

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. HENRIQUE DA CÂMARA LINHARES



**GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO  
DISTRITO FEDERAL: ANÁLISE DO IMPACTO DA MIGRAÇÃO PARA  
O *MICROSOFT PROJECT 2024* NA MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CBMDF**

**BRASÍLIA  
2026**

Cap. QOBM/Comb. HENRIQUE DA CÂMARA LINHARES

**GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO  
FEDERAL: ANÁLISE DO IMPACTO DA MIGRAÇÃO PARA O *MICROSOFT  
PROJECT 2024* NA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO  
CBMDF**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Ten-Cel. RRm. **LUIS CLAUDIO DA FONSECA FRANCO**

**BRASÍLIA  
2026**

CAP QOBM/Comb. HENRIQUE DA CÂMARA LINHARES

**GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: ANÁLISE DO IMPACTO DA MIGRAÇÃO PARA O *MICROSOFT PROJECT 2024* NA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CBMDF**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Gabriel** Motta de Carvalho – Ten-Cel. QOBM/Comb.  
**Presidente**

---

**Jeann** Wilson Aguiar Cavalcante – Ten-Cel. RRm.  
**Membro**

---

**Emília** Bernardes Da Silva – Ten-Cel. RRm.  
**Membro - Metodologia Científica**

---

**Luis Claudio** da Fonseca Franco – Ten-Cel. RRm..  
**Orientador**

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

AUTOR: Cap. QOBM/Comb. Henrique da Câmara Linhares

TÍTULO: Gestão de Projetos no Corpo De Bombeiros Militar Do Distrito Federal: Análise do Impacto da Migração para o *Microsoft Project 2024* na Maturidade em Gerenciamento de Projetos do CBMDF.

DATA DE DEFESA: 24/02/2026.

Acesso ao documento
<input checked="" type="checkbox"/> Texto completo <input type="checkbox"/> Texto parcial <input type="checkbox"/> Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:
Licença
<p><b>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</b></p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.</p> <p>b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p><b>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</b></p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

---

Henrique da Câmara **Linhares**

Cap. QOBM/Comb.

# GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: ANÁLISE DO IMPACTO DA MIGRAÇÃO PARA O *MICROSOFT PROJECT 2024* NA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO CBMDF

## RESUMO

Este artigo investigou o potencial impacto da migração do *software* GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* na maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com base nos critérios do Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Nesse contexto, para aferir a maturidade foi utilizado o instrumento de pesquisa Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), versão 2.4.0. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com aplicação de questionário estruturado em dois momentos distintos: o primeiro, baseado no cenário atual de utilização do sistema GPWeb; e o segundo, fundamentado em um cenário prospectivo, considerando a adoção das funcionalidades do *Microsoft Project 2024*. Os resultados indicam que, no cenário atual, o CBMDF apresenta nível de maturidade classificado como “Padronizado”, enquanto o cenário prospectivo aponta para uma maturidade potencial classificada como “Gerenciado”. Ressalta-se, contudo, que o segundo resultado representa uma projeção condicionada à efetiva implantação da ferramenta, à institucionalização de processos, ao fortalecimento da governança e ao desenvolvimento de competências organizacionais. Complementarmente, o estudo de *benchmarking* em níveis distrital e nacional revelou que o CBMDF ocupa uma posição de destaque, com potencial para se consolidar como referência no segmento ao otimizar o uso do *Microsoft Project 2024*. Conclui-se, portanto, que a adoção de ferramentas tecnológicas pode atuar como elemento habilitador da maturidade em gerenciamento de projetos, desde que integrada a mudanças estruturais, gerenciais e culturais na organização.

**Palavras-chave:** gerenciamento de projetos; CBMDF; maturidade organizacional; Microsoft Project; MMGP.

# PROJECT MANAGEMENT IN THE MILITARY FIRE DEPARTMENT OF THE FEDERAL DISTRICT: ANALYSIS OF THE IMPACT OF MIGRATION TO MICROSOFT PROJECT 2024 ON THE MATURITY OF PROJECT MANAGEMENT IN THE CBMDF

## ABSTRACT

This article investigated the potential impact of migrating from the GPWeb software (free version) to Microsoft Project 2024 on the project management maturity of the Military Fire Department of the Federal District (CBMDF), based on the criteria of the Prado Project Management Maturity Model (MMGP). In this context, the MMGP research instrument, version 2.4.0, was used to assess maturity. The research adopted a quantitative approach, applying a structured questionnaire at two distinct moments: the first based on the current scenario of GPWeb system utilization, and the second based on a prospective scenario considering the adoption of Microsoft Project 2024 functionalities. The results indicate that, in the current scenario, CBMDF presents a maturity level classified as "Standardized", while the prospective scenario points toward a potential maturity classified as "Managed". It is emphasized, however, that the second result represents a projection contingent upon the effective implementation of the tool, the institutionalization of processes, the strengthening of governance, and the development of organizational competencies. Additionally, benchmarking at district and national levels revealed that CBMDF occupies a prominent position, with the potential to consolidate itself as a reference in the segment by optimizing the use of Microsoft Project 2024. It is concluded, therefore, that the adoption of technological tools can act as an enabler of project management maturity, provided it is integrated with structural, managerial, and cultural changes within the organization.

**Keywords:** project management; CBMDF; organizational maturity; Microsoft Project; MMGP.

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário das organizações públicas, marcado por crescentes restrições orçamentárias, pela complexidade acentuada das demandas sociais e por uma contínua pressão por resultados, a adoção de boas práticas de gerenciamento de projetos tornou-se um diferencial estratégico para a entrega de valor à sociedade.

Instituições públicas consolidadas no Brasil, como o Tribunal de Contas da União (2019) e o Banco Central do Brasil (2025), já utilizam o gerenciamento de projetos como um pilar fundamental para o alcance de seus objetivos estratégicos, demonstrando a relevância dessa disciplina para a eficiência do setor público.

Nesse contexto, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), cuja atuação dual envolve tanto a resposta imediata a emergências quanto a gestão de complexas iniciativas estruturantes de médio e longo prazo, vem buscando aprimorar sua governança e capacidade de execução por meio da progressiva institucionalização da gestão de projetos.

A relevância e o impacto da Corporação na sociedade brasiliense são inquestionáveis. Segundo o painel de “Análise Temporal” do BI corporativo do CBMDF (2025c), foram atendidas 140.797 ocorrências no ano de 2024, o que representa uma média de 385 ocorrências por dia. Isso significa que a sociedade é impactada de forma contínua e direta pelos serviços prestados pela instituição. A alta demanda operacional exige uma retaguarda administrativa e eficiente e é nesse ponto que o gerenciamento de projetos se torna essencial.

