevar o nível de maturidade do setor.

3.5.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Foi realizado o mapeamento dos macroprocessos e subprocessos da cadeia de valor das aquisições no TRE/DF, utilizando técnicas de modelagem de processos preconizados pelo Guia BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 94), entre eles: Cadeia de Valor de Porter, Arquitetura de Processos, SIPOC e BPMN.

O mapeamento utilizou como seu principal referencial o Manual de Planejamento de Aquisições - versão 2.0, publicação de 2019 do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, vigente no momento desta pesquisa, que possui como objetivo "definir, passo a passo, o procedimento para planejar as aquisições do Órgão, estabelecendo, ainda, as atribuições e as competências das áreas envolvidas nessa importante atividade."

Dessa forma, foi possível o detalhamento de seus componentes (SIPOC) e a modelagem do Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição que trata dos processos, subprocessos, fluxos, dependências, entre outros, relativos aos procedimentos descritos no Manual de Planejamento de Aquisições do TRE/DF.

A partir do mapeamento, detalhamento e modelagem dos processos, foi possível realizar a verificação de sua aderência aos processos às boas práticas de gerenciamento de projetos descritos pelo Guia PMBOK.

3.5.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Foi realizada a análise da estrutura organizacional do TRE/DF com o intuito de compreender como seu arranjo impacta o gerenciamento dos projetos de aquisição.

Para essa análise, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em documentos organizacionais. A pesquisa focou em identificar os seguintes aspectos:

a) **Tipo de Estrutura Organizacional: Foi avaliado se o TRE/DF opera com uma estrutura funcional, matricial ou projetizada, e como isso afeta a dinâmica dos projetos. Particular atenção foi dada à influência da estrutura funcional, onde o foco nas atribuições cotidianas pode limitar a dedicação aos projetos de aquisição.**
b) **Governança dos Projetos: Foi avaliado o impacto da centralização da governança nos setores demandantes e grau de formalização do projeto e seu respectivo gerente designado. A análise buscou entender como a governança concentrada afeta a priorização e o monitoramento das atividades de aquisição.**

c) **Interação entre Equipes: Foram examinadas as interações entre as equipes de projeto e as demais áreas da organização, investigando se há uma colaboração eficaz ou se a estrutura hierárquica rígida cria barreiras à execução dos projetos de forma integrada.**

A partir desses dados, foi possível traçar um diagnóstico que correlaciona a estrutura organizacional do TRE/DF com as dificuldades e oportunidades encontradas na gestão dos projetos de aquisição, na estrutura funcional, na alocação de recursos, na priorização das atividades funcionais sobre as atividades de projetos, entre outros pontos da maturidade em gerenciamento de projetos.

3.5.4 ANÁLISE DOS PROJETOS PRETÉRITOS: BIÊNIO 2022-2023

A análise dos projetos de aquisição do biênio 2022-2023 compreendeu as seguintes etapas:

a) **Triagem dos projetos: foi realizada a seleção de projetos de aquisição conduzidos nos anos de 2022 e 2023, considerando os seguintes critérios: complexidade, acesso e viabilidade da pesquisa;**
b) **Análise de desempenho e benchmarking: com objetivo de identificar os resultados dos projetos do biênio 2022-20223 e compará-los com os resultados dos indicadores de maturidade observados na Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021. A comparação se utilizou de duas fontes de indicadores: projetos pretéritos para índice de sucesso total, sucesso parcial e variação de custos; e indicadores do planejamento estratégico do TRE/DF para atraso médio, execução média de escopo e fracasso.**

A comparação pretende identificar se há correlação entre maturidade, incluindo seu aspecto de aderência à boas práticas, e o desempenho, hipótese da pesquisa.

3.6 PERGUNTAS DE SUPORTE

Adotando-se a estrutura e numeração do modelo teórico conceitual da correlação entre fontes de evidência, fato analisado e

objetivo da pesquisa, apresenta-se a relação das perguntas de suporte a serem respondidas por cada instrumento:

1.1 Questionário de avaliação de maturidade PRADO-MMGP

Quais são as percepções dos respondentes sobre a maturidade do setor de aquisições do TRE/DF? A assimetria existente é muito distinta da já esperada, tendo em vista os diferentes níveis hierárquicos dos respondentes? Quais seriam as respostas estatisticamente mais representativas para cada uma das questões?

1.2 Análise SWOT

Quais são os pontos fortes e fracos, e quais são as oportunidades e ameaças para a gestão dos projetos de aquisição no TRE/DF? Quais ações podem ser priorizadas segundo seu impacto?

1.3 Nuvens de palavras

Quais são os termos mais frequentes segundo as percepções dos respondentes sobre o gerenciamento dos projetos de aquisição do TRE/DF? Que padrões de percepção e aspectos gerais podem ser identificados segundo as dimensões de análise de maturidade? Como as palavras identificadas nas nuvens se alinham com os resultados quantitativos do questionário?

2.1 Avaliação da Maturidade www.maturityresearch.com

Qual é a nota global de maturidade em gerenciamento de projetos do TRE/DF? Quais dimensões de maturidade apresentam os melhores e piores desempenhos? Como o TRE/DF se posiciona em relação aos níveis de maturidade (Inicial, Conhecido, Padronizado, etc.)? Quais são os principais pontos a serem aprimorados para alcançar um nível superior de maturidade? Quais padrões de desempenho podem ser esperados?

2.2 Análise dos resultados de projetos pretéritos 2022-2023

Quais projetos devem ser analisados? Quantos projetos de aquisição foram concluídos com sucesso total, parcial ou fracasso no biênio? Que fatores internos ou externos impactaram o desempenho desses projetos? Quais foram os principais desvios em relação ao custo e escopo nos projetos analisados? Quais padrões de desempenho podem ser identificados entre os projetos de 2022 e 2023?

2.3 *Benchmarking* resultados TRE/DF x Pesquisa Maturidade em GP - Brasil 2021

Como o desempenho dos projetos do TRE/DF se compara com os resultados da Pesquisa de Maturidade Brasil 2021? O índice de sucesso, fracasso, atraso e estouro de custo do TRE/DF é compatível com a média nacional? Em quais dimensões o TRE/DF se encontra abaixo ou acima da média das instituições públicas brasileiras? Quais lições podem ser extraídas dessa comparação para melhorar o gerenciamento de projetos no TRE/DF?

3.1 Mapeamento de processos TRE/DF

Quais são os macroprocessos e subprocessos que compõem a Cadeia de Valor das Aquisições do TRE/DF? Quais são as entradas, saídas, clientes e fornecedores dos processos identificados? Quais são as etapas do processo de aquisição e como elas se relacionam entre si? Como é o mapa que representa os processos e seus fluxos?

3.2 *Benchmarking* de processos: TRE/DF x PMBOK - 6ª ed.

Como os processos de aquisição do TRE/DF se alinham com as boas práticas descritas no Guia PMBOK – 6ª edição? Existem processos do PMBOK implementados no TRE/DF?O mapeamento de processos do TRE/DF reflete os grupos de processos e áreas de conhecimento do PMBOK? Existem processos críticos que estão ausentes ou inadequadamente implementados no TRE/DF?

4 Análise da estrutura organizacional TRE/DF

Como a estrutura organizacional do TRE/DF impacta o gerenciamento de projetos de aquisição? A estrutura atual favorece a colaboração entre setores e equipes de projetos?

3.7 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A aplicação do questionário e coleta de comentários limitou-se aos profissionais diretamente envolvidos no planejamento de aquisições, tendo em vista o critério de representatividade da amostra. Neste aspecto salienta-se que não foram realizadas entrevistas pois a quantidade de respostas ao questionário e quantidade e qualidade das manifestações voluntárias, que foram suficientes para a elaboração da análise SWOT, recomendada pelo método.

O estudo dos projetos de aquisição do TRE/DF restringiu-se ao biênio 2022-2023, tendo em vista seu critério de viabilidade. No que tange ao seu número, o critério adotado foi o da complexidade, visando sua representatividade.

3.8 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Para garantir a validade interna e externa da pesquisa, foram aplicadas estratégias de triangulação de dados (quantitativos e qualitativos) e a comparação dos achados com a literatura especializada, além de análise comparativa com estudos de maturidade realizados em outras instituições públicas. A utilização de múltiplas fontes de dados reforçou a robustez das conclusões apresentadas.

3.9 RESUMO DO CAPÍTULO

O Capítulo 3 detalha o caminho metodológico utilizado para alcançar os objetivos da pesquisa, abordando os métodos de coleta, análise e avaliação dos dados. A pesquisa foi caracterizada como descritiva, exploratória e associativa, buscando não apenas descrever o nível de maturidade em gerenciamento de projetos no setor de aquisições do TRE/DF, mas também explorar as percepções dos respondentes e associar o nível de maturidade e a aderência à boas práticas ao desempenho dos projetos de aquisição.

A metodologia adotada foi de natureza mista, combinando análise quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa baseou-se na aplicação do questionário PRADO-MMGP, permitindo mensurar o nível de maturidade em várias dimensões. A análise qualitativa foi complementada por comentários abertos dos respondentes, cuja análise contribuiu para a elaboração de Análise SWOT detalhada nas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da gestão de aquisições no TRE/DF.

A estratégia de coleta de dados incluiu a aplicação do questionário PRADO-MMGP a 27 profissionais, titulares e/ou substitutos de setores envolvidos com o planejamento de aquisições, detentores da *expertise* necessária para as análises e respostas. Também foi realizada a análise documental de processos e relatórios organizacionais. A coleta de dados secundários considerou o Manual de

Planejamento de Aquisições, além de indicadores da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.

A estratégia de análise utilizou estatísticas descritivas para tabular as respostas do questionário e mensurar a maturidade do setor. A análise qualitativa foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo dos comentários e da construção de nuvens de palavras para identificar percepções recorrentes. Além disso, a pesquisa incluiu um mapeamento dos processos de aquisição e uma avaliação da estrutura organizacional, identificando a relação entre a maturidade e o desempenho dos projetos de aquisição de 2022 e 2023.

Por fim, o capítulo delimitou o escopo da pesquisa aos projetos mais complexos e ao grupo de profissionais titulares e/ou substituto dos setores diretamente envolvidos no planejamento de aquisições e detentores de conhecimento/expertise necessários à extração de dados e informações, adotando como estratégia para a validação dos resultados a triangulação das fontes de evidência e comparativo com estudos de maturidade de outras instituições públicas com vistas a garantir a robustez das conclusões e contribuiu para o diagnóstico da maturidade no TRE/DF.

4

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1. AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

4.1.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP

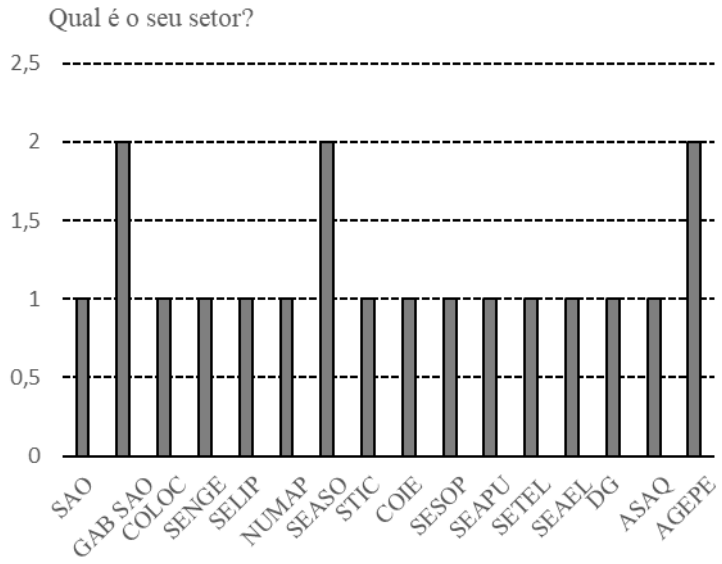
4.1.1.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA AMOSTRA E DA APLICAÇÃO

Com período de aplicação entre 12/08/2024 e 07/09/2024, o questionário PRADO-MMGP foi submetido a um grupo de 27 pessoas para preenchimento voluntário. Ao final do período de aplicação, um total 20 profissionais responderam ao questionário.

Verifica-se que a amostra representada pelos 20 respondentes representa cerca de 28,5% da população que lida, em algum grau, com o processo de planejamento das aquisições do TRE/DF. Se considerado o efetivo total do TRE/DF de 405 pessoas, a amostra de 20 respondentes corresponderia a cerca de 5% da população total do órgão.

Dado o cunho fortemente qualitativo da pesquisa, no que tange à garantia da saturação dos dados, dos cerca de 30 setores que lidam direta ou indiretamente com o planejamento das aquisições, 17 setores encontram-se representados na amostra de 20 respondentes, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Figura 3 – Gráfico da diversidade do grupo focal: 17 setores em 20 respondentes



Tipo de Grupo	Setor	
GRUPO 01: SAO Coordenação e Assessoria	SAO	Secretaria de Adm, Orç e Finanças
	GAB SAO	Gabinete da SAO
	COLOC	Coordenad. de Logística e Contratações
GRUPO 02: SAO Executivo	SENGE	Seção de Engenharia
	SELIP	Seção de Licitações e Pesquisa de Preços
	NUMAP	Núcleo de Manutenção Predial
	SEASO	Seção de Adm. de Serviços Operacionais
GRUPO 03: STIC Coordenação e Assessoria	STIC	Secretaria de Tecnolog. da Inf. e Comunicação
	COIE	Coordenadoria de Infraestrutura de TIC
GRUPO 04: STIC Executivo	SESOP	Seção de Sistemas Operacionais
	SEAPU	Seção de Apoio ao Usuário
	SETEL	Seção de Telecomunicações
	SEAEL	Seção de Apoio às Eleições
GRUPO 06: Alta Administração e Assessorias	DG	Diretoria Geral
	ASAQ	Assessoria de Aquisições
	AGEPE	Assessoria de Gestão e Planejamento Estratégico
GRUPO 05: SGP Executivo	SECAP	Seção de Capacitação

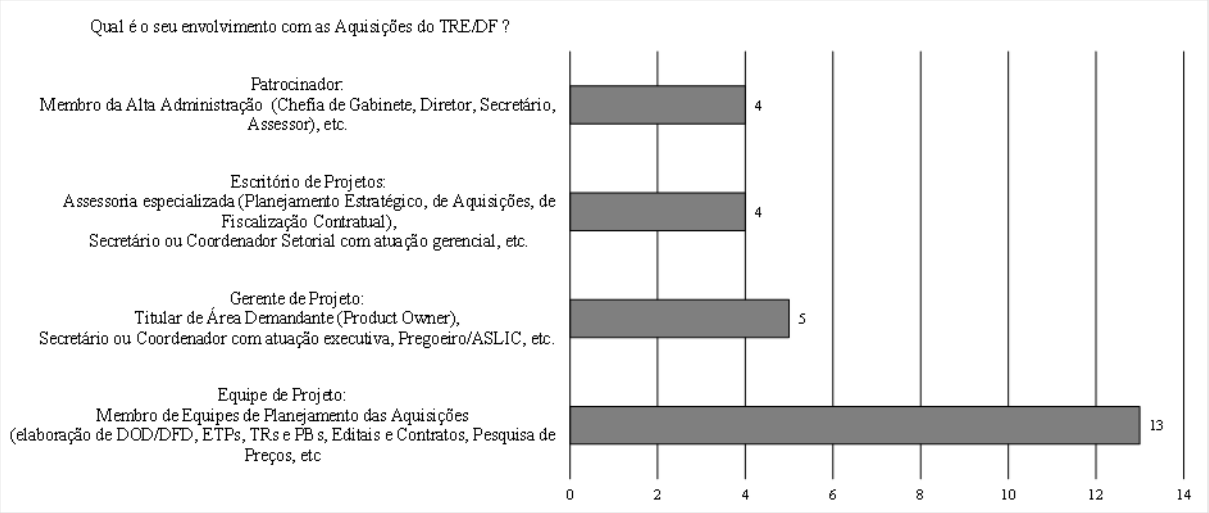
Elaboração própria.

Quando se observa o conjunto de respostas para cada questão, verifica-se grande amplitude. A diversidade de respostas ilustra a diferença de percepção que os respondentes possuem em relação ao contexto dos projetos do TRE/DF, fruto de múltiplos graus de envolvimento, de esferas de responsabilidade, de níveis hierárquicos e de acesso e domínio de informações estratégicas. Conforme sugerido por Schneider et al. (2013), essas são as variáveis que mais influenciam na maneira como cada grupo percebe a organização e podem ser fontes valiosas de informações, dada a sua diversidade.

O gráfico abaixo demonstra as diferentes funções desempenhadas pelos respondentes, sendo necessário ressaltar que

alguns membros cumprem mais de uma função no contexto dos projetos de aquisição do TRE/DF, motivo pelo qual seu somatório supera total de respondentes:

Figura 4 – Dispersão das funções dos respondentes do questionário



Elaboração própria.

Por fim, ponto que merece destaque é que foram registradas 266 manifestações voluntárias, variando de 3 comentários a 11 comentários para cada uma das 40 perguntas, totalizando uma média de 6,7 comentários/pergunta ou 13,3 comentários/respondente.

4.1.1.2 CONSOLIDAÇÃO DE RESULTADOS

Dada a amplitude das respostas e manifestações voluntárias, tais como justificativas para respostas e comentários, foi necessário o tratamento dos dados brutos coletados com o objetivo de se extrair suas informações mais importantes.

Para tanto foi realizada a análise das respostas com vistas a:

a) **Identificar o assunto da pergunta do modelo PRADO-MMPG;**
b) **Categorizar a sua dimensão de maturidade e seus horizontes de análise;**
c) **Identificar a distribuição percentual de respostas por alternativa ressaltando a pontuação distinta para cada opção: "a)" = 10 pontos, "b)" = 7 pontos, "c)" = 5 pontos, "d)" = 2 pontos, e "e)" = 0 ponto;**

d) **Sintetizar o conteúdo das manifestações voluntárias através de um resumo das diferentes percepções de modo a torná-las mais acessíveis;**
e) **Traduzir a visão global dos respondentes por meio da estatística descritiva das respostas, apurando-se a média ponderada das 20 respostas, a mediana e a moda para cada uma das 40 questões;**

A partir da confrontação desses resultados, buscou-se criar um quadro com a consolidação das seguintes informações:

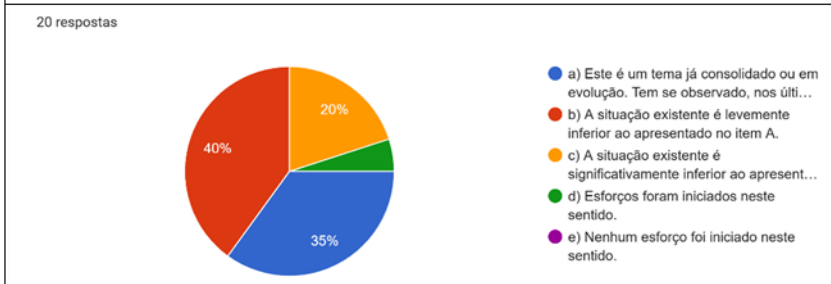
a) **Apresentação da pergunta, opções de resposta gráfico com a distribuição percentual das respostas por alternativa;**
b) **Identificação do assunto da pergunta, a dimensão de maturidade em que a pergunta se enquadra e seu horizonte de análise; e**
c) **Resumo com as principais informações das manifestações registradas voluntariamente pelos respondentes em campo específico.**

A Figura 5, abaixo apresentada, demonstra um exemplo do quadro de consolidação do resultado que foi elaborado para cada uma das perguntas do questionário

Já Figura 6, abaixo apresentada, demonstra um exemplo do quadro da análise estatística utilizada para a identificação da resposta representativa para cada pergunta: cálculo da média ponderada, a identificação da mediana e a moda das respostas para aquela pergunta. Cruzando-se os apontamentos estatísticos com as informações apresentadas nas manifestações, promoveu-se a inferência de uma resposta representativa para aquela pergunta para, desse modo, permitir o preenchimento de um questionário representativo no portal www.maturityreserach.come, assim, extrair o resultado da avaliação da maturidade com será apresentado no item 4.1.1.2.

No APÊNDICE 1 – APRESENTAÇÃO DO TRATAMENTO DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP desta pesquisa podem ser consultados os resultados consolidados para demais perguntas do questionário.

Figura 5 – Exemplo do quadro com a pergunta, respostas sintetizadas, assunto, dimensão e horizonte de análise

<table>
<tr><th>Nível</th><th>Nº</th><th>Questão</th><th>Assunto</th><th colspan="2">Dimensão de Maturidade / Horizonte de análise</th></tr>
<tr><td rowspan="2">2</td><td rowspan="2">2.8</td><td>2.8. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de os projetos do setor estejam criteriosamente alinhados com as estratégias e prioridades da organização, escolha:</td><td>Aceitação da importância do alinhamento estratégico</td><td>Alinhamento estratégico</td><td>Formulação e Alinhamento Estratégicos e Seleção dos Proj: vialibiliade técnica, financeira e análise de risco</td></tr>
<tr><td> 
</td><td colspan="2">Resumo das Respostas, Comentários, ou Justificativas: 7 manifestações voluntárias
Normativos internos exigem o alinhamento das aquisições com o planejamento estratégico, mas restrições tais como a falta de servidores, baixa capacitação e restrições orçamentárias dificultam a efetividade desse processo. Embora exista uma preocupação crescente em alinhar os projetos com as estratégias e prioridades do TRE/DF, a maturidade nesse aspecto ainda precisa ser aprimorada. Comitês como o COPLAN e o CGOVTIC buscam priorizar demandas estratégicas, mas sem critérios objetivos claros. A necessidade de um escritório de projetos e maior capacitação para o alinhamento estratégico é amplamente reconhecida, sendo discutida pela alta gestão, que vislumbra futuras reestruturações administrativas para avançar nesse tema.</td></tr>
</table>

Elaboração própria.

Figura 6 – Exemplo da tabela com a tabulação da pontuação, estatística descritiva e resposta aproximada inferida

Pontuação Aferida					
Respostas	"a)"	"b)"	"c)"	"d)"	"e)"
Pontuação	10	7	4	2	0
% de respostas por alternativa	35%	40%	20%	5%	0%
qtde de respostas por alterantiva	7	8	4	1	0

Resposta Correspondente:			
Nota Média Ponderada (X_p)	Pontuação Mediana	Moda das alternativas	Alternativa aproximada
7,2	7	b	**b**

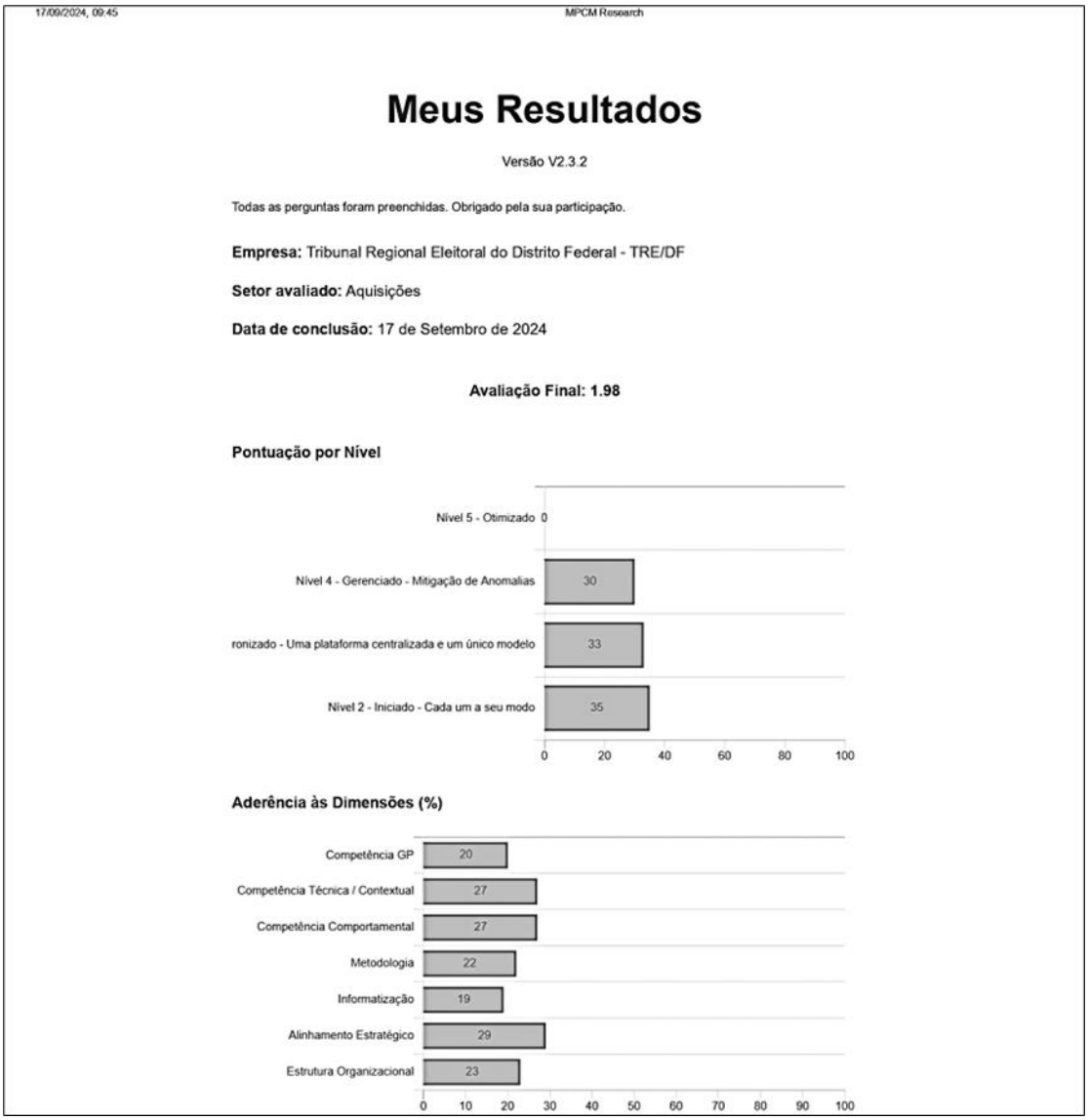
Elaboração própria.

4.1.2 CÁLCULO DO NÍVEL DE MATURIDADE GLOBAL

4.1.2.1 PORTAL WWW.MATURITYRESEARCH.COM

Após a consolidação das respostas promoveu-se o lançamento dos resultados no questionário do portal https://maturityresearch.com/avaliacao-da-maturidade/ com o objetivo de se avaliar a maturidade do setor de aquisições do TRE/DF.O preenchimento do questionário se iniciou com um conjunto de 30 perguntas relacionadas ao contexto da organização, apresentado como APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PRADO-MMGP - PARTE 1: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E SETOR. Após seguiu-se o preenchimento das 40 questões relacionadas à maturidade, cujo resultado da avaliação encontra-se abaixo:

Figura 7 – Maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF



Fonte: https://maturityresearch.com/. Acessado em 17 de setembro de 2024.

Para o cálculo da nota da avaliação final de maturidade - AFM, o método PRADO MMGP adota a seguinte equação:

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

Considerando que o total de pontos aferido foi de 98 pontos, efetua-se o resultado:

$$AFM = \frac{(100 + 98)}{100}$$

AFM = 1,98

No modelo PRADO-MMGP, a classificação dos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos é feita com base em uma escala que vai de 1 a 5, com a seguinte distribuição de níveis:

a) **Nível 1 - Inicial: 0,0 a 1,9**
b) **Nível 2 - Conhecido: 2,0 a 2,9**
c) **Nível 3 - Padronizado: 3,0 a 3,9**
d) **Nível 4 - Gerenciado: 4,0 a 4,9**
e) **Nível 5 - Otimizado: 5,0 a 5,0**

Sendo assim, com uma nota final de 1,98 considera-se que o Setor de Aquisições do TRE/DF encontra-se no Nível 1 – Inicial, no limiar da evolução para o Nível 2 – Conhecido, o que sugere indícios de evolução.

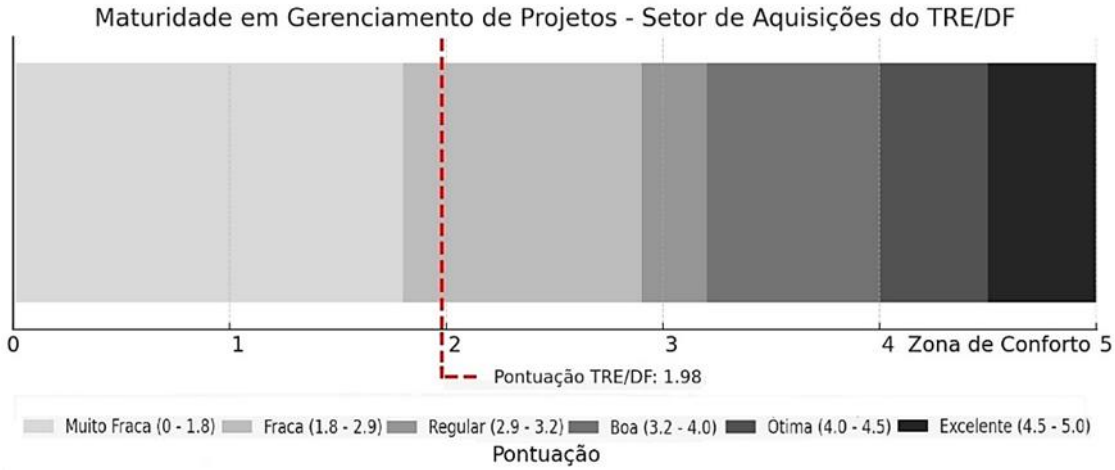
No Nível 1 de maturidade, os projetos são executados na base da intuição, da boa vontade ou do melhor esforço individual. Os processos de gerenciamento de projetos não são estruturados e minimamente documentados. Não há uma compreensão clara dos conceitos de gerenciamento de projetos e a maioria dos envolvidos não segue padrões de gerenciamento de projetos. Há deficiências no estabelecimento de papéis e responsabilidades, entre outros.

Já no Nível 2 de maturidade, há um início de adoção das práticas de gerenciamento de projetos, sendo que seu processo começa a se estruturar, ainda que de forma inconsistente, e a ser documentado. Há um princípio de conscientização da importância do gerenciamento de projetos, suas práticas começam a ser adotadas e alguns padrões são seguidos. Papéis e responsabilidades são, de alguma maneira, definidos formalmente.

Neste caso, para se evitar retrocessos, considera-se ser necessário manter ou aumentar o investimento em treinamentos específicos em gerenciamento de projetos, dar início à formalização e aprimorar a padronização de processos, fomentar a cultura da documentação, entre outros.

No que tange ao desempenho da gestão de projetos, Prado (2016, pg. 102, 111) aponta que a nota 1,98 corresponde a um desempenho considerado “fraco”, senão vejamos:

Figura 8 – Maturidade do setor de aquisições do TRE/DF nas regiões de desempenho



Elaboração própria.

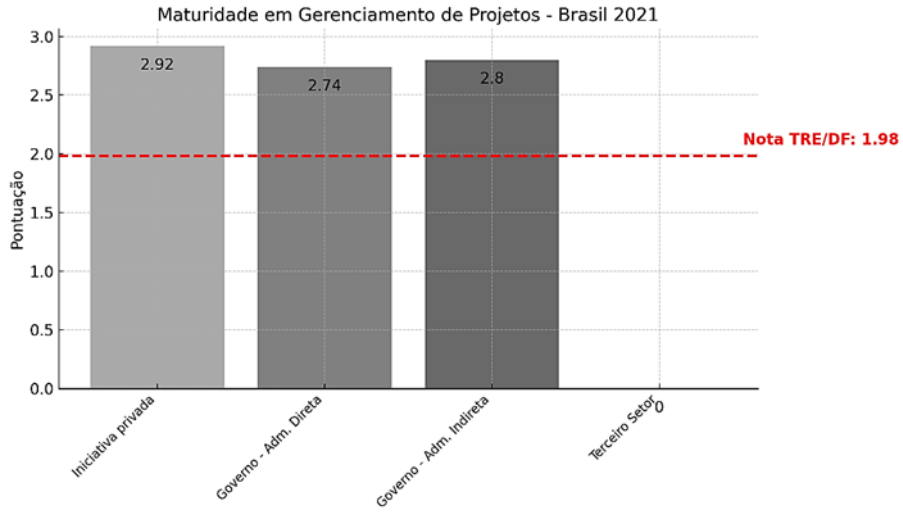
4.1.2.1. DESEMPENHO ESPERADO

Para se analisar o significado do posicionamento em região denominada "fraca", recorre-se ao benchmarking, ou comparação, com os dados divulgados pela Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021<https://maturityresearch.com/resultados-2021/>.

Dentre os resultados disponíveis na pesquisa Brasil 2021, busca-se comparar o desempenho do TRE/DF com organizações semelhantes, no caso: organizações cujos projetos possuem como destinatário final seus "clientes internos", ou seja, os produtos, serviços ou resultados gerados pelos projetos objetivam ampliar a capacidade de produção de valor da própria organização.

Na pesquisa de 2021, 82 organizações que declararam atender clientes internos, totalizando 1804 projetos neste contexto, entre elas iniciativa privada, terceiro setor e a administração pública, e considerando que o TRE/DF é órgão da administração direta, verifica-se que seu desempenho se encontra abaixo da média nacional registrada em 2021 para esse tipo de organização, com 2,74 pontos:

Figura 9 – Maturidade por tipo de organização na pesquisa de maturidade de 2021 e posição do TRE/DF



Fonte: <https://maturityresearch.com/resultados-2021/>, adaptado.

A partir dos resultados da pesquisa para Organizações de Clientes Internos - Adm. Direta, promoveu-se a extrapolação linear dos percentuais para cada indicador apresentado, com vistas a identificar o desempenho esperado para o setor de aquisições do TRE/DF em função de sua nota, conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Estimativa do desempenho do setor de aquisições do TRE/DF

	Organizações de Clientes Internos	
Indicador:	**Administração Direta**	**TRE/DF**
Maturidade Média	2,74	1,98
Índice de Sucesso Total	58,8%	entre 38,8% e 50,7%
Índice de Sucesso Parcial	31,6%	Entre 33,8% e 42,5%
Índice de Fracasso	9,5%	Entre 15,5% e 18,8%
Atraso Médio	22,2%	Entre 29% e 47%
Estouro de Custo Médio	11,2%	Entre 15% e 33%
Execução Média de Escopo	76,7%	Entre 47% e 69%

Fonte: Elaboração própria.