Além disso, o CBMDF ostenta, na data de elaboração deste trabalho (dezembro de 2025), um índice de satisfação de 94%, um índice de confiança de 92% e um *Net Promoter Score (NPS)* de 79%, posicionando-se à frente de empresas renomadas como *Amazon, Heinz e Bic* neste último indicador (CBMDF, 2025d).

A Corporação, portanto, não apenas responde a uma elevada exigência quantitativa de seus serviços, mas também consegue entregá-los com um nível de satisfação que a coloca em patamares de organizações líderes da confiança da sociedade. Para sustentar tal nível de excelência, é imperativo que sua gestão esteja preparada para os desafios impostos à organização.

É nesse ponto que o gerenciamento de projetos se firma como uma força estratégica. De acordo com o *Project Management Institute (PMI)* (2021), o gerenciamento de projetos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, com o objetivo primordial de entregar valor. Ou seja, o gerenciamento de projetos é um aliado relevante na manutenção e desenvolvimento da percepção de valor pela sociedade.

A sétima edição do Guia *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)* introduziu uma mudança significativa no arcabouço teórico do gerenciamento de projetos ao adotar uma abordagem orientada por princípios, em substituição ao modelo tradicional fundamentado em processos e áreas de conhecimento. Essa evolução conceitual busca refletir de forma mais adequada a complexidade, a dinamicidade e o caráter adaptativo dos ambientes organizacionais contemporâneos (*PMI, 2021*). Tal perspectiva converge com a abordagem proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), segundo a qual as organizações devem ajustar continuamente suas estruturas, práticas e instrumentos de gestão em função das especificidades do contexto em que estão inseridas. Nesse sentido, organizações que apresentam um gerenciamento de projetos mais desenvolvido e maduro tendem a estar melhor preparadas para responder de forma eficaz às múltiplas e crescentes demandas impostas pelo cenário atual, fortalecendo sua capacidade de adaptação e de geração de valor.

Sob essa ótica, o CBMDF precisa de sua capacidade adaptativa aprimorada, pois enquanto organização militar com múltiplas frentes de atuação — como prevenção, combate a incêndios, atendimento pré-hospitalar, salvamento e defesa civil — enfrenta o desafio constante de coordenar projetos com distintos níveis de complexidade.

A gestão estratégica é uma prática utilizada no CBMDF desde 2002 (CBMDF, 2018), e a Corporação vem incorporando o gerenciamento de projetos em sua cultura de forma sistemática desde então. O Planejamento Estratégico de 2013-2016 obteve 75% de execução, e o de 2017-2024 alcançou 73,4% (CBMDF, 2024), ambos utilizando projetos como principais instrumentos de gestão.

Para Kerzner (2006), organizações com maior maturidade em gerenciamento de projetos são mais capazes de integrar suas iniciativas à estratégia, otimizando recursos e maximizando os benefícios entregues, tornando-se uma habilidade crítica para a sobrevivência e o crescimento. Através dela, é possível planejar, executar, monitorar e encerrar iniciativas com foco em prazos, custos, qualidade e resultados, promovendo a geração de valor para a organização e suas partes interessadas.

Contudo, apesar dos avanços, um diagnóstico realizado por Guedes Neto (2019) aferiu o grau de maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, classificando-o no nível “Conhecido”, com a nota 2,75. Este resultado evidencia um hiato significativo em relação à meta estabelecida no Planejamento Estratégico 2017-2024, que previa a elevação da maturidade para o nível “Gerenciado” (CBMDF, 2017).

Segundo Prado (2008), há 05 (cinco) níveis de maturidade de projetos classificados, são eles, de forma crescente: “Iniciado”, “Conhecido”, “Padronizado”, “Gerenciado” e “Otimizado”. Portanto, o CBMDF precisaria evoluir para o nível “Padronizado” para conseguir se aprimorar e chegar ao nível “Gerenciado”, conforme estabelecido em meta do planejamento estratégico.

Na época deste estudo, a Corporação utilizava o *software* GPWeb, versão gratuita, como ferramenta de apoio. Apesar de atender a demandas básicas, essa plataforma apresenta limitações significativas, sobretudo no que se refere à integração das áreas de conhecimento, ao suporte para a gestão de riscos e recursos, à geração de relatórios analíticos e à gestão de portfólio.

Visando superar essas limitações e fortalecer sua governança, a Corporação investiu na migração para uma ferramenta mais robusta. Por meio do processo SEI 00053-00047738/2023-74 (CBMDF, 2025a), foi adquirido o *Microsoft Project 2024*, que atualmente já está instalada no parque tecnológico da Corporação, porém em fase de customização e aplicação do treinamento aos usuários. Espera-se que a ferramenta esteja em pleno funcionamento até o final de 2026.

A adoção desta nova plataforma representa não apenas uma mudança tecnológica, mas também uma oportunidade de transformação gerencial e cultural. Trata-se de uma plataforma corporativa que permite maior integração entre áreas, padronização de métodos, rastreabilidade das entregas e alinhamento estratégico.

Entretanto, a simples adoção de uma tecnologia não garante, por si só, o amadurecimento das práticas organizacionais. É necessário investigar em que medida a substituição do GPWeb pelo *Microsoft Project 2024* de fato contribuirá para a evolução da maturidade em gerenciamento de projetos no âmbito da Corporação. A maturidade pode ser compreendida como o grau em que uma organização internalizou práticas formais, estruturadas e eficazes, sendo influenciada por fatores como metodologia, informatização e apoio da alta gestão (Prado, 2008). Assim, o problema de pesquisa que este trabalho busca responder é: em que medida a migração do GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* pode contribuir para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, segundo os critérios do Modelo Prado-MMGP?

A relevância deste estudo reside na possibilidade de mensurar o grau de evolução potencial da maturidade organizacional a partir da implantação de uma ferramenta corporativa, fornecendo subsídios para o aprimoramento da gestão interna do CBMDF e servindo como referência para outras instituições públicas. A análise proposta permitirá identificar lacunas, projetar benefícios concretos e orientar ações de melhoria contínua da governança de projetos na Corporação.