Assim, para uma correta análise do resultado da avaliação de maturidade setorial pelo método PRADO MMGP deve-se considerar,

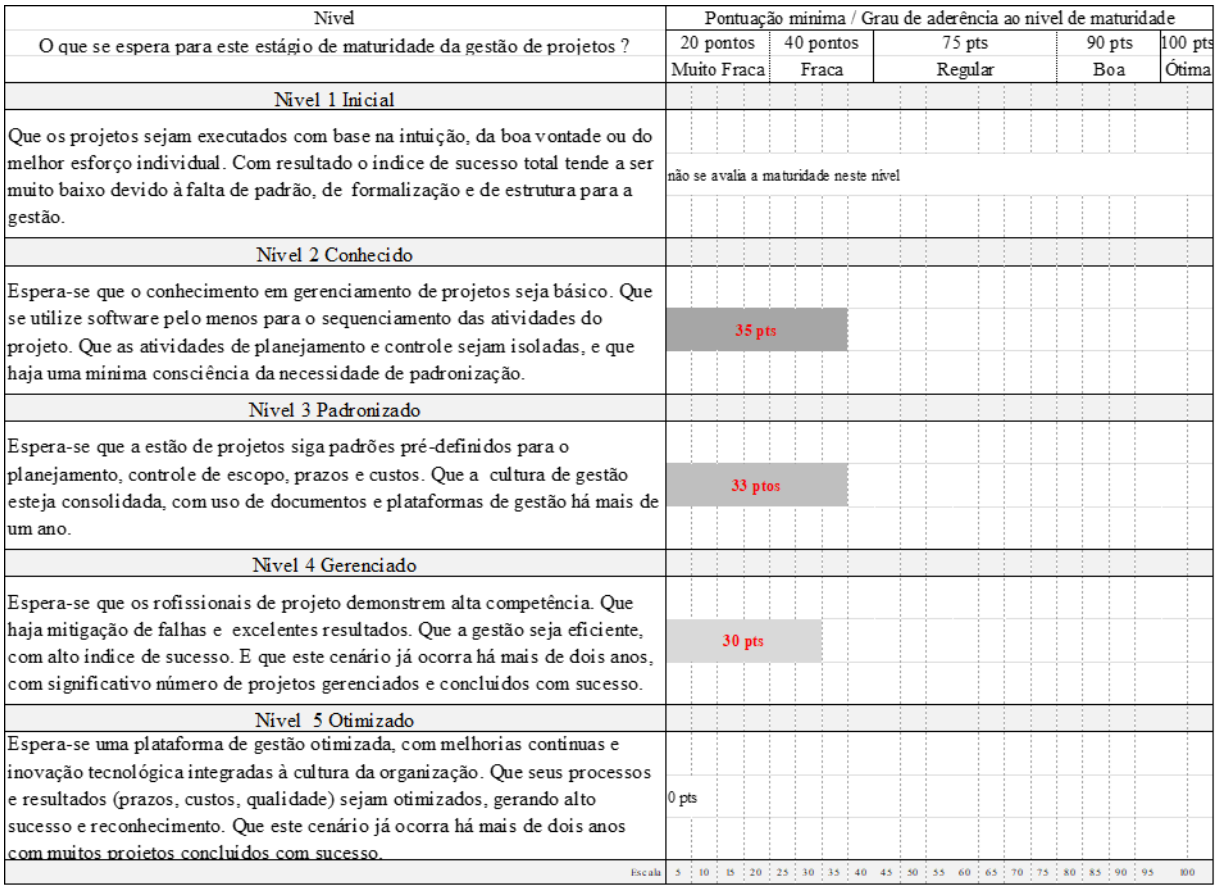
além da nota final, duas outras importantes informações que são apresentadas no relatório: graus de aderência aos estágios de maturidade representados pelos níveis e percentual de aderência às dimensões de maturidade que integram o diagnóstico, como se verá adiante.

4.1.3 ADERÊNCIA AOS NÍVEIS DE MATURIDADE

Segundo PRADO (2016) a aderência aos níveis de maturidade significa o quão bem o setor se posiciona em relação ao que se espera de determinado estágio de maturidade. Portanto, um setor pode possuir aderência a mais de um estágio, o que representa um indicativo do grau de domínio das capacidades requeridas para aquele(s) determinado(s) nível(s).

No caso da avaliação de maturidade do setor de aquisições do TRE/DF, cuja nota aferida de 1,98 indica um desempenho geral “fraco”, a análise dos estágios também indica uma aderência “fraca” para o que se espera da gestão dos projetos de aquisição com relação aos níveis 2, 3 e 4. Já para o nível 5, a pontuação “zero” indica que o setor de aquisições do TRE/DF não possui nenhuma aderência com esse estágio de maturidade, senão vejamos:

Figura 10 – Gráfico da aderência aos níveis de maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF.



Fonte: elaborado com base em https://maturityresearch.com/.

4.1.4 ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES DE MATURIDADE

Segundo PRADO (2016), e como visto no referencial teórico, o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos PRADO-MMGP adota sete dimensões para a análise de maturidade. Cada uma dessas dimensões é aplicável para cada um dos cinco níveis de maturidade, mas de forma diferenciada, ou seja, as exigências para determinada dimensão de maturidade são adequadas para aquele determinado nível, sendo maiores, quanto maior for o nível de maturidade.

Da mesma forma com visto para os estágios de maturidade, a aderência às dimensões de maturidade significa o quão bem o setor em análise atende aos requisitos para determinada dimensão. Assim, é de se esperar que a nota aferida de 1,98 na avaliação de maturidade do setor de aquisições do TRE/DF, que indica um desempenho geral "fraco", também seja refletida no desempenho traduzido pela aderência às dimensões de maturidade, conforme aduzido na figura abaixo:

Figura 11 – Gráfico da aderência aos estágios de maturidade em gerenciamento de projetos do setor de aquisições do TRE/DF.

Dimensão	Horizonte de análise da dimensão	Requisitos de maturidade institucional para a dimensão.	Percentual e Grau de aderência à Dimensão de Maturidade 20% Muito Fraca / 40% Fraca / 75% Regular / 90% Boa / 100% Ótima
Competência em GP	Entendimento e experiência na aplicação dos conceitos e conhecimento reunidos no PMBOK, ou outro padrão	Os principais envolvidos com o gerencimento de projetos devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos de gerenciamento de projetos, tal como apresentado no maula PMBOK do PMI ou no manual ICB da IPMA O nivel de competência requerido depende da função exercida por cada um	20%
Competência Técnica / Contextual	Aspectos técnicos do produto, bem ou sv. a ser adquirido. Contexto: missão, visão, importância/impacto da aquisição	Os principais envolvidos com o GP devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos técnicos relacionado com o produto (bem, serviço ou resultado), assim como com aspectos da organização (finanças, seu modelo produtivo, seus negósicos, etc.). O nivel de competência requerido depende da função exercida por cada um.	27%
Competência Comportamental	Liderança, organização, motivação, negociação, resolução de conflitos, etc	Os principais envolvidos com o GP devem ser competentes (conhecimento + experiência) em aspectos comportamentais (liderança, organização, motivação, negociação, etc.). O nivel de competência requerido depende da função exercida por cada um	27%
Metodologia	Aplicação de técnicas, regras e métodos: Fluxogramas, Padrões de Processos e Softwares de Apoio.	Existência de uma metodologia adequada a gerenciamento de projetos e que envolve todo o ciclo que necessita ser acompanhado. Eventualmente isso significa não somente a fase de implementação, mas também a fase de Business Case.	22%
Informatização	Sistema de GP x softwares básicos: controle prazos, custos, programas e portfólios. Treinamentos e proficiência no uso.	Os aspectos relevantes da metodologia devem estar 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.	19%
Allinhamento Estratégico	Formulação e Alinhamento Estratégicos e Seleção dos Proj: vialibiliade técnica, financeira e análise de risco	Os projetos executados no setor estão em total alinhamento com as estratégias da organização. Os processos em questão (gestão de portfólio) são executados com a qualidade e agilidade necessárias. Existem ferramentas informatizadas, e a estrutura organizacional em questão é adequada.	29%
Estrutura Organizacional	Projetos são multisetoriais e interfuncionais e requerem estrutura capaz de facilitar/agilizar decisões e ações.	Uma adequada estrutura organizacional deve estar em uso, tanto para o Business Case como para a implementação. Na implementação, geralmetne essa estrutura envolve gerentes de projetos, PMO, sponsor e comitês. A estrutura org. deve normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos.	23%
		Escala	0% 10% 15% 20% 25% 30% 35% 40% 45% 50% 55% 60% 65% 70% 75% 80% 85% 90% 95% 100%

Fonte: elaborado com base em https://maturityresearch.com/.

Necessário considerar, que, apesar do viés matemático, em se tratando de diagnósticos para a avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos, a análise tende a ser muito mais subjetiva do que objetiva, pois foca em inferências sobre a estrutura organizacional, nos padrões e métodos de gestão, nos conhecimentos e competências de equipes de projetos, entre outros (CRAWFORD, 2006, apud SANTOS et al., 2021).

Por esse motivo, as manifestações e apontamentos realizados pelos respondentes do questionário revestem-se de grande importância para uma adequada anamnese da maturidade da gestão dos projetos de aquisição do TRE/DF.

4.1.5 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS, APONTAMENTOS E JUSTIFICATIVAS

Assim, com vistas a identificar achados que pudessem confirmar os resultados da análise de aderência, tanto para os estágios de maturidade, quanto para as dimensões de maturidade, promoveu-se a compilação dos comentários, apontamentos e justificativas voluntariamente realizados pelos respondentes do questionário para as perguntas de cada nível de maturidade, cujos resultados são apresentados abaixo.

4.1.5.1 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 2: CONHECIDO

Considerando-se o resumo dos apontamentos voluntariamente realizados pelos respondentes para as perguntas do nível 2, verifica-se que as palavras mais citadas foram:

Figura 12 – Nuvem de palavras Nível 2 gerada a partir do resumo dos comentários

Elaboração própria.

Assim, ao agrupar as palavras em destaque, percebem-se a indícios do contexto esperados para a fraca aderência a este nível de maturidade, tanto no que tange à aderência ao estágio de maturidade quanto no que tange à aderência às dimensões de maturidade:

a) **Técnicas, metodologia;**
b) **Cursos, tema, iniciativa, falta, ferramentas, treinamento, prática;**
c) **Esforços, reconhece, estrutura, limitada;**
d) **Software, específica, capacitação; e**
e) **Tempo, prioridade, sistemas, TI.**

Reprisando PRADO (2016), para Nível 2 é esperado que os conhecimentos em gerenciamento de projetos sejam básicos, as iniciativas de planejamento e controle sejam isoladas e falte padronização, que haja consciência mínima da necessidade de uma plataforma para a gestão dos projetos, e que softwares sejam usados pelo menos para o sequenciamento de atividades. O TRE/DF possui baixa aderência a este cenário, com 35 pontos.

Assim, ao se compulsar as declarações para o nível 2, verifica-se que embora haja uma consciência inicial da importância do gerenciamento de projetos, os avanços são limitados e focados em áreas específicas:

a) **O gerenciamento de projetos é reconhecido como importante, mas há falta de ação concreta, principalmente por conta de limitações orçamentárias e de pessoal;**
b) **A administração reconhece a necessidade de aprimorar competências técnicas e comportamentais, mas o progresso tem sido lento, com baixa participação em capacitações;**
c) **Os treinamentos em gerenciamento de projetos ainda são esparsos, com maior ênfase em áreas técnicas, como licitações e contratos, e capacitações mais aprofundadas, como SCRUM e Ágil, são restritas a poucos setores, como TI;**
d) **As metodologias são aplicadas de forma empírica e sem padronização, refletindo a ausência de uma estrutura robusta;**
e) **O uso de ferramentas como o JIRA e o *Teamwork*, é restrito a alguns projetos e áreas, não havendo um esforço consolidado para implantar sistemas abrangentes;**
f) **O alinhamento estratégico das aquisições com o planejamento do TRE/DF é prejudicado pela falta de critérios claros e capacitação, com iniciativas ainda incipientes; e**
g) **Embora o TRE/DF tenha iniciativas para melhorar a governança de aquisições, ainda há espaço significativo para amadurecimento em termos de estrutura, recursos e capacitação.**

4.1.5.2 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 3: PADRONIZADO

Considerando-se o resumo dos apontamentos voluntariamente realizados pelos respondentes para as perguntas do nível 3, verifica-se que as palavras mais citadas foram:

Figura 13 – Nuvem de palavras Nível 3 gerada a partir do resumo dos comentários

Elaboração própria.

Assim, ao agrupar-se algumas das palavras em destaque, percebem-se a indícios do contexto esperados para a fraca aderência a este nível de maturidade, tanto no que tange à aderência ao estágio de maturidade quanto no que tange à aderência às dimensões de maturidade:

a) **Processo, metodologia, ferramentas, falta;**
b) **Plano, acompanhamento, contratações;**
c) **Mudanças, reuniões, comitê, monitoramento, COPLAN;**
d) **Formal, padronização, conformidade; e**
e) **Prática, competências, limitada.**

Conforme aponta PRADO (2016), neste nível, os conhecimentos em gerenciamento de projetos são maiores e há uma sensível mudança de cultura em relação ao nível anterior. O planejamento e controle dos projetos é realizado com base em definições prévias do escopo e de metas de prazo e custo, entre outros, num documento chamado Plano de Projeto ou equivalente, as quais são utilizadas para a medição de desempenho e identificação de anomalias. Existe uma plataforma de gestão padronizada, ou um padrão definido para o gerenciamento dos projetos que está em uso há mais de um ano. O TRE/DF possui baixa aderência a este cenário, com 33 pontos.

Assim, ao se compulsar as declarações dos respondentes para o nível de maturidade 3, verificam-se avanços na formalização do gerenciamento de projetos, mas ainda há lacunas significativas;

a) **Embora metodologias como SCRUM e Ágil sejam utilizadas de maneira limitada, a falta de engajamento e institucionalização impede um progresso mais robusto. Ferramentas como *Teamwork* e Jira são adotadas em áreas específicas, mas o Tribunal carece de um sistema informatizado abrangente para gerenciar aquisições e projetos;**
b) **A padronização mínima existente, como o uso de artefatos no SEI, e normas internas, demonstra um esforço inicial, mas há dificuldades em implementar processos completos;**
c) **O "Plano de Projeto" formal não é utilizado, ficando a cargo da unidade demandante o planejamento de cada projeto, *ad hoce* sem um método padrão;**
d) **Os comitês e unidades como a AGEPE e ASAQ têm atuação passiva e limitada, concentrando-se mais no acompanhamento de modificações do programa e portfólio e dos custos globais do que em uma gestão proativa dos projetos;**
e) **O acompanhamento regular de projetos e a gestão de mudanças carecem de formalização, sendo realizados de forma informal e pontual. Além disso, a definição de métricas para avaliação de sucesso dos projetos não é amplamente adotada, sendo limitada a projetos estratégicos e relatórios de encerramento;**
f) **Esforços para aprimorar competências, como a Matriz de Versatilidade, ainda estão em fase inicial, e há uma necessidade de maior alinhamento com as metodologias de GP para melhorar o desenvolvimento institucional; e**
g) **Embora o TRE/DF esteja no caminho para amadurecer suas práticas de gerenciamento de projetos, necessita-se de maior formalização, engajamento e ferramentas adequadas para consolidar esse avanço.**

4.1.5.3 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 4: GERENCIADO

Considerando-se o resumo dos apontamentos voluntariamente realizados pelos respondentes para as perguntas do nível 4, verifica-se que as palavras mais citadas foram:

Figura 14 – Nuvem de palavras Nível 4 gerada a partir do resumo dos comentários

Elaboração própria.

Assim, ao agrupar-se algumas das palavras em destaque, percebem-se a indícios do contexto esperados para a fraca aderência a este nível de maturidade, tanto no que tange à aderência ao estágio de maturidade quanto no que tange à aderência às dimensões de maturidade:

a) **Técnica, nível;**
b) **Orçamento, avaliado, padronizados;**
c) **Ferramentas, anomalias, maturidade, significativo;**
d) **Capacitação, prevenção, indicadores;**
e) **Tratadas, atrasos, estouros; e**
f) **Desafios, pontual, avanços, reativa.**

Segundo PRADO (2016), neste nível os profissionais envolvidos tendem a demonstra um alto nível de competência (conhecimento + experiência prática) na gestão dos projetos de aquisição. Anomalias e falhas encontram-se mitigadas ou eliminadas, o que gera alto índice de sucesso / excelentes resultados. A situação já ocorre a mais de 2 anos e há uma quantidade significativa de projetos iniciados e concluídos neste cenário. O TRE/DF possui baixa aderência a este cenário, com 30 pontos.

Assim, ao se compulsar as declarações dos respondentes para o nível de maturidade 3, verificam-se que, apesar de avanços, ainda há desafios significativos:

a) **Anomalias como atrasos e estouros de orçamento são tratadas de forma reativa, sem prevenção sistemática, e o sucesso dos projetos é avaliado com base em indicadores limitados e não padronizados.**
b) **O envolvimento da alta administração nos projetos de aquisição é pontual, com foco em questões urgentes, mas sem estímulo contínuo ao gerenciamento de projetos (GP) como prática institucional.**
c) **O ambiente de governança para aquisições é adequado, porém carece de processos padronizados e ferramentas eficientes, resultando em decisões *ad-hoc* e não técnicas.**
d) **Além disso, não há sistema formal de avaliação dos gerentes de projetos, nem incentivos claros ao cumprimento de metas.**
e) **A capacitação comportamental e técnica é limitada, com falta de orçamento e abordagem metodológica estruturada, o que impacta a gestão de projetos.**
f) **As equipes demonstram competência técnica, mas o nível de especialização varia, gerando retrabalho.**
g) **Ferramentas como Jira estão sendo implementadas, mas ainda são subutilizadas, e as iniciativas de capacitação geralmente partem dos servidores, não da administração.**
h) **O alinhamento estratégico dos projetos é avaliado superficialmente, sem reavaliação durante a execução, e a adoção de metodologias de GP e certificações ainda é incipiente.**

4.1.5.4 SÍNTESE DOS COMENTÁRIOS PARA AS QUESTÕES DO NÍVEL 5: OTIMIZADO

Considerando-se o resumo dos apontamentos voluntariamente realizados pelos respondentes para as perguntas do nível 4, verifica-se que as palavras mais citadas foram:

Figura 15 – Nuvem de palavras Nível 5 gerada a partir do resumo dos comentários

Elaboração própria.

Assim, ao agrupar-se algumas das palavras em destaque, percebem-se em sua maioria críticas, tendo em vista o contexto de aderência inexistente para este nível de maturidade:

a) transformação, digital, competência, limitadas;
b) desenvolvimento, metodologias, riscos, gestores, apenas;
c) avançar, processos, resultados, concretos, esforços; e
d) revelam, maturidade, incipientes.

Em que pese a inexistência prática dos mínimos aspectos esperados para o Nível 5, tanto que a aderência registrada é zero, verifica-se que as críticas apontam para aquilo que PRADO (2016), cita como esperado para este nível: plataforma, processos e ferramentas padronizadas operando e dando resultados, prática de melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos; resultados otimizados (prazos, custos, qualidade, desempenho, etc), altíssimo nível de sucesso, ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress. Alto reconhecimento da competência na área, que é vista como modelo (*benchmark*). O TRE/DF não possui aderência a este cenário, com zero ponto.

Assim, ao se compulsar as declarações dos respondentes para o nível de maturidade 5, verificam-se que, embora haja esforços para avançar, a transformação digital e a otimização de processos são muito limitadas:

a) **O plano de transformação digital não é atualizado, e iniciativas de inovação não geraram resultados concretos.**
b) **A competência das equipes em planejamento, prazos e custos continua em desenvolvimento, com metodologias pouco aplicadas de forma eficaz, especialmente em áreas como gerenciamento de riscos e *stakeholders*.**
c) **O domínio técnico sobre os produtos em desenvolvimento é incipiente, e a falta de um sistema informatizado robusto para o gerenciamento de projetos de aquisições é um desafio.**
d) **O uso do SEI e *Teamwork* é comum, mas a implementação de soluções próprias está apenas no início.**
e) **A gestão do conhecimento é fragmentada, com lições aprendidas dispersas e ausência de um repositório formal consolidado.**
f) **A estrutura organizacional carece de amadurecimento, com concentração de atribuições e pouca dedicação exclusiva dos gerentes de projetos.**
g) **As competências comportamentais dos gestores são limitadas, e apenas uma parcela pequena dos gestores demonstra habilidades desenvolvidas em liderança e negociação. Além disso, o entendimento do contexto estratégico da organização é restrito a alguns setores.**
h) **O clima setorial das aquisições é de alto estresse, com resistência à adoção de metodologias de gerenciamento de projetos, vistas como trabalhosas e utópicas.**
i) **Há um foco na mitigação de riscos, mas ainda é necessário um alinhamento mais forte entre as práticas de gerenciamento e a natureza legal das aquisições na administração pública.**

4.1.5.5 CONCLUSÃO

Tomando por base as sínteses apresentadas para os níveis de maturidade 2, 3, 4 e 5, a análise dos comentários revela a percepção de um cenário evolutivo, porém, ainda persistem lacunas importantes na aplicação de metodologias, na capacitação e no uso de ferramentas adequadas.

A ausência de ferramentas e metodologias, e a inexistência de ação concreta para implementar práticas de gerenciamento reflete a baixa maturidade organizacional. Ainda que a administração

reconheça a necessidade de melhorias, faltam incentivos e uma estrutura organizacional mais robusta.

O nível de padronização existente, que basicamente se refere à existência de modelos de documentos e manual, não é suficiente para garantir uma gestão eficaz, sendo que o acompanhamento regular de projetos ainda carece de formalização e método. Destaca-se, neste sentido, que a inexistência de um sistema abrangente para o gerenciamento das aquisições e seus projetos representa um ponto importante que deve ser aprimorado.

Falta definição de métricas de sucesso e um sistema de avaliação de desempenho dos gerentes de projetos e equipes. Em complemento, ainda que as equipes demonstrem competência técnica, o nível de especialização é desigual, gerando mudanças e retrabalho, subutilização de ferramentas e anomalias que não são adequadamente identificadas, prevenidas e tratadas.

A falta de estrutura organizacional e baixa competência comportamental dos gestores favorece o clima de estresse e a resistência às metodologias de gerenciamento de projetos. Dessa forma, não há uma cultura consolidada de gestão do conhecimento em

Assim, os comentários refletem que embora o TRE/DF tenha demonstrado avanços em alguns aspectos do gerenciamento de projetos, ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar níveis mais elevados de maturidade. As principais áreas de melhoria incluem: a implementação de sistema informatizado para o gerenciamento dos projetos de aquisição; a consolidação de uma cultura de gestão do conhecimento; o fortalecimento da capacitação técnica e comportamental dos gestores e equipes; a institucionalização de metodologia, e a maior padronização de processos de gerenciamento de projetos.

4.1.2 ANÁLISE SWOT

4.1.2.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS E CONTEXTO DE APLICAÇÃO

Tomando-se por base as respostas ao questionário e os apontamentos registrados voluntariamente, promoveu-se a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – SWOT, com o objetivo

primário de se identificar achados relevantes para a pesquisa e, secundariamente, subsidiar futura elaboração de plano para o crescimento da maturidade.

A análise foi estruturada de acordo com as sete dimensões preconizadas no modelo de avaliação de maturidade PRADO-MMGP, tendo-se adotado os seguintes procedimentos:

a) **Revisão dos apontamentos realizados pelos respondentes durante a aplicação do questionário com vistas a identificar aspectos relevantes. Para tanto, promoveu-se o cotejamento do nível de maturidade correspondente da pergunta, dos requisitos esperados para aquele nível e da aderência registrada na avaliação de maturidade, do assunto da pergunta, da sua dimensão de maturidade e de seu horizonte de análise;**
b) **Categorização dos pontos relevantes registrados para cada dimensão de maturidade segundo a estrutura do método SWOT:**

QUESTÕES INTERNAS

a. ***Strengths*** **(Forças): Comentários que apontam práticas eficazes ou pontos fortes para incremento da maturidade do gerenciamento dos projetos de aquisição do TRE/DF e de seus resultados;**
b. ***Weaknesses*** **(Fraquezas): Identificação pontos frágeis e áreas que apresentam necessidade de melhorias tendo em vista a fraca maturidade da gestão das aquisições;**

QUESTÕES EXTERNAS

c. ***Opportunities*** **(Oportunidades): Comentários que sugerem haver oportunidades de crescimento e/ou aumento da maturidade do gerenciamento dos projetos de aquisição do TRE/DF e dos seus resultados; e**
d. ***Threats*** **(Ameaças): Fatores externos ou internos que podem impactar negativamente nos resultados e na própria maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF.**

c) **Agrupamento das informações analisadas em cada uma das 7 dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP, segundo a estrutura do método SWOT; e**

d) Atribuição de escala de pontuação para cada aspecto relevante identificado, segundo os seguintes critérios:

i. Distribuição progressiva, linear e proporcional:

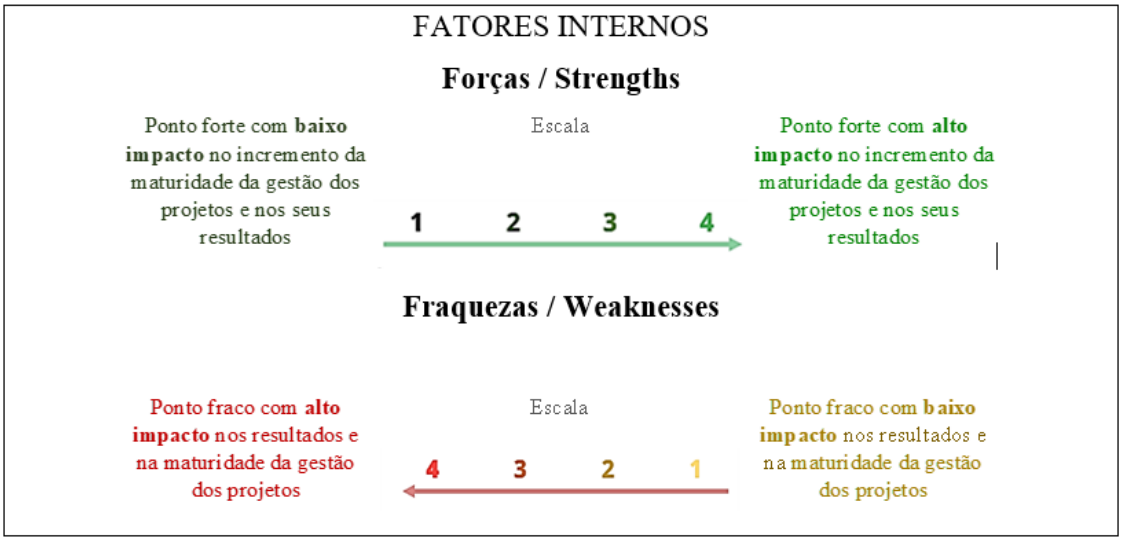
Tabela 5 – Gradação da análise SWOT x pontuação atribuída				
Grau	4	3	2	1
Pontuação	10	7	4	1
Impacto	Alto	Relevante	Moderado	Baixo

Fonte: <https://p-excellence.com.br/> adaptado.

A distribuição progressiva intenta transmitir a linearidade necessária, partindo do grau 1, com 1 ponto, até o grau 4 com 10 pontos com intervalos sucessivos proporcionais. Parte da pontuação 1 pois, mesmo neste caso, a variável tem influência na dimensão em análise, ainda que cause baixo impacto.

ii. Orientação do impacto do fator interno ou externo: positivo ou negativo para a maturidade e resultado**:**

Figura 16 – Gradação da análise SWOT – Fatores Internos



Fonte: <https://p-excellence.com.br/> adaptado

Figura 17 – Gradação da análise SWOT – Fatores Externos

Fonte: <https://p-excellence.com.br/> adaptado

Apresenta-se a seguir os resultados da Análise SWOT realizada para o setor de aquisições do TRE/DF à luz dos apontamentos e resultados colhidos durante a avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos do modelo PRADO-MMGP, selecionando-se os 2 principais aspectos por dimensão de maturidade:

4.1.2.2 PONTOS FORTES

Quadro 4 – Análise dos Pontos Fortes da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF

PONTOS FORTES					
Dimensão		**Aspecto Relevante**	**Resumo dos apontamentos**	**Grau**	**Esclarecimentos**
1	Competência em Gerenciamento de Projetos	Entendimento básico em GP	Comentários indicam que há conhecimento sobre os princípios do GP, e que algumas pessoas já tiveram exposição a conceitos fundamentais, como os do PMBOK.	3	Impacto positivo moderado, ajuda, mas não é suficiente sozinho.
		Experiência com planejamento e controle	Há registros de alguns envolvidos que possuem	4	Impacto elevado, experiência prática é crucial

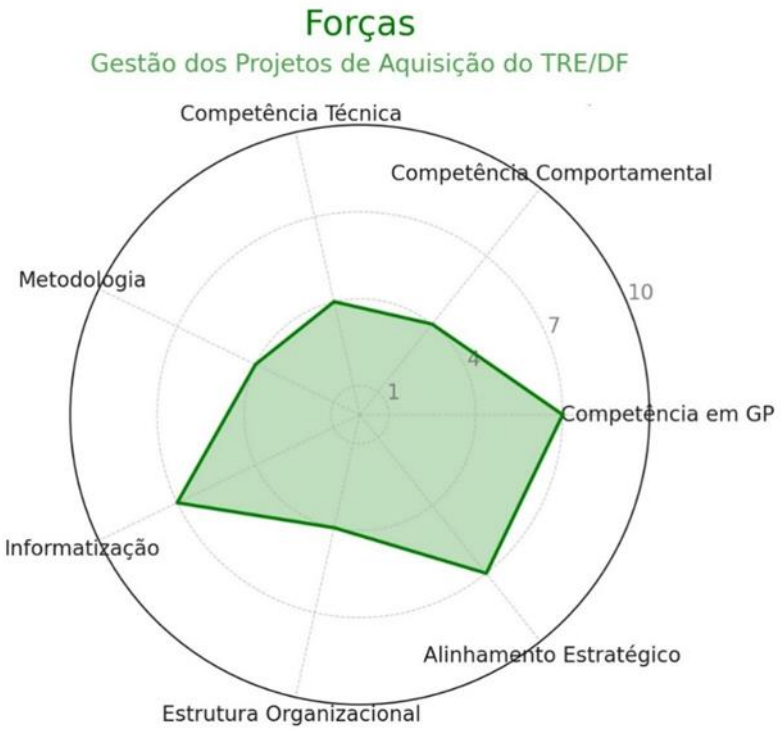
			experiência prática em planejamento e controle, o que fortalece a maturidade nessa competência.		para a execução eficaz dos projetos.
2	Competência Comportamental	Liderança identificada em alguns setores	Comentários mencionam que alguns gerentes demonstram habilidades de liderança e negociação adequadas para lidar com os desafios dos projetos.	3	Impacto positivo moderado, liderança sólida é fundamental.
		Capacidade de motivar equipes	Alguns gestores são reconhecidos por manterem suas equipes motivadas, o que é um aspecto positivo na gestão de projetos e melhoria do clima organizacional.	4	Impacto elevado, a motivação pode ser determinante para o sucesso dos projetos.
3	Competência Técnica e Contextual	Conhecimento técnico em algumas áreas	Há evidências de que alguns membros da equipe possuem conhecimento técnico sólido relacionado aos aspectos do produto e às exigências dos projetos.	3	Impacto moderado, é positivo, mas não abrangente.
		Entendimento dos parâmetros de projeto	Comentários indicam que existe familiaridade com parâmetros importantes, como prazo, custo e escopo.	4	Impacto elevado, conhecer os parâmetros é essencial para o sucesso de projetos.
4	Metodologia	Reconhecimento da importância de métodos	Há uma aceitação geral de que metodologias são importantes para	3	Impacto moderado, ajuda na aceitação e implementação

			garantir o sucesso dos projetos		de melhores práticas.
		Implementação parcial de metodologias	Alguns setores já começaram a utilizar fluxogramas e padrões de processos, o que demonstra uma movimentação positiva para a adoção de metodologias.	2	Impacto baixo: passo positivo, mas ainda não impacta significativamente. a maturidade.
5	Informatização	Existência de sistemas básicos:	Existem sistemas de controle de portfólios e programas, e há uma aceitação da importância de softwares de gestão de proj.	2	Impacto baixo, ajuda na gestão de tarefas, mas tem alcance limitado.
		Conhecimento inicial de ferramentas	Comentários indicam que já se utiliza, em certa medida, softwares para prazos e custos, o que demonstra um nível básico de informatização.	3	Impacto moderado, oferece algum nível de controle, mas não otimiza a performance.
6	Estrutura organizacional	Reconhecimento do valor de uma estrut. adequada	Há consciência de que a estrutura da organização. precisa ser multisetorial e interfuncional.	3	Impacto moderado, compreensão é o primeiro passo para melhoria.
		Integração entre setores	Algumas áreas já demonstram boa integração para facilitar as decisões e ações dentro dos projetos.	3	Impacto moderado: tomada de decisões e exec., mas limitada a alguns setores
7	Alinhamento estratégico	Aceitação da importância do alinhamento	Existe uma aceitação clara de que o alinhamento estratégico é fundamental para a	4	Impacto elevado, garante a relevância dos projetos na estratégia organizacional.

			seleção e viabilidade dos projetos.		
		Visão estratégica existente	Comentários apontam esforço para garantir que os projetos estejam alinhados com a missão e visão da organização.	3	Impacto moderado, a visão é clara, mas precisa ser mais consistentemente aplicada a todos os projetos.

Elaboração própria.

Figura 18 – Pontos fortes do gerenciamento de projetos de aquisições do TRE/DF



Elaboração própria.

O gráfico demonstra os pontos fortes identificados de acordo com as sete dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP.

As dimensões com maiores pontuações indicam as áreas em que o setor de aquisições do TRE/DF já demonstra um bom nível de competência e base sólida para avançar com mais facilidade na maturidade do gerenciamento de projetos.

a) **Competência em Gerenciamento de Projetos, com 7 pontos: A experiência em grandes projetos, como as eleições, destaca-se como uma força. Isso sugere que, apesar das lacunas, a equipe tem alguma experiência prática relevante, o que pode**

gerar impacto relevante para o resultado da gestão dos projetos de aquisição;

b) Informatização, com 7 pontos: O processo de transformação digital é uma força também relevante, indicando que há esforços de inovação tecnológica em andamento, o que pode contribuir para a melhoria dos processos de GP;

c) Alinhamento Estratégico, com 7 pontos: Há um alinhamento estratégico visível no planejamento de contratações, o que significa que a equipe busca alinhar as suas ações com os objetivos organizacionais, fato relevante para a maturidade do gerenciamento dos projetos de aquisição.

4.1.2.3 PONTOS FRACOS

Quadro 5 – Análise dos Pontos Fracos da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF

PONTOS FRACOS					
Dimensão		**Aspecto Relevante**	**Resumo dos apontamentos**	**Grau**	**Esclarecimentos**
1	Competência em GP	Falta de treinamento contínuo:	Comentários que indicam a ausência de treinamentos regulares em aspectos básicos do GP. Muitos não se recordam de terem participado de formações.	4	Impacto elevado, a falta de formação compromete a maturidade geral da gestão de projetos.
		Desconhecimento de metodologias:	Relatos sobre a falta de iniciativas focadas em ensinar as metodologias de gerenciamento de projetos, o que limita a eficiência e padronização nos processos.	4	Impacto elevado, afeta a eficiência e a padronização no gerenciamento de projetos.
		Inconsistência na aplicação de técnicas:	Mesmo com um nível de entendimento básico, a aplicação	3	Impacto moderado, embora seja crítico, pode ser

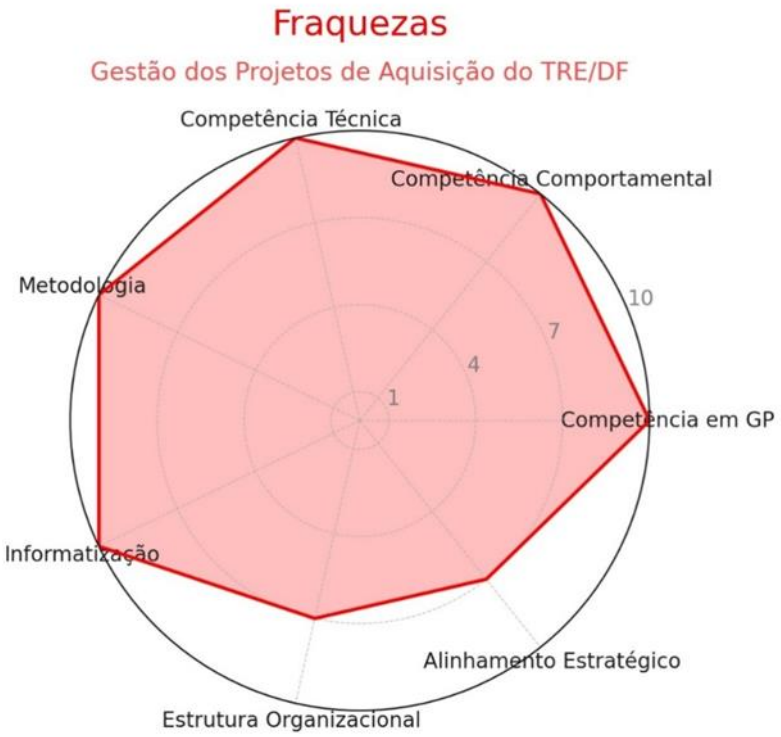
			prática de técnicas é inconsistente, mostrando uma lacuna entre o conhecimento teórico e a prática.		superado com melhorias de processo.
2	Competência Comportamental	Baixa capacidade de resolução de conflitos:	Existem relatos sobre a falta de habilidades suficientes para resolver conflitos, o que pode gerar atritos e prejudicar o andamento dos projetos.	4	Impacto elevado, conflitos não resolvidos podem prejudicar fortemente o andamento dos projetos.
		Falta de alinhamento comportamental:	Habilidades como organização e motivação, variam muito entre gerentes, indicando uma falta de padronização.	3	Impacto moderado, pode criar inconsistências, mas tem soluções mais simples.
3	Competência Técnica e Contextual	Falta de domínio técnico generalizado:	O domínio técnico limitado em alguns aspectos, e muitas equipes não possuem o conhecimento necessário para gerenciar projetos tecnicamente complexos.	4	Impacto elevado, limita fortemente a capacidade de entrega de projetos mais complexos.
		Pouca atenção ao contexto organizacional:	Existe uma falta de integração entre o conhecimento técnico e a visão estratégica da organização, o que pode comprometer a eficiência dos projetos.	3	Impacto moderado, a integração estratégica é crucial, mas não impede o sucesso imediato.
4	Metodologia	Adoção limitada:	O uso de metodologias ainda não é generalizado, não havendo uma aplicação	4	Impacto elevado, afeta a eficiência e padronização nos processos de GP.

			consistente das técnicas e regras de GP.		
		Falta de metodologia robusta:	Comentários sugerem pouca sistematização e ausência de metodologia robusta para todas as fases do projeto.	4	Impacto elevado, compromete fortemente o sucesso de proj. complexos.
5	Informatização	Falta de treinamento em softwares:	Ausência significativa de treinamentos no uso de softwares de gestão. Pouca familiaridade com as ferramentas.	4	Impacto elevado, limita o uso eficaz de ferramentas e a otimização de processos.
		Baixa proficiência em informatização:	A informatização é considerada insuficiente para atender às necessidades de gerenciamento de proj. complexos.	4	Impacto elevado, afeta o acompanhamento de proj. complexos.
6	Estrutura organizacional	Falta de flexibilidade organizacional:	Existem limitações na estrutura atual que dificultam a tomada de decisões ágeis, impactando o andamento dos projetos.	4	Impacto elevado, estrutura rígida afeta a capacidade de resposta ágil.
		Burocracia nos processos:	A estrutura hierárquica muitas vezes impede uma comunicação eficaz e a execução ágil dos projetos.	4	Impacto elevado, processos burocráticos podem paralisar decisões e execuções.
7	Alinhamento estratégico	Falta de integração estratégica:	O alinhamento entre a estratégia e os projetos nem sempre é consistente, o que gera desconexão entre os objetivos estratégicos e os	4	Impacto elevado na capacidade dos projetos gerarem valor alinhado com objetivos de longo prazo.

			resultados dos projetos.		
		Avaliação de risco insuficiente:	Comentários indicam que a avaliação de risco não é devidamente considerada no processo de seleção de projetos.	3	Impacto moderado, falta de análise de risco resulta em projetos menos viáveis ou mal executados.

Elaboração própria.

Figura 19 – Pontos fracos do gerenciamento de projetos de aquisições do TRE/DF



Elaboração própria.

O gráfico demonstra os pontos fracos que limitam a maturidade do gerenciamento de projetos de aquisição no TRE/DF segundo as sete dimensões de maturidade PRADO-MMGP.

a) Competência em GP, Competência Comportamental, Competência Técnica e Contextual, Metodologia, e Informatização, com 10 pontos cada: As dimensões com maiores pontuações indicam a possibilidade de deficiências importantes e de alto impacto para a gestão dos projetos e seus resultados, tais como: a falta de treinamento adequado

em GP, a ausência de metodologias padronizadas, e a falta de competência técnica e comportamental; e

b) Estrutura Organizacional, com 7 pontos: A implementação parcial do PMO e o uso limitado dos comitês indicam uma fraqueza organizacional relevante, que deve ser corrigida para melhorar a coordenação e a supervisão dos projetos.

As fraquezas sugerem desafios no desenvolvimento de competências e da estrutura. Dada a sua amplitude: 5 dimensões apresentam fraquezas de impacto alto e 2, fraquezas de impacto relevante, a análise indica a necessidade de investimentos robustos em treinamentos, padronização de processos e melhorias organizacionais. A ausência de avaliações formais e a falta de metodologias de GP apresentam-se como os principais pontos de melhoria.

4.1.2.4 OPORTUNIDADES

Quadro 6 – Análise das Oportunidades da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF

OPORTUNIDADES					
Dimensão		**Aspecto Relevante**	**Resumo dos apontamentos**	**Grau**	**Esclarecimentos**
1	Competência em GP	Programas de capacitação estruturados:	Existe uma oportunidade clara de implementar programas de treinamento contínuos e bem estruturados, focados em melhorar a competência em GP.	4	Impacto elevado, capacitação contínua pode mudar o jogo na maturidade do GP.
		Adoção de metodologias reconhecidas:	O uso de padrões internacionalmente reconhecidos, como o PMBOK, poderia melhorar a uniformidade, eficácia e maturidade na gestão de projetos.	3	Impacto moderado, mas fundamental para padronizar a gestão de projetos.

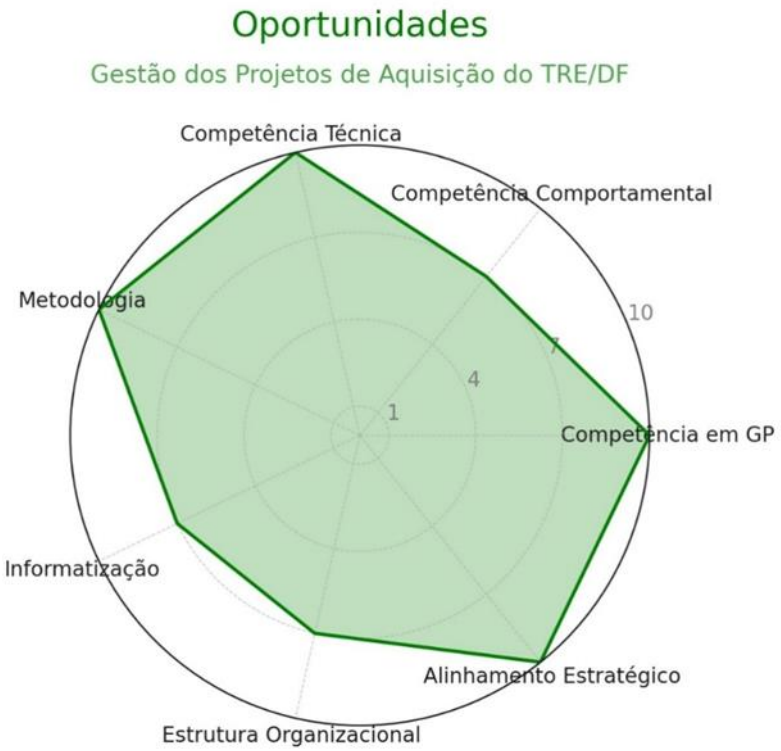
		Integração de ferramentas modernas:	A introdução e uso eficiente de ferramentas específicas de planejamento e controle pode maximizar a produtividade e a competência em GP.	2	Impacto baixo, ajuda na eficiência, mas é mais dependente de processos do que ferramentas.
2	Competência Comportamental	Treinamento comportamental específico:	Treinamentos focados em liderança, negociação e resolução de conflitos, poderiam elevar a maturidade da organização nesse aspecto.	4	Impacto elevado, capacitação pode melhorar a gestão de conflitos e liderança.
		Criação de uma cultura de feedback contínuo:	Promover o feedback estruturado entre as equipes e gestores poderia melhorar as competências comportamentais e ajudar a identificar áreas de melhoria.	3	Impacto moderado, melhora as relações internas, mas é uma solução de longo prazo.
3	Competência Técnica e Contextual	Capacitação técnica contínua:	Investir em treinamento técnico pode ampliar a base de conhecimento das equipes e melhorar a competência geral.	4	Impacto elevado, capacitação técnica amplia a competência.
		Alinhamento técnico-estratégico:	Maior integração entre as comp. técnicas e os objetivos organizacionais gera proj. mais eficientes e alinhados com o longo prazo.	3	Impacto moderado na visão de longo prazo e eficiência de recursos.
4	Metodologia	Desenvolvimento de metodologias internas:	Existe a oportunidade de desenvolver e implementar	4	Impacto elevado, metodologia interna traz melhorias na

			metodologias específicas para a organização, aumentando a eficácia e padronização dos processos.		eficiência e qualidade dos projetos.
		Integração com metodologias globais:	Adotar metodologias reconhecidas, como o PMBOK, pode fortalecer a maturidade em gerenciamento de projetos.	3	Impacto moderado: melhorar a padronização, requer adaptação gradual.
5	Informatização	Treinamentos em ferramentas de GP:	Oportunidade para capacitar as equipes no uso de ferramentas de software mais avançadas, aumentando a eficiência.	4	Impacto elevado, eleva significativamente a eficácia de softwares.
		Atualização e modernização dos sistemas:	Implementar sistemas modernos para gestão integrada de proj. pode otimizar o controle de prazos, custos e escopo.	3	Impacto moderado, melhora a eficiência, mas depende do uso efetivo.
6	Estrutura organizacional	Reestruturação organizacional:	Ajustar a estrutura organizacional, de forma a torná-la mais flexível e ágil, melhorando a resposta aos projetos.	4	Impacto elevado, estrutura mais ágeis podem acelerar decisões e a execução.
		Criação de um PMO forte:	Criar e fortalecer um, ou mais, Escritório(s) de Projetos (PMO) pode ajudar a centralizar e padronizar as práticas de GP.	3	Impacto moderado na centralização e padroniz., mas requer tempo.

7	Alinhamento estratégico	Aprimorar o processo de seleção de proj.:	Melhorar o processo de seleção, pode garantir maior alinhamento estratégico dos projetos.	4	Impacto elevado: seleção com base em critérios estratégicos induz maior relevância e efetividade.
		Integração de análise de risco:	Análises de risco mais completas no processo de seleção de projetos pode melhorar a viabilidade e a eficácia dos proj.	3	Impacto moderado na viabilidade e execução. Depende de integração ao processo estratégico.

Elaboração própria.

Figura 20 – Oportunidades do gerenciamento de projetos de aquisições do TRE/DF



Elaboração própria.

O gráfico demonstra as oportunidades identificadas de acordo com as sete dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP, sendo que as maiores pontuações indicam as áreas de retorno mais viável para a evolução da maturidade do gerenciamento de projetos.

a) Competência em Gerenciamento de Projetos, com 10 pontos: Há oportunidade para a capacitação contínua e maior

envolvimento da Alta Administração, o que pode contribuir fortemente para a transformação na forma como os projetos são geridos.

b) Competência Técnica e Contextual, com 10 pontos: A ampliação de treinamentos técnicos representa uma oportunidade crucial para melhorar a expertise da equipe;

c) Metodologia, com 10 pontos: A padronização de processos, se adequadamente estruturado, podem aumentar significativamente a maturidade da gestão;

d) Alinhamento Estratégico, com 10 pontos: Definir e implementar métricas claras de sucesso pode elevar a capacidade de controle e gestão dos resultados dos projetos.

As oportunidades identificadas apontam para caminhos com alto potencial de melhoria, destacando onde os investimentos terão maior impacto: capacitação, alinhamento estratégico, padronização e estruturação de metodologias.

4.1.2.5 AMEAÇAS

Quadro 7 – Análise das Ameaças da Gestão dos Projetos de Aquisição do TRE/DF

AMEAÇAS					
Dimensão		**Aspecto Relevante**	**Resumo dos apontamentos**	**Grau**	**Esclarecimentos**
1	Competência em GP	Resistência à mudança:	Há uma possível resistência por parte dos colaboradores em se adaptarem a novos processos ou ferramentas, especialmente sem o devido suporte educacional.	4	Impacto elevado, pode bloquear todo o avanço das iniciativas.
		Perda de competitividade:	A falta de qualificação contínua pode levar à perda de competitividade (desempenho no prêmio CNJ de Qualidade) em	3	Impacto moderado, afeta o desempenho em comparação com outras organizações.

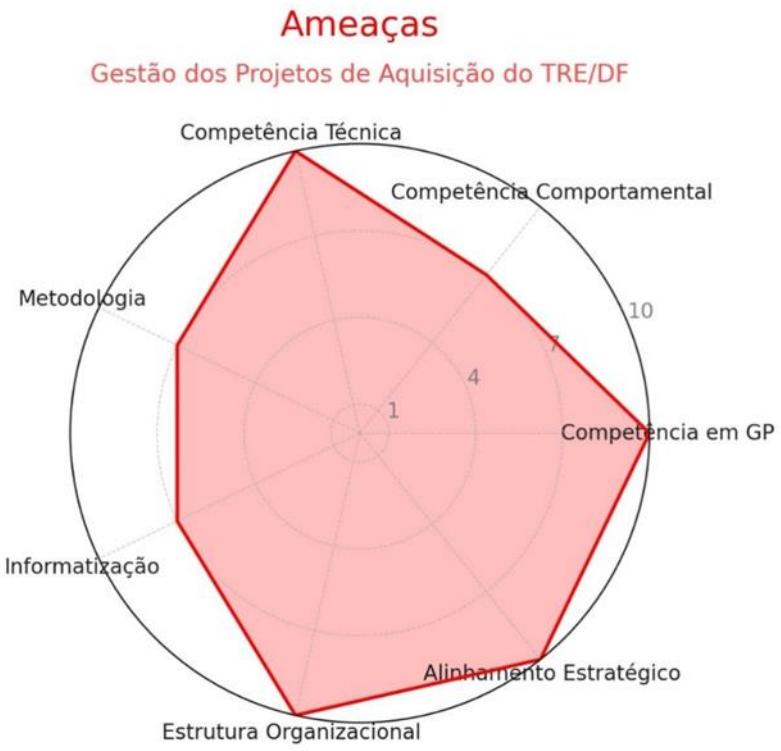
			comparação com outras organizações que adotam metodologias mais avançadas de GP.		
2	Competência Comportamental	Desmotivação de equipes:	A falta de capacidade para motivar as equipes ou lidar com conflitos de maneira eficaz pode gerar desmotivação, impactando o desempenho dos projetos.	4	Impacto elevado, equipes desmotivadas podem comprometer o sucesso de projetos
		Conflitos internos recorrentes:	Se as habilidades comportamentais não forem fortalecidas, os conflitos internos podem se intensificar e comprometer o andamento dos projetos.	3	Impacto moderado, depende do contexto, mas pode ser contornado com ações eficazes.
3	Competência Técnica e Contextual	Evolução tecnológica rápida:	A velocidade com que as tecnologias avançam pode ameaçar a competência técnica se a equipe não acompanhar as inovações do mercado.	4	Impacto elevado, se não acompanhada, a equipe pode ficar defasada rápido.
		Falta de adaptação às demandas téc.:	A falta de domínio técnico pode levar a falhas em projetos críticos, prejudicando a entrega e a satisfação das partes interessadas	3	Impacto moderado, pode ser gerenciada, mas representa risco.
4	Metodologia	Desorganização sem metodologia:	A falta de uma metodologia clara pode levar a processos	4	Impacto elevado, sem metodologia clara, há risco diversos.

			desorganizados, impactando negativamente o sucesso dos projetos.		
		Baixa aceitação cultural:	A implementação de novas metodologias pode encontrar resistência se a equipe não for adequadamente treinada e engajada.	3	Impacto moderado, já que é gerenciável.
5	Informatização	Obsolescência tecnológica:	A dependência de sistemas básicos ou desatualizados pode comprometer a competitividade e eficácia da organização.	4	Impacto elevado: prejudica o desempenho.
		Dificuldade na adaptação:	A adoção de novas ferramentas sem o devido treinamento pode causar frustrações e falhas na implementação de processos informatizados.	3	Impacto moderado, pode ser superado com treinamento adequado.
6	Estrutura organizacional	Lentidão nas decisões:	A estrutura hierárquica pesada pode gerar atrasos na execução de projetos e reduzir a eficácia dos processos.	4	Impacto elevado, a lentidão compromete o prazo de entrega.
		Desalinhamento intersetorial:	Falta de comunicação e coordenação entre setores pode levar a falhas na implementação de projetos interfuncionais.	3	Impacto moderado, afeta a comunicação entre setores.
7	Alinhamento estratégico	Desalinhamento estratégico a longo prazo:	Se o alinhamento estratégico não for fortalecido, há o	4	Impacto elevado: projetos que não agregam valor à

			risco de os projetos se tornarem menos relevantes para os objetivos de longo prazo da organização.		visão de longo prazo .
		Projetos de baixa prioridade:	A falta de um processo de seleção estratégico pode resultar na priorização de projetos que não	3	Impacto moderado na eficiência e foco em ações de baixo valor estratégico.

Elaboração própria.

Figura 21 – Ameaças do gerenciamento de projetos de aquisições do TRE/DF



Elaboração própria.

O gráfico demonstra as ameaças que podem comprometer o avanço da maturidade, de acordo com as sete dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP.

a) **Competência em Gerenciamento de Projetos, Competência Técnica e Contextual, com 10 pontos cada: A baixa adesão ao GP e o esforço insuficiente no desenvolvimento técnico são ameaças graves que impactam diretamente na eficiência e precisão dos projetos.**

b) **Estrutura Organizacional, com 10 pontos: A estrutura organizacional insuficiente pode comprometer a governança e a coordenação dos projetos.**
c) **Alinhamento Estratégico, com 10 pontos: A falta de alinhamento estratégico pode prejudicar a integração dos projetos com os objetivos organizacionais a longo prazo.**

As ameaças identificadas sinalizam que sem ações corretivas o setor de aquisições do TRE/DF corre o risco de não conseguir aprimorar a maturidade de sua gestão. Destaca-se que a resistência à mudança e a falta de estrutura podem se tornar obstáculos significativos

Sendo assim, conclui-se que o fortalecimento das competências técnicas, a adequação da estrutura organizacional e o aumento do envolvimento da alta administração são essenciais não só para o crescimento da maturidade, mas sobretudo para evitar retrocessos.

4.1.2.6 CONCLUSÃO

Os gráficos fornecem uma visão global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a maturidade em gerenciamento de projetos de aquisição no TRE/DF. Sua análise revela que:

a) **Áreas de força estão relacionadas à experiência prática e à inovação tecnológica, mas não são suficientes para sustentar um avanço efetivo na maturidade sem que haja um maior investimento em treinamento e padronização.**
b) **Fraquezas revelam que há uma série de deficiências críticas que precisam ser corrigidas, especialmente relacionadas no uso de metodologias, à competência técnica e contextual, e também à competência comportamental.**
c) **Oportunidades apontam para caminhos viáveis de melhoria, destacando-se os efeitos positivos do maior envolvimento da alta administração, da capacitação contínua e da padronização de processos.**
d) **Ameaças indicam que sem intervenções e investimentos estratégicos o setor de aquisições corre o risco de continuar com baixos níveis de maturidade, ou mesmo padecer com retrocessos, comprometendo o resultado dos seus projetos.**

4.2 MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS

Como visto no referencial teórico, para gerenciar processos de negócio primeiramente é preciso compreendê-los e, para tanto, a modelagem de processos é um importante instrumento usado para a representação gráfica de fluxos de trabalho, interrelações, atividades, entre outros.

Para a modelagem dos processos de trabalho da área de aquisições do TRE/DF, foram adotadas as orientações do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento - BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), da ABPMP *International* (*Association of Business Process Management Professionals International*). Três conceitos importantes contidos neste referencial balizaram a modelagem realizada:

a) **Arquitetura de Processos: técnica que estrutura os processos de uma organização com base em níveis e relações hierárquicas. Parte-se de processos mais amplos e segue-se detalhando até níveis executivos, segundo a sequência: Cadeia de Valor, Macroprocesso, Processo, Subprocesso, Atividade e Tarefa;**
b) **Padrão BPMN- *Business Process Model and Notation* (Modelo e Notação de Processos de Negócio): padrão de notação gráfica mais utilizado no mundo para a representação de processos de negócio. Adota-se notações como eventos, processos, subprocessos, atividades, gateways, fluxos de sequência, entre outros, para a modelagem de fluxos de trabalho e detalhamento de processos necessários para a entrega de um produto ou serviço; e**
c) **Método SIPOC: técnica de documentação de processos conhecida pelo acrônimo dos termos *Supplier*, *Input*, *Process*, *Output* e *Customer*, aplicada com frequência para a identificação de quais aspectos de um processo devem ser estudados. Em resumo, se vale da identificação e registro dos elementos do processo que correspondem a sigla: *Supplier*, ou Fornecedor: quem fornece; *Input*, ou Entrada: o que ele precisa para ser iniciado; *Process*, ou Processo: conjunto de subprocessos e/ou atividades executados para alcançar um resultado. *Output*, ou Saída: o que o macroprocesso entrega: e**

***Customer*, ou Cliente: para quem ele entrega (PMN CBOK®, pg. 94).**

Dessa forma, produziu-se a representação gráfica que demonstra de forma estruturada o cenário corporativo e os processos de negócio que definem e explicam o setor de aquisições do TRE/DF, subsidiando as investigações e a documentação dos processos.

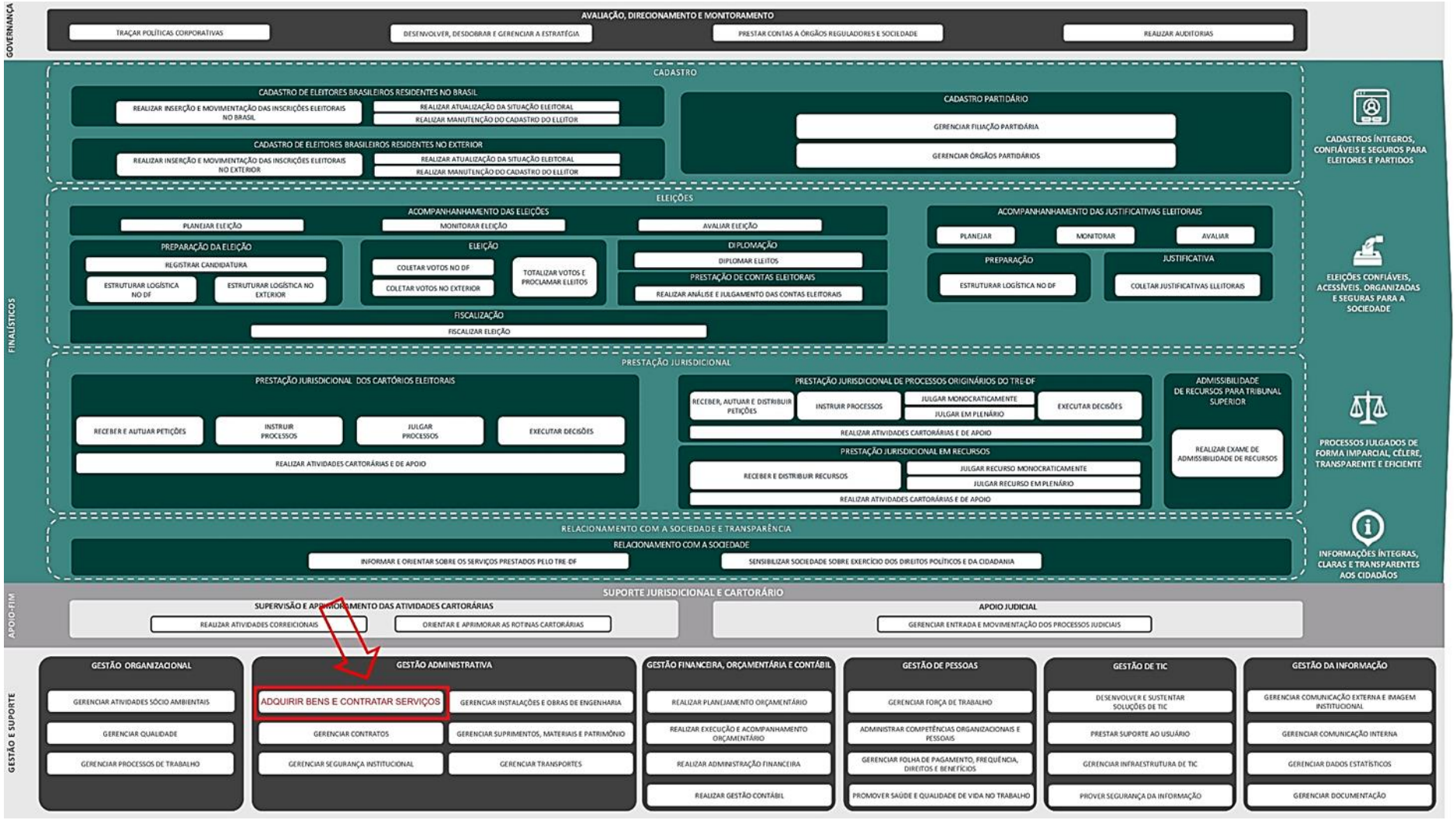
4.2.1 CADEIA DE VALOR

O método da Cadeia de Valor de Michael Porter (1985) é amplamente usado para compreender como cada processo da organização contribui para a criação de valor e, dessa forma, permitir a otimização de processos e atividades-chave com vistas à melhor entrega de valor.

Dentre as diversas Cadeias de Valor do TRE/DF, a Cadeia de Valor das Aquisições de destaca pela sua transversalidade e impacto: é através dela que as atividades meio e fim conseguem cumprir seus objetivos. A importância estratégica da "função compras" é reconhecida por Drucker (1973), que enfatiza a necessidade da sua efetiva integração à estratégia das organizações, haja vista seu impacto na produtividade e eficiência da organização como um todo.

O Diagrama da Cadeia de Valor do TRE/DF posiciona essa importante função no campo da Gestão e Suporte / Gestão Administrativa / Adquirir e Contratar Bens e Serviços, vejamos:

Figura 22 – Cadeia de Valor do TRE/DF e o contexto dos processos de aquisição



Fonte: TRE/DF. Disponível em: https://www.tre-df.jus.br. Acesso em: 24 de setembro de 2024.

Após a identificação da cadeia de valor “Aquirir Bens e Contratar Serviços” no do contexto das demais cadeias de valor do TRE/DF, foi dado início à sua modelagem.

Para tanto, promoveu-se a aplicação do método SIPOC na cadeia de valor das aquisições do TRE/DF, denominada “Adquirir e Contratar Bens e Serviços”, promoveu-se os seguintes questionamentos:

O que a Cadeia de Valor das Aquisições entrega?

Resposta: Um bem ou serviço;

Para quem entrega?

Resposta: Para um cliente interno, quase sempre o próprio setor demandante;

O que ele precisa para ser iniciado?

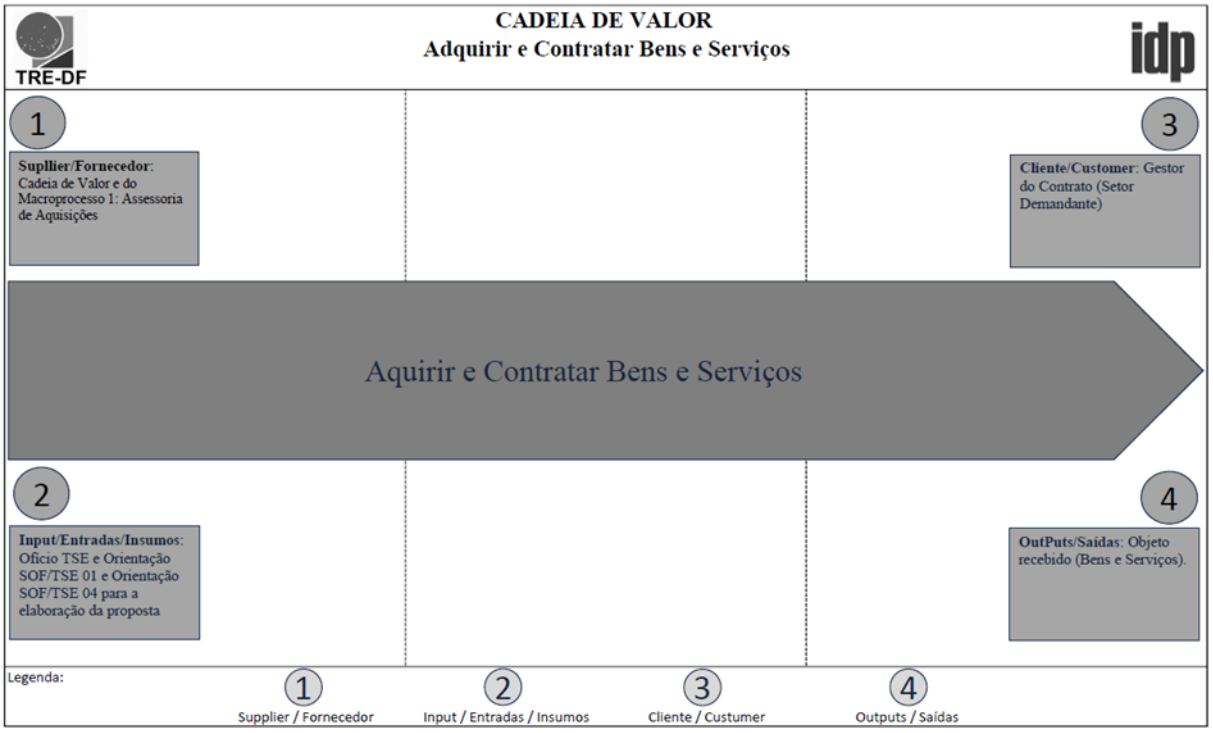
Resposta: De previsão de recursos na Lei Orçamentaria Anual e respectiva inclusão no Plano Anual de Aquisições; e

Quem inicia?

Resposta: Secretaria de Orçamento e Finanças do TSE quando emite orientações gerais e solicita a elaboração da proposta orçamentária de todos os TRE´s para o exercício financeiro seguinte.

O diagrama abaixo apresenta o resultado da aplicação do método SIPOC na cadeia de valor das aquisições:

Figura 23 – Cadeia de Valor “Adquirir e Contratar Bens e Serviços”

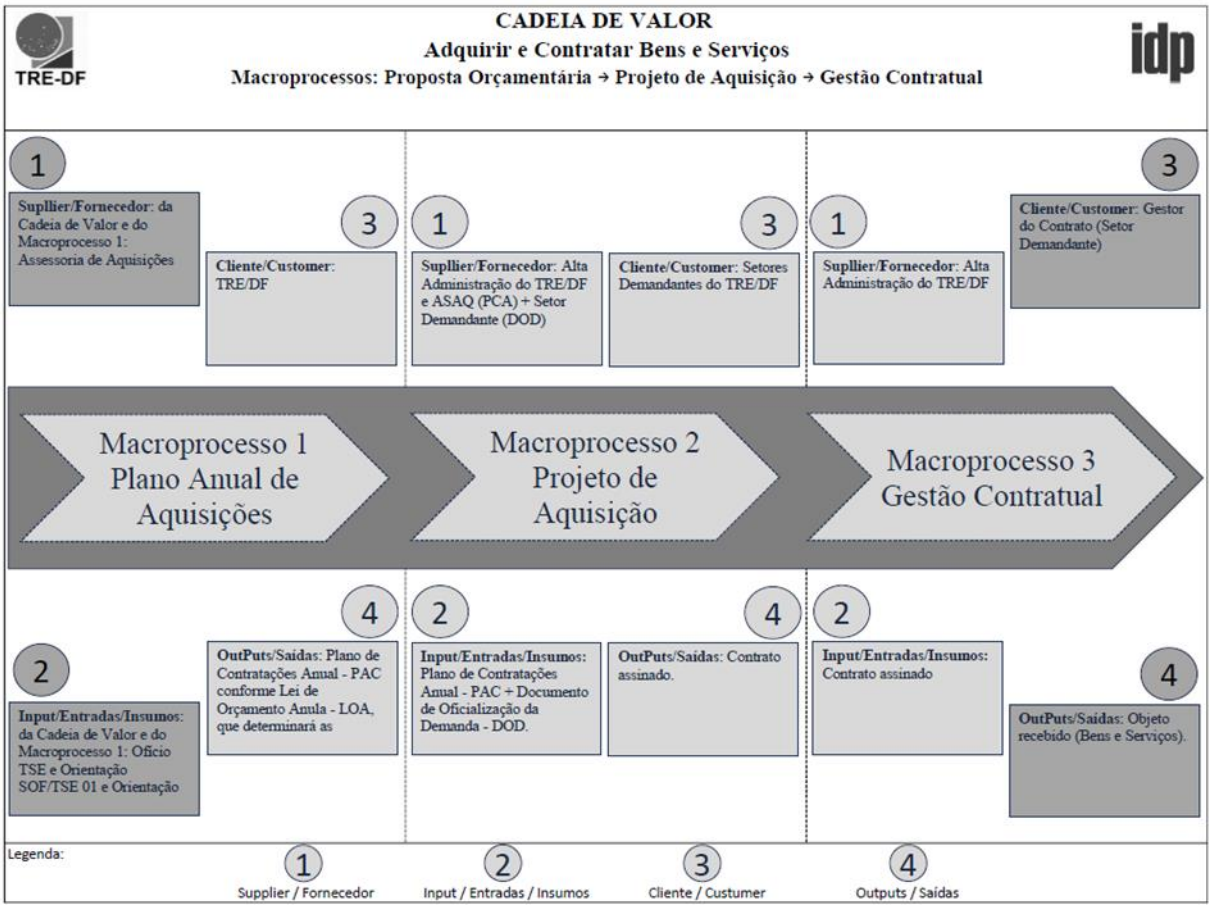


Elaboração própria.