Para responder ao problema de pesquisa, este trabalho estabeleceu como objetivo geral avaliar o potencial impacto da migração do *software* GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* na maturidade em gerenciamento de projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), com base nos critérios do Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Para alcançar este propósito, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Apresentar considerações, conceitos e características fundamentais do gerenciamento de projetos;
- 2) Comparar as funcionalidades do GPWeb, versão gratuita, e do *Microsoft Project 2024*;
- 3) Analisar a maturidade de gerenciamento de projetos em dois cenários distintos — antes e depois da aquisição do *Microsoft Project 2024* — por meio da aplicação do questionário do Modelo Prado-MMGP, versão 2.4.0;

- 4) Realizar o estudo de *benchmarking* com organizações similares para diagnosticar o posicionamento do CBMDF em maturidade em gerenciamento de projetos frente ao cenário distrital e nacional.

Ao atingir esses objetivos, o estudo responde à problemática proposta e oferece um diagnóstico detalhado sobre o panorama atual da gestão de projetos na corporação.

No entanto, com base nos possíveis cenários que abrangem o contexto dessa pesquisa, o autor formulou as seguintes hipóteses:

H0: A migração do GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* não contribui para a alteração do nível da maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, mantendo o nível “Conhecido” para a maturidade, segundo os critérios do Modelo Prado-MMGP.

H1: A migração do GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* contribui para o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, alcançando o nível “Padronizado”, “Gerenciado” ou “Otimizado”, segundo os critérios do Modelo Prado-MMGP.

H2: Apesar dos potenciais benefícios que a migração do GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* possa trazer para o CBMDF, a Corporação não está preparada para usufruir a totalidade da capacidade que a ferramenta apresenta, resultando na manutenção do grau de maturidade em gerenciamento de projetos no nível “Conhecido”, segundo os critérios do Modelo Prado-MMGP.

Na seção de “Considerações Finais” é realizado o descarte ou a confirmação das hipóteses elencadas nesta seção.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceitos fundamentais de gerenciamento de projetos e a cadeia de valor agregado**

#### **2.1.1. O que são projetos? O que são processos? Quais as suas diferenças?**

Projetos são um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2021). Ou seja, é necessário que a entrega do projeto seja algo novo, único e exclusivo. Todavia, a inovação pretendida com o projeto não exige que sua execução seja inteiramente feita com novas áreas, novos atores ou novos processos da organização. Exemplo: Uma otimização do processo de pagamento da remuneração dos militares pode ser considerado um projeto. Nesse caso, a inovação proporcionada é a criação de um novo caminho para um processo que a organização já estava habituada.

Há de se falar na diferença de processo e projeto. Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas (ISO, 2015). Como dito no parágrafo anterior, o projeto está vinculado a uma inovação, já para o processo não, as entregas proporcionadas pelos processos podem ser as mesmas, sem inovação.

Como forma de evolução natural no contexto de maturidade de gerenciamento de projetos, é comum que projetos bem executados se transformem em novos processos da organização. Outra diferença estrutural entre os termos é o seu marco temporal. Projetos necessariamente têm que ser finalizados em algum momento, já os processos podem continuar se repetindo indefinidamente (PMI, 2021).

Aplicando o conceito ao exemplo do pagamento da remuneração dos militares, ao final da implementação do projeto de otimização desse processo é fundamental avaliar os benefícios alcançados. Caso os resultados da avaliação sejam positivos, espera-se que a organização padronize a inovação gerada, transformando-a em um processo regular. Em outras palavras, a solução inicialmente concebida e executada no âmbito do projeto passa a integrar a rotina da organização, consolidando-se como um processo otimizado e sustentável.

### **2.1.2. Conceito de gerenciamento de projetos e sua geração de valor para a organização**

Segundo *PMI* (2021), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. Em outras palavras, é a correta gestão dos recursos destinados à execução do projeto para se alcançar o resultado pretendido.

Essa definição amplia a visão tradicional de que os projetos se limitam apenas à execução de cronogramas e orçamentos, destacando que a verdadeira finalidade é gerar valor para as partes interessadas (*stakeholders*).

Segundo Kerzner (2006), a evolução do gerenciamento de projetos demonstra uma transição da simples função de controle para uma disciplina estratégica que apoia diretamente a governança organizacional. Ele ressalta que, quando bem executado, o gerenciamento de projetos proporciona às instituições maior previsibilidade de resultados, redução de riscos e otimização dos recursos.

Nesse sentido, o CBMDF está em busca do alinhamento contínuo com as boas práticas de governança. Atendendo a exigência do art. 13 do Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019 (Distrito Federal, 2019), o CBMDF instituiu o seu Comitê Interno de Governança e desde então tem realizado reuniões periódicas para debater e decidir colegiadamente o futuro da organização (CBMDF, 2025b). Aliado a isso, todas as atas das reuniões realizadas estão disponíveis para consulta, mostrando o compromisso da Corporação com a transparência.

Na perspectiva de Vargas (2009), o gerenciamento de projetos constitui um diferencial competitivo, na medida em que possibilita às organizações transformarem suas estratégias em ações concretas, mensuráveis e orientadas a resultados. Tal abordagem é essencial para verificar se os objetivos estratégicos estão, de fato, sendo alcançados.

Nessa direção, o CBMDF demonstra estar alinhado às boas práticas de governança ao executar seu planejamento estratégico por meio de projetos estruturados, prática adotada desde o Planejamento Estratégico 2017-2024 (CBMDF,

2018), o que evidencia que a Corporação está trilhando um caminho consistente rumo ao fortalecimento de sua maturidade organizacional em gerenciamento de projetos.

Prado e Oliveira (2025a) afirmam que há uma relação direta entre maturidade de gerenciamento de projetos e indicadores de desempenho da organização, o que reforça a geração de valor para a organização. No estudo desses autores, chegou-se à conclusão de que quanto maior a maturidade de gerenciamento de projetos, maior é o sucesso total do projeto, menor é o atraso, menor é o desvio orçamentário frente ao previsto e maior é o percentual de execução dentro do escopo previsto. Outra conclusão positiva deste estudo é que quanto maior a maturidade, maior a percepção pela alta administração da importância do gerenciamento de projetos para agregar valor à organização.

Em sintonia com esse estudo, há o relatório *Pulse of the Profession 2023* (PMI, 2023), no qual há a conclusão de que a maturidade em gerenciamento de projetos é um fator essencial para o sucesso dos projetos na organização. Ou seja, investir recursos na maturidade de gerenciamento de projetos é investir recursos na efetividade do alcance dos objetivos da organização.

No setor público, a geração de valor no gerenciamento de projetos assume características complementares específicas como: transparência na aplicação dos recursos, prestação de contas à sociedade e foco em impactos sociais. O Tribunal de Contas da União (2020) destaca que a adoção de práticas de gestão de projetos fortalece a governança pública e possibilita maior eficiência e efetividade na execução de políticas.