4.2.2 MACROPROCESSOS

Conforme previsto na teoria da Arquitetura de Processos, uma Cadeia de Valor também pode ser representada pela interrelação entre seus macroprocessos. Para a sua identificação e modelagem, promoveu-se a aplicação do método SIPOC, conforme abaixo:

Figura 24 – Macroprocessos da cadeia de valor "Adquirir e Contratar Bens e Serviços"



Elaboração própria.

O diagrama apresenta 3 macroprocessos:

Macroprocesso 1[3]– Plano Anual de Aquisições: Por meio deste macroprocesso, as unidades do TRE/DF promovem a inscrição de demandas no SIGEPRO-WEB para serem avaliadas em âmbito interno (TRE/DF) e externo (TSE/CN) dentro dos limites orçamentários estimados para o exercício seguinte. A priorização e cortes das demandas são conduzidas no âmbito do Projeto de Lei Orçamentária – PLOA. Como resultado, o TRE/DF elabora seu Plano de Contratações Anual – PAC, ou Plano Anual de Aquisições, como era denominado até 2023, com a compilação das demandas informadas pelas suas unidades;

Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição: Por meio deste macroprocesso, as unidades demandantes e de suporte dão providências às contratações contempladas na Lei Orçamentária Anual

[3]Os macroprocessos 1 e 3 não serão detalhados por não integrarem o escopo da presente pesquisa.

– LOA. Abarca processos de iniciação, tais como a formalização da demanda; processos de planejamento, tais como a identificação de riscos; processos de execução, tais como a elaboração de Termos de Referência ou a própria realização do certame licitatório; processos de monitoramento e controle, tais como a análise jurídica; e, por fim, processos de encerramento, tais como a assinatura de contratos. Conforme será descrito adiante, o Macroprocesso 2 é composto por: 1 evento tipo início, 35 processos, 5 subprocessos, 22 nós ou gateways, 22 eventos tipo link, e 7 eventos tipo fim, correspondendo a 99 fluxos possíveis; e

Macroprocesso 3[12] – Gestão Contratual: Por meio deste macroprocesso, as unidades demandantes são cientificadas da assinatura do contrato e são instadas a solicitar o empenhamento da despesa, emitir a ordem de serviço / fornecimento, a partir da qual são iniciadas as atividades para o fornecimento do bem ou serviço contratado, seus respectivos recebimentos provisórios e definitivo, procedimentos de pagamento, demais atos da fiscalização contratual, e, por fim, o encerramento do contrato.

Necessário reiterar que a presente pesquisa possui como objetivo identificar quais são os aspectos que favorecem a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF especificamente na etapa denominada “planejamento da aquisição”, ou seja, o estudo se debruça sobre os processos de trabalho que integram o macroprocesso 2: iniciado com a formalização da demanda e é concluído na assinatura do contrato.

Como cada contrato possui um objeto único, devendo ser entregue num prazo determinado, o macroprocesso 2 pode ser considerado um projeto e, por isso, denominado “Projeto de Aquisição”, segundo a definição adotada pelo Guia PMBOK (PMI, 2017, pg. 4):

> Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Quanto ao Macroprocesso 1 – que trata da criação do portfólio de projetos de aquisição, e o Macroprocesso 3 – que trata da fase contratual, esclarece-se que estes macroprocessos não serão discriminados por não se coadunarem com os objetivos da pesquisa.

4.2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS E SUBPROCESSOS

Para o mapeamento dos processos e subprocessos que integram o Macroprocesso 2 - Projeto de Aquisição, utilizou-se o Manual de Planejamento de Aquisições - versão 2.0, publicação de 2019 do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal, vigente no momento desta pesquisa, cujo objetivo é:

> definir, passo a passo, o procedimento para planejar as aquisições do Órgão, estabelecendo, ainda, as atribuições e as competências das áreas envolvidas nessa importante atividade.

Paralelamente à extração das informações descritas no Manual de Planejamento de Aquisições, promoveu-se a estruturação dos processos de trabalho por meio do software BIZAGI MODELER ®, plataforma *low-code* com versão gratuita que permite a organização e modelagem de processos de negócios de acordo com o padrão de notação BPMN.

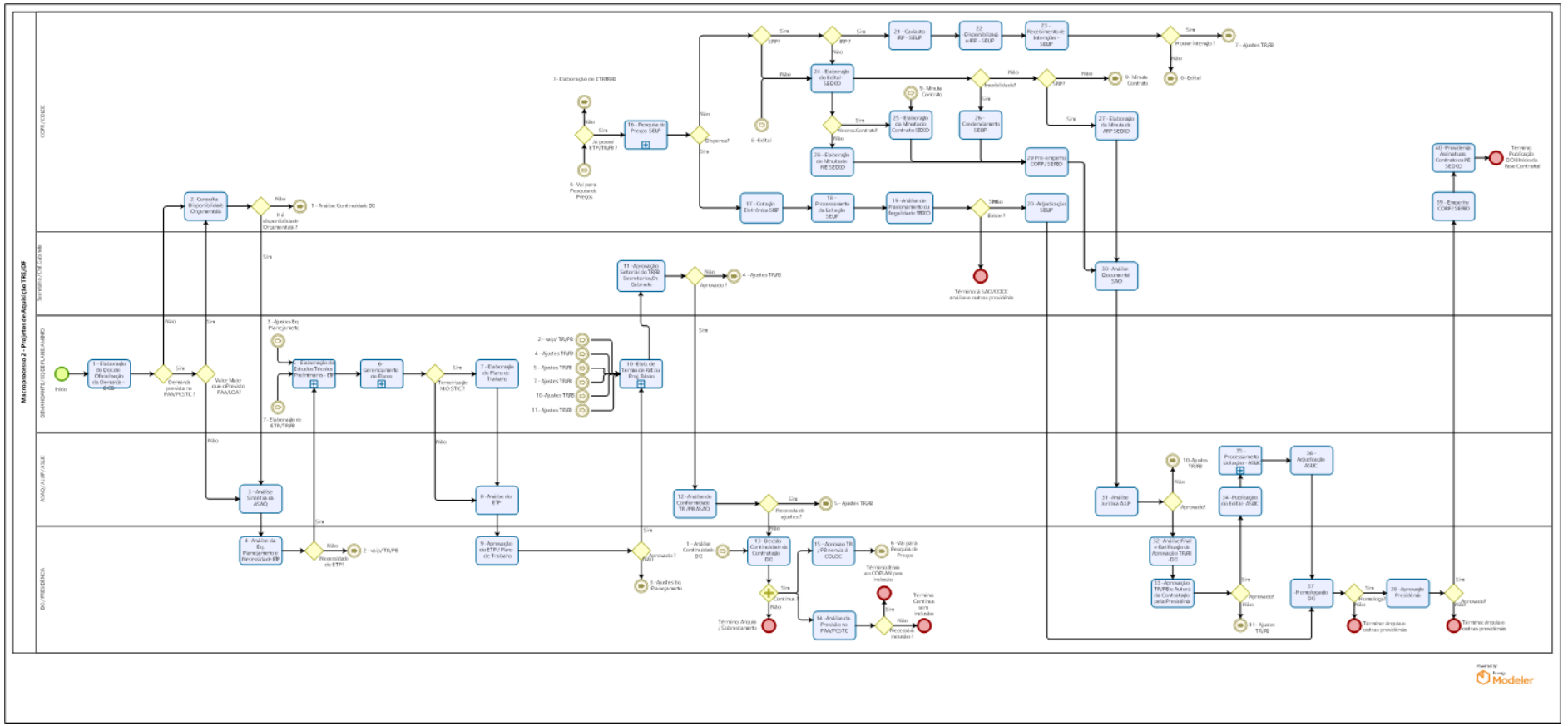
Para tanto, primeiramente identificou-se os principais players do macroprocesso, categorizando-os em 5 raias, de acordo com suas atribuições descritas no manual:

a) **Raia 1: Presidência do TRE/DF e Diretoria-Geral;**
b) **Raia 2: Assessorias: de Aquisições, Jurídica, e de Licitações e Contratos;**
c) **Raia 3: Setor Demandante e Equipe de Planejamento da Aquisição;**
d) **Raia 4: Secretarias setoriais e Chefia de Gabinete da Presidência; e**
e) **Raia 5: Coordenadorias: de Orçamento e Finanças, e de Logística e Contratações.**

Na sequência, promoveu-se a identificação dos processos de trabalho, atribuições, fluxos, eventos de decisão, entre outros, de acordo com os procedimentos descritos no Manual de Planejamento de Aquisições do TRE/DF, e foi realizada a inclusão das notações correspondentes no software BIZAGI MODELER®.

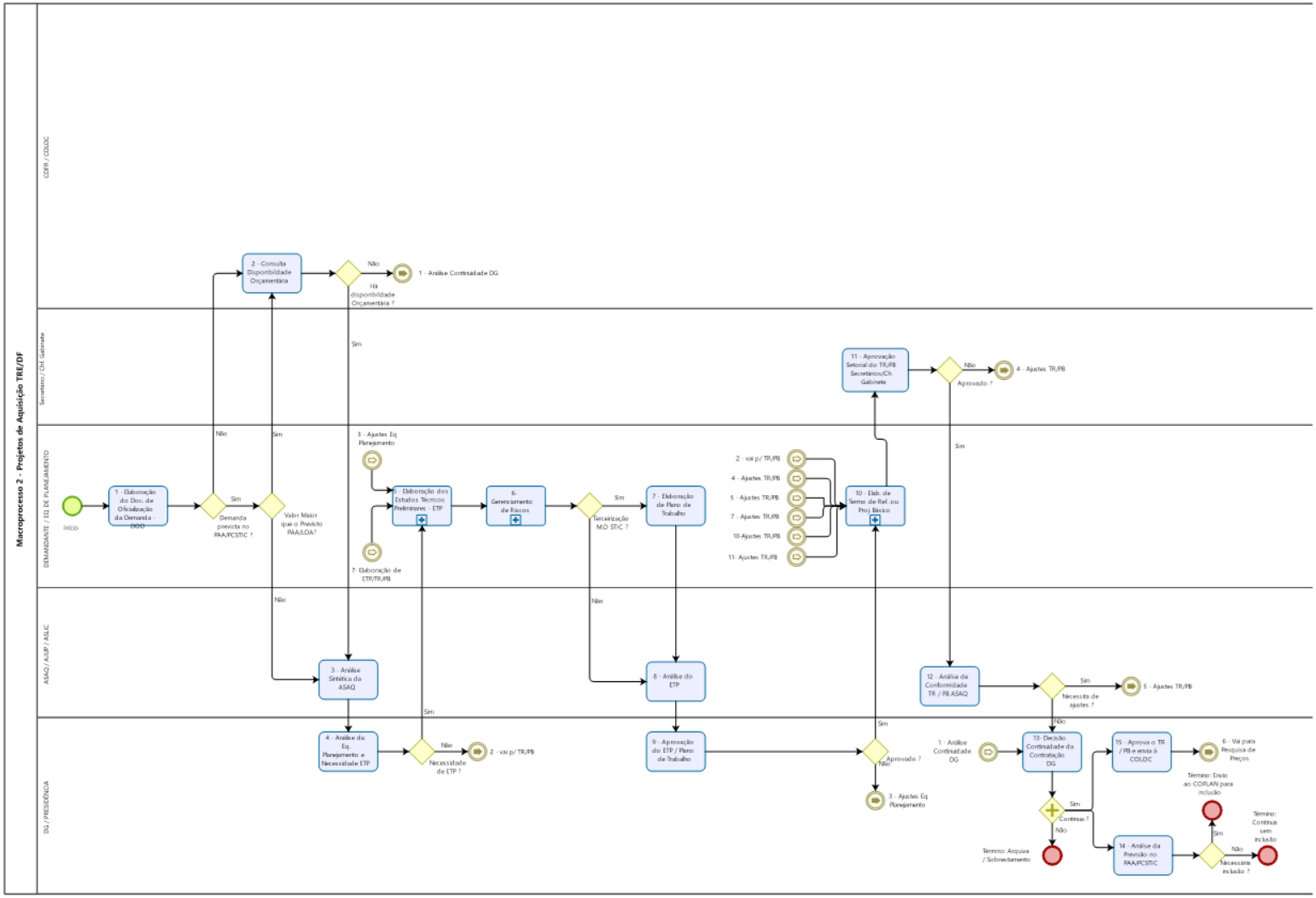
O resultado do mapeamento encontra-se apresentado a seguir, em duas partes, tendo em vista sua grande extensão:

Figura 25 – Mapeamento do Macroprocesso 2 – Proj. de Aquisição. Articulação partes ½



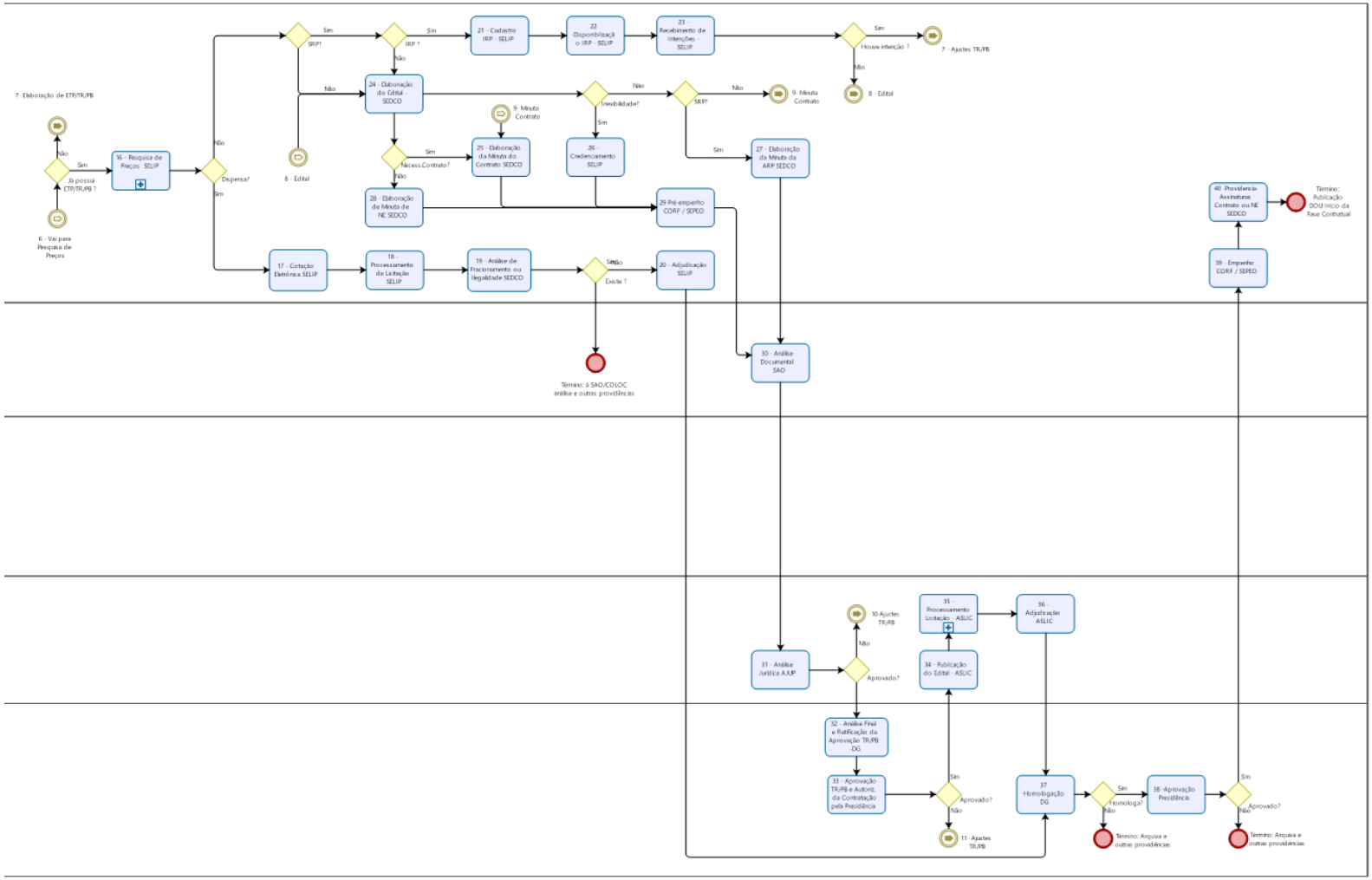
Elaboração própria.

Figura 26 – Mapeamento do Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição. Parte 1



Elaboração própria.

Figura 27 – Mapeamento do Macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição. Parte 2



Elaboração própria.

4.2.4 SIPOC: PROCESSOS E SUBPROCESSOS DO MACROPROCESSO 2

Em se tratando de diagnóstico, é necessário identificar os aspectos que carecem de melhoria, e, para tanto, o método SIPOC pode ser utilizado. Abaixo apresenta-se o quadro com a aplicação do método para cada um dos processos que integram o Macroprocesso 2:

Quadro 8 – SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 1

S	I	P	O	C
Supplier **(Fornecedor)**	***Input*** **(Entrada)**	***Process*** **(Processo)**	***Output*** **(Saída)**	***Customer*** **(Cliente)**
Unidade Demandante	Necessidade da aquisição, constando ou não do PAA/PCA	1 - Elaboração do Doc. de Oficialização da Demanda - DOD	DOD - DFD submetido à aprovação.	Equipe de Planejamento da Aquisição
CORF / SEPEO	DOD / DFD	2 - Consulta Disponibilidade Orçamentária	Confirmação de previsão orçament	ASAQ ou DG
ASAQ	DOD / DFD	3 - Análise Sintética da ASAQ	Parecer de análise: DOD / DFD	DG
DG	DOD/DFD e parecer ASAQ	4 - Análise da Eq. Planejamento e Necessidade ETP	Equipe de planejamento ratificada e Decisão sobre DOD/DFD	Equipe de Planejamento
Equipe de Planejamento	Decisão sobre DOD/DFD e equipe de planejamento	SUBPROCESSO 5 - Elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares	Estudos Preliminares finalizados	ASAQ / Presidência
Equipe de Planejamento	Decisão sobre DOD/DFD e equipe de planejamento	SUBPROCESSO 6 - Gerenciamento de Riscos	Mapa de Riscos elaborado ou Análise de Riscos elaborada (STIC)	ASAQ / Presidência

Equipe de Planejamento - STIC	Decisão sobre DOD/DFD e equipe de planejamento	7 - Elaboração de Plano de Trabalho	Plano de Trabalho e finalizado	ASAQ / Presidência
ASAQ	ETP + Mapa de Riscos + Plano de Trabalho (só STIC) elaborados	8 - Análise do ETP	Parecer de análise: ETP / Mapa de Riscos / Plano de Trabalho	Presidência
Presidência	Parecer ASAQ (ETP + Mapa de Riscos + Plano de Trabalho)	9 - Aprovação do ETP / Plano de Trabalho	Decisão sobre aprovação do ETP / Plano de Trabalho	Equipe de Planejamento
Equipe de Planejamento	Decisão PR sobre aprovação ou ajustes no ETP / Plano de Trabalho	SUBPROCESSO 10 - Elaboração do Termo de Ref. ou Projeto Básico TR/PB	Termo de Referência ou Projeto Básico elaborado	Secretário Setorial / Chefe de Gabinete
Secretário Setorial / Chefe de Gabinete	Termo de Referência ou Projeto Básico elaborado	11 - Aprovação Setorial do TR / PB SAO/STIC/SGP/SJU/Ch. Gabinete	Decisão Setorial: aprovação ou ajustes no ETP / Plano de Trabalho	ASAQ ou Equipe de Planejamento

Elaboração própria.

Quadro 8 – SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 2				
S	**I**	**P**	**O**	**C**
***Supplier* (Fornecedor)**	***Input* (Entrada)**	***Process* (Processo)**	***Output* (Saída)**	***Customer* (Cliente)**
ASAQ	Decisão Setorial: aprovação ou ajustes no ETP / Plano de Trabalho	12 - Análise de Conformidade TR / PB ASAQ	Parecer sobre TR/PB ASAQ: aprovação ou ajustes	DG ou Equipe de Planejamento
DG	Parecer sobre TR/PB ASAQ: aprovação ou ajustes	13 - Decisão Continuidade da Contratação DG	Decisão DG continuidade da contratação	COLOC e ASAQ, ou Setor Demandante p/ arquivamento

ASAQ	Decisão DG continuidade da contratação	14 - Análise da Previsão no PAA/PCSTIC	Despacho p/ inclusão no PAA/PCSTIC ou segue sem inclusão	COPLAN ou encerra na und com termo de não inclusão no PAA
DG	Decisão DG continuidade da contratação	15 - Aprova o TR / PB e envia à COLOC	Decisão DG: aprovação do TR / PB	COLOC ou Setor Demandante para arquiv/sobrestam.
SELIP	Decisão DG: aprovação do TR / PB	**SUBPROCESSO** 16 - Pesquisa de Preços e Análise da Modalidade	Preço Estimado Final e Definição da Modalidade	SELIP ou SEDCO
SELIP	Preço Estimado Final da Contratação	17 - Cotação Eletrônica SELIP (Dispensa)	Proposta(s)	SELIP
SELIP	Proposta(s)	18 - Processamento da Licitação SELIP (Dispensa)	Fornecedor(es) selecionado(s)	SEDCO
SEDCO	Documentação do Fornecedor(es) selecionado(s)	19 - Análise de Fracionamento ou Ilegalidade SEDCO (Dispensa)	Parecer SEDCO sobre fracionamento	SELIP ou SAO / COLOC se fracionado (cancela)
SELIP	Parecer SEDCO sobre não fracionamento	20 - Adjudicação SELIP	Termo de Adjudicação	DG
SELIP	Preço Estimado Final e Definição da Modalidade	21 - Cadastro IRP - SELIP	Cadastro IRP concluído	SELIP
SELIP	Cadastro IRP concluído	22 - Disponibilização IRP - SELIP	IRP disponibilizado	Órgão e Entidades externas para manifestação IRP
SELIP	Intenções recebidas	23 - Recebimento de Intenções - SELIP	Definição sobre IRP (necessidade de ajustes qtdes do TR/PB ou não)	Equipe de Planejamento ou SEDCO

SEDCO	Preço Estimado Final e Definição da Modalidade + Definição IRP	24 - Elaboração do Edital - SEDCO	Edital elaborado	SELIP ou SEDCO
SEDCO	Minuta do Edital	25 - Elaboração da Minuta do Contrato SEDCO	Minuta do contrato elaborada	CORF/SEPEO
SELIP	Minuta do Edital	26 - Credenciamento SELIP	Fornecedor(es) credenciado(s) (Inexigibilidade)	CORF/SEPEO
SEDCO	Minuta do Edital	27 - Elaboração da Minuta da ARP SEDCO	Minuta de ARP elaborada	SAO

Elaboração própria.

Quadro 8 – SIPOC do Macroprocesso 2. Parte 3				
S	**I**	**P**	**O**	**C**
***Supplier* (Fornecedor)**	***Input* (Entrada)**	***Process* (Processo)**	***Output* (Saída)**	***Customer* (Cliente)**
SEDCO	Minuta do Edital	28 - Elaboração de Minuta de NE SEDCO	Minuta de NE elaborada	CORF/SEPEO
CORF/SEPEO	Minuta: NE ou Contrato, ou Credenciamento (Inexigibilidade)	29 - Pré-empenho CORF / SEPEO	Pré-Empenho emitido	SAO
SAO	Pré-empenhou ou Minuta ARP	30 - Análise Documental SAO	Parecer SAO: análise documental	AJUP
AJUP	Parecer SAO: análise documental	31 - Análise Jurídica AJUP	Parecer AJUP: aprovação TR/PB ou ajustes	DG ou Equipe de Planejamento
DG	Parecer AJUP: aprovação TR/PB	32 - Análise Final e Ratificação da Aprovação TR/PB -DG	Despacho DG pela aprovação ou não	Presidência

Presidência	Despacho DG pela aprovação ou não	33 - Aprovação TR/PB e Autoriz. da Contratação pela Presidência	Decisão Presidência: publicação ASLIC ou ajustes	ASLIC ou Equipe de Planejamento
ASLIC	Decisão Presidência: publicação ASLIC	34 - Publicação do Edital - ASLIC	Publicação	ASLIC
ASLIC	Propostas ou Pedidos de Esclarecimentos e/ou Impugnação	**SUBPROCESSO** 35 - Processamento da Licitação - ASLIC	Ata da Sessão	ASLIC
ASLIC	Ata da Sessão	36 - Adjudicação ASLIC	Termo de Adjudicação	DG e Fornecedor
DG	Termo de Adjudicação	37 - Homologação DG	Despacho DG pela Homologação ou outras providências	Presidência e Fornecedor
Presidência	Despacho DG pela Homologação ou outras providências	38 - Aprovação Presidência	Decisão Presidência: Homologa ou outras providências	CORF/SEPEO
CORF/SEPEO	Decisão Presidência: Homologação	39 - Empenho CORF / SEPEO	Nota de Empenho emitida	SEDCO
SEDCO	Nota de Empenho emitida	40 - Providencia Assinaturas Contrato ou NE SEDCO	Contrato assinado e publicado	Setor Demandante para início da fase contratual

Elaboração própria.

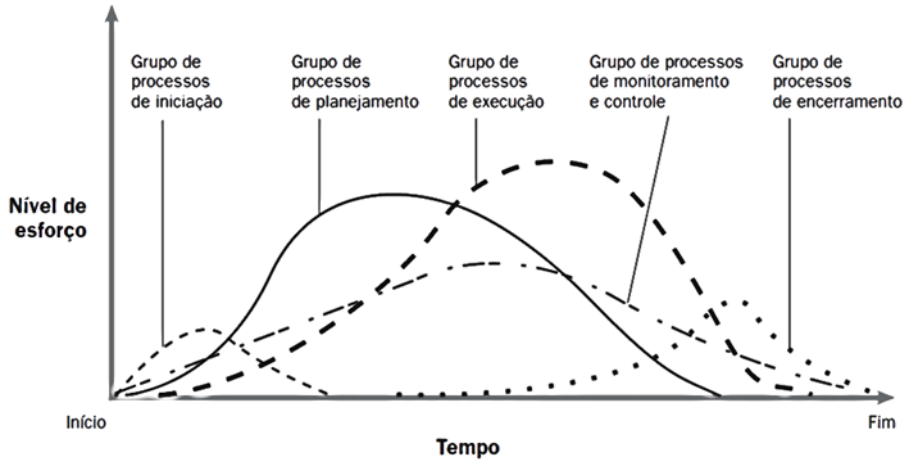
4.2.5. GRUPOS DE PROCESSOS E ÁREAS DO CONHECIMENTO

Reprisando sucintamente o referencial teórico, o Guia PMPOK® (PMI, 2017, pg. 23, 554), conceitua os cinco grupos de processos como:

a) **Processos de Iniciação: realizados para definir um novo projeto, ou uma nova fase, e para obter autorização para seu início;**
b) **Processos de Planejamento: realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir uma linha de ação para alcançar seus objetivos;**
c) **Processos de Execução: realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto de modo a satisfazer as especificações do projeto;**
d) **Processos de Monitoramento e Controle: exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar necessidades de mudanças no plano e iniciá-las; e**
e) **Processos de Encerramento: realizados concluir ou encerrar formalmente o projeto, faseou contrato.**

Importante reiterar que os grupos de processos não são fases do projeto, mas sim um agrupamento lógico de ferramentas e técnicas (PMI, 2017, pg. 17). Assim, eles não são etapas, pois ocorrem paralelamente quase todo o tempo, conforme demonstra a Figura 1 abaixo reapresentada:

Figura 28 – Ocorrência dos grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto



Fonte: Figura 1-5do Guia PMPOK

Igualmente reprisa-se o conteúdo do Guia PMPOK® (PMI, 2017, pg. 553), no que tange à definição de cada área do conhecimento em gerenciamento de projetos:

a) **Integração: foco em identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades de gerenciamento dentro dos grupos de processos;**
b) **Escopo: foco em assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e apenas o necessário, para que termine com sucesso;**
c) **Cronograma: foco em gerenciar o término pontual do projeto;**
d) **Custos: foco no planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, provisões, gerenciamento e controle de custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado;**
e) **Qualidade: foco na incorporação da política de qualidade da organização com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto para atender as expectativas das partes interessadas;**
f) **Recursos: foco em identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto;**
g) **Comunicações: foco em assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, geradas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de maneira oportuna e apropriada;**
h) **Riscos do Projeto: foco no planejamento, identificação e análise de risco, planejamento e implementação de resposta e monitoramento dos riscos do projeto;**
i) **Aquisições: foco em adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe;**
j) **Partes Interessadas: foco em identificar pessoas, grupos ou organizações que possam impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar suas expectativas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto.**

A tabela 1-4 do Guia PMPOK® (PMI, 2017), abaixo transcrita como Quadro 9, apesenta o enquadramento dos 49 processos em função dos grupos de processos e áreas de conhecimento.

Já o quadro 10 apresenta o enquadramento dos 40 processos e subprocessos que integram o Macroprocesso 2 - Projeto de Aquisição, segundo sua afinidade com os grupos de processos e áreas de conhecimento.

Por fim, o quadro 11 apresenta o comparativo entre os processos de gestão previstos no Guia PMBOK – 6ª ed e os processos de gestão do Macroprocesso 2, que subsidiará a análise de aderência às boas práticas e seus achados.

Quadro 9 – Distribuição dos 49 processos de gerenciamento do PMBOK, segundo seu grupo de processos e área de conhecimento										
GRUPOS DE PROCESS.	**ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**									
	Integração	**Escopo**	**Cronograma**	**Custos**	**Qualidade**	**Recursos**	**Comunicações**	**Riscos**	**Aquisições**	**Partes Interessadas**
Iniciação	4.1 TERMO DE ABERT. DO PROJ.									13.1 IDENTIF. PARTES INT.
Planejam.	4.2 PLANO DE PROJETO	5.1 PLAN. GER. ESCOPO 5.2 COLET. REQ. ESCOPO 5.3 DEF. ESCOPO (DEC/ESC) 5.4 EAP	6.1 PLAN. GER. CRONOG. 6.2 DEFINIR ATIVIDADES 6.3 SEQUENC. ATIVIDADES 6.4 ESTIMAR DURAÇÃO	7.1 PLAN. GER. CUSTOS 7.2 ESTIMAR CUSTOS 7.3 DETERM. CUSTOS	8.1 PLAN. GER. QUALID / REQUISIT.	9.1 PLAN. GER. RECURSOS 9.2 ESTIM. RECURSOS DAS ATV.	10.1 PLAN. GER. COMUNIC.	11.1 PLAN. GER. RISCOS 11.2 IDENT. RISCOS 11.3 ANÁL.QUALI. 11.4 ANÁL.QUANT 11.5 PLAN. RESPOSTAS	12.1 PLAN. GER. AQUISIÇ. (Make or Buy)	13.2 PLAN. GER. PARTES INT.

			6.5 DEF.CRON.							
Execução	4.3 ORIENTAR E GER. TRABALHO DO PROJ. 4.4 GER. CONHECIM ENTO DO PROJ.				8.2 GERENC. QUALID.	9.3 ADQUI. RECURSOS 9.4 DESENV. EQUIPE (Soft) 9.5 GER. EQUIPE (Práticos)	10.2 GER. COMUNIC.	11.6 IMPLEM. RESPOSTA S AOS RISCOS	12.2 CONDUZIR AQUISIÇ.	13.3 GER. ENGAJAM. DAS PARTES INT.
Monit. e Controle	4.5 MONIT/CO NT. TRAB. PROJ. 4.6 REALIZAR CONTROLE DE MUDANÇA S	5.5 VALID. ESCOPO 5.6 CONT. ESCOPO	6.6 CONT. CRONOG.	7.4 CONTROLA R CUSTOS	8.3 CONT. QUALID.	9.6 CONT. RECURSOS	10.3 MONIT. COMUNIC AÇ.	11.7 MONIT. RISCOS	12.3 CONT. AQUISIÇ.	13.4 - MONIT. ENGAJAME NT. PARTES INT.
Encerram .	4.7 ENCERRAR PROJETO									

Fonte: Tabela 1-4do Guia PMPOK®, adaptado.

Quadro 10 – Distribuição dos 40 processos do Macroprocesso 2 do TRE/DF, segundo seu grupo de processos e área de conhecimento										
GRUPOS DE PROCESS.	**ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**									
	Integração	**Escopo**	**Crono grama**	**Custos**	**Qualidade**	**Recursos**	**Comunic.**	**Riscos**	**Aquisições**	**Partes Int.**
Iniciação	1-Elabor. DOD									
Planej.				2-Consulta Disp. Orçament.		4-Análise Necessidade ETP		6-Gerenciam. de Riscos	10-Elaboração do TR/PB	
Execução		5-Elaboração dos ETP 6-Elab. Plano Trabalho 10 – Elab. Termo de Ref. /Projeto Básico TR/PB 21 - Cadast. IRP-SELIP 23 - Recebimento de Intenções - SELIP		16-Pesquisa de Preços 29-Pré-empenho CORF / SEPEO			34-Public. Edital - ASLIC	13-Análise de Conformidade ASAQ 19-Análise de Fracionamento ou Ilegalidade SEDCO	17-Cotaç. Elet.-SELIP 18-Proc Licit.-SELIP 20-Adjudicação-SELIP 24-Elab. Edital-SEDCO 25-Min. Contrat-SEDCO 26-	

		22 - Disponib IRP - SELIP							Credenciam -SELIP 27-Min.ARP-SEDCO 28-Minuta NE-SEDCO 35-Process. Lici-ASLIC 36-Adjudicação -ASLIC	
Monit. e Controle	3 - Análise Sintética da ASAQ	9-Aprovação ETP / Plano Trab. 15-Aprova TR / PB 11-Aprovação Setorial 32-Análise Final Aprov. TR/PB-DG 33-Aprovação TR/PB e Autoriz. Contratação Presidência		13- Decisão Continuidade da Contratação DG 39-Empenho CORF / SEPEO	8-Análise ETP ASAQ AJUP 12-Análise TR/PB ASAQ			30-Análise Documental SAO 31-Análise Jurídica AJUP 37-Homologação DG 38-Aprovação Presidência	14-Análise da Previsão no PAA/PCSTIC REUNIÕES TRIMESTRAIS COPLAN	
Encerramento	40-Assinat. Contrato ou NE SEDCO									

Elaboração própria.

Passo seguinte, foi dado início à comparação entre os processos preconizados pelo Guia PMPOK® como boas práticas, e os processos de trabalho existentes no setor de aquisições do TRE/DF, cujo resultado encontra-se abaixo apresentado:

Quadro 11 – Comparativo entre processos previstos no Guia PMBOK – 6ª ed. e processos do Macroprocesso 2.

Área do Conhecimento PMBOK	Quantidade de processos previstos	INICIAÇÃO		PLANEJAMENTO		EXECUÇÃO		MONITORAMENTO E CONTROLE		ENCERRAMENTO		TOTAL PREVISTO	
		PMBOK 6ª ed.	TRE/DF	PMBOK 6ª ed.	TRE/DF	PMBOK 6ª ed.	TRE/DF	PMBOK 6ª ed.	TRE/DF	PMBOK 6ª ed.	TRE/DF	PMBOK	TRE/DF
Gerenciamento da Integração	Qtde proc.	**1**	**1**	**1**		**2**		**2**	**1**	**1**	**1**	**7**	**3**
	nº ident	4.1	1	4.2		4.3, 4.4		4.5, 4.6	3	4.7	40		
Gerenciamento do Escopo	Qtde proc.			**4**			**7**	**2**	**5**			**6**	**12**
	nº ident			5.1, 5.2, 5.3, 5.4			5, 6, 7, 10, 21, 22, 23	5.5, 5.6	9, 11, 15, 32, 33				

Gerenciamento do Cronograma	Qtde proc.			**5**				**1**				**6**	**0**
	nº ident			6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5				6.6					
Gerenciamento dos Custos	Qtde proc.			**3**	**1**		**2**	**1**	**2**			**4**	**5**
	nº ident			7.1, 7.2, 7.3	2		16, 29	7.4	13, 39				
Gerenciamento da Qualidade	Qtde proc.			**1**		**1**		**1**	**2**			**3**	**2**
	nº ident			8.1		8.2		8.3	8, 12				
Gerenciamento dos Recursos	Qtde proc.			**2**	**1**	**3**		**1**				**6**	**1**
	nº ident			9.1, 9.2	4	9.3, 9.4, 9.5		9.6					
Gerenciamento das	Qtde proc.			**1**		**1**	**1**	**1**				**3**	**1**
	nº ident			10.1		10.2	34	10.3					

Comunicações													
Gerenciamento dos Riscos	Qtde proc.			**5**		**1**	**1**	**1**	**4**			**7**	**5**
	nº ident			11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5		11.6	19	11.7	30, 31, 37, 38				
Gerenciamento das Aquisições	Qtde proc.			**1**		**1**	**10**	**1**	**1**			**3**	**11**
	nº ident			12.1		12.2	17, 18, 20, 24, 25, 26 27, 28, 35, 36	12.3	14				
Gerenciamento das Partes Interessadas	Qtde proc.	**1**		**1**		**1**		**1**				**4**	**0**
	nº ident	13.1		13.2		13.3		13.4					
PROCESSOS PREVISTOS		**2**	**1**	**24**	**2**	**10**	**21**	**12**	**15**	**1**	**1**	**49**	**40**

Elaboração própria.

4.2.6 ANÁLISE DE ADERÊNCIA E ACHADOS

A aposição dos processos subsidiou o cotejamento entre as entradas, ferramentas e técnicas, e saídas dos processos de trabalho existentes no setor de aquisições do TRE/DF, com os preconizados pelo Guia PMPOK®, permitindo a identificação de achados.

Para melhor estruturar a narrativa, os achados foram organizados por grupos de processo e área de conhecimento, apresentando-se: título do achado, a boa prática recomendada (processo Guia PMPOK®), eventual correspondente nos processos do TRE/DFD, a análise e uma possível ação de melhoria, conforme abaixo:

4.2.6.1 GRUPO DE PROCESSOS DE INICIAÇÃO

Achado 1: DOD x TAP: fragilidades na formalização do projeto.

Área: Gerenciamento da Integração.

Processo Guia PMPOK®: 4.1 - Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto.

Processo no TRE/DF:

Análise: O DOD formaliza a necessidade da aquisição, mas carece de informações cruciais e formalizações de um Termo de Abertura de Projeto, tais como: nomeação formal e empoderamento do gerente de projetos, de modo que o mesmo possua a autoridade necessária para aplicar os recursos organizacionais às atividades do projeto; registro de premissas e restrições, objetivos e critérios de sucesso (vide item 4.1.3.1 do Guia PMPOK®).

De outro norte, o DOD cumpre a função de formalização do vínculo entre o projeto e os objetivos estratégicos, do compromisso da organização com o projeto, dos recursos orçamentários pré-aprovados, como preconizado.

Possível ação de melhoria: Adotar um termo de abertura mais robusto, que inclua critérios de sucesso, principais restrições e premissas, e, principalmente, a nomeação do gerente do projeto delegando-lhe a autoridade necessária.

Achado 2: Desconhecimento das partes interessadas.

Área: Gerenciamento das Partes Interessadas.

Processo Guia PMPOK®: 13.1 - Identificar as partes interessadas.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A inexistência de um processo formal e estruturado para identificação de partes interessadas pode resultar em falta de engajamento as partes interessadas e influência negativa no projeto e até mesmo sabotagens, além de fragilizar seus resultados globais, já que a satisfação das partes interessadas é um dos requisitos de sucesso global.

Possível ação de melhoria: Implementar um processo de identificação formal das partes interessadas no início da aquisição, utilizando ferramentas de registro de partes interessadas (vide item 13.1.2.4 do Guia PMPOK®).

4.2.6.2 GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO

Achado 3: Desconhecimento do trabalho do projeto.

Área: Gerenciamento da Integração.

Processo Guia PMPOK®:4.2 - Desenvolver o Plano de Projeto.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A inexistência de um plano de gerenciamento para o projeto, resumido ou detalhado, pode levar à falta de clareza na execução das atividades e atrasos, quando não se define adequadamente as atividades que integram o trabalho, como serão realizadas, monitoradas, controladas e encerradas.

Possível ação de melhoria: Elaborar um plano de gerenciamento que centralize os aspectos de escopo, cronograma, custos, riscos, qualidade, entre outros (vide item 4.2.3.1 do Guia PMPOK®).

Achado 4: Escopo suscetível a mudanças.

Área: Gerenciamento do Escopo.

Processo Guia PMPOK®:5.1 - Planejar o gerenciamento do escopo, 5.2 - Coletar requisitos, 5.3 – Declaração de escopoe5.4 - Criar a EAP.

Processo no TRE/DF: 1 - Elaboração do DOD e 5 - Elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares, mas sem evidência de coleta estruturada de requisitos.

Análise: A falta de um processo robusto de gerenciamento de escopo, com: coleta de requisitos / programa de necessidades estruturado e formal, declaração de escopo oficial, EAP do projeto, linha de base de escopo (que restringe mudanças), e controle de aceitação das entregas, pode resultar em mudanças de escopo durante a execução, com riscos de atraso e fracasso global do projeto.

Possível ação de melhoria: Implementar uma estrutura formal de coleta de requisitos e criar uma EAP para detalhar o escopo das aquisições (vide item 5.1 do Guia PMPOK®).

Achado 5: Inexistência de gestão de prazos.

Área: Gerenciamento de Cronograma.

Processo Guia PMPOK®:6.1 – Planejar gerenciamento do cronograma, 6.2- Definir atividades, 6.3 - Sequenciar atividades, 6.4 - Estimar duração das atividades e 6.5 - Definir cronograma.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: Sem um cronograma detalhado, o cumprimento de prazos torna-se um mero acaso. O estabelecimento de expectativas de prazos, quando da elaboração da proposta orçamentária que subsidia a formulação do PAA não se presta à identificação de atividades, seus prazos, suas relações de dependência, o monitorar prazos, a identificar e gerenciamento de atrasos, necessários para uma gestão eficaz do cronograma do projeto.

Possível ação de melhoria: Criar um cronograma formal com todas as atividades da aquisição, seus prazos e dependências, utilizando ferramentas como diagramas de Gantt, ou equivalente (vide item 6.1 a 6.5 do Guia PMPOK®).

Achado 6: Frágil controle dos custos da aquisição.

Área: Gerenciamento de Custos.

Processo Guia PMPOK®:7.1 - Planejar o gerenciamento dos custos.

Processo no TRE/DF: 2 - Consulta da disponibilidade orçamentária

Análise: Apesar de existir a consulta da disponibilidade de recursos pré-aprovados ou de possível folga orçamentária, falta um processo formal de controle de custos estimados, com riscos de estouro de custos durante a execução.

Possível ação de melhoria: Implementar um planejamento de custos com estimativas detalhadas e acompanhamento de gastos ao longo do projeto.

Achado 7: Gestão da qualidade não é planejada.

Área: Gerenciamento da Qualidade.

Processo Guia PMPOK®:8.1 - Planejar o gerenciamento da qualidade/requisitos.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Possível ação de melhoria: Não há menção a um planejamento da qualidade no manual de aquisições, ainda que o mesmo estabeleça metas de trabalho, padrões mínimos do conteúdo de documentos e marcos de controle. A falta de um plano de gerenciamento da qualidade, impede a identificação das atividades e recursos necessários para que a equipe de planejamento da aquisição alcance os objetivos de qualidade, resultando em entregas de baixa qualidade, retrabalhos e atrasos.

Possível ação de melhoria: Estabelecer procedimento formal para o planejamento do gerenciamento da qualidade, com a definição do padrão de qualidade, objetivos, papéis e responsáveis pela garantia da qualidade, atividades de controle, ferramentas, entre outros. (vide item 8.1.3.1 do Guia PMPOK®).

Achado 8: Falta planejamento e balanceamento de recursos.

Área: Gerenciamento de Recursos.

Processo Guia PMPOK®:9.1 - Planejar o gerenciamento de recursos e 9.2 – Estimar recursos das atividades.

Processo no TRE/DF: 3 - Análise da Eq. Planejamento e Necessidade ETP.

Análise: Apesar de existir um processo de ratificação da equipe de planejamento pela Alta Administração, esse processo não equivale a um planejamento do gerenciamento dos recursos, pois não define como estimar, adquirir, gerenciar as equipes. Também não equivale do processo de estivar os recursos necessários para realizar o trabalho do projeto, levando em conta o programa e portfólio de projetos, o que pode causar atrasos em função de sobrecarga nas equipes pela alocação ineficiente de pessoas, equipamentos, softwares, entre outros.

Possível ação de melhoria: Criar um plano de gerenciamento de recursos que garanta a disponibilidade e a alocação correta de equipes (vide item 9.1 e 9.2 do Guia PMPOK®).

Achado 9: Comunicação não planejada.

Área: Gerenciamento de Comunicações.

Processo Guia PMPOK®:10.1 - Planejar o gerenciamento das comunicações.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A falta de um plano de comunicações pode gerar falhas de comunicação entre a equipe de projeto, e, principalmente, com as partes interessadas.

Possível ação de melhoria: Implementar um plano de comunicação formal para garantir que todas as partes envolvidas estejam bem-informadas (vide item 10.1 do Guia PMPOK®).

Achado 10: Revisões periódicas do Mapa de Riscos.

Área: Gerenciamento de Riscos.

Processo Guia PMPOK®:11.1 - Planejar gerenciamento dos riscos, 11.2 - Identificar riscos, 11.3 - Realizar análise qualitativa, 11.4 - Realizar análise quantitativa, 11.5 - Planejar respostas aos riscos.

Processo no TRE/DF: 6 - Gerenciamento de Riscos.

Análise: O processo de elaboração do Mapa de Riscos aparentemente supre as etapas previstas no Guia PMPOK®, muito embora os procedimentos haja lacunas: o planejamento do gerenciamento de riscos se restringe às orientações para a elaboração do Mapa de Riscos, com forte orientação aos riscos negativos em

detrimento da identificação de riscos positivos (oportunidades)e não existem procedimentos formais de revisões periódicas dos riscos, ficando a cargo da equipe de planejamento atualizar, se considerar necessário. Assim, novos riscos podem passar despercebidos.

Possível ação de melhoria: Estabelecer periodicidade de revisão do Mapa de Riscos, com atualização das respostas aos riscos conforme evolução do projeto e inexoráveis mudanças do ambiente interno e externo.

Achado 11: Implementação de métricas de desempenho.

Área: Gerenciamento de Aquisições.

Processo Guia PMPOK®:12.1 - Planejar o gerenciamento das aquisições.

Processo no TRE/DF: 10 - Elaboração do Termo de Ref. Ou Projeto Básico TR/PB.

Análise: O processo de planejamento das aquisições está bem estruturado, mas pode melhorar com a inclusão de métricas de desempenho. O planejamento de aquisições é realizado no âmbito dos subprocessos de elaboração de TR/PB e ETP. Assim há uma intersecção entre processos de planejamento e execução no que tange à área de conhecimento “aquisições”, pela própria natureza dos projetos: de aquisições.

Possível ação de melhoria: Melhorar o acompanhamento das aquisições com métricas de desempenho para cada fase da aquisição baseadas em Planos de Projeto.

Achado 12: Miopia quanto à relevância da satisfação das partes interessadas.

Área: Gerenciamento de Partes Interessadas.

Processo Guia PMPOK®:13.2 - Planejar o engajamento das partes interessadas.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Possível ação de melhoria: Sem um planejamento de engajamento, algumas partes interessadas podem não ser engajadas adequadamente, o que pode representar riscos ao projeto no caso de

stakeholders de grande influência no projeto, ou riscos ao sucesso global do projeto. A fragilidade que é fruto da inexistência de processos correlatos ao processo PMBOK 13.1 - Identificação das partes interessadas.

Possível ação de melhoria: Desenvolver um plano de engajamento das partes interessadas, garantindo que todas as partes relevantes sejam informadas e consultadas, após a identificação formal das partes interessadas no início da aquisição, utilizando ferramentas de registro de partes interessadas (vide item 13.1.2.4 do Guia PMPOK®).

4.2.6.3 GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO

Achado 13: Falta liderança e registro do trabalho do projeto.

Área: Gerenciamento da Integração.

Processo Guia PMPOK®:4.3 - Orientar e gerenciar o trabalho do projeto e 4.4 - Gerenciar o conhecimento do projeto (Lições aprendidas).

Processo no TRE/DF: sem evidências diretas. Indiretamente:5 - Elaboração dos Estudos Técnicos Preliminares, 6 - Elaboração de Plano de Trabalho e 10 - Elaboração do Termo de Ref. Ou Projeto Básico TR/PB.

Análise: O processo 4.3 trata da liderança na execução do trabalho e das mudanças, incluindo a coleta de dados de desempenho. O processo 4.4 aborda a gestão do conhecimento explícito e tácito. Nos processos 5, 6 e 10 (ETP, Plano de Trabalho e TR/PB), há foco no escopo, mas falta acompanhamento contínuo do trabalho do projeto, sua qualidade, controle de mudanças e um sistema de registro de lições aprendidas.

Possível ação de melhoria: adotar o Plano de Projeto, monitorar as entregas e sua qualidade, bem como controlar mudanças e lições aprendidas, registrando-os.

Achado 14: Atividades de garantia de qualidade não adotadas pela equipe como processo de execução.

Área: Gerenciamento de Qualidade.

Processo Guia PMPOK®:8.2 - Gerenciar a qualidade.

Processo no TRE/DF: sem evidências diretas.

Análise: A falta de registro de dados e resultados dos processos, bem como de auditorias de qualidade durante a execução pode resultar em produtos ou serviços que não atendem aos padrões, causando retrabalhos, loopings para a correção de falhas, ou mesmo problemas durante a fase externa da licitação: impugnações, denúncias e até mesmo a suspensão do projeto. Processos de monitoramento e controle 8 e 12 não se confundem com atividades intrínsecas à execução visando maior probabilidade de atendimento dos objetivos de qualidade.

Possível ação de melhoria: Implementar auditorias regulares para gerenciar a qualidade durante todo o ciclo de aquisição.

Achado 15: Inexistência de processos de gerenciamento da equipe do projeto.

Área: Gerenciamento de Recursos.

Processo Guia PMPOK®:9.3 - Adquirir recursos, 9.4 - Desenvolver equipe e 9.5 - Gerenciar equipe.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A inexistência de processos estruturados para o gerenciamento dos recursos, incluindo aquisição, desenvolvimento e gerenciamento da equipe. Dentre esses processos, destaca-se o alto impacto negativo da ausência de gerenciamento, que prevê o monitoramento do desempenho dos membros da equipe, feedbacks e ações concretas para resolução de problemas, e controle de mudanças na equipe para o aprimoramento do desempenho dos projetos. Como resultado pode ocorrer sobrecarga de integrantes da equipe, a alocação ineficiente de recursos e atrasos de ordem geral.

Possível ação de melhoria: Implementar um plano de gerenciamento de equipes, garantindo que as responsabilidades estejam bem distribuídas e métodos de monitoramento do desempenho gerem resultados efetivos.

Achado 16: Fase interna da licitação apresenta falhas na gestão da comunicação.

Área: Gerenciamento de Comunicações.

Processo Guia PMPOK®:10.2 - Gerenciar as comunicações.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: O gerenciamento das comunicações visa assegurar a coleta, criação, distribuição, armazenamento, monitoramento e disposição adequada das informações do projeto, tendo como objetivo um fluxo adequado de informações entre equipe de projeto e partes interessadas ao longo de todo o projeto. A falta de um plano se reflete na execução do gerenciamento das comunicações. Na fase interna da licitação, verifica-se que reuniões internas ou com fornecedores não são adequadamente registradas/documentadas, em que pese ocorrer registro de e-mails; stakeholders podem ser ignorados; e patrocinadores ficarem sem *status-reports* adequados, resultando em atrasos, baixa transparência, erros na execução, perda de apoio e insatisfação das partes interessadas. De outro norte, a fase externa prevista no processo 35 presta-se em alguma medida ao atendimento das recomendações. Apesar da existência do processo 35 - Publicação do Edital – ASLIC, no âmbito da execução do projeto não há um plano formal de comunicações com respectivos processos.

Possível ação de melhoria: Implementar um plano de comunicações contínuo para garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara e tempestiva entre todas as partes interessadas.

Achado 17: Fragilidade no acompanhamento dos riscos e respostas reativas.

Área: Gerenciamento de Riscos.

Processo Guia PMPOK®:11.6 - Implementar respostas aos riscos.

Processo no TRE/DF: Apesar da existência dos processos 13 - Análise de Conformidade ASAQ e 20 -Análise de Fracionamento ou Ilegalidade SEDCO, e apesar do gerenciamento de riscos ser mencionado no Mapa de Riscos, falta clareza sobre os processos de acompanhamento contínuo das respostas aos riscos identificados.

Análise: Sem um acompanhamento contínuo das respostas aos riscos, o projeto pode ficar vulnerável a riscos imprevistos ou mal geridos. Apesar das análises de conformidade pela ASAQ, que inclui a verificação do atendimento do processo 6 – Gerenciamento de Riscos, do grupo de processos de planejamento, observou-se que o

acompanhamento dos riscos e revisão do Mapa de Riscos fica a cargo da equipe de planejamento, mas sem um procedimento formal. Dessa forma, tanto a atualização do Mapa de Risco quanto as respostas aos riscos ocorrem de maneira reativa com prejuízos à sua tempestividade, o que pode resultar em atrasos, falhas no cumprimento dos objetivos e até mesmo a inviabilização do projeto no caso de riscos de alto impacto.

Possível ação de melhoria: Garantir que o gerenciamento de riscos seja revisado regularmente, com respostas adequadas sendo implementadas e monitoradas ao longo do projeto.

Achado 18: Processos de aquisição bem estruturados, mas de resposta lenta.

Área: Gerenciamento de Aquisições

Processo Guia PMPOK®:12.2 - Conduzir as aquisições.

Processo no TRE/DF: Apesar do TRE/DF possui um processo robusto para conduzir licitações e contratações, as aquisições voltadas aos projetos acabam por constituir outros projetos por força da estrutura e legislação.

Análise: O processo de aquisição no TRE/DF está bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência e normativos internos. No que tange ao processo 12.2, a elaboração do ETP prevê a identificação de providências necessárias para adequar o ambiente ao projeto: capacitação de servidores, infraestrutura tecnológica, infraestrutura elétrica, materiais e equipamentos, logística de implantação, espaço físico, impacto ambiental e indicação da necessidade de realizar novas contratações. No entanto, não há evidência de procedimento diretamente voltado aos recursos necessários ao projeto, especialmente humanos, restringindo-se os processos à mera nomeação dos existentes, o que pode causar sobrecargas. Por fim, devido ao rito burocrático para contratações públicas, pode significar atrasos.

Possível ação de melhoria: Aprimorar o controle das necessidades de recursos.

4.2.6.4. GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE

Achado 19: Inexiste controle do trabalho do projeto. Monitoramento COPLAN.

Área: Gerenciamento de Integração.

Processo Guia PMPOK®:4.5 - Monitorar e controlar o trabalhado projeto e 4.6 - Realizar o controle integrado das mudanças.

Processo no TRE/DF: sem evidências, apesar da existência do processo3 - Análise Sintética da ASAQ, voltado à análise de conformidade prévia pós instauração do projeto.

Análise: Apesar de haver alguma supervisão, falta um processo formal de controle do trabalho do projeto, suas entregas e conformidade com o escopo, prazos e custos planejados, provavelmente pela inexistência do Plano de Gerenciamento do Projeto / Plano do Projeto. As reuniões do COPLAN são esporádicas (trimestrais) e focam no cumprimento dos PAAs e revisões, com monitoramento superficial de prazos de entrega/produção dos artefatos no âmbito dos projetos.

Possível ação de melhoria: Implementar um monitoramento formal do trabalho, usando relatórios de progresso, reuniões de status e ferramentas de controle para garantir que o projeto cumpra seus requisitos que devem ser estabelecidos no Plano de Projeto.

Achado 20: Validação e controle de escopo eficazes.

Área: Gerenciamento de Escopo.

Processo Guia PMPOK®:5.5 - Validar o escopo e 5.6 - Controlar o escopo.

Processo no TRE/DF:9 - Aprovação do ETP / Plano de Trabalho, 16 - Aprova o TR / PB e envia à COLOC, 11 - Aprovação Setorial do TR / PB SAO/STIC/SGP/SJU/Ch. Gabinete, 33 - Análise Final e Ratificação da Aprovação TR/PB -DG, 34 - Aprovação TR/PB e Autoriz. da Contratação pela Presidência.

Análise: O processo de aquisição no TRE/DF está bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência, normativos internos e recomendações do Guia PMPOK®.

Possível ação de melhoria: Aprimorar o controle de mudanças de escopo, de modo que variações possam ser reportadas e autorizadas paralelamente à produção dos artefatos na medida do possível, e não só na sua aprovação final, de modo a evitar loopings e retrabalhos.

Achado 21: Controle de prazos artesanal.

Área: Gerenciamento de Cronograma.

Processo Guia PMPOK®: 6.6 - Controlar o cronograma.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: Em que pese haver reuniões esporádicas (trimestrais) do COPLAN com monitoramento superficial de prazos de entrega/produção dos artefatos no âmbito dos projetos, não há processo ou atividade de monitoramento efetivo e controle do cronograma. A lacuna é reflexo da inexistência de Plano de Projeto com seu respectivo plano de gerenciamento de cronograma, sendo os prazos para a produção dos artefatos estabelecidos com base em estimativas no âmbito da proposta orçamentária no ano anterior. Como resultado, o controle de prazos é realizado pela própria equipe de planejamento de maneira artesanal e mediante cobranças hierárquicas, representando altíssimo risco de atrasos.

Possível ação de melhoria: Implementar o Plano de Projeto com seu respectivo plano de gerenciamento de cronograma para que o controle de cronograma possa utilizar ferramentas adequadas, como linhas de base e diagramas de Gatt.

Achado 22: Controle de custos parcialmente eficaz.

Área: Gerenciamento de Custos.

Processo Guia PMPOK®: 7.4 - Controlar os custos.

Processo no TRE/DF: 14 - Decisão Continuidade da Contratação DG e 40 - Empenho CORF / SEPEO.

Análise: O processo de aquisição no TRE/DF está bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência, normativos

internos e recomendações do Guia PMPOK. Se inicia coma consulta orçamentária no momento de formalização da demanda, e é realizada pela Alta Administração quando da decisão pela continuidade da contratação e empenhamento da despesa. Neste sentido, identifica-se que aumento de custos em relação ao valor do orçamento disponibilizado podem ocorrer pela baixa precisão da proposta orçamentária.

Possível ação de melhoria: Aprimoramento no estabelecimento do valor estimado da contratação quando da elaboração da proposta orçamentária e monitoramento para garantir que o orçamento seja suficiente.

Achado 23: Controle de qualidade focado em conformidade normativa e legal.

Área: Gerenciamento de Qualidade.

Processo Guia PMPOK®:8.3 - Controlar a qualidade.

Processo no TRE/DF: 8 - Análise do ETP ASAQ / AJUP e 12 - Análise TR / PB ASAQ.

Análise: O processo de aquisição no TRE/DF está bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência, normativos internos e recomendações do Guia PMPOK®, principalmente no que tange à garantia da qualidade / conformidade normativa e legal. De outro norte, considerando que não há o estabelecimento de Plano de Projeto com seu respectivo Plano de Gerenciamento de Qualidade que estabeleça requisitos técnicos para o produto, serviço ou resultado a ser entregue pelo projeto, verifica-se que tais requisitos são estabelecidos e definidos pela Equipe de Projeto ao longo da elaboração dos artefatos, ainda que justificados e posteriormente aprovados pela Alta Administração, o que pode causar sobre-elevação de valores.

Possível ação de melhoria: Aprimorar a interrelação controle de custos x requisitos de qualidade técnica do produto, serviço ou resultado.

Achado 24: Inexistência de processos de controle de desempenho da equipe.

Área: Gerenciamento de Recursos.

Processo Guia PMPOK®:9.6 - Controlar os recursos.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A inexistência de processos estruturados para o gerenciamento dos recursos, incluindo o controle dos recursos, pode representar ineficiências na alocação de pessoal e materiais, resultando em sobrecarga de algumas equipes, falta de capacidade em outras, com impactos diversos no escopo, prazos, custo, qualidade, comunicações, riscos e partes interessadas. A inexistência de informações sobre o desempenho do trabalho e sua progressão: alocação x efetiva utilização ou participação, bem como dos impactos no projeto advindos da alocação de seus meios humanos em outros projetos representa riscos também à integração do projeto e seus resultados.

Possível ação de melhoria: Implementar o Plano de Projeto com seu respectivo plano de gerenciamento de recursos. Implementar um processo formal de controle de recursos, garantindo que a alocação e o uso de recursos sejam otimizados ao longo do projeto.

Achado 25: Inexistência de monitoramento de comunicações.

Área: Gerenciamento de Comunicações.

Processo Guia PMPOK®: 10.3 - Monitorar as comunicações.

Processo no TRE/DF: sem evidências.

Análise: A ausência de monitoramento contínuo das comunicações pode gerar falhas de comunicação entre as partes interessadas, levando a atrasos e erros. A falta de um Plano de Projeto com seu respectivo Plano de Gerenciamento das Comunicações também se reflete no monitoramento das comunicações.

Possível ação de melhoria: Implementar o Plano de Projeto com seu respectivo plano de gerenciamento de comunicações. Implementar um monitoramento formal das comunicações, garantindo que as informações cheguem a todas as partes interessadas no tempo e formato corretos.

Achado 26: Fragilidade no monitoramento dos riscos e respostas reativas.

Área: Gerenciamento de Riscos.

Processo Guia PMPOK®: 12.2 - Monitorar os riscos.

Processo no TRE/DF: 31 -Análise Documental SAO, 32 - Análise Jurídica AJUP, 38 - Homologação DG, 39 - Aprovação Presidência.

Análise: Sem um acompanhamento contínuo das respostas aos riscos, o projeto pode ficar vulnerável a riscos imprevistos ou mal geridos. Apesar das análises Documental, pela SAO, Jurídica, pela AJUP, da homologação pela DG e aprovação da Presidência, observou-se que o monitoramento dos riscos fica a cargo da equipe de planejamento, sem um procedimento formal instituído. Dessa forma, tanto a atualização do Mapa de Risco quanto as respostas aos riscos ocorrem de maneira reativa com prejuízos à sua tempestividade, o que pode resultar em atrasos, falhas no cumprimento dos objetivos e até mesmo a inviabilização do projeto no caso de riscos de alto impacto.

Possível ação de melhoria: Instituir procedimento formal e periódico para reavaliação do Mapa de Riscos, garantindo que os riscos sejam atualizados e as respostas sejam monitoradas e ajustadas conforme necessário.

Achado 27: Processos de aquisição estruturados, mas sem monitoramento efetivo.

Área: Gerenciamento de Aquisições.

Processo Guia PMPOK®: 12.3 - Controlar as aquisições.

Processo no TRE/DF: 15 - Análise da Previsão no PAA/PCSTIC REUNIÕES TRIMESTRAIS COPLAN.

Análise: O processo de aquisição no TRE/DF está bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência e normativos internos. Porém, carece de procedimentos para o monitoramento e controle da aquisição de recursos e medidas elencadas como necessárias no processo 12.2, a elaboração do ETP, ou mesmo advindas do monitoramento de recursos especialmente humanos com reflexos principalmente em prazos.

Possível ação de melhoria: Implementar um controle estruturado das aquisições, com avaliações periódicas para garantir a disponibilidade necessária e a conclusão bem-sucedida do projeto.

4.2.6.5 GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO

Achado 28: Inexistência de processos de documentação das lições aprendidas.

Área: Gerenciamento de Integração.

Processo Guia PMPOK®:4.7 - Encerrar o projeto.

Processo no TRE/DF: 41 - Providencia Assinaturas Contrato ou NE SEDCO.

Análise: Apesar de se considerar a assinatura do contrato ou NE como término formal da fase de planejamento da aquisição, não há um processo formal de encerramento do projeto, incluindo a documentação de lições aprendidas.

Possível ação de melhoria: Implementar um processo formal de encerramento, com reuniões de fechamento, verificação de entregas e suas condições, para a necessária documentação das lições aprendidas para futuras aquisições.

4.2.7 CONCLUSÃO

A análise dos processos de trabalho do setor de aquisições do TRE/DF à luz das boas práticas recomendadas pelo Guia PMPOK® revela que, ainda que bem estruturado e alinhado com a legislação, jurisprudência e normativos internos. existem lacunas importantes, principalmente relacionadas aos grupos de processos de planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O planejamento do trabalho apresenta-se como a lacuna mais crítica, já que não há o processo formal para a elaboração do Plano de Projeto, que, segundo o Guia PMPOK® (PMI, 2017, pg. 82, 83): é o documento que define como o projeto será executado, monitorado e controlado, e encerrado, devendo estabelecer pelo menos referências de escopo, tempo e custo, para que a execução do projeto possa ser medida e comparada com essas referências e seu desempenho e evolução possam ser gerenciados.

Já a execução carece de auditorias de qualidade e de um controle eficaz dos recursos e comunicação, enquanto o monitoramento e controle não é suficientemente estruturado para

garantir que os prazos, custos e escopo sejam adequadamente acompanhados e geridos Por fim, os processos de encerramento não preveem a criação de ativos de informação que permitam implementar melhorias de forma contínua a partir de lições aprendidas.

Possíveis ações de melhoria incluem a implementação de planos de gerenciamento detalhados para cada área do conhecimento, com especial foco no monitoramento contínuo dos prazos, recursos e no engajamento das partes interessadas.

O quadro abaixo apresenta o resumo dos achados:

Quadro 12 – Resumo dos Achados			
ACHADO / DESCRIÇÃO			
1	DOD x TAP: fragilidades na formalização do projeto	15	Inexistência de processos de gerenciamento da equipe do projeto.
2	Desconhecimento das partes interessadas	16	Fase interna da licitação apresenta falhas na gestão da comunicação.
3	Desconhecimento do trabalho do projeto	17	Fragilidade no acompanhamento dos riscos e respostas reativas.
4	Escopo suscetível à mudanças	18	Processos de aquisição bem estruturados, mas de resposta lenta.
5	Inexistência de gestão de prazos.	19	Inexiste controle do trabalho do projeto. Monitoramento COPLAN.
6	Frágil controle dos custos da aquisição.	20	Validação e controle de escopo eficazes.
7	Gestão da qualidade não é planejada.	21	Controle de prazos artesanal.

8	Falta planejamento e balanceamento de recursos.	22	Controle de custos parcialmente eficaz.
9	Comunicação não planejada.	23	Controle de qualidade focado em conformidade normativa e legal.
10	Revisões periódicas do Mapa de Riscos.	24	Inexistência de processos de controle de desempenho da equipe.
11	Implementação de métricas de desempenho.	25	Inexistência de monitoramento de comunicações.
12	Miopia quanto à relevância da satisfação das partes interessadas.	26	Fragilidade no monitoramento dos riscos e respostas reativas.
13	Falta liderança e registro do trabalho do projeto.	27	Processos de aquisição estruturados, mas sem monitoramento efetivo.
14	Atv de garantia de qualidade não adotadas como processo de execução.	28	Inexistência de processos de documentação das lições aprendidas.

Elaboração própria.

4.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em se tratando de diagnóstico organizacional pautado nos dois pilares anteriormente vistos: avaliação de maturidade setorial em gerenciamento de projetos e mapeamento e avaliação de processos de trabalho, é necessário considerar que o ambiente em que os projetos e seus processos ocorrem possuem grande influência.

Revisitando o referencial teórico, sob a égide do Gerenciamento de Projetos, o tema é abordado da seguinte maneira pelo Guia PMPOK®:

> Os projetos operam dentro das restrições impostas pela organização por meio da sua estrutura e governança. (PMI, 2017, pg. 42)
> Os projetos existem e operam em ambientes que podem ter influência sobre eles. Essas influências podem ter um impacto favorável ou desfavorável sobre o projeto. (PMI, 2017, pg. 557)

Já em sede do Gerenciamento de Processos de Negócios, o tema continua tendo grande relevância, conforme atesta o Guia BPM CBOK:

> Historicamente, a maioria das organizações tem sido estrutura em torno de estruturas funcionais, geográficas ou por produto. Poucas organizações estão estruturas em torno de seus processos de negócio. (ABPMP, 2013, pg. 295)

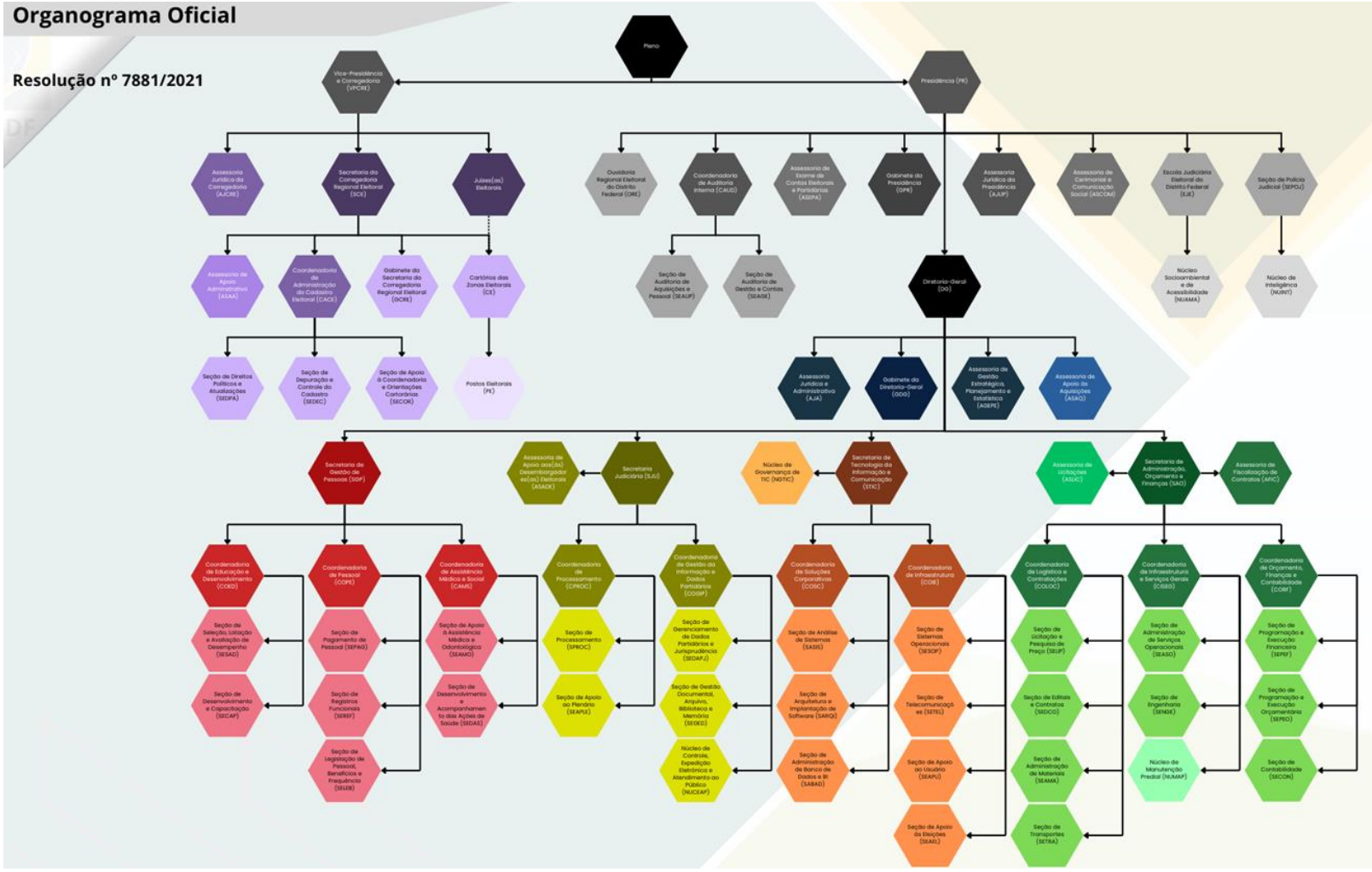
Verifica-se, portanto que a investigação na estrutura organizacional se apresenta como um importante subsídio às conclusões da presente pesquisa.