Nesse contexto, o CBMDF procura alinhar a condução de seus projetos estratégicos às políticas públicas estabelecidas pelo Governo do Distrito Federal, de modo a transformá-las em ações efetivas por meio de sua execução (CBMDF, 2017).

Portanto, a cadeia de valor gerada por um gerenciamento de projetos bem executado ultrapassa a dimensão técnica, estendendo-se ao alinhamento estratégico, à governança organizacional, ao melhor desempenho institucional e à confiança social.

### **2.1.3. Gerenciamento de projetos no CBMDF**

O gerenciamento de projetos no CBMDF tem se consolidado como uma prática fundamental para garantir maior eficiência na gestão institucional, especialmente no que diz respeito ao alinhamento entre as iniciativas desenvolvidas e os objetivos estratégicos da Corporação.

Conforme cita o Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF (2018), a Corporação evoluiu sua utilização nessa temática desde 2002 com a formalização de seu planejamento estratégico. Desde então, houve uma evolução na gestão de projetos na Corporação até chegar no ponto em que se encontra hoje.

O Plano Estratégico de 2013-2016 do CBMDF previu a criação do escritório de projetos em suas ações 2.6 e 2.7 (CBMDF, 2013). O escopo do projeto dessas ações continha a capacitação dos servidores atuantes no gerenciamento de projetos, a implantação de uma ferramenta de Tecnologia de Informação (TI) e a construção de um portfólio de projetos estratégico (CBMDF, 2018). O GPWeb, versão gratuita, foi escolhido como ferramenta de TI para dar suporte de gerenciamento de projetos da Corporação.

Com o objetivo de evoluir a metodologia de gerenciamento de projetos no CBMDF, a Corporação previu em seu Planejamento Estratégico 2017-2024 (PLANES 2017-2024) a iniciativa 5.2 sobre a elevação do nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível “Gerenciado”, segundo o Modelo Prado-MMGP (CBMDF, 2017). Guedes Neto (2019) realizou um estudo para fazer o diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF, o qual teve resultado de nível de maturidade “Conhecido”.

Guedes Neto (2019) inclusive faz um plano de crescimento de maturidade em gerenciamento de projetos para o CBMDF. De acordo com o planejamento feito, o CBMDF deveria estar no nível “Gerenciado” em 2024. Com o resultado desse artigo, será possível verificar se o alvo deste planejamento foi alcançado.

Na visão de Guedes Neto (2020), ao investigar a aplicação do gerenciamento de projetos na Corporação, observa-se que o CBMDF busca cada vez mais adotar boas práticas consagradas internacionalmente, como as preconizadas pelo *PMI*, mas

adaptando-as à sua realidade organizacional. Essa adaptação é essencial para que os projetos desenvolvidos estejam em sintonia com a cultura institucional e com as particularidades do serviço público militar.

A gestão de projetos no CBMDF, portanto, não se limita ao controle de prazos e custos, mas se apresenta como um mecanismo estratégico capaz de gerar valor para a sociedade, seja por meio de melhorias na infraestrutura operacional, seja pelo fortalecimento da capacidade de resposta da Corporação às demandas da população do Distrito Federal.

Entretanto, tanto Guedes Neto (2020) quanto o Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF (2018) destacam que ainda há desafios importantes a serem superados. Entre eles, estão a necessidade de maior integração entre os setores, a carência de ferramentas tecnológicas mais robustas para o apoio ao gerenciamento e a capacitação contínua do efetivo em técnicas de gestão de projetos.

Para garantir a efetividade na execução de projetos, é fundamental que o gerenciamento adote uma abordagem estruturada na sistematização e padronização de procedimentos. Nesse contexto, *softwares* especializados foram desenvolvidos justamente para instrumentalizar essa estruturação e dar suporte às metodologias de gestão.

Além disso, a adoção de *softwares* de gerenciamento de projetos contribui significativamente para a integração das equipes e o acompanhamento em tempo real das atividades. Essas ferramentas permitem maior controle sobre prazos, custos, recursos e riscos, oferecendo indicadores que auxiliam na tomada de decisão e na melhoria contínua dos processos (PMI, 2021). Dessa forma, o uso de tecnologias especializadas não apenas padroniza a gestão, mas também promove transparência, eficiência e alinhamento estratégico entre os diversos setores envolvidos nos projetos.

## **2.2. Comparação entre o *software* GPWeB, versão gratuita, e o *Microsoft Project 2024*.**

Como o escopo deste trabalho está pautado em avaliar o impacto da migração do *software* GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024*, o autor apresenta o quadro abaixo com a comparação entre as duas ferramentas.

**Quadro 1 – Comparação entre o *Microsoft Project 2024* e o *GPWeb***

<b>Critério</b>	<b>Microsoft Project 2024</b>	<b>GPWeb</b>
<b>Custo</b>	Licença paga.	Gratuito.
<b>Interface</b>	Moderna, intuitiva, com múltiplas linhas do tempo, Gantt avançado e dashboards integrados.	Simple, baseada em navegador; foco em usabilidade básica.
<b>Modelos/Templates</b>	Diversos modelos prontos para diferentes tipos de projetos.	Não possui biblioteca de <i>templates</i> estruturados.
<b>Gestão de Cronogramas</b>	Avançada: <i>Gantt</i> , dependências automáticas, cenários “ <i>what-if</i> ”, linhas de base ( <i>baseline</i> ).	Básica: <i>Gantt</i> , básico, com dependências, visual hierárquico de tarefas, progresso percentual.
<b>Gestão de Recursos</b>	Completa: alocação de carga, disponibilidade, custos, nivelamento automático.	Limitada: atribuições simples, sem cálculos avançados de carga ou custo.
<b>Gestão de Riscos</b>	Módulo dedicado com cadastro, probabilidade, impacto, planos de resposta e relatórios.	Possui módulo de riscos incipiente que não atende a demanda do CBMDF. Gestão feita manualmente (sistemas ou planilhas externas).
<b>Relatórios e Dashboards</b>	Avançados, dinâmicos, com integração ao Power BI e exportação em diversos formatos.	Relatórios básicos de acompanhamento, pouco customizáveis.
<b>Colaboração</b>	Colaboração em tempo real via <i>Microsoft Teams</i> , <i>SharePoint</i> , <i>Project Server/Online</i> .	Colaboração interna básica com fluxo de aprovação e gestão eletrônica de documentos.
<b>Suporte a Metodologias (PMBOK)</b>	Alinhado ao PMBOK e metodologias ágeis, compatível com frameworks híbridos.	Parcial: permite estruturar projetos, mas sem alinhamento direto a frameworks avançados.
<b>Automação/IA</b>	Automação inteligente: sugestões de cronogramas, otimização de recursos e alertas de risco.	Não possui.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Microsoft (2025), Softtrader (2024), Project Manager (2025), *Software Público* (2015), TCE-PI (2019).