4.3.1 ORGANOGRAMA

A organização, atribuições e competências das unidades administrativas, diretrizes de governança e princípios de ação administrativa institucional do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TRE-DF encontram-se definidos na Resolução TRE/DF nº 7881/2021.

Através da mesma, também é estabelecida a estrutura hierárquica e a interrelação entre as unidades organizacionais do TRE-DF traduzidas pela representação gráfica do organograma, abaixo transcrito:

Figura 29 – Organograma atual do TRE/DF



Fonte: https://www.tre-df.jus.br/institucional/conheca-o-tre-df/organograma/organograma

4.3.2 CARACTERÍSTICAS GERAIS E IMPACTOS NA EFICIÊNCIA DA GESTÃO DOS PROJETOS DE AQUISIÇÃO

A primeira conclusão que se chega ao analisar a Resolução TRE/DF nº 7881/2021 e o organograma é que a estrutura organizacional adotada pelo TRE/DF possui caráter funcional.

Com visto no referencial teórico a estrutura organizacional funcional, ou linear, é a mais antiga e ainda a mais utilizada. Nela cada unidade da organização possui um conjunto de responsabilidades específicas, não encontrada nas demais unidades, ou seja, seu caráter primordial é a especialização, centralização de decisão, hierarquia e linearidade de decisão e comunicação, o que significa que o gerenciamento de projetos em estruturas funcionais requer grande esforço (Valle et. al, 2007).

Weber (1922), de outro horizonte, conceitua tais estruturas como burocráticas o que ressalta, entre outros, seu caráter formal e sua previsibilidade. Ou seja, são estruturas menos flexíveis e resilientes perante os desafios de um projeto.

Quando se avalia a adequação da estrutura organizacional ao gerenciamento de projetos, busca-se, em suma, avaliar sua Governança que, segundo o Guia PMPOK®, seria:

> Governança do projeto refere-se às estruturas, funções e processos que norteia as atividades de gerenciamento do projeto..., para cumprir as metas organizacionais, estratégicas e operacionas. "(PMI, 2017, pg. 42)

Dessa maneira, verifica-se que o tipo de estrutura organizacional é o que determina a distribuição de responsabilidades em todos os níveis da organização, incluindo o grau de autoridade que o gerente de projeto disporá, afetando diretamente a governança do projeto.

Neste sentido, o Guia PMPOK esclarece que em uma estrutura funcional, a autoridade do gerente de projeto para atribuir trabalho e aplicar recursos é limitada (PMI, 2017, pg. 717).

Ainda neste sentido, e como assevera Kerzner (2018), é através da liderança do gerente de projeto que se pode obter o comprometimento e a cooperação necessários para a condução de equipes de projetos. Ou seja, o papel do gerente de projetos não é

apenas de administrar o projeto, mas sobretudo inspirar e liderar a equipe de projeto para que o projeto atinja seus objetivos.

Abaixo se apresenta a análise dos reflexos da estrutura funcional do TRE/DF, para o resultado da gestão dos seus projetos de aquisição, à luz do referencial teórico:

a) **Governança dos projetos concentrada nos setores demandantes e assessorias, tendo em vista a inexistência da figura do gerente de projetos;**
b) **Pela rigidez funcional, os titulares das seções demandantes possuem pouca autoridade além de seus setores;**
c) **Priorização das atribuições funcionais em detrimento das atividades relacionadas aos projetos de aquisição;**
d) **Inexistência de hierarquia entre o titular demandante – que por vezes cumpre o papel de gerente de projetos -, e os integrantes da equipe de planejamento da contratação, quando os mesmos são egressos de outros setores nos projetos multisetoriais.**
e) **Inexiste meio para a avaliação do desempenho dos integrantes da equipe de planejamento da contratação;**
f) **O titular demandante também não participa da avaliação funcional dos integrantes da equipe de planejamento da contratação quando eles são egressos de outros setores nos projetos multisetoriais.**

Verificou-se ainda que a imensas a imensa maioria dos projetos de aquisição do TRE/DF são conduzidos de maneira transversal, ou seja, ainda que a sua estrutura organizacional seja intrinsecamente funcional, seus projetos de aquisição são conduzidos por equipes formadas por integrantes de outros setores, além do setor demandante, como se verá no capítulo seguinte.

Como reflexo desse desalinhamento entre o contexto transversal dos projetos que ocorrem numa estrutura funcional, há o risco da existência de outros obstáculos à governança dos projetos, cita-se: desnivelamento de informação e lacunas nos processos de comunicação advindas do fluxo linear de informações, possibilidade de conflitos de autoridade em função da sua centralização, processo de tomada de decisão mais lento, entre outros.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS AQUISIÇÕES PRETÉRITAS 2022/2023

A análise dos resultados aferidos pelos projetos de aquisição do TRE/DF, conforme descrito no objetivo específico 1.4.2.4 desta pesquisa, contempla:

a) **Realizar a triagem dos projetos de aquisições ocorridos entre 2022 e 2023 com vistas a selecionar projetos aptos à análise documental; e**
b) **Realizar a análise de indicadores e processos administrativos selecionados com o objetivo de identificar seu desempenho, permitindo a comparação com os resultados Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.**

4.4.1 TRIAGEM DE PROJETOS 2022-2023

Em função do grande número de projetos de aquisição que integram os Planos Anuais de Aquisição - PAA de 2022 e 2023, elegeu-se o critério da complexidade declarada pelo demandante no Documento de Oficialização da Demanda - DOD para a seleção de projetos a serem analisados. Necessário esclarecer que somente os procedimentos administrativos com franco acesso foram analisados: procedimentos restritos ou confidenciais não puderam ser analisados por questões de segurança institucional e viabilidade da pesquisa.

A análise da complexidade do DOD considera três critérios: "Complexidade da Elaboração do Termo de Referência, ou Projeto Básico", “Dificuldade em Contratar” e “Risco pela não Contratação”, atribuindo classificação “alta, “média” e “baixa”. Assim, como descrito no capítulo 3 - Metodologia, os projetos que apresentaram pelo menos duas classificações “alta” foram selecionados para análise, os quais encontram-se descritos abaixo:

Quadro 13 – Análise de complexidade: projetos com no mínimo duas classificações “alta”. Parte 1: ano 2022								
N/O					Complexidade DOD Conforme Product Owner			Complex. Global
Pesq	PAA	Título / Descrição	Valor Estimado	Classe	Elab. TR/PB	Dif. Contrat.	Risco ñ Contrat	≥ A + A
1	26	MANUTENÇÃO PREDIAL	R$ 1.007.002,52	FACILITIES	A	A	A	SIM
2	31 e 32	SIST. COMBATE A INCÊNDIO E PÂNICO ED SEDE E ANEXO.	R$ 232.294,04	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
3	33	SIST. COMBATE POR AGENTE ÚMIDO GALPÃO DAS URNAS E ARQ. CENTRAL	R$ 2.166.144,14	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
4	34 e 35	PROJ. EXEC. BIM - CENTRAL DE ATEND. ELEITOR – GALPÃO SETRA	R$ 100.000,00	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
5	37	REFORÇO ESTRUTURAL DO PILAR P81	R$ 570.000,00	ENGENHARIA	A	A	A	SIM
6	37	ANÁLISE ESTRUTURAL DO ED. ANEXO	R$ 400.000,00	ENGENHARIA	A	A	A	SIM
7	38	ADEQUAÇÃO DO GALPÃO DAS URNAS	R$ 332.509,71	ENGENHARIA	A	M	A	SIM

8	72	MONIT. CONTRA AMEAÇAS CIBERNÉTICAS	R$ 96.473,00	STIC	A	A	A	SIM
		TOTAIS 2022	**R$ 4.904.423,41**					

Elaboração própria.

Quadro 13 - Análise de complexidade: mínimo duas classificações "alta". Parte 2: 2023.

N/O					Complexidade DOD Conforme Product Owner			Complex. Global
Pesq	**PAA**	**Título / Descrição**	**Valor Estimado**	**Classe**	**Elab. TR/PB**	**Dif. Contrat.**	**Risco ñ Contrat**	**≥ A + A**
9	30 e 44	PROJETO EXECUTIVO SISTEMAS CONTRA-INCÊNDIO: ED. SEDE E ANEXO E GALPÕES	R$ 489.009,17	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
10	35, 36, 37 e 38	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO - FACILITIES SOFT SERVICES	R$ 2.546.654,05	FACILITIES	A	A	A	SIM
11	39	SERVIÇOS CONTINUADOS DE APOIO ADMINISTRATIVO.	R$ 1.628.043,60	FACILITIES	A	M	A	SIM
12	43	IMPERMEABILIZAÇÃO DO ED. SEDE E ANEXO DO TRE/DF	R$ 2.289.636,00	ENGENHARIA	A	M	A	SIM

13	45	SISTEMAS DE COMBATE POR AGENTE ÚMIDO PARA O GALPÃO DAS URNAS E ARQUIVO CENTRAL NO GAMA	R$ 1.625.000,00	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
14	57 e 67	MONITORAMENTO REMOTO DE SISTEMA DE ALARME	R$ 52.992,72	OUTROS	A	M	A	SIM
15	87	REFORMA DO EDIFÍCIO SEDE DO TRE-DF PARA A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ELEITOR DO DISTRITO FEDERAL.	R$ 7.500.000,00	ENGENHARIA	A	M	A	SIM
16	88	MONITORAMENTO DO AMBIENTE INFORMATIZADO CONTRA AMEAÇAS CIBERNÉTICAS	R$ 2.815.737,22	STIC	A	A	A	SIM
		TOTAIS 2023	**R$ 18.947.072,76**					
		TOTAL 2022-2023	**R$ 23.851.496,17**					

Elaboração própria.

Dos 83 projetos do PAA/2022 e dos 75 projetos do PAA/2023, foram selecionados 8 projetos para cada exercício. Apesar de

representarem 9,6% e 10,7% do total dos projetos, respectivamente, seus valores os tornam representativos, pois perfazem cerca de 37,4% e 58,3% do valor total estimado anual das contratações destes PAAs. Com relação ao biênio, representam 52,3% do valor total e 10,1% do seu quantitativo total, conforme abaixo:

Tabela 6 – Valor total: Planos Anuais de Aquisição x Projetos Selecionados						
VALOR TOTAL DOS PROJETOS ANALISADOS	**PAA**		**Projetos Selecionados**			
PAA 2022/2023	**Qtde Total**	**Valor Total**	**Qtde**	**% da Qtde Total**	**Valor Total**	**% do Valor Total**
PAA 2022 V 3.0 - Relatório 1338577	83	R$ 13.102.919,27	8	9,6%	R$ 4.904.423,41	37,4%
PAA 2023 V 3.0 - Planilha 1535234	75	R$ 32.524.718,78	8	10,7%	R$ 18.947.072,76	58,3%
QUANTIDADE E VALORES TOTAIS ANALISADOS	**158**	**R$ 45.627.638,05**	**16**	**10,1%**	**R$ 23.851.496,17**	**52,3%**

Elaboração própria.

Após a seleção, seguiu-se a análise do seu status: se o projeto foi concluído, ou se foi adiado / excluído, com vistas a identificar seu desempenho. Como informação adicional verificou-se se o projeto foi incluído ou excluído do PAA ao longo do exercício e seus motivos. Os resultados encontram-se discriminados abaixo:

Quadro 14 – Cenário das alterações no planejamento nos projetos selecionados							
GESTÃO DO PORTFÓLIO E PROGRAMAS 2022-2023							
N/O		**PAA / PCA**					
Pesq	**PAA**	**Ano**	**PAA Original**	**Concluído**	**Incluído**	**Adiado**	**Excluído**
1	26	2022	SIM	SIM			
2	31 e 32	2022	SIM			SIM	

3	33	2022	SIM			SIM	
4	34 e 35	2022	SIM				SIM
5	37	2022	NÃO	SIM	SIM		
6	37	2022	NÃO	SIM	SIM		
7	38	2022	NÃO	SIM	SIM		
8	72	2022	SIM			SIM	
9	30 e 44	2023	SIM	SIM			
10	35, 36, 37 e 38	2023	SIM	SIM			
11	39	2023	SIM	SIM			
12	43	2023	SIM				SIM
13	45	2023	SIM				SIM
14	57 e 67	2023	SIM	SIM			
15	87	2023	NÃO	SIM	SIM		
16	88	2023	SIM	SIM		SIM	

Elaboração própria.

Foram identificadas alterações no planejamento das aquisições da ordem de 62,5% para o rol em análise, sendo 25% de inclusões e 37,5% de adiamentos ou exclusões. Em sua grande maioria as alterações de planejamento ocorreram por motivos discricionários, relacionados à oportunidade e conveniência administrativa, volatilidade do gerenciamento do portfólio e programas que não se relaciona com os objetivos desta pesquisa, já que se refere ao Macroprocesso 1 – Plano Anual de Aquisições, item 4.2.2. MACROPROCESSOS. A lacuna poderá ser objeto de futuras pesquisas.

De toda sorte, verificou-se também a representatividade financeira dos projetos por seu tipo e seu status (concluídos e adiados/excluídos): identificou-se grande representatividade dos projetos de engenharia e *facilities* na amostra analisada, o que se deve ao acesso restrito e confidencial dos projetos de tecnologia da informação; e o valor total estimado dos projetos concluídos representa73% do total previsto para o biênio 2022/2023, representando 63% do seu quantitativo total, conforme tabela abaixo:

Tabela 7 – Percentual de conclusão dos projetos dos PAA´s 2022-2023				
CONTROLE DE PORTFÓLIO E PROGRAMA: STATUS DOS PROJETOS DE AQUISIÇÃO ANALISADOS				
TIPO	CONCLUÍDOS		NÃO CONCLUÍDOS	
	QTDE	VALOR TOTAL	QTDE	VALOR TOTAL
ENGENHARIA	5	R$ 9.291.518,88	5	R$ 6.413.074,18
FACILITIES	3	R$ 5.181.700,17	0	R$ 0,00
STIC	1	R$ 2.815.737,22	1	R$ 96.473,00
OUTROS (SV TERCEIRIZADOS)	1	R$ 52.992,72	0	R$ 0,00
TOTAL	10	R$ 17.341.948,99	6	R$ 6.509.547,18
	63%	73%	38%	27%

Elaboração própria.

4.4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS 2022-2023

4.4.2.1 DESEMPENHO AFERIDO E BENCHMARKING: COMPARAÇÃO COM O ESPERADO

Para a análise do desempenho do setor de aquisições do TRE/DF, segundo os projetos selecionados de 2022 e 2023, foram adotados os indicadores da pesquisa de Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021<https://maturityresearch.com/resultados-2021/>.

Revisando o referencial teórico, verifica-se que a Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021considera 6 indicadores, com os seguintes significados:

a) **Sucesso Total: o projeto atingiu sua meta, e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados, com a satisfação das partes interessadas, e dentro das exigências de prazo, custo, escopo e qualidade;**
b) **Sucesso Parcial: o projeto foi concluído, mas não produziu entregas, resultados e benefícios como esperado, além de existir uma significativa insatisfação das partes interessadas.**

Neste caso o desempenho frente às exigências de prazo, custo, escopo e qualidade é pior que o desejado;

c) **Fracasso: ou o projeto não foi concluído, ou foi concluído, mas com entregas, resultados e benefícios que não atenderam às expectativas, além de existir uma enorme insatisfação das partes interessadas. O desempenho frente às exigências de prazo, custo, escopo e qualidade é absolutamente inaceitável;**
d) **Atraso Médio: percentual de atraso registrado em relação cronograma originalmente planejado;**
e) **Estouro de Custo Médio: percentual de extrapolação do valor em relação ao planejado / *over-run*; e**
f) **Execução Média de Escopo: percentual de cumprimento do escopo planejado com relação às suas entregas e funcionalidades.**

Parte dos resultados para esses indicadores pôde ser verificada no Relatório de Indicadores do Planejamento Estratégico 2021-2026, publicação do TRE/DF disponível em <https://www.tre-df.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/tredf-planejamento-estrategico-institucional>,por meio da qual o órgão apresenta seu desempenho através de 28 indicadores. A tabela abaixo indica os indicadores da Pesquisa e seus correspondentes do Relatório:

Quadro 15 – Indicadores - 2021-2026: Pesquisa Maturidade em GP - Brasil/21 x Planejamento Estratégico TRE/DF

	Pesquisa Maturidade em GP - Brasil 2021	**Relatório Indicadores do Planejamento Estratégico 2021-26**
Indicador	III. Fracasso	26. Taxa de licitações não finalizadas.
O que mede:	Percentual de projetos não concluídos ou concluídos com desempenho inaceitável em relação ao total de projetos.	Mede a quantidade de licitações canceladas, desertas, anuladas e fracassadas em relação a quantidade de licitações abertas.
Indicador	IV. Atraso médio	13. Taxa de agilidade na tramitação dos processos de aquisição
O que mede:	Percentual de atraso registrado em relação	O percentual de processos de aquisição de bens e serviços finalizados no tempo padrão

	cronograma originalmente planejado.	
Indicador	VI. Execução média de escopo	28. Taxa de aderência do Plano Anual de Aquisições com a contratação efetivada
O que mede:	Percentual de cumprimento do escopo planejado com relação às suas entregas e funcionalidades	Mede a aderência das contratações realizadas e previstas

Elaboração própria.

Já para os demais indicadores: I. Sucesso Total, II. Sucesso Parcial e V. Estouro Médio de Custos, o desempenho do TRE/DF no biênio 2022-2023 foi extraído a partir da análise dos projetos de aquisição selecionados.

O resultado da análise de desempenho encontra-se abaixo:

Tabela 8 – Comparativo de Desempenho: Pesquisa de Maturidade em GP/Brasil 2021x Resultados TRE/DF 2022-2023

ÍNDICES DE DESEMPENHO	MÉDIA NACIONAL	DESEMPENHO ESPERADO PARA O TRE/DF	DESEMPENHO AFERIDO PARA O TRE/DF					
	Organizações de Clientes Internos: Administração Direta	Nível 1 e 2 de Maturidade em GP Pesquisa 2021	Relatório Indicadores do Planejamento Estratégico 21/26			Análise dos Projetos 2022/23		
	Dados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021	Avaliação de Maturidade PRADO MMGP TRE/DF 2024	2022	2023	MÉD. 22/23	2022	2023	MÉD. 22/23
Maturidade Média	2,74	1,98 *1						
Índice de Sucesso Total x Resultados	58,80%	entre 38,8% e 50,7%				20,00%	66,70%	43,35%

2022/2023: Análise de Projetos								
Índice de Sucesso Parcial x Resultados 2022/2023: Análise de Projetos	31,60%	entre 33,8% e 42,5%				60,00%	33,33%	46,67%
Índice de Fracasso x Indicador 26. Taxa de licitações não finalizadas	9,50%	entre 15,5% e 18,8%	20,00%	10,00%	15,00%	20,00%	0,00%	10,00%
Atraso Médio x Indicador 13. Taxa de Agilidade na tramitação dos processos	22,20%	entre 29% e 47%	22,73%	16,22%	19,48%			
Estouro de Custo Médio x Resultados 2022/2023: Variação de Custo: Realizado x Planejado 22/23	11,20%	entre 15% e 33%				19,00%	26,00%	22,50%
Execução Média de Escopo x Indicador 28. Taxa de aderência do PAA com a contratação	76,70%	entre 47% e 69%	60,53%	53,45%	56,99%			
*1 A nota 1,98 representa o limiar da transição entre o Nível 1: Inicial e Nível 2: Conhecido, motivo pelo qual comparação considerou o intervalo de desempenho compreendido entre nível 1 e 2.								

Elaboração própria.

Da análise dos resultados verifica-se que o desempenho do setor de aquisições encontra-se dentro do esperado para o nível de maturidade identificado na aplicação do Modelo de Avaliação da Maturidade em Gerenciamento de Projetos PRADO-MMGP – vide item 4.1.2.

Neste aspecto é necessário salientar que a nota de 1,98 representa que o nível de maturidade da gestão dos projetos de aquisição do TRE/DF encontra-se numa região de transição, entre o Nível 1- Inicial, com nota até 1,99 e o Nível 2 – Conhecido, com nota a partir de 2,00. Assim, a análise do desempenho esperado considera uma faixa de percentuais que corresponde ao limite inferior do nível 1 e o limite superior do nível 2, conforme abaixo apresentado:

a) **Sucesso Total: o resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 43,35%, encontra-se dentro do intervalo esperado 38,8% e 50,7%;**
b) **Sucesso Parcial: o resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 46,67%, um pouco acima do intervalo esperado 33,8% e 42,5%. O desempenho pode ser fruto de competências comportamentais, técnicas e contextuais, além do bom alinhamento estratégico, dimensões de maturidade que se destacaram na análise de aderência do item 4.1.4, mesmo diante de outras dificuldades da gestão pouco amadurecida;**
c) **Fracasso: resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 15,00%, encontra-se praticamente dentro do intervalo esperado 15,5% e 18,8%;**

> Observação: Esclarece-se que o índice de fracasso pôde ser aferido pelas duas fontes: indicador 26, com uma taxa de projetos não finalizados de 20% em 2022 e 10% em 2023, perfazendo uma média de 15% para o biênio; e análise dos projetos, com um índice de fracasso de 20% em 2022 e 0% em 2023, perfazendo uma média de 10% em relação ao rol de análise. Assim, para as conclusões desta pesquisa, elegeu-se o resultado extraído do indicador 26 por tratar-se de análise oficial que avalia o conjunto total dos projetos dos PAAs.

a) **Atraso Médio: o resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 19,48%, um pouco abaixo do intervalo esperado 29,00% e 49,00%. O desempenho pode ser fruto de competências comportamentais, técnicas e contextuais, além do bom alinhamento estratégico, dimensões de maturidade que se**

destacaram na análise de aderência do item 4.1.4, mesmo diante de outras dificuldades da gestão pouco amadurecida;

b) Estouro de Custo Médio: entendida como variação média de custos, o resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 22,50%, encontra-se dentro do intervalo esperado 15,00% e 33,0%; e

c) Execução Média de Escopo: entendida como aderência do escopo da contratação, com o escopo declarado no planejamento que motivou, tanto a sua priorização orçamentária na LOA, quanto no PAA, o resultado aferido pelo TRE/DF no biênio: 56,99%, encontra-se dentro do intervalo esperado 47% e 69,0%.

A tabela abaixo apresenta os resultados dos indicadores13. Taxa de agilidade na tramitação dos processos de aquisição, 26. Taxa de licitações não finalizadas, e 28. Taxa de aderência do Plano Anual de Aquisições com a contratação efetivada, conforme consta nos Relatório de Indicadores do Planejamento Estratégico 2021-2026 para o biênio 2022 e 2023:

Tabela 9 – Resultado dos indicadores 13, 26 e 28 para o biênio 2022-2023

Indicador	Und. Resp.	Meta 2022	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
IND. 13: Taxa de agilidade	SAO	**89%**						78%						**77,27%**
IND.26: Taxa de Licitações não finalizadas	SAO	**11,00 %**												**20,00 %**
IND. 28: Taxa de aderência da Plano Anual de Aquisições	SAO	**65,00%**			19,40%			22,08 %			58,52%			**60,53%**
Indicador	**Und. Resp.**	**Meta 2023**	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**

IND. 13: Taxa de agilidade	SAO	**91,00 %**						81,82 %					**83,78%**
IND. 26: Taxa de Licitações não finalizadas	SAO	**11,00 %**											**10,00%**
IND. 28: Taxa de aderência da Plano Anual de Aquisições	SAO	**65,00%**			25,86%			29,31 %			62,63%		**53,45%**

Fonte: https://www.tre-df.jus.br/ adaptado.

Por fim, a tabela abaixo apresenta a análise e os resultados para os indicadores I. Sucesso Total, II. Sucesso Parcial e V. Estouro Médio de Custos, realizada a partir da análise dos projetos de aquisição selecionados para o biênio 2022/23:

Tabela 10 – Variação de custos dos projetos 2022/2023. Parte 1: 2022										
N/O		PAA 2022		Análise de Variação de Custos: Estouro de Custo Médio						
Pesq	PAA	Título / Descrição	Valor Estimado	Valor PAA v1 Business Case	Valor DOD	Valor TR/PB	Valor Contrato	Valor Aditivos	Valor Final do Contrato	Variação
1	26	MANUTENÇÃO PREDIAL	R$ 1.007.002,52	R$ 1.007.002,52	R$ 1.007.002,52	R$ 1.292.829,63	R$ 1.090.000,00	R$ 272.500,00	R$ 1.362.500,00	5,4%
2	31 e 32	SIST. COMBATE A INCÊNDIO E PÂNICO ED SEDE E ANEXO.	R$ 232.294,04	R$ 363.750,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
3	33	SIST. COMBATE POR AGENTE ÚMIDO GALPÃO DAS URNAS E	R$ 2.166.144,14	R$ 400.000,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

		ARQ. CENTRAL								
4	34 e 35	PROJ. EXEC. BIM - CENTRAL DE ATEND. ELEITOR – GALPÃO SETRA	R$ 100.000,00	R$ 768.000,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
5	37	REFORÇO ESTRUTURAL DO PILAR P81	R$ 570.000,00	n.a	R$ 570.000,00	R$ 380.404,92	R$ 357.900,00	R$ 99.832,53	R$ 457.732,53	20,3%
6	37	ANÁLISE ESTRUTURAL DO ED. ANEXO	R$ 400.000,00	n.a	R$ 400.000,00	R$ 167.550,32	R$ 111.186,83	-R$ 27.862,35	R$ 83.324,48	49,7%
7	38	ADEQUAÇÃO DO GALPÃO DAS URNAS	R$ 332.509,71	n.a	R$ 332.509,71	R$ 1.011.785,33	R$ 888.333,33	R$ 121.118,34	R$ 1.009.451,67	-0,2%
8	72	MONIT. CONTRA AMEAÇAS	R$ 96.473,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

		CIBERNÉTICAS								
		TOTAIS 2022	**R$ 4.904.423,41**						**TOTAIS 2022**	**19%**

Elaboração própria.

Observação: para fins de identificação do percentual de variação de custos, as reduções e acréscimos foram considerados em módulo.

Tabela 10 – Variação de custos dos projetos 2022/2023. Parte 2: 2022

N/O		PAA 2022		Análise de Variação de Custos: Estouro de Custo Médio						
Pesq	**PAA**	**Título / Descrição**	**Valor Estimado**	**Valor PAA v1 Business Case**	**Valor DOD**	**Valor TR/PB**	**Valor Contrato**	**Valor Aditivos**	**Valor Final do Contrato**	**Variação**
9	30 e 44	PROJETO EXECUTIVO SISTEMAS CONTRA-INCÊNDIO: ED. SEDE E ANEXO E GALPÕES	R$ 489.009,17	R$ 363.750,00	R$ 232.294,04	R$ 113.946,60	R$ 95.004,33	R$ 0,00	R$ 95.004,33	-59,1%

10	35,36, 37 e 38	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO - FACILITIES SOFT SERVICES	R$ 2.546.654,05	R$ 2.546.654,05	R$ 2.528.993,25	R$ 3.050.018,42	R$ 2.726.991,08	R$ 0,00	R$ 2.726.991,08	7,8%
11	39	SERVIÇOS CONTINUADOS DE APOIO ADMINISTRATIVO.	R$ 1.628.043,60	R$ 1.628.043,60	R$ 1.628.043,60	R$ 3.151.697,40	R$ 2.801.154,72	R$ 0,00	R$ 2.801.154,72	72,1%
12	43	IMPERMEABILIZAÇÃO DO ED. SEDE E ANEXO DO TRE/DF	R$ 2.289.636,00	R$ 2.289.636,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
13	45	SIST. COMBATE POR AGENTE ÚMIDO GALPÃO DAS URNAS E	R$ 1.625.000,00	R$ 1.625.000,00	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

		ARQ. CENTRAL								
14	57 67	MONITORAMENTO REMOTO DE SISTEMA DE ALARME	R$ 52.992,72	R$ 52.992,72	R$ 52.992,72	R$ 56.787,77	R$ 56.787,63	R$ 0,00	R$ 56.787,63	7,2%
15	87	REFORMA DO EDIFÍCIO SEDE DO TRE-DF PARA A IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO ELEITOR.	R$ 7.500.000,00	R$ 7.500.000,00	R$ 10.000.000,00	R$ 13.159.860,02	R$ 10.259.000,00	R$ 939.493,05	R$ 11.198.493,05	12,0%
16	88	MONITORAMENTO CONTRA AMEAÇAS	R$ 2.815.737,22	R$ 2.815.737,22	R$ 3.684.925,60	R$ 3.825.806,33	R$ 3.664.000,00	R$ 0,00	R$ 3.664.000,00	-0,6%

		CIBERNÉTICAS								
		TOTAIS 2023	**R$ 18.947.072,76**	**TOTAIS 2023**						**26%**
		TOTAL 2022-2023	**R$ 23.851.496,17**	**MÉDIA DO DESEMPENHO 2022 / 2023**						**23%**

Elaboração própria.

Quadro 16 – Análise do êxito dos projetos analisados 2022-2023. Parte 1

N/O		PAA 2022	Análise do Êxito do Projeto:			Observação
Pesq	PAA	Título / Descrição	Fracasso	Sucesso Parcial	Sucesso Total	
1	26	MANUTENÇÃO PREDIAL		Sim: alteração de escopo (aumento) e variação de custo (aumento). Boa satisfação das partes.		CT 16/2022 (1129100). 1º Adt f: subdimensionamento escopo, estouro de custos = valor total pós-aditivo para a análise de x previsto no TR/ETP.
2	31 e 32	COMB.INCÊNDIO ED SEDE-ANEXO.	n.a	n.a	n.a	Conveniência Administrativa. Demanda adiada f: necessidade de priorização de outro

						projeto: Reforma do Galpão das Urnas f: risco para as eleições 2022.
3	33	COMB. AG.ÚMIDO URNAS/ARQUIVO	n.a	n.a	n.a	Conveniência Administrativa. Demanda adiada f: necessidade de priorização de outro projeto: Reforma do Galpão das Urnas f: risco para as eleições 2022.
4	34 e 35	PROJ. EXEC. BIM – CAE/DF SETRA	n.a	n.a	n.a	Conveniência Adm. (0939468): “o eminente Presidente desta Corte decidiu por suspender qualquer contratação que tenha por escopo a construção da CAE.
5	37	REF. ESTRUTURA PILAR P81	0%	Sim: alteração de escopo (aumento) prorrogação de prazos (atrasos), variação de custo (aumento). Boa satisfação das partes.		CT 24/2022 (1023725). Já que não houve a previsão da demanda no PAA v1, a análise de custos considerou o valor do TR/PB x valor final do contrato.
6	37	ANÁL. ESTRUT. ED. ANEXO	0%	Sim: alteração de escopo e variação de custo (reduções). Alguma insatisfação das partes.		CT 17/2022 (1132208). Já que não houve a previsão da demanda no PAA v1, a análise de custos considerou o valor do TR/PB x valor final do contrato.
7	38	ADEQ. GALPÃO DAS URNAS	0%		Sim. Meta atingida, com resultados e	CT 18/2022 (1140360). Já que não houve a previsão da demanda no PAA v1, a análise de

					benefícios esperados. Satisfação dos envolvidos. Pequena variação de prazo, escopo e custo.	custos considerou o valor do TR/PB x valor final do contrato.
8	72	MONIT. AMEAÇ. CIBERNÉTICAS	Sim. Projeto não concluído por falhas gerais.			Edital do PE 02/2023 revogado pela Decisão nº 3519. 4 pedidos de impugnação, questionamentos do TCU (1396620). Despacho DG nº 1396837: "*há oportunidades de melhoria no projeto, tais como a possibilidade de ampliar a avaliação do mercado fornecedor; possibilidade de melhorar o dimensionamento do objeto; possibilidade de melhorar o nível de informações dos demais partícipes; possibilidade melhorar o desenho atinente à adjudicação do objeto, etc*.
		ÍNDICES 2022	**20,0%**	**60,0%**	**20,0%**	

Elaboração própria.

Quadro 16 – Análise do êxito dos projetos analisados 2022-2023. Parte 2						
N/O		PAA 2022	Análise do Êxito do Projeto:			Observação
Pesq	PAA	Título / Descrição	Fracasso	Sucesso Parcial	Sucesso Total	
9	30 e 44	PROJ. EXEC. CONTRA-INCÊND: SEDE E GALPÕES			Sim. Resultados atingidos. Satisf. Partes Interess. Peq. variação prazo, escopo e custo.	CT 08/2023 de 03/04/23 - id 1378316. Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato
10	35, 36, 37 e 38	LIMPEZA E CONSERVAÇÃO - FACILITIES SOFT SERVICES			Sim. Resultados atingidos. Satisf. Partes Interess. Peq. variação prazo, escopo e custo.	CT 10/2023 de 22/05/23 - id 1403395. Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato
11	39	SERVIÇOS CONTINUADOS DE APOIO ADMINISTRATIVO.		Sim: alteração de escopo (aumento) e variação de custo (aumento). Alguma insatisfação das partes.		CT 36/2023 de 19/12/23 - id 1532398 -, em substituição ao CT 20/2023 de 25/09/2023 - id 1480601 - rescindido - id 1565191 - em 19/12/23 por inexecução parcial. Medidas de contingência frente ao risco não mapeado foram eficazes, efetivas e eficientes. Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato.

12	43	IMPERMEABILIZ. ED. SEDE E ANEXO	n.a	n.a	n.a	Conveniência Administrativa. Demanda excluída f: priorização orçamentária de outro projeto: Implantação da Central de Atendimento ao Eleitor - CAE/DF.
13	45	COMB. AG.ÚMIDO URNAS/ARQUIVO	n.a	n.a	n.a	Conveniência Administrativa. Demanda excluída f: priorização orçamentária de outro projeto: Implantação da Central de Atendimento ao Eleitor - CAE/DF.
14	57 e 67	MONITORAMENTO REMOTO DE SISTEMA DE ALARME		Sim, mesmo com alteração de escopo (9 versões TR). Exigências de qualidade não foram atendidas.		CT 34/2023 de 06/12/2023 - id 1527053. Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato.
15	87	REFORMA DO ED. SEDE DO TRE-DF IMPLANTAÇÃO DA CAE/DF.			Sim. Resultados atingidos. Satisf. Partes Interess. Peq. variação prazo, escopo e custo.	CT 33/2023 de 07/12/2023 - id 1522737. Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato. Considerado a implicação do aditivo por ser fruto de imprecisões de escopo, custo e qualidade.
16	88	MONIT. AMEAÇ. CIBERNÉTICAS			Sim. Resultados atingidos. Satisf. Partes Interess. Peq. variação prazo, escopo e custo.	CT 37/2023 de 21/12/2023 - id 1536220. PE SRP 08/2023 previu adesão de diversos TRE´s totalizando um valor estimado de R$ 118.455.676,64.Análise de custos em relação ao previsto no DO aprovado tendo em vista sua previsão no PAA x valor final do contrato.

		ÍNDICES 2023	**0,0%**	**33,3%**	**66,7%**	
		ÍNDICES TOTAIS 2022-2023	**10,0%**	**46,7%**	**43,3%**	

Elaboração própria.

4.5 RESUMO DO CAPÍTULO

O Capítulo 4 apresentou os achados da pesquisa de acordo com seus instrumentos de coleta e análise. Primeiramente foi realizada a aplicação de questionário estruturado modelo PRADO MMGP para a avaliação da maturidade do setor de aquisições do TRE/DF no gerenciamento de seus projetos. O questionário, composto de 40 questões, foi submetido a um grupo focal de 27 pessoas, tendo sido obtido 20 questionários devidamente preenchidos. Obteve-se ainda 266 comentários e manifestações voluntárias relacionadas à cada questão.

Após a consolidação das respostas, foi realizado o preenchimento do questionário unificado no portal www.maturityresearch.com para a avaliação da maturidade do setor de aquisições, tendo sido obtido os seguintes resultados: nota de maturidade 1,98; perfis de aderência para os quatro níveis de maturidade analisados pelo modelo PRADO-MMGP; e perfis de aderência para as sete dimensões que compõe o modelo: i. competência em gerenciamento de projetos, ii. competência técnica e contextual, iii. competência comportamental, iv. uso de metodologias, v. informatização, vi. estrutura organizacional e vii. alinhamento estratégico.

A identificação da maturidade permitiu ainda o estabelecimento do desempenho esperado para a gestão dos projetos de aquisição do TRE/DF, no que tange ao seu índice de sucesso, fracasso, cumprimento de escopo, atrasos e variações de custo, por meio do benchmarking com os resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil em 2021, última disponibilizada no portal.

Tomando por base os 266 comentários, justificativas e manifestações voluntárias, bem como as 800 diferentes respostas registradas para as 40 questões, foram identificadas as percepções comuns dos respondentes por meio de nuvens de palavras, e segundo os níveis de maturidade considerados no modelo PRADO-MMGP, bem como a análise SWOT dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à gestão dos projetos de aquisição do TRE/DF.

O capítulo apresentou ainda o mapeamento da cadeira de valor das aquisições e seus macroprocessos, aprofundando a análise para o macroprocesso 2 – Projeto de Aquisição. Foi realizado o mapeamento

dos processos que o integram por meio da aplicação do método SIPOC, das diretrizes do Guia BPM CBO para a definição da Arquitetura de Processos, e do padrão de representação gráfica BPMN, gerando o mapa representativo dos seus 40 processos e subprocessos e as interações que totalizam99 fluxos possíveis para o macroprocesso 2.

Após, ainda aplicando-se o método SIPOC, seguiu-se a elaboração de planilha com a descrição das entradas, saídas, fornecedores, clientes e atividades para cada um dos 40processose subprocessos do macroprocesso 2. Ato contínuo, foi realizada a sua comparação com os 49 processos previstos para os 5 grupos de processos preconizados pelo Guia PMBOK®, permitindo a identificação: da sua área do conhecimento; de achados relacionados à aderência às boas práticas de gerenciamento de projetos preconizadas, e de possíveis ações de melhoria para reduzir distanciamentos.

Seguiu-se a análise da estrutura organizacional do TRE/DF, tendo sido identificada sua característica primordial: estrutura funcional, seguindo-se à análise de impactos do contexto na eficiência do gerenciamento dos projetos de aquisição.

Por fim foi realizada a análise do desempenho de projetos reais ocorridos entre 2022 e 2023, realizando-se, primeiramente, a triagem de 16 projetos relevantes no conjunto de 158 projetos totais, e, na sequência, a comparação de seu desempenho com o desempenho esperado para o nível de maturidade aferido, segundo os resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil em 2021.

Os dados coletados demonstram o cumprimento dos objetivos específicos emprestam-se como base adequada para a avaliação da hipótese dessa pesquisa, fornecendo importantes subsídios para uma adequada compreensão das implicações do nível de maturidade da gestão de aquisições do TRE/DF, diagnóstico que pode ainda contribuir para futuras propostas de melhoria.

5

5 DISCUSSÃO

5.1 INTRODUÇÃO

Cooper e Schindler (2003) afirmam que a discussão é o momento em que se interpretam os dados à luz dos objetivos estabelecidos para a pesquisa, facilitando a análise crítica dos achados. Eles reforçam que esse momento é crucial para dar sentido aos dados e traduzir o que eles representam em relação ao problema de pesquisa (p. 37).

Eco (2013), acrescenta que a discussão é o momento de inserir o estudo no debate acadêmico, promovendo-se reflexões à luz do conhecimento científico de modo a contribuir com novas interpretações ou desdobramentos teóricos. Ele enfatiza que a pesquisa deve buscar não apenas explicar os dados, mas também contextualizá-los dentro do corpo de conhecimento existente, propondo novos entendimentos e caminhos para futuras investigações (p. 167).

Já Gil (2022) destaca a importância de se estruturar o capítulo de acordo com os tópicos de análise dos achados para que o pesquisador possa explorar as nuances dos resultados, e confrontá-los com estudos anteriores e literatura de referência. Ele sublinha que a organização clara e lógica dos achados permite uma análise mais robusta e facilita a interpretação dos dados à luz da literatura e dos objetivos da pesquisa (p. 92).

É o que também assevera Cruz (2021), exortando que a qualidade de um estudo de caso depende da cuidadosa inter-relação entre as fontes de evidência e a análise do fenômeno em estudo, fator de garantia da validade do constructo, da validade interna, da validade externa e da confiabilidade intrínsecas ao método científico. A relação consistente entre as evidências e a análise é, segundo Cruz, fundamental para assegurar que as conclusões tiradas sejam confiáveis e possam ser generalizadas para outros contextos, garantindo a robustez metodológica da pesquisa (p. 204).

Com base nesses critérios, buscou-se relacionar de forma coerente e sistemática os principais resultados e achados da pesquisa,

descritos no Capítulo 4, com a literatura julgada relevante para o cerne da pesquisa: o nível de maturidade da gestão com ênfase no modelo PRADO-MMGP e a aderência à boas práticas de gerenciamento de projetos como diferenciais para o desempenho dos projetos de aquisição e do TRE/DF.

A discussão será inicialmente organizada em torno da avaliação da maturidade do setor de aquisições do TRE/DF, apresentando os significados: de seu resultado global, dos perfis de aderência aos níveis de maturidade, e dos perfis de aderência às dimensões do modelo PRADO-MMGP, por meio do confronto com as evidências colhidas nos procedimentos metodológicos: nuvens de palavras e análise SWOT.

Na sequência serão ponderados os resultados do cotejamento dos processos existentes com as reconhecidas boas práticas do PMI, segundo as 10 áreas do conhecimento do Guia PMBOK (PMI, 2017, p. 38-40), bem como as descritas na literatura, não se olvidando as importantes constatações extraídas da análise da estrutura organizacional e do resultado da avaliação de maturidade, segundo o embate do desempenho esperado x aferido na análise dos projetos de 2022 e 2023.

Por fim, promover-se-á a significação dos achados como subsídios a futuras ações para o crescimento da maturidade e do desempenho dos projetos de aquisição, trazendo à baila novamente os apontamentos da análise SWOT e impressões traduzidas pelas nuvens de palavras.

5.2 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE NO CONTEXTO DO TRE/DF

A nota de 1,98 na avaliação de maturidade do modelo PRADO-MMGP, posiciona o setor em um estágio de transição entre o Nível 1: Inicial e o Nível 2: Conhecido. A nota sugere que o gerenciamento de projetos no TRE/DF ainda não se encontra devidamente organizado, carecendo de padronização e operando de forma reativa e artesanal. Tais fatores, segundo Prado (2015, p. 33) e Kerzner (2018, p. 119), são comuns em organizações de baixa maturidade.

Ainda que a nota indique que a maturidade do setor de aquisições do TRE/DF possui características predominantemente do Nível 1, há alguma aderência ao que se é esperado da gestão para o

Nível 2 (35 pontos), indicando que algumas práticas são conhecidas, por exemplo. Já em relação ao que se espera para os Níveis 3 (33 pontos) e 4 (30 pontos), a aderência ainda é limitada e fragmentada e, para o Nível 5 (zero ponto) a ausência de qualquer aderência demonstra que o TRE/DF não possui práticas otimizadas ou inovadoras em gerenciamento de projetos.

Em resumo, a nota de 1,98 reflete um início de transição, sugerindo a necessidade de maior padronização, treinamento, uso de metodologias e adoção de ferramentas de controle eficazes para progredir para níveis mais altos de maturidade, como se verá adiante.

5.2.1 IMPLICAÇÕES DOS PERFIS DE ADERÊNCIA AOS NÍVEIS DE MATURIDADE

Nível 1 - Inicial: Embora o Nível 1 não seja formalmente avaliado pelo modelo PRADO-MMGP, a nota 1,98 remete à necessidade de se considerar que a gestão das aquisições é fortemente permeada pelas características deste nível. Prado (2015, p. 22) observa que no Nível 1, a organização carece de uma cultura de gerenciamento de projetos e de práticas padronizadas, sendo os projetos conduzidos em função do esforço individual, de maneira intuitiva. Porém, ao se considerar que a nota se encontra no limite do Nível 2, verifica-se que há também a presença de alguns elementos esperados para este nível, como se verá adiante.

A análise das nuvens de palavras para o Nível 2, que apresenta termos como "falta", "ferramentas" e "treinamento", reforça esse contexto, sugerindo que o TRE/DF ainda está em fase inicial de adoção de práticas formais de GP. Segundo Kerzner (2018, p. 153), a ausência de sistemas padronizados e de treinamentos constantes inibe o desenvolvimento de uma gestão mais madura.

Na análise SWOT verificou-se que a falta de treinamento contínuo e a ausência de metodologias robustas são destacados como pontos fracos que limitam o avanço da maturidade no TRE/DF. No entanto, há oportunidade de crescimento, pois o conhecimento básico em gerenciamento de projetos já está presente em algumas áreas, como indicado por alguns respondentes.

A implementação de programas de treinamento estruturados e a adoção de metodologias globais, como o Guia PMBOK (PMI, 2017, p.

77), poderiam acelerar o processo de amadurecimento da gestão de projetos no TRE/DF. A análise SWOT também destaca o reconhecimento da importância de um maior alinhamento estratégico, que poderia ser fortalecido com capacitação, representando uma oportunidade de crescimento.

Nível 2 - Conhecido: A análise do perfil de aderência ao nível 2, que apresentou uma aderência de 35 pontos, de 100 possíveis, indica que as práticas de gerenciamento de projetos são conhecidas em alguma medida, mas ainda há limitações na padronização e aplicação significativa dessas práticas. Prado (2015, p. 45) menciona que no Nível 2, o uso de metodologias e ferramentas ainda é restrito e aplicado de forma empírica.

A análise dos comentários confirma que o uso de metodologias como SCRUM e ferramentas como JIRA ocorre de forma pontual, limitando o impacto geral no desempenho organizacional. Para Kerzner (2018, p. 164), a transição para níveis mais altos de maturidade depende da formalização de práticas e do uso consistente de ferramentas adequadas.

A análise SWOT reforça essa avaliação, apontando que a padronização das metodologias é parcial e, muitas vezes, restrita a áreas como TI, representando um ponto fraco. Por outro lado, a possibilidade de expandir essas práticas para outros setores, como forma de promover a uniformização das metodologias e aumentar a eficiência dos projetos, representa uma oportunidade. Já as ameaças se concentram na resistência à mudança e na falta de integração entre as áreas, o que pode dificultar a ampliação dessas práticas.

Por fim, Rabechini Jr. e Pessoa (2005, p. 13), asseveram que a falta de capacitação e a ausência de um ambiente informatizado adequado contribuem para a estagnação da maturidade no Nível 2.

Nível 3 - Padronizado: O setor de aquisições do TRE/DF obteve 33 pontos, de 100 possíveis, neste nível, perfil de aderência que demonstra que há esforços para padronizar os processos, mas ainda faltam formalização e ferramentas adequadas para consolidar essa padronização.

Prado (2015, p. 66) descreve que no Nível 3, as práticas de GP devem ser formalizadas por meio de planos e métricas claras, algo que ainda está ausente no TRE/DF. Os comentários dos respondentes

indicam que o Plano de Projeto não é utilizado de forma consistente, sendo substituído por práticas *ad-hoc*.

Para Kerzner (2018, p. 210), a criação de um plano formal é essencial para gerenciar o escopo, o cronograma e os custos dos projetos. Neste mesmo sentido, Prado (2015, p. 78) destaca que sem a institucionalização de planos de gerenciamento e padronização, o progresso para níveis superiores de maturidade é limitado, o que também é ressaltado por Gomes et al. (2021, p. 7) em seu estudo sobre a adoção do PRADO-MMGP.

A análise SWOT aponta que a falta de um sistema unificado de gestão é um ponto fraco, o que impede a adoção plena de metodologias e padrões reconhecidos, como o PMBOK. Por outro lado, adoção parcial de metodologias e ferramentas podem representar um ponto forte, indicando que já há movimentações positivas nessa direção. Igualmente, ainda que um sistema unificado e ferramentas abrangentes inexistam no contexto da gestão de projetos do TRE/DF a análise SWOT aponta o fato como uma oportunidade de melhoria, especialmente no que diz respeito à implementação de tecnologias mais avançadas. Por fim, resistência à padronização, especialmente fora do setor de TI, é uma ameaça que pode retardar esse processo.

Nível 4 - Gerenciado: Com 30 pontos de 100 possíveis, o perfil de aderência ao Nível 4 indica que o TRE/DF ainda enfrenta desafios significativos para gerenciar seus projetos com alto grau de competência, de forma a mitigar falhas e alcançar resultados de excelência.

Prado (2015, p. 95) menciona que, nesse nível, as anomalias devem ser identificadas e tratadas de forma proativa, o que ainda não ocorre de forma satisfatória no TRE/DF, conforme indicado pelos comentários dos respondentes. A falta de métricas padronizadas e o tratamento reativo de atrasos foram destacados, tanto na análise de nuvens de palavras, quanto na análise SWOT. Nela tais pontos representam não só fraquezas, mas também ameaças ao crescimento da maturidade e dos resultados, sugerindo que o TRE/DF ainda não implementou controles eficazes para monitorar o progresso dos projetos.

Para Kerzner (2018, p 238), a gestão de projetos neste nível exige uma participação ativa da alta administração e uma integração maior entre as diferentes áreas envolvidas nos projetos, algo que ainda é

limitado no TRE/DF, segundo os respondentes, representando oportunidades de melhoria.

Nível 5 - Otimizado: A aderência zero a este nível revela que o TRE/DF está distante de alcançar um gerenciamento de projetos otimizado.

Prado (2015, p. 117) descreve o Nível 5 como um estágio onde há processos padronizados, inovação contínua e alto desempenho em todas as dimensões do projeto, patamar bastante longínquo da realidade do setor de aquisições do TRE/DF.

Os comentários dos respondentes refletem uma falta de ferramentas de ponta, de processos padronizados e de estrutura organizacional adequada para sustentar uma evolução significativa, representando ameaças segundo a análise SWOT. A resistência à transformação digital, mencionada tanto nos comentários, quanto na análise SWOT também como ameaça, impede que a organização avance para este nível, algo que Kerzner (2018, p. 275) considera crucial para alcançar níveis superiores de desempenho.

5.2.2 IMPLICAÇÕES DOS PERFIS DE ADERÊNCIA ÀS DIMENSÕES DE MATURIDADE

Competência em Gerenciamento de Projetos: A aderência de somente 20% nessa dimensão - que traduz a capacidade de entendimento e experiência na aplicação dos conceitos e conhecimento reunidos no PMBOK, ou outro padrão - indica falta de capacitação e formalização das práticas de GP.A análise SWOT também destaca a falta de capacitação, de padronização e a inexistência de um sistema de GP consolidado como obstáculos principais à evolução da maturidade e a um maior desempenho, representando pontos fracos e ameaças. Prado (2015, p. 44) observa que sem um treinamento contínuo e consistente, é difícil para uma organização evoluir além dos níveis básicos de maturidade. Rabechini Jr. e Pessoa (2005, p. 7) reforçam a importância de metodologias claras e treinamento especializado para superar essa limitação o que, de outro norte, representa uma oportunidade.

Competência Técnica e Contextual: O perfil de aderência de 27% à dimensão - que trata do domínio dos aspectos técnicos do produto e da compreensão da importância da aquisição para a instituição -, revela

que embora as equipes demonstrem algum nível de competência técnica, há uma variação significativa no nível de especialização, o que pode provocar falhas indesejadas de escopo e qualidade, e retrabalho, com prejuízo aos prazos dos projetos. Tanto Rabechini Jr. e Pessoa (2005, p. 6), quanto Kerzner (2017, p. 104), afirmam que a competência técnica deve ser reforçada por meio de capacitação contínua. A análise SWOT corrobora, apontando a falta de domínio técnico generalizado como fraqueza e ameaça de grau 4. Por outro lado, representa também oportunidade para um concreto amadurecimento.

Competência Comportamental: O perfil de aderência de 27% à dimensão - que trata do conhecimento e experiência em aspectos como liderança, motivação, negociação, entre outros - revela a ausência de um grau comum de habilidades comportamentais dos gestores, o que afeta a gestão de conflitos e a motivação das equipes. Falcão-Martins e Marini (2014, p. 47) destacam que a governança eficiente exige lideranças competentes e motivadas. A análise SWOT identifica a existência de desmotivação das equipes e a falta de feedback contínuo como desafios comportamentais que impactam diretamente no desempenho dos projetos, representando pontos fracos.

Metodologia: O perfil de aderência de 22% à dimensão - que trata da aplicação de técnicas, métodos, processos e softwares - revela a falta de uma metodologia robusta. O fato foi repetidamente mencionado tanto nos comentários do questionário, quanto na análise SWOT, representando um ponto fraco. Embora algumas metodologias, como SCRUM e Ágil, sejam aplicadas de maneira limitada, ainda não há um esforço consolidado para implementar uma metodologia padronizada, o que representa uma oportunidade identificada na análise SWOT. Prado (2015, p. 51) e Kerzner (2018, p. 204) afirmam que a ausência de uma metodologia definida impede que a organização evolua para níveis superiores de maturidade.

Informatização: O perfil de aderência de 19% à dimensão - que trata do uso de sistemas no gerenciamento de projetos - revela a existência de sistemas bastante básicos e a falta de treinamento em ferramentas de GP. Kerzner (2018, p. 118) ressalta que a informatização é crucial para o sucesso de projetos complexos, ponto fraco representado na análise SWOT.

Alinhamento Estratégico: O perfil de aderência de 29% à dimensão revela que, embora haja um entendimento da importância

do alinhamento estratégico, sua implementação ainda é insuficiente, o que é apontado como ponto fraco na análise SWOT. Prado (2015, p. 65) observa que o alinhamento estratégico é essencial para garantir que os projetos estejam sempre em consonância com os objetivos organizacionais, fato traduzido pela análise SWOT como oportunidade.

Estrutura Organizacional: O perfil de aderência de 23% à dimensão – que trata da adequação da estrutura e relações de autoridade – revela que a rigidez da estrutura funcional do TRE/DF é um dos maiores obstáculos para a evolução da maturidade. Tanto Falcão-Martins e Marini (2014, p. 51), quanto Kerzner (2018, p. 272), apontam que estruturas rígidas e centralizadas dificultam a tomada de decisões e a execução ágil dos projetos. A análise SWOT classifica este aspecto como importante ameaça, destacando que a burocracia e a lentidão nas decisões da estrutura funcional do TRE/DF são fatores críticos para o desempenho insatisfatório da gestão de projetos.

5.3 COMPARAÇÃO COM BOAS PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A análise de aderência entre os processos de trabalho do setor de aquisições do TRE/DF e as boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK 6ª edição, revelou várias oportunidades de melhoria em todas as áreas de conhecimento.

Neste tópico, discute-se esses 28 achados, promovendo seu cruzamento com o resultado da análise estrutura organizacional do TRE/DF, e com o desempenho aferido na análise dos projetos de 2022 e 2023, tendo por referência também os indicadores da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.

A análise será estruturada pelas 10 áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos adotadas pelo Guia PMBOK, pautando-se na literatura de referência, além do próprio Guia PMBOK e normas da séria ISO ABNT NBR 21500.

5.3.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

O Achado 1 - DOD x TAP: Fragilidades na formalização do projeto, do Grupo de Processos de Iniciação, revelou que Documento de Oficialização da Demanda (DOD) utilizado no TRE/DF não inclui informações essenciais como a nomeação formal do gerente de projeto

e as restrições e premissas. O PMBOK (PMI, 2017, p. 77) enfatiza a importância do Termo de Abertura do projeto como documento formal para garantir o alinhamento estratégico. Kerzner (2018, p. 125) e Rabechini Jr. e Pessoa (2005, p. 65) concordam que a ausência dessas formalidades compromete a autoridade do gerente e a coordenação eficaz entre as áreas.

O Achado 3 - Desconhecimento do trabalho do projeto, do Grupo de Processos de Planejamento, revelou que a falta de um Plano de Gerenciamento do Projeto / Plano de Projeto é um grande obstáculo para uma adequada gestão do trabalho da equipe do projeto. O PMBOK (PMI, 2017, p. 83) recomenda que o plano inclua aspectos de escopo, cronograma, custos, riscos e recursos necessários ao trabalho do projeto.

O Achado 13 - Falta de liderança e registro do trabalho do projeto, do Grupo de Processos de Execução. Sem um plano estruturado de trabalho e liderança, o acompanhamento contínuo do projeto fica prejudicado. Kerzner (2018, p. 247) argumenta que o monitoramento constante do trabalho é essencial para a identificação de problemas. Moura et al. (2023, p. 241) destacam que a falta de registros de lições aprendidas agrava a dificuldade em controlar projetos de grande porte, gerando retrabalho e ineficiência.

O Achado 19 - Inexiste controle do trabalho do projeto, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle. A ausência de controle formal do trabalho no TRE/DF revela uma lacuna crítica. O PMBOK (PMI, 2017, p. 120) sugere que o controle integrado das mudanças é fundamental para garantir a execução correta do projeto. Cooke-Davies (2004, p. 105) e Meredith e Mantel (2018, p. 311) reforçam a necessidade de um sistema formal de monitoramento que permita rastrear o progresso e implementar ajustes em tempo real.

O Achado 28 - Inexistência de processos de documentação das lições aprendidas, do Grupo de Processos de Encerramento. O encerramento formal de projetos no TRE/DF não inclui a documentação das lições aprendidas. O PMBOK (PMI, 2017, p. 124) destaca que a captura e o registro de lições aprendidas são essenciais para promover a melhoria contínua. Archibald (2003, p. 231) e Kerzner (2018, p. 250) argumentam que a falta desse processo impede a organização de evoluir sua maturidade, uma vez que os erros cometidos tendem a ser repetidos.

5.3.2 GERENCIAMENTO DO ESCOPO

O Achado 4 - Escopo suscetível a mudanças, do Grupo de Planejamento, revelou que a ausência de um processo formal para coleta de requisitos e criação da EAP aumenta o risco de alterações no escopo durante a execução dos projetos. O PMBOK (PMI, 2017, p. 130) sugere que a criação de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é crucial não só para definir o projeto, mas sobretudo para gerenciar suas mudanças. Turner (2014, p. 110) reforça que a definição clara do escopo é uma das práticas mais importantes para evitar ambiguidades e retrabalhos. Prado (2015, p. 101) e Santos e Amaral (2021, p. 28) também indicam que a implementação de um processo robusto de escopo é fundamental para elevar a maturidade organizacional. Essa fragilidade no gerenciamento do escopo também foi refletida no desempenho dos projetos do TRE/DF, como mostrado no item 4.4.2, onde o sucesso parcial foi registrado em 46,67% dos projetos. Turner (2014) argumenta que a definição clara e antecipada do escopo é uma das principais práticas para garantir o sucesso de um projeto, especialmente em ambientes com estruturas funcionais complexas, como no caso do TRE/DF.

O Achado 20 - Validação e controle de escopo eficazes, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, revelou que a validação e controle de escopo no TRE/DF seguem as boas práticas recomendadas. Kerzner (2018, p. 220) e Wysocki (2019, p. 160) destacam que o controle de escopo é fundamental para garantir que o projeto permaneça dentro das expectativas estabelecidas. Contudo, Campos Leal et al. (2023, p. 7301) sugerem que um controle mais ágil e paralelo à produção dos artefatos pode evitar retrabalhos.

5.3.3 GERENCIAMENTO DO CRONOGRAMA

O Achado 5 - Inexistência de gestão de prazos, do Grupo de Planejamento, destacou a inexistência de um cronograma formal no TRE/DF com a definição de atividades e prazos, o que resultou em um atraso médio de 19,48% nos projetos de 2022-2023 (item 4.4.2). Kerzner (2018, p. 232) enfatiza que, sem um cronograma detalhado e bem definido, o controle de prazos se torna praticamente inviável, levando a atrasos consideráveis. Além disso, a ISSO ABNT NBR 21502:2021 sugere que um cronograma eficaz deve incluir não apenas as atividades, mas

também seus marcos, prazos e dependências, de modo a facilitar a supervisão e o controle.

A inexistência do Plano de Gerenciamento do Projeto é um fator que agrava essa situação, como apontado no Achado 21 – Controle de prazos artesanal, do Grupo de Monitoramento e Controle, que mencionou que o controle dos prazos é realizado de forma artesanal, sem ferramentas adequadas como Gantt ou CPM. Pinto (2019, p. 212) reforça que o uso de ferramentas visuais, como diagramas de Gantt, melhora significativamente a visibilidade do cronograma e ajuda na tomada de decisões estratégicas.

5.3.4. GERENCIAMENTO DO CUSTO

O Achado 6 - Frágil controle dos custos da aquisição, do Grupo de Planejamento, revelou fragilidades significativas no controle de custos, que são limitados a consultas orçamentárias no TRE/DF. Prado (2015, p. 145) aponta que um planejamento de custos robusto é essencial para evitar estouros de orçamento, que no TRE/DF atingiram 22,5%, conforme indicado no item 4.4.2. O PMBOK (PMI, 2017, p. 233) recomenda que o gerenciamento de custos inclua não apenas o planejamento, mas também o controle contínuo das despesas durante a execução do projeto. Wysocki (2019, p. 173) também afirma que o controle de custos deve incluir tanto o monitoramento contínuo quanto a precisão nas estimativas iniciais, para evitar variações durante a execução.

O Achado 23 - Controle de custos parcialmente eficaz, do Grupo de Monitoramento e Controle, aponta eficácia limitada, pois é insuficiente para prever variações orçamentárias com precisão. Meredith e Mantel (2018, p. 351) destacam que um controle financeiro inadequado pode gerar desvios significativos no cumprimento do orçamento, afetando a entrega dos projetos dentro dos limites planejados. Campos Leal et al. (2023, p. 7305) defendem a implementação de métricas de controle mais precisas, especialmente em aquisições públicas, para garantir a eficácia no uso dos recursos.

5.3.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O Achado 7 - Gestão da qualidade não planejada, do Grupo de Planejamento, apontou a ausência de um plano formal de gerenciamento da qualidade no TRE/DF, que pode comprometer os

padrões dos produtos ou serviços entregues, retrabalhos e problemas durante as licitações. Campos Leal et al. (2023, p. 7303) argumentam que a implementação de um sistema de qualidade em projetos de aquisição é essencial para garantir conformidade técnica e legal. O PMBOK (PMI, 2017, p. 275) também ressalta a importância de implementar processos de controle da qualidade para garantir que os produtos ou serviços entregues atendam aos requisitos estabelecidos. A ISO 21502:2021 sugere que a qualidade deve ser gerenciada ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, desde o planejamento até o encerramento, para evitar falhas que possam comprometer a satisfação das partes interessadas e a eficácia do projeto como um todo.

O Achado 24 - Controle de qualidade focado em conformidade normativa e legal, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, revela que o controle de qualidade no TRE/DF está alinhado com as normas legais, mas carece de critérios técnicos mais robustos, provavelmente por não contar com um plano formal de gerenciamento da qualidade. Kerzner (2018, p. 290) e Wysocki (2019, p. 200) sugerem que o controle de qualidade deve ir além das exigências normativas, garantindo também que o produto entregue atenda aos padrões técnicos e às expectativas dos stakeholders.

5.3.6 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS

O Achado 8 - Falta de planejamento e balanceamento de recursos, do Grupo de Planejamento, e o Achado 15 - Inexistência de processos de gerenciamento da equipe do projeto, do Grupo de Execução, destacaram a falta de um planejamento adequado de recursos no TRE/DF, o que gera sobrecarga em algumas equipes e falta de capacidade em outras. O PMBOK (PMI, 2017, p. 318) sugere que o planejamento e controle dos recursos são essenciais para garantir que a equipe tenha a capacidade de realizar o trabalho necessário de maneira eficiente. Meredith e Mantel (2018, p. 281) e Pinto (2019, p. 233) também argumentam que o planejamento adequado de recursos humanos e materiais é fundamental para evitar sobrecargas e garantir a eficiência. A estrutura funcional do TRE/DF dificulta a alocação de recursos de forma eficiente, conforme descrito no item 4.3. A centralização das decisões e a rigidez organizacional comprometem o gerenciamento de recursos humanos e materiais, levando a falhas na execução dos projetos. Turner (2014) aponta que a flexibilidade na

alocação de recursos é um fator crítico para o sucesso de projetos em ambientes complexos e multissetoriais.

O Achado 25 - Inexistência de processos de controle de desempenho da equipe, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, revela que a falta de controle do desempenho da equipe também foi evidenciada. Pinto (2019, p. 256) e Wysocki (2019, p. 301) destacam que o controle contínuo do desempenho é essencial para ajustar alocações e garantir que os membros da equipe estejam contribuindo de forma eficaz.

5.3.7 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

O Achado 9 - Comunicação não planejada, do Grupo de Planejamento, revelou que a falta de um plano formal de comunicação no TRE/DF resulta em lacunas no fluxo de informações entre as partes interessadas. O PMBOK (PMI, 2017, p. 376) destaca que a comunicação eficiente é fundamental para o sucesso dos projetos, e sem um plano formal, o risco de informações desencontradas aumenta significativamente.

O Achado 16 - Falhas na gestão da comunicação durante a licitação, do Grupo de Execução, também apontou falhas na gestão das comunicações durante a fase interna das licitações, o que pode resultar em atrasos e problemas na execução do projeto. Turner (2014, p. 402) e Meredith e Mantel (2018, p. 388) defendem que a comunicação eficaz é crítica durante todas as fases do projeto, especialmente em setores onde a transparência é essencial.

O Achado 26 - Inexistência de monitoramento de comunicações, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, revelou que a falta de monitoramento das comunicações pode agravar os problemas na execução dos projetos. Wysocki (2019, p. 313) e Kerzner (2018, p. 378) recomendam o monitoramento contínuo para garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara e tempestiva a todas as partes envolvidas.

5.3.8 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

O Achado 10 - Revisões periódicas do Mapa de Riscos, do Grupo de Planejamento, destacou que, embora o TRE/DF utilize um Mapa de Riscos, ele não é revisado regularmente, o que pode deixar a

organização vulnerável a novos riscos, pois dificulta-se a eficácia da sua previsão. O PMBOK (PMI, 2017, p. 409) recomenda que o planejamento de respostas a riscos deve ser contínuo e revisado periodicamente para garantir que os riscos sejam monitorados e gerenciados. Kerzner (2018, p. 399) e Moura et al. (2023, p. 243) também asseveram que revisões periódicas e planejamento proativo de respostas aos riscos são essenciais.

O Achado 17 - Fragilidade no acompanhamento dos riscos e respostas reativas, do Grupo de Processos de Execução, revelam que o acompanhamento de riscos é feito de maneira reativa no TRE/DF. Prado (2015, p. 180) e Kerzner (2018, p. 415) enfatizam que respostas proativas são necessárias para mitigar os efeitos de imprevistos e manter o controle dos projetos.

O Achado 27 - Fragilidade no monitoramento dos riscos, do Grupo de Processos de Monitoramento e Controle, elucida que a falta de monitoramento contínuo dos riscos compromete a capacidade de o TRE/DF lidar com mudanças no ambiente do projeto. Cooke-Davies (2004, p. 117) e Meredith e Mantel (2018, p. 450) sugerem que um sistema de monitoramento robusto é essencial para identificar e mitigar riscos com agilidade.

Falcão-Martins e Marini (2014) argumentam que a governança pública contemporânea exige um gerenciamento de riscos mais proativo e transparente, especialmente em contextos nos quais os projetos impactam diretamente o serviço público. A falta de um processo formal de acompanhamento de riscos contribui para a vulnerabilidade dos projetos no TRE/DF, como visto nos resultados de atraso e estouro de custos (item 4.4.2).

5.3.9 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

O Achado 11 - Implementação de métricas de desempenho, do Grupo de Planejamento, revela que, embora os processos de aquisição no TRE/DF sejam bem estruturados, a falta de um controle efetivo e de métricas de desempenho compromete a eficiência das aquisições. Santos e Amaral (2021, p. 30) e Kerzner (2018, p. 460) argumentam que as métricas de desempenho são essenciais para o controle e melhoria contínua de processos de aquisição.

O Achado 18 - Processos de aquisição bem estruturados, mas com resposta lenta, do Grupo de Execução, aponta que muito embora o processo de aquisição seja robusto, a burocracia do TRE/DF resulta em respostas lentas. Campos Leal et al. (2023, p. 7310) e Kerzner (2018, p. 473) destacam a necessidade de maior agilidade em processos de aquisição, especialmente em projetos de grande porte, para evitar atrasos críticos. Além disso, Campos Leal et al. (2023) discutem a necessidade de se projetizar as unidades administrativas do setor público para melhorar a governança das aquisições, o que pode ser uma solução para os problemas de controle encontrados no TRE/DF.