Nota-se diversas diferenças entre as duas ferramentas nos diferentes critérios apresentados. No entanto, há o questionamento se essas diferenças impactam diretamente a maturidade de gerenciamento de projetos da Corporação. Em outras

palavras, a mudança de *software* será o suficiente para provocar uma melhora na maturidade de projetos do CBMDF? A seção de resultados e discussão deste trabalho abordará a resposta deste questionamento.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Modelo Prado de maturidade em gerenciamento de projetos (MMGP)

Para avaliar a maturidade em gerenciamento de projetos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, foi utilizado o Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), versão 2.4.0. Este modelo é amplamente difundido no Brasil e reconhecido como uma ferramenta de diagnóstico organizacional que permite identificar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de acordo com práticas consolidadas no campo da gestão (Prado; Oliveira, 2025a).

Todavia, há outros tipos de questionário de maturidade de gerenciamento de projetos. Para a escolha do questionário a ser utilizado nessa pesquisa, foi realizada uma comparação entre os principais modelos de avaliação. Os modelos comparados foram: OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), PMMM (*Project Management Maturity Model*) e MMGP. Abaixo, segue um quadro comparativo para melhor entendimento do leitor.

**Quadro 2 - Comparação entre os Modelos OPM3, PMMM e MMGP**

<b>Aspecto</b>	<b>OPM3</b>	<b>PMMM</b>	<b>MMGP</b>
<b>Ano de criação</b>	2003	2001	2002
<b>Destinação</b>	Organizações públicas e privadas	Organizações públicas e privadas	Organizações públicas e privadas
<b>Níveis de maturidade</b>	Não utiliza níveis de maturidade	5	5
<b>Número de questões</b>	151	183	40
<b>Estratégia da organização</b>	SIM	SIM	SIM
<b>Cultura organizacional</b>	Não é abordado de forma clara	SIM	SIM
<b>Indica fatores que influenciam a maturidade</b>	NÃO	NÃO	SIM

<b>Principais vantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aderência ao PMBOK;</li> <li>- Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação com aspectos internos e externos à organização;</li> <li>- Possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza;</li> <li>- Ferramenta gratuita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simples aplicação</li> <li>- Leva em consideração o PMBOK;</li> <li>- Possibilidade de benchmarking com empresas nacionais;</li> <li>- Consideração de aspectos específicos de empresas brasileiras;</li> <li>- Ferramenta gratuita.</li> </ul>
<b>Principais desvantagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexidade de aplicação</li> <li>- Escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexidade de aplicação;</li> <li>- Diferenças de escalas para cada cenário;</li> <li>- Pouca clareza nas informações sobre os procedimentos de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensão das questões;</li> <li>- Questões com multiplicidade de cenários;</li> </ul>
<b>Origem</b>	Estados Unidos da América	Estados Unidos da América	Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Guedes Neto (2019, p.44)

Conforme visto no quadro, o MMGP possui uma facilidade maior de aplicação comparado aos demais devido ao seu número de questões e, segundo Guedes Neto (2019), os demais instrumentos de avaliação comparados não apresentam fatores que influenciam na maturidade de projetos, critério esse observado no MMGP. Por esses motivos, optou-se por escolher este instrumento de avaliação para esta pesquisa.

O MMGP adota uma abordagem baseada em sete dimensões de avaliação (*Maturity Research, 2025b*) as quais buscam mensurar não apenas o conhecimento técnico, mas também o contexto cultural e estratégico da organização, são elas:

1. Competência em Gerenciamento de Projetos: Reflete o domínio e a aplicação prática, por parte dos gerentes e equipes, das ferramentas, processos e técnicas clássicas de gestão (*Maturity Research, 2025c*).
2. Competência Técnica e Contextual: Envolve o conhecimento específico da área de atuação do projeto e a compreensão do ambiente de negócio e operacional em que a organização está inserida (*Maturity Research, 2025c*).
3. Competência Comportamental: Concentra-se nas habilidades interpessoais, abrangendo a capacidade de liderança, comunicação, negociação e gestão de conflitos dos envolvidos (*Maturity Research, 2025c*).
4. Metodologia: Refere-se à existência, padronização e efetivo uso de processos formais, manuais e fluxos de trabalho que orientam a execução das atividades (*Maturity Research, 2025c*).
5. Informatização: Avalia o suporte tecnológico disponível, especificamente o nível de utilização de *softwares* especializados para o planejamento e controle de projetos (*Maturity Research, 2025c*).
6. Estrutura Organizacional: Analisa o suporte da alta administração, a influência da hierarquia e a presença de órgãos de apoio, como o Escritório de Projetos (PMO), na facilitação dos processos de gestão (*Maturity Research, 2025c*).
7. Alinhamento Estratégico: Verifica o grau de conexão entre o portfólio de projetos executados e os objetivos e metas de longo prazo estabelecidos pela instituição (*Maturity Research, 2025c*).

O questionário aplicado nesta pesquisa segue a versão 2.4.0, composta por 40 questões objetivas, distribuídas entre as dimensões mencionadas, nas quais os respondentes devem indicar o grau de aderência da organização a determinadas práticas. O instrumento utiliza uma escala ordinal de pontuação que varia de 0 a 10, em que os valores mais baixos representam inexistência ou baixa aplicação de práticas de gerenciamento de projetos e os valores mais altos refletem ampla utilização, alinhamento estratégico e resultados consistentes.

A análise das respostas possibilita determinar a nota de maturidade, classificada em cinco níveis progressivos:

1. Nível 1 – Inicial: ausência de práticas estruturadas;
2. Nível 2 – Conhecido: aplicação parcial de práticas e metodologias;
3. Nível 3 – Padronizado: existência de metodologia e processos institucionais;
4. Nível 4 – Gerenciado: integração de processos, apoio institucional e gestão por portfólio;
5. Nível 5 – Otimizado: práticas avançadas, inovação e melhoria contínua.

O valor final de resposta ao questionário é medido pela seguinte fórmula “Avaliação Final = (100 + total de pontos obtidos) / 100” (Prado, 2025). A correspondência entre a nota da avaliação final e o nível correspondente seguirá o quadro abaixo:

**Quadro 3 – Correlação nota final com nível da organização**

<b>Intervalo de Nota Final</b>	<b>Nível Correspondente</b>
1,00 – 1,49	Nível 1 – Inicial
1,50 – 2,69	Nível 2 – Conhecido
2,70 – 3,79	Nível 3 – Padronizado
3,80 – 4,49	Nível 4 – Gerenciado
4,51 – 5,00	Nível 5 – Otimizado

Fonte: O autor baseado na pesquisa de Prado (2008)

Com isso, além do resultado no nível de maturidade de gerenciamento de projetos, o questionário proporciona a análise do nível de aderência a cada nível (Prado, 2008). Quanto maior a resposta do nível, maior será a aderência ao nível. Exemplo: A soma das notas das respostas do Nível 2 foi de 50 pontos, logo o nível de aderência desse setor ao nível 2 seria de 50%.

Para o cálculo do nível de aderência às dimensões do MMGP, utilizou-se a ferramenta disponibilizada no site oficial do questionário (*Maturity Research*, 2025d). Após o envio das respostas pelos participantes, o sistema processa automaticamente os dados e gera um relatório consolidado, no qual são apresentados os níveis de aderência correspondentes a cada dimensão avaliada.

Com essa análise, é possível identificar os principais pontos de melhoria em cada nível do questionário, o que colabora para a elaboração do plano de crescimento de maturidade de gerenciamento de projetos (Prado, 2008).

O site da *Maturity Research* (2025a) apresenta as instruções da forma correta de respondê-lo. Segundo o site, são proporcionadas duas opções para realizar a resposta do questionário, sendo elas a opção “A” e a opção “B”. Na opção “A” o questionário é respondido por 1 (uma) pessoa com profundos conhecimentos na área. Já na opção “B” o questionário é respondido por um grupo de pessoas do setor a ser analisado. De acordo com as instruções, a opção “B” é mais robusta e proporciona maior assertividade (*Maturity Research*, 2025a), sendo esta, portanto, a opção escolhida para a realização deste trabalho.

Neste trabalho, o questionário foi aplicado na Seção de Gestão Estratégica e Projetos (SEGEP) do Estado-Maior-Geral da Corporação, visto que esta seção está envolvida diretamente com o planejamento e a execução de projetos estratégicos no CBMDF. A SEGEP é o órgão central de governança de projetos, assume-se que sua maturidade reflete o nível de maturidade mais próximo da maturidade de gestão de projetos na Corporação, embora unidades operacionais possam ter níveis distintos. Dessa forma, o estudo se concentra nesse setor para o efeito do emprego da metodologia MMGP.

O grupo de respondentes é composto pela equipe completa de militares lotados na SEGEP do EMG, são eles: 1 (um) Ten-Cel. QOBM/Comb (chefe da seção), 1 (um) Ten-Cel. RRm., 1 (um) Capitão QOBM/Comb. e um 1 (um) Cabo QBMG-1.

Segundo Prado (2008), a aplicação do MMGP permite não apenas identificar a posição atual da organização em termos de maturidade, mas também orientar planos de ação para evolução, ao indicar lacunas e pontos fortes em sua governança de projetos.

Para a coleta de dados, a aplicação do mesmo questionário foi realizada em dois momentos distintos junto ao setor selecionado. O primeiro momento ocorreu no dia 10/10/2025 e considerou o cenário atual, em que o GPWeb é utilizado como ferramenta de gerenciamento de projetos. A aplicação do segundo momento ocorreu no dia 17/10/2025 com base nas funcionalidades do *Microsoft Project 2024*. Nesse

segundo momento, foi avaliado a potencialidade que a ferramenta *Microsoft Project 2024* poderia proporcionar ao CBMDF. Ou seja, foi avaliado o potencial de maturidade em gerenciamento de projeto que o CBMDF poderia atingir com base nas funcionalidades da nova ferramenta.

Cada aplicação durou cerca de 40 minutos. Os respondentes foram reunidos em uma sala e cada pergunta foi lida pelo autor para a equipe, estes então entravam em consenso com relação a resposta e informavam a alternativa escolhida para o autor.

A aplicação em dois momentos visa possibilitar a comparação entre os resultados obtidos no cenário atual com o cenário futuro, após a substituição do *software*, permitindo identificar possíveis ganhos de maturidade em gerenciamento de projetos decorrentes dessa mudança. Considerando que a única variável modificada no contexto de aplicação é a ferramenta de gestão de projetos, eventuais mudanças nos níveis de maturidade poderão ser atribuídas, de forma consistente, à adoção do novo sistema.

Dessa forma, a análise dos dados coletados buscou compreender de maneira objetiva os impactos da mudança de ferramenta sobre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, fornecendo subsídios relevantes para avaliar a efetividade do *Microsoft Project 2024* no contexto organizacional do CBMDF.

Por fim, com o intuito de comparar o resultado do CBMDF frente a organizações similares, esse questionário foi aplicado, no dia 10/11/2025, na Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPRO) da Secretária de Segurança Pública do Distrito Federal (SSP-DF) e na Secretária de Estado e Economia (SEEC) do Governo do Distrito Federal (GDF), utilizando a opção “B” de aplicação citada nesta seção.

Embora o escopo deste trabalho se concentre na análise CBMDF como um estudo de caso, a aplicação do Modelo Prado-MMGP em esferas mais amplas da administração pública distrital reveste-se de elevada importância estratégica. A replicação deste estudo na SSP-DF, à qual o CBMDF está vinculado, e no GDF, permitiu um valioso exercício de *benchmarking*. Nesse contexto, cabe ressaltar que ambos os setores escolhidos fazem parte do mesmo arcabouço temático que a

SEGEF do CBMDF, ou seja, são setores que lidam diretamente com os projetos estratégicos de suas respectivas instituições.

Tal análise comparativa possibilitaria situar a maturidade da Corporação em relação à sua pasta direta. Mais importante, um diagnóstico sistêmico auxiliaria a identificar se os desafios e avanços em gerenciamento de projetos são fenômenos isolados ou se refletem uma cultura de governança mais ampla, fomentando o alinhamento estratégico e a padronização de boas práticas entre diferentes órgãos em prol de uma maior geração de valor para a sociedade.

O questionário completo MMGP versão 2.4.0, encontra-se no Anexo A desse trabalho.

### **3.2. Classificação da pesquisa**

A presente pesquisa pode ser classificada sob diferentes critérios metodológicos. Quanto à interpretação dos resultados, foi adotada uma abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizando-a como uma pesquisa mista. O caráter quantitativo decorre da aplicação do questionário do Modelo Prado-MMGP, versão 2.4.0, cujas respostas são mensuradas em escala ordinal, possibilitando a obtenção de índices numéricos de maturidade. Já a vertente qualitativa está relacionada à análise interpretativa dos dados, permitindo compreender os impactos organizacionais da migração de *software* e identificar aspectos subjetivos ligados à gestão de projetos no CBMDF.

A pesquisa se enquadra como descritiva, uma vez que tem como objetivo a descrição e análise do nível de maturidade em gerenciamento de projetos antes e após a adoção do *Microsoft Project 2024*.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, sem a necessidade de manipulação das variáveis.

Em relação ao método, este estudo utiliza o estudo de caso, aplicado ao CBMDF. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é adequado quando se deseja investigar fenômenos contemporâneos em profundidade, dentro de seu contexto real, sendo especialmente útil em pesquisas organizacionais.

Quanto à natureza da pesquisa, a investigação é classificada como aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos, relacionados à melhoria da governança de projetos e ao aumento da maturidade organizacional. Nesse sentido, os resultados pretendem oferecer subsídios práticos à gestão do CBMDF, apoiando a tomada de decisões estratégicas relacionadas à implantação de ferramentas de gerenciamento de projetos.

Para assegurar a qualidade formal do texto, foi utilizado o *software ChatGPT*, versão GPT-5, como ferramenta de apoio na revisão ortográfica e gramatical do trabalho. Essa aplicação de inteligência artificial não interferiu no conteúdo científico, limitando-se a ajustes linguísticos, padronização da escrita e aprimoramento da clareza textual, de modo a garantir maior rigor e consistência na redação acadêmica.

Em relação ao objetivo de estudo, esta pesquisa situa-se no âmbito exploratório-descritivo. É exploratória porque permite ampliar a compreensão sobre os impactos da adoção de novas ferramentas tecnológicas de gerenciamento de projetos em uma instituição pública militar, tema ainda pouco investigado nesse contexto específico. É também descritiva por analisar e detalhar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, estabelecendo relações entre práticas de gestão, *softwares* utilizados e evolução institucional.

Por fim, a presente pesquisa observou integralmente os princípios éticos que regem a produção científica e o uso responsável de informações institucionais.

A participação dos integrantes ocorreu de forma voluntária e informada, sem qualquer tipo de coerção hierárquica, assegurando-se o direito de recusa ou desistência a qualquer momento. Ressalta-se que não foram coletados dados pessoais, sensíveis ou de natureza sigilosa, e que as respostas foram tratadas de forma anônima e confidencial, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção é dedicada à apresentação, análise e interpretação dos dados coletados por meio da aplicação do Modelo Prado de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), versão 2.4.0. Conforme estabelecido na Metodologia, o questionário foi aplicado em dois momentos distintos junto à Seção de Gestão Estratégica e Projetos (SEGEP): o primeiro avaliando o cenário atual com o uso do *software* GPWeb e o segundo projetando o cenário futuro com a implementação do *Microsoft Project 2024*.

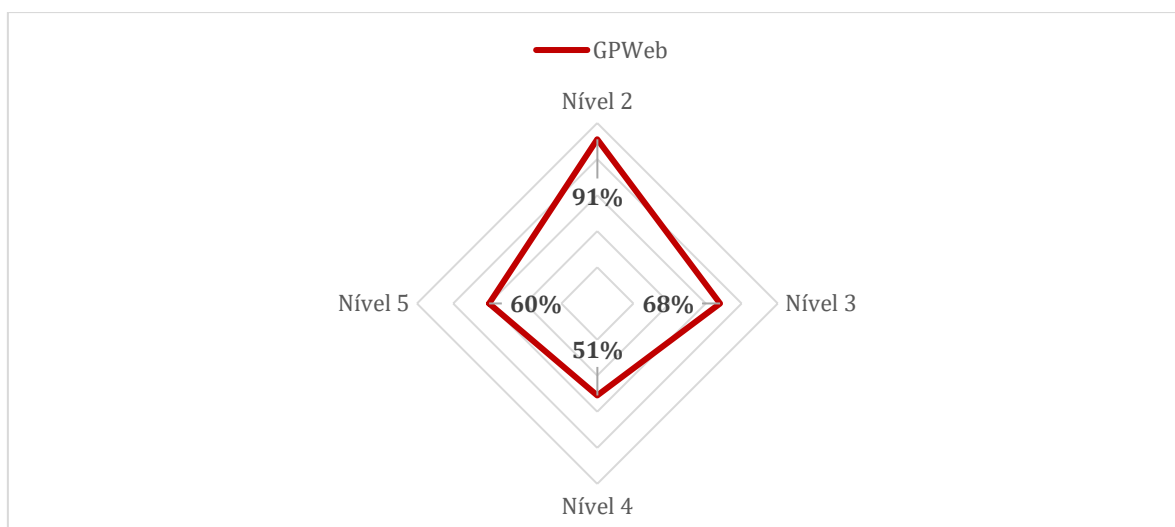
### 4.1. Apresentação dos resultados

Os dados brutos coletados foram tabulados e convertidos em pontuações, conforme a metodologia do MMGP, para gerar o "Nível de Aderência" a cada estágio de maturidade e a "Avaliação Final" da organização.

#### Cenário 1: Diagnóstico Atual (*Software* GPWeb)

A primeira aplicação do instrumento mensurou a maturidade da SEGEP considerando os processos vigentes e o uso do GPWeb (versão gratuita) como ferramenta de apoio. Os resultados obtidos para este cenário foram os seguintes:

**Gráfico 1 – Aderência do GPWeb por nível de maturidade**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O total de pontos obtido no Cenário 1 foi de 270 pontos. Aplicando-se a fórmula de cálculo do modelo ( $Avaliação\ Final = (100 + \text{total de pontos obtidos}) / 100$ ), obteve-se a nota final:

$$Avaliação\ Final\ (GPWeb) = (100 + 270) / 100 = 3,70$$

Essa nota representa o nível de maturidade 3 – “Padronizado”, vide Quadro 3 na seção de Metodologia. Esse nível representa um cenário em que se implanta e utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em três pilares, que são: metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional. A Figura 1 exemplifica o nível de maturidade 3, segundo Prado (2008).

**Figura 1 – Nível Padronizado do MMGP.**

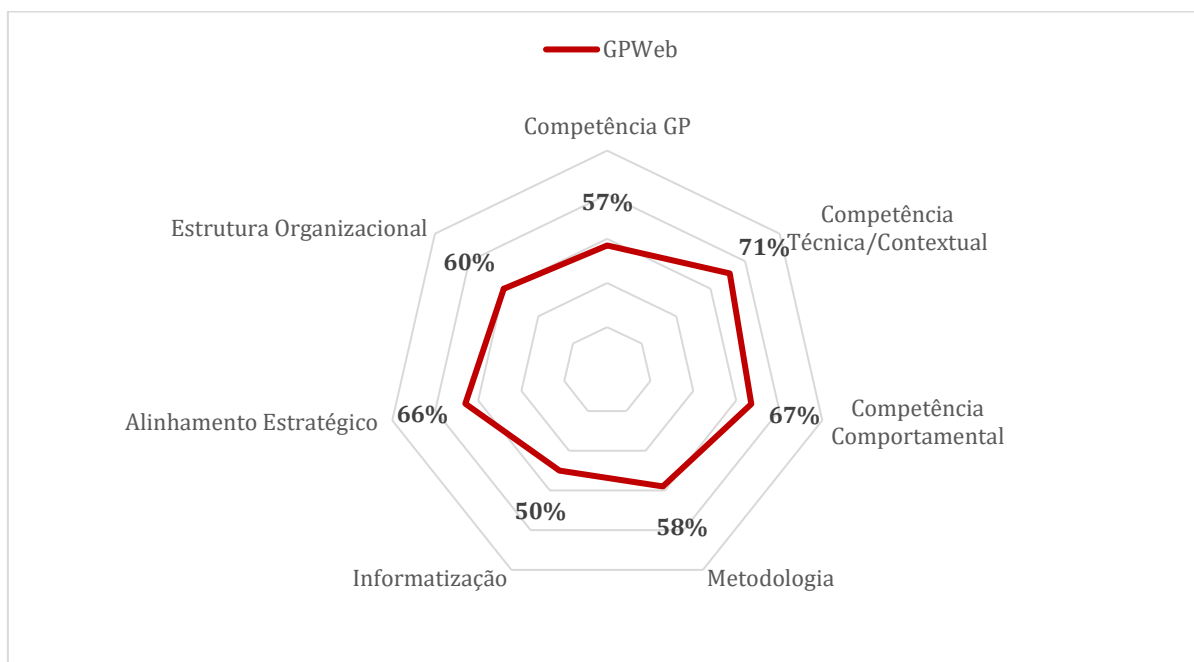


Fonte: Prado (2008, p. 35)

Em comparação ao nível 2 – “Conhecido”, avaliado por Guedes Neto (2019), a evolução se dá principalmente no fato que os projetos passam ter maior previsibilidade (Prado, 2008). A organização deixou de realizar seu gerenciamento de projetos de forma insular e passou a trabalhar de forma conjunta e uniforme.

Em seguida, é demonstrado o Gráfico 2, no qual é realizada uma análise de aderência às dimensões do questionário, a saber:

**Gráfico 2 – GPWeb: Aderência às dimensões de maturidade**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Pode-se notar que a dimensão de “Informatização” é a que se destaca com a menor aderência. Esta dimensão tem como característica de excelência que o sistema deve ser de fácil uso e permitir a tomada de decisões corretas no momento correto (Prado e Oliveira, 2025a).

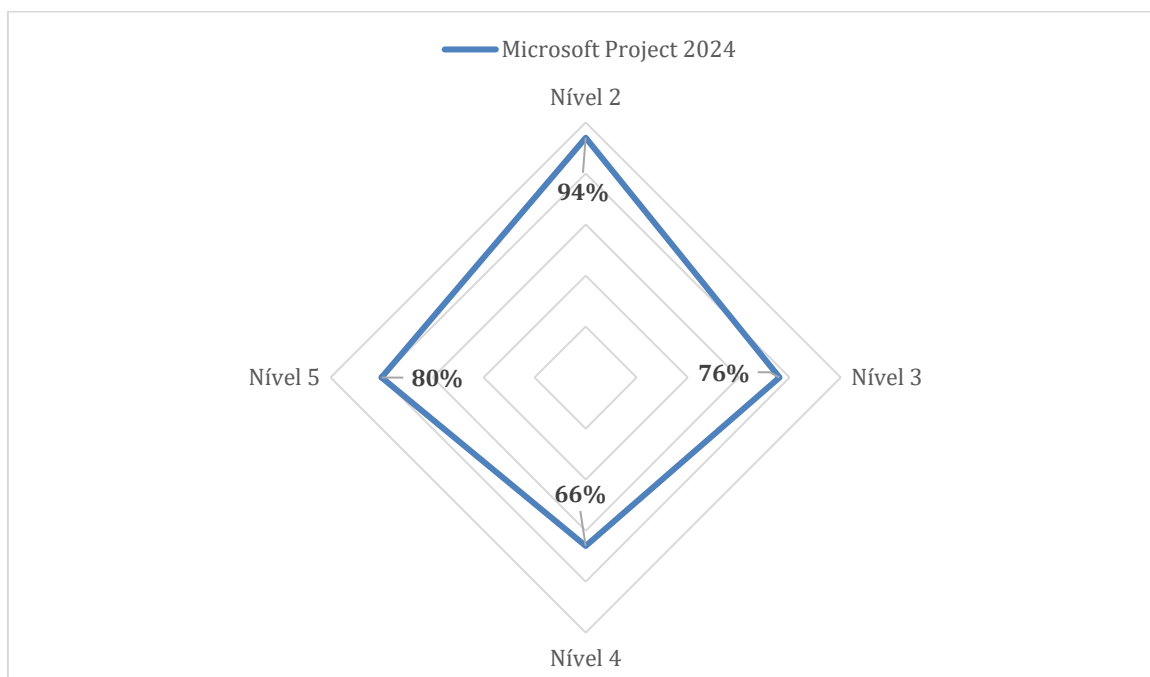
Dessa forma, é possível inferir que há um certo grau de evolução a ser alcançado com relação ao sistema utilizado atualmente, visto que foi a dimensão com menor resultado frente as demais.

Todavia, deve ser reconhecida a evolução no grau de maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF. Não foi possível alcançar o nível 4 – “Gerenciado”, conforme previsto no trabalho de Guedes Neto (2019), porém houve uma evolução do nível 2 - “Conhecido” para o nível 3 – “Padronizado”.

#### Cenário 2: Projeção Futura (*Microsoft Project 2024*)

A segunda aplicação do instrumento avaliou o potencial de maturidade considerando a plena utilização das funcionalidades oferecidas pelo *Microsoft Project 2024*. Os resultados projetados foram:

**Gráfico 3 – Microsoft Project 2024: Aderência aos níveis de maturidade**