O Achado 28 - Processos de aquisição estruturados, mas sem monitoramento efetivo, do Grupo de Monitoramento e Controle, destacou que, apesar dos processos bem estruturados, o monitoramento eficaz ainda é uma lacuna significativa. Turner (2014, p. 492) e Kerzner (2018, p. 490) sugerem que um monitoramento eficaz permite identificar desvios de tempo, custo e qualidade nas aquisições, assegurando a entrega dos resultados planejados.

5.3.10 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

O Achado 2 - Desconhecimento das partes interessadas, do Grupo de Processos de Iniciação, revela a inexistência de um processo formal para identificação das partes interessadas no TRE/DF. Müller e Turner (2010, p. 48) e Kerzner (2018, p. 520) afirmam que o engajamento das partes interessadas desde o início do projeto é crítico para o sucesso, pois stakeholders desengajados podem comprometer o desempenho global do projeto.

Por fim, o Achado 12 - Miopia quanto à relevância da satisfação das partes interessadas, do Grupo de Planejamento, revela que o TRE/DF não possui um processo formal para o engajamento das partes interessadas, o que pode comprometer gravemente o sucesso dos projetos. O PMBOK (PMI, 2017, p. 507) recomenda que as partes interessadas sejam identificadas e engajadas desde o início do projeto para garantir sua participação contínua ao longo do ciclo de vida do projeto. Müller e Turner (2010) reforçam que a liderança orientada para o projeto é essencial para garantir que as partes interessadas estejam comprometidas com o sucesso do projeto. A centralização das decisões nos setores demandantes do TRE/DF compromete esse processo, como observado no item 4.3, resultando em falhas de engajamento e,

consequentemente, no sucesso parcial e fracasso de alguns projetos, conforme indicado nos resultados de 2022-2023 (item 4.4.2).

5.4 IMPLICAÇÕES E OPORTUNIDADES PARA O AUMENTO DO DESEMPENHO

O modelo PRADO-MMGP oferece uma abordagem estruturada para avaliar e desenvolver a maturidade em gerenciamento de projetos. Com base nos achados da análise SWOT, na síntese dos comentários (item 4.1.5), e nos resultados dos projetos de 2022 e 2023 (item 4.4.2), pode-se identificar oportunidades claras para o crescimento da maturidade e o aumento do desempenho no setor de aquisições do TRE/DF, segundo cada uma das sete dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP.

5.4.1 COMPETÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A primeira dimensão do modelo PRADO-MMGP avalia o conhecimento e a aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos. No caso do TRE/DF, a análise SWOT revelou que, embora haja entendimento básico dos princípios de GP (ponto forte), ainda faltam treinamentos contínuos e aplicação sistemática das metodologias (ponto fraco). Segundo Prado (2015, p. 102), o desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos é fundamental para aumentar a maturidade.

O TRE/DF pode explorar as oportunidades de capacitação apontadas na SWOT e investir na formação contínua de equipes, aplicando padrões como o PMBOK, por exemplo. Além disso, os estudos de Gomes et al. (2021, p. 9) e Santos e Amaral (2021, p. 18) mostram que a aplicação de modelos de maturidade como o PRADO-MMGP, associada à capacitação, pode elevar significativamente o desempenho em projetos públicos.

5.4.2 COMPETÊNCIA TÉCNICA E CONTEXTUAL

A competência técnica é essencial para o sucesso de projetos de aquisição. Na análise SWOT, foi identificado que há conhecimento técnico em algumas áreas (ponto forte), mas que esse conhecimento não é generalizado em toda a equipe (ponto fraco). A análise dos projetos de 2022 e 2023 também apontou que a falta de domínio

técnico e de uma visão contextual comprometem a eficiência na gestão de projetos complexos.Segundo Nascimento et al. (2014, p. 423), a falta de integração entre as competências técnicas e os objetivos organizacionais pode afetar o desempenho dos projetos.

O TRE/DF pode aumentar a maturidade nesta dimensão ao promover treinamentos técnicos contínuos e ampliar o conhecimento contextual, integrando as competências técnicas às estratégias organizacionais e ao uso de ferramentas tecnológicas, conforme sugerido na análise SWOT (oportunidade).

5.4.3 COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL

A competência comportamental avalia a capacidade de liderar, negociar e resolver conflitos. No TRE/DF, foram identificadas habilidades de liderança em alguns setores (ponto forte), mas também há baixa capacidade de resolução de conflitos e inconsistência na motivação das equipes (ponto fraco), conforme apontado na análise SWOT. Rabechini Jr. e Pessôa (2005, p. 89) destaca que as competências comportamentais são fundamentais para o sucesso do gerenciamento de projetos.

O TRE/DF pode explorar a oportunidade de oferecer treinamentos focados em liderança e negociação (oportunidade) para fortalecer essa dimensão. Além disso, promover uma cultura de feedback contínuo e melhorar as relações internas pode aumentar significativamente o engajamento e a motivação das equipes.

5.4.4 METODOLOGIA

A quarta dimensão do modelo PRADO-MMGP diz respeito à aplicação de metodologias estruturadas de gerenciamento de projetos. A análise SWOT revelou que a metodologia é aplicada de forma limitada e sem padronização, o que afeta negativamente o sucesso dos projetos (ponto fraco). A implementação parcial de metodologias, como o uso de fluxogramas e padrões de processo, ainda não impacta significativamente a maturidade da organização. Prado (2015, p. 110) e Kerzner (2018, p. 95) destacam que a adoção de metodologias globais, como PMBOK e SCRUM, pode melhorar a uniformidade e a eficácia na gestão de projetos. A análise SWOT também identificou a oportunidade de desenvolvimento de metodologias internas e a integração de ferramentas modernas (oportunidade).

O TRE/DF pode aumentar sua maturidade e desempenho ao implementar um plano de projeto robusto, que inclua a padronização dos processos e o uso de metodologias reconhecidas internacionalmente.

5.4.5 INFORMATIZAÇÃO

A informatização dos processos de gerenciamento de projetos foi identificada como uma área crítica de melhoria no TRE/DF. A análise SWOT destacou a existência de sistemas básicos de controle, mas também apontou uma baixa proficiência em softwares de gestão e a falta de sistemas robustos para projetos mais complexos (ponto fraco).

A adoção de ferramentas tecnológicas mais avançadas, como sugerido por Moura et al. (2023, p. 248), pode melhorar significativamente o desempenho e o controle dos projetos de aquisição do TRE/DF. A atualização e modernização dos sistemas existentes e o treinamento contínuo em ferramentas de gestão de projetos (oportunidades) são essenciais para elevar a maturidade nesta dimensão.

5.4.6 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento entre os projetos de aquisição e os objetivos estratégicos da organização foi identificado como uma oportunidade na análise SWOT. O TRE/DF reconhece a importância do alinhamento estratégico (ponto forte), mas a falta de integração entre a estratégia e os projetos pode comprometer a relevância e o sucesso das iniciativas (ponto fraco). Segundo Kerzner (2018, P. 105) e Santos e Amaral (2021, p. 21), o alinhamento estratégico é essencial para garantir que os projetos estejam alinhados com a visão de longo prazo da organização.

A criação de um plano de projeto formal, como sugerido na análise dos achados de 2022 e 2023 (item 4.4.2), pode garantir maior coerência entre as iniciativas de aquisição e os objetivos estratégicos do TRE/DF, fortalecendo esta dimensão.

5.4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A última dimensão do modelo PRADO-MMGP avalia a adequação da estrutura organizacional para a gestão de projetos. A análise SWOT apontou que a estrutura organizacional rígida do TRE/DF

limita a flexibilidade e dificulta a tomada de decisões ágeis (ponto fraco). A criação de uma estrutura mais ágil e flexível, como a implementação de um Escritório de Projetos (PMO), foi identificada como uma oportunidade para melhorar a governança e centralizar as práticas de gerenciamento de projetos.

Falcão-Martins e Marini (2014, p. 49) destacam que a governança pública deve ser estruturada para garantir a eficiência e a transparência dos processos. A reestruturação organizacional sugerida na análise SWOT pode aumentar a capacidade de resposta do TRE/DF e melhorar a eficiência na execução dos projetos de aquisição.

5.5 RESUMO DO CAPÍTULO

O Capítulo 5 discutiu os principais resultados da pesquisa sobre a maturidade em gerenciamento de projetos no setor de aquisições do TRE/DF, utilizando o modelo PRADO-MMGP.

A análise de maturidade revelou uma pontuação de 1,98, posicionando o TRE/DF em transição entre os Níveis 1 (Inicial) e 2 (Conhecido). Esse resultado reflete um cenário onde as práticas de gerenciamento de projetos ainda são rudimentares, reativas e artesanais, carecendo de padronização, capacitação e ferramentas robustas de planejamento e controle: método!

As implicações dos perfis de aderência mostraram que o setor apresenta fragilidades em todas as dimensões avaliadas, haja vista o percentual de cerca de 30% de aderência, em média, ao que se espera para os níveis e dimensões de maturidade.

A análise SWOT identificou pontos fortes e fracos em cada dimensão, oferecendo apontamentos sobre os pontos de atuação para que o TRE/DF possa elevar sua maturidade e seu desempenho: treinamentos contínuos, padronização de metodologias, adoção de ferramentas tecnológicas e adequação organizacional.

A comparação entre os processos do TRE/DF e as boas práticas do Guia PMBOK evidenciou tanto o notável distanciamento, quanto diversas oportunidades de melhoria. O uso inadequado de métodos, ferramentas e a ausência de um Plano de Gerenciamento do Projeto formal foram questões recorrentes com grande impacto nos resultados.

O gerenciamento do escopo e o controle do cronograma foram áreas especialmente impactadas, resultando em atrasos e variações de valores nos projetos analisados. A necessidade de um gerenciamento mais proativo de riscos – especialmente no que tange ao monitoramento e controle -, a implementação de metodologias padronizadas, e a adaptação da estrutura à necessária flexibilidade das equipes de projeto multidisciplinares, aspecto cultural do TRE/DF, com implicações na autoridade do gerente de projetos, também foram apontadas como essenciais para melhorar a execução dos projetos. Em particular, a falta de um sistema formal de comunicação e a miopia quanto à necessidade de engajamento das partes interessadas apresentam-se como obstáculos importantes que afetam o sucesso dos projetos.

Em suma, o Capítulo 5 reflete a necessidade de mudanças estruturais e metodológicas abrangentes. Autores como Prado (2015) e Kerzner (2018) reforçam a importância da capacitação contínua e da adoção de metodologias formais como pilares para elevar a maturidade em gerenciamento de projetos. Ao seguir essas diretrizes, o TRE/DF tem a oportunidade de melhorar significativamente o desempenho de seus projetos e, com isso, contribuir para uma gestão mais eficiente e alinhada às melhores práticas.

6

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa se propôs a investigar os aspectos que favorecem ou limitam os resultados da gestão dos projetos de aquisição do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE/DF), etapa denominada planejamento da aquisição.

A pergunta norteadora deste estudo, qual seja: **quais são os aspectos que podem favorecer o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF, segundo os princípios do gerenciamento de projetos**, foi o fio condutor da investigação, guiada por objetivos gerais e específicos, e sustentada pela hipótese de que **quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos e quanto maior a aderência às boas práticas preconizadas, maior o desempenho dos projetos de aquisição.**

6.1 RETOMADA DOS OBJETIVOS E RESULTADOS

O objetivo geral da pesquisa foi **identificar os aspectos que favorecem ou prejudicam o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF, tomando por base a análise da maturidade em gerenciamento de projetos segundo o modelo PRADO-MMGP, seus processos de trabalho, sua estrutura organizacional, o comparativo com as boas práticas do Guia PMBOK e as evidências de aquisições do biênio 2022/2023**.

Para alcançar este objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. **Aplicação do questionário para a Avaliação de Maturidade em Gerenciamento de Projetos PRADO-MMGP com o objetivo de avaliar a maturidade setorial da gestão do planejamento das aquisições do TRE/DF e identificar as percepções dos envolvidos, bem como a elaboração de análise SWOT, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à gestão de aquisições;**
2. **Mapeamento de processos, visando a identificação dos processos, subprocessos e macroprocessos da cadeia de valor das aquisições do TRE/DF, de modo a avaliar a sua**

aderência às boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK;

3. **Análise da estrutura organizacional, com vistas a investigar os impactos do seu arranjo funcional na gestão das aquisições; e**
4. **Análise de projetos pretéritos - biênio 2022-2023, com o objetivo de avaliar o desempenho desses projetos e compará-los aos resultados da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021.**

6.1.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, COM FOCO NO ALCANCE DOS OBJETIVOS

Os resultados indicaram que o setor de aquisições do TRE/DF se encontra na transição entre os níveis de maturidade 1: Inicial e o Nível 2: Conhecido, com uma pontuação global de 1,98. Esta posição reflete uma gestão de aquisições ainda incipiente em termos de formalização e uso consistente de metodologias de gerenciamento de projetos, havendo também lacunas significativas na capacitação dos envolvidos e no uso de ferramentas tecnológicas adequadas.

A análise SWOT identificou 58 apontamentos, sendo 14 pontos fortes, 15 pontos fracos, 15 oportunidades e 14 ameaças segundo as 7 dimensões de maturidade do modelo PRADO-MMGP. Os apontamentos prestam-se como subsídios à elaboração de um plano de crescimento para a maturidade, permitindo também o adequado direcionamento de esforços.

A tabela abaixo demonstra os achados da análise SWOT segundo as dimensões de maturidade:

Tabela 11 - Resultado do objetivo específico 1b – Análise SWOT

Dimensão De Maturidade	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças	Total
Competência em Gerenciamento de Projetos	2	3	3	2	10
Competência Comportamental	2	2	2	2	8

Competência Técnica / Contextual	2	2	2	2	8
Metodologia	2	2	2	2	8
Informatização	2	2	2	2	8
Estrutura Organizacional	2	2	2	2	8
Alinhamento Estratégico	2	2	2	2	8
Total	**14**	**15**	**15**	**14**	**58**

Elaboração própria

O mapeamento de processos realizado com base no Manual de Planejamento de Aquisições, identificou 35 processos e 5 subprocessos, 22 nós ou gateways, 22 eventos tipo link, e 7 eventos tipo fim, correspondendo a 99 fluxos possíveis. Embora estejam bem estruturados, muitos processos requerem aprimoramentos diversos, como foi possível verificar a partir da sua comparação com os processos de gerenciamento previstos no Guia PMBOK.

O benchmarking com as boas práticas recomendadas pelo Guia PMBOK, permitiu identificar 28 achados, descritos no item 4.2.6, destacando-se a grande lacuna existente nos processos de planejamento: enquanto as boas práticas do Guia PMBOK preveem 24 processos, o manual de planejamento de aquisições prevê somente 5 processos, o que significa, na prática, a inexistência de cultura de planejamento do trabalho do projeto. Assim, o volume de achados corrobora para a constatação de baixa a aderência às boas práticas.

A tabela abaixo apresenta o comparativo entre os processos previstos no Guia PMBOK e os mapeados:

Tabela - 12 Comparativo da quantidade de processos previstos: Guia PMBOK 6ª ed. x Manual de Planejamento de Aquisições TRE/DF v 2.0

	Iniciação	Planejamento	Execução	Monit. e Controle	Encerramento	Total
Guia PMBOK	2	24	10	12	1	49
TRE/DF	1	2	21	15	1	40

Total	**3**	**26**	**31**	**27**	**2**	

Elaboração própria

Outra constatação que merece destaque relaciona-se com a estrutura organizacional do TRE/DF: de caráter eminentemente funcional, sua rigidez burocrática se revelou um fator limitante, dificultando a governança dos projetos e resultando na priorização de atribuições rotineiras em detrimento das atividades de projeto.

Por fim, a análise dos projetos de aquisição do biênio 2022-2023 confirmou a correlação proposta na hipótese do estudo: "Quanto maior a maturidade em gerenciamento de projetos e quanto maior a aderência às boas práticas preconizadas, maior o desempenho dos projetos de aquisição."

Para tanto comparou-se a pontuação global de 1,98 aferida na avaliação da maturidade com os resultados dos 6 indicadores da Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – Brasil 2021: Sucesso Total, Sucesso Parcial, Fracasso, Execução Média do Escopo, Atrasos e Estouro/Variação, de Custos, permitindo confirmar um esperado baixo desempenho segundo seu baixo nível de maturidade.

Assim a antítese "quanto menor a maturidade e a aderência às boas práticas, menor o desempenho" foi confirmada pelos índices de fracassos, atrasos, variações de custos e não cumprimento do escopo.

6.1.2 SÍNTESE DOS ACHADOS

Os quadros abaixo apresentam a síntese dos aspectos que podem favorecer ou prejudicar o desempenho e a maturidade da gestão das aquisições do TRE/DF, de acordo com achados apresentados ao longo deste estudo:

Quadro 17 - Aspectos favoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 1

N°	Aspecto que favorece	Análise	Fonte	Tópico da pesquisa
1	Experiência prática da equipe	Ponto forte	1.1 - Questionário PRADO-MMGP	4.1.1 a 4.1.4, 4.4 e 5

2	Aptidão para a inovação tecnológica	Ponto forte	1.2 - Análise SWOT	
3	Capacitação em gerenciamento de projetos	Ponto forte		
4	Envolvimento da alta administração	Oportunidade		
5	Maior padronização de processos	Oportunidade		
6	O gerenciamento de projetos é reconhecido como importante	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 2	1.1 - Questionário PRADO-MMGP 1.3 - Nuvens de palavras / impressões extraídas dos comentários	4.1.1 a 4.1.5
7	Realização de capacitações específicas em GP	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 2		
8	Implementação de sistema informatizado é crucial	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 3		
9	Melhoria nos sistemas de avaliação de desempenho: proj. e equipes	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 4		
10	Melhorias nos sistemas de prevenção de anomalias	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 4		
11	Decisão pela adoção formal do GP como prática institucional	Há alguma aderência às habilidades requeridas/Nível 4		

12	O nível de maturidade baixo, mas em evolução entre o nível 1 e 2	Representa a fase inicial da adoção das práticas de GP	2.1 Avaliação da Maturidade www.mauritytyreserach.com 2.2 Análise dos resultados dos proj pretéritos 22/23 2.3 Benchmarking TRE/DF x Pesquisa maturidade em GP - Brasil 2021	4.1.1 a 4.1.4, 4.4 e 5
13	Implementação de metodologia unificada de GP reconhecidamente eficaz fornecerá ferramentas e padronização	Sistemas padronizados podem favorecer uma gestão mais madura (Kerzner, 20018)		
14	Realização de Treinamentos mais constantes em GP	Treinamentos constates podem favorecer uma gestão mais madura (Kerzner, 20018)		
15	Adoção de mecanismos mais robustos para o planejamento	O planejamento do projeto é crucial para o gerenciamento do trabalho		
16	Adoção de mecanismos mais robustos para o controle de desempenho de gerentes, equipes e projetos	Acompanhamento in itinere e ex ante favorecem o alcance de resultados e a tomada de decisão		
17	Necessidade de formalização de práticas de GP e respectiva capacitação para implantação	Para maior maturidade na dimensão Competência em Gerenciamento de Projetos		
18	Necessidade de maior nivelamento técnico e especialização	Para maior maturidade na dimensão Competência		

		Técnica e Contextual		
19	Aprimoramentos dos mecanismos de comunicação, feedbacks e	Para maior maturidade na dimensão Competência Comportamental		
20	Necessária adoção de metodologia de GP	Para maior maturidade na dimensão Metodologia		
21	Necessário o aprimoramento dos sistemas de GP	Para maior maturidade na dimensão Informatização		
22	Entendimento da importância do GP pela Alta Administração presta-se como base para um maior alinhamento estratégico	Para maior maturidade na dimensão Alinhamento Estratégico		
23	Processos bem estruturados e padronizados segundo o Manual de Planejamento de Aquisições	Favorecem a maturidade nas dimensões: Metodologia, Competência Téc. e Contextual.	3.1 Mapeamento de processos TRE/DF	4.2.1 a 4.2.4 e 4.2.7

Elaboração própria.

Quadro 17 - Aspectos favoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 2

N°	Aspecto que favorece	Análise	Fonte	Tópico da pesquisa
24	Aprimoramento do DOD/DFD	Maior autoridade do gerente do	3.2 Benchmarking processos	4.2.6

	(Processo de iniciação)	projeto e melhor identificação das partes interessadas	TRE/DF x PMBOK - 6ª ed.	
25	Implementação do Plano de Projeto (Processo de planejamento) para o necessário planejamento do trabalho do projeto.	Pode melhorar as fragilidades no planejamento de todas as áreas do conhecimento, representando um dos aspectos mais importantes para o aprimoramento da maturidade e gestão dos projetos de aquisição do TRE/DF.		
26	Validação e controle de escopo eficazes	O aspecto favorece o Gerenciamento do Escopo / Processos de Execução		
27	Controle de custos parcialmente eficaz	O aspecto favorece o Gerenciamento de Custos / Processos de Execução		
28	Necessária maior profissionalização do gerenciamento dos projetos	Adequação da estrutura funcional para a criação de setores e profissionais dedicados (gerentes de projeto formais)	4 Análise da estrutura organizacional do TRE/DF	4.3.2
29	Necessário maior empoderament	A adequação da estrutura funcional pode		

	o do Gerente de Projetos	criar as competências organizacionais necessárias à efetiva atuação do gerente de projetos		
30	Necessária a criação de mecanismos para a avaliação de desempenho individual, da equipe e dos projetos	A adequação da estrutura funcional pode criar as competências organizacionais necessárias para a avaliação dos gerentes, equipe e projetos.		
31	Necessário a criação de mecanismos formais de comunicação	Formalização da periodicidade, instrumentos e fluxos capazes de promover o adequado registro dos atos e fatos ocorridos.		
32	Necessário o aprimoramento do processo de tomada de decisão	A adequação da estrutura funcional pode implementar mecanismos para a tomada de decisão mais ágil, favorecendo a governança dos projetos		
33	Necessário o aprimoramento das atribuições dos projetos e sua priorização.	A adequação da estrutura funcional pode implementar meios para uma melhor resolução de conflitos de		

		autoridade, favorecendo a governança dos projetos		

Elaboração própria.

Quadro 18 - Aspectos desfavoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 1

Nº	Aspecto que prejudica	Análise	Fonte	Tópico da pesquisa
1	Uso inconsistente de metodologias de gerenciamento de projeto	Ponto Fraco	1.1 - Questionário PRADO-MMGP 1.2 - Análise SWOT	4.1.1 a 4.1.4, 4.4 e 5
2	Limitadas competências técnica e contextual	Ponto Fraco		
3	Limitadas competências comportamentais	Ponto Fraco		
4	Manutenção do status quo	Ameaça		
5	Ausência de investimentos direcionados à implantação do GP	Ameaça		
6	Faltam métodos de gerenciamento de projetos	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 2	1.1 - Questionário PRADO-MMGP 1.3 - Nuvens de palavras / impressões extraídas dos comentários	4.1.1 a 4.1.5
7	Inexistência de sistema informatizado para o GP	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 2 e 5		

8	Restrições orçamentárias e de pessoal para a implantação	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 2		
9	Padronização limitada	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 3		
10	Uso de Metodologia de GP concentrado em algumas áreas	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 3		
11	Monitoramento passivo e esporádico do andamento dos projetos	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 3		
12	Acompanhamento ex-post dos resultados dos projetos	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 3		
13	Plano de transformação digital desatualizado, não contemplando iniciativas voltadas ao GP	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 5		
14	Gestão do conhecimento fragmentada	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 5		
15	Sobrecarga de atribuições com consequente baixa dedicação às práticas de gerenciamento nos projetos	Baixa aderência às habilidades requeridas/Nível 5		
16	Estrutura organizacional inadequada	Baixa aderência às habilidades		

	infringindo ambiente de alto stress no setor de aquisições para a condução dos projetos	requeridas/Nível 5		
17	Nível de maturidade bastante modesto: 1,98	O desempenho esperado é limitado, e deve ser considerado no estabelecimento de metas	1.1 - Questionário PRADO-MMGP 1.3 - Nuvens de palavras / impressões extraídas dos comentários	4.1.1 a 4.1.5
18	Equipes desmotivadas pelo acúmulo de trabalho e baixo efetivo	Baixa Competências Comportamental		
19	Rigidez da estrutura funcional e inexistência de meios organizacionais adequado ao gerenciamento de equipes de projeto	Favorece e potencializa a conflitos de autoridade e prejudica a efetiva atuação das equipes multisetoriais		

Elaboração própria.

Quadro 18 - Aspectos desfavoráveis à maturidade da gestão e ao desempenho dos projetos de aquisição do TRE/DF. Parte 2

N°	Aspecto que prejudica	Análise	Fonte	Tópico da pesquisa
20	Falta liderança e registro do trabalho do projeto	Impacta negativamente no Gerenciamento da Integração / Processos de Execução	3.2 Benchmarking processos TRE/DF x PMBOK - 6ª ed.	4.2.6

21	Atividades de garantia de qualidade não adotadas pela equipe como processo de Execução	Impacta negativamente no Gerenciamento da Qualidade / Processos de Execução
22	Inexistência de processos de gerenciamento da equipe do projeto	Impacta negativamente no Gerenciamento de Recursos / Processos de Execução
23	Fase interna da licitação apresenta falhas na gestão da comunicação	Impacta negativamente no Gerenciamento da Comunicação / Processos de Execução
24	Fragilidade no acompanhamento dos riscos e respostas reativas	Impacta negativamente no Gerenciamento de Riscos / Processos de Execução
25	Processos de aquisição bem estruturados, mas de resposta lenta	Impacta negativamente no Gerenciamento das Aquisições / Processos de Execução
26	Inexiste controle do trabalho do projeto	O monitoramento do COPLAN é somente esporádico (trimestral) e primordialmente *ex-post* / Processos de Execução

27	Controle de prazos artesanal	Impacta negativamente no Gerenciamento de Cronograma / Processos de Execução		
28	Controle de qualidade focado em conformidade normativa e legal	Impacta negativamente no Gerenciamento da Qualidade / Processos de Execução		
29	Inexistência de processos de controle de desempenho da equipe	Impacta negativamente no Gerenciamento de Recursos / Processos de Execução		
30	Inexistência de monitoramento de comunicações	Impacta negativamente no Gerenciamento da Comunicação / Processos de Execução		
31	Fragilidade no monitoramento dos riscos e respostas reativas	Impacta negativamente no Gerenciamento de Riscos / Processos de Execução		
32	Processos de aquisição bem estruturados, mas sem monitoramento efetivo	Impacta negativamente no Gerenciamento das Aquisições / Processos de Execução		
33	Inexistência de processos de	Impacta negativamente		

	documentação das lições aprendidas	no Gerenciamento da Integração / Processos de Encerramento		

Elaboração própria.

6.1.3 LIMITES DO ESTUDO

Embora o estudo tenha alcançado seus objetivos, alguns limites devem ser destacados. Primeiramente, a amostra restrita aos profissionais diretamente envolvidos no planejamento de aquisições pode ter limitado a abrangência das percepções coletadas, excluindo pontos de vista de outros setores ou níveis hierárquicos, todavia, em se tratando de coleta de dados qualitativos, eventuais limitações se justificam pela necessidade de conhecimento mais profundo da área / fenômeno investigado.

Outro limite relevante foi a dependência dos comentários voluntários dos respondentes, que poderiam ter sido complementados por outros métodos qualitativos, porém, em atenção à viabilidade da pesquisa e disponibilidade[4] dos participantes, não foi possível a realização de entrevistas.

Além disso, a análise documental restringiu-se ao biênio 2022-2023, o que pode não refletir integralmente o comportamento das aquisições, ainda que os projetos analisados tenham sido representativos para o biênio.

6.1.4 DESDOBRAMENTOS PARA NOVAS PESQUISAS

A pesquisa sugere as seguintes possibilidades de desdobramentos:

a) **O modelo teórico conceitual da correlação entre fontes de evidência, fato analisado e objetivo da pesquisa, apresentado**

[4]A não realização da entrevista conjunta – recomendada pelo método PRADO-MMGP -, deveu-se pela indisponibilidade do grupo focal que seria extraído do grupo de respondentes. Porém, cumpre ressaltar que os respondentes contribuíram voluntariamente com a pesquisa através da sua participação efetiva no preenchimento do questionário denso e exigente, tendo, inclusive, apresentado 266 comentários que enriqueceram sobremaneira a análise, substituindo satisfatoriamente a entrevista para a elaboração da análise SWOT.

na Figura 2 (pg. 38), representa base para a generalização, elemento crucial para a qualidade de um estudo de caso (CRUZ, 2021, p. 308). Dessa forma, pode ser aplicado a pesquisas semelhantes. Bassey 2021 (apud Cruz, 2021, p. 307) afirma que os estudos de caso são generalizáveis segundo suas proposições teóricas;

b) **Com algumas adaptações, identifica-se a possibilidade de ampliação do estudo para outros setores do TRE/DF ou de outras organizações públicas, a fim de comparar níveis de maturidade, desempenho e identificar a aderência à boas práticas;**
c) **Segundo a correlação entre maturidade e informatização, investigações futuras poderiam explorar os impactos da digitalização e da inteligência artificial no aumento da maturidade em gerenciamento de projetos; e**
d) **Por fim, há potencial para explorar a influência da estrutura e cultura organizacional na adoção de boas práticas, buscando identificar os motivos de resistências diversas e barreiras culturais e institucionais que limitam o desempenho e a maturidade da gestão.**

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo pode contribuir em alguma medida para a compreensão dos fatores que influenciam no desempenho e na maturidade da gestão das aquisições no TRE/DF, demonstrando que, embora haja esforços em direção ao aprimoramento, desafios significativos ainda precisam ser superados. Ao identificar as fragilidades existentes e os potenciais de melhoria, espera-se que as conclusões desta pesquisa possam servir de subsídio para o desenvolvimento de estratégias de crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos e, consequentemente, o desempenho das aquisições no TRE/DF.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe; SÁ-SILVA, Jackson Ronie. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

ALVES, R. O.; COSTA, H. G.; QUELHAS, O. L. G.; SILVA, L. E.; PIMENTEL, L. B. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *RevistaProdução*, v. 23, n. 3, p. 582-594, jul./set. 2013.

ARCHIBALD, R. *Managing High Technology Programs and Projects*. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 16.735:2019** – Gestão do desempenho de projetos - Orientações. Rio de Janeiro: ABNT, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 21.500:2021** – Gerenciamento de projeto, programa e portfólio – Contexto e conceitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 21.502:2021** – Gerenciamento de projetos, programas e portfólios – Orientação sobre gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 21.505:2018** – Gerenciamento de projetos, programas e portfólios – Orientação sobre governança. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 21.506:2022** – Gerenciamento de projetos, programas e portfólios – Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

BARCAUÍ, A.; QUELHAS, O. Corrente Crítica: uma alternativa à gerência de projetos tradicional. *Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção*, n. 2, p. 1-21, 2004.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal. Promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965. *Código Eleitoral*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 jul. 1965.

CAMPOS LEAL, L. C.; CEOLIN, A. C.; CORREIA NETO, J. S. Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, SP, v. 14, n. 5, 2023, p. 7294-7315.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

CECHINEL, Andre et al. Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. *Criar Educação*, v. 5, n. 1, 2016.

COOPER, R. C.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAWFORD, J. K. The project management maturity model. *Information Systems Management*, v. 23, n. 4, p. 50-58, 2006. DOI: 10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95113.7. Acesso em: 25 jun. 2020.

CRUZ, Felipe Lopes. O estudo de caso como estratégia de investigação científica: questionamentos e critérios para julgamento. In: *XVI Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional*, 2021, São Paulo. Anais do XVI Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional, 2021. v. 1.

DRUCKER, P. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. 23. ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

GEORGE, M. L.; ROWLANDS, D.; PRICE, M.; MAXEY, J. *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: a quick reference guide to nearly 100 tools for improving process quality, speed, and complexity*. New York: McGraw-Hill, 2005.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, Kathiane Galdino Maia; RAPOSO, Carolina Guimarães; CEOLIN, Alessandra Carla; CABRAL, Romilson Marques; PAULO, Felipe Luiz Lima de. Maturidade em gerenciamento de projetos: estudo de caso em universidade federal brasileira com aplicação do modelo PRADO-MMGP. Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *RevistaEducação, Pesquisa e Inclusão*, v. 2, 16 dez. 2021.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.

HELDER, R. R. *Como fazer análise documental*. Porto: Universidade de Algarve, 2006.

KRAUSE, Walther. *ISO 21500: orientações sobre gerenciamento de projetos – diretrizes para o sucesso*. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12. ed. New York: John Wiley & Sons, 2017.

KERZNER, H. *Project management best practices: achieving global excellence*. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 2018.

MARSHALL JÚNIOR, I.; ISHIKAWA, A.; KAMINSKI, P. C. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORRIS, Peter W. G.; PINTO, Jeffrey K. *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken: John Wiley& Sons, 2004.

MOURA, Ralf Luis de; CARNEIRO, Teresa Cristina Janes; DIAS, Taciana Lemos. O ambiente VUCA no sucesso do projeto: os efeitos dos métodos de gerenciamento de projetos. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 20, p. 236-259, 2023.

NASCIMENTO, T. C.; BRESSAN, G. A.; MARTINS, F. S.; ROSSI, F. J. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. *Revista de Administração USP (RAUSP)*, v. 49, n. 2, p. 415-428, abr./jun. 2014.

OLIVEIRA, Fernanda de Morais. Contratos Administrativos: o que são e quais são suas características?.*IDP Blog*. Brasília, 2023. Disponível em: https://direito.idp.edu.br/blog/direito-administrativo/contratos-administrativos/. Acesso em: 25 jun. 2023.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. *Cadernos de Pesquisa*, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

PINTO, Jeffrey K. *Project management: achievingcompetitiveadvantage*. 5. ed. Boston: Pearson, 2019.

PLANEJAMENTO Estratégico do TRE/DF 2021-2026. Disponível em: https://www.tre-df.jus.br/institucional/planejamento-estrategico/tredf-planejamento-estrategico-institucional. Acessoem: 25 jun. 2023.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

POUSA CORRÊA, A. B. Impacto da implantação de uma ferramenta profissional de gerenciamento de projetos na Justiça Eleitoral Brasileira. 2018. 33 f. Artigo (Especialização) – Escola de Gestão e Negócios da Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. *Guia PMBOK: Um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos*. 6. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.

RABECHINI JR., Roque; PESSÔA, Marcelo Schneck de Paula. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Project management maturity and competences: a structured analytic model*. Abr. 2005. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000100004.

ROCKART, John F. A primer on critical success factors. *Massachusetts Institute of Technology*. Massachusetts, 1981.

SANTOS, Fábio Januário Gonçalves dos; AMARAL, Creusa SayuriTahara. Modelo de maturidade em gestão de projetos: um estudo bibliométrico do modelo PRADO-MMGP. In: *SENGI – Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação*, IV, 2021, Juazeiro do Norte. Anais [...]. Juazeiro do Norte: Universidade Regional do Cariri - URCA, 2021. ISSN 2674-5526.

SPENDOLINI, Michael J. *Benchmarking*. São Paulo: Macron Books, 1994.

TURNER, J. Rodney. *The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations*. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora UnB, 1999. v. 2.

idp
A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO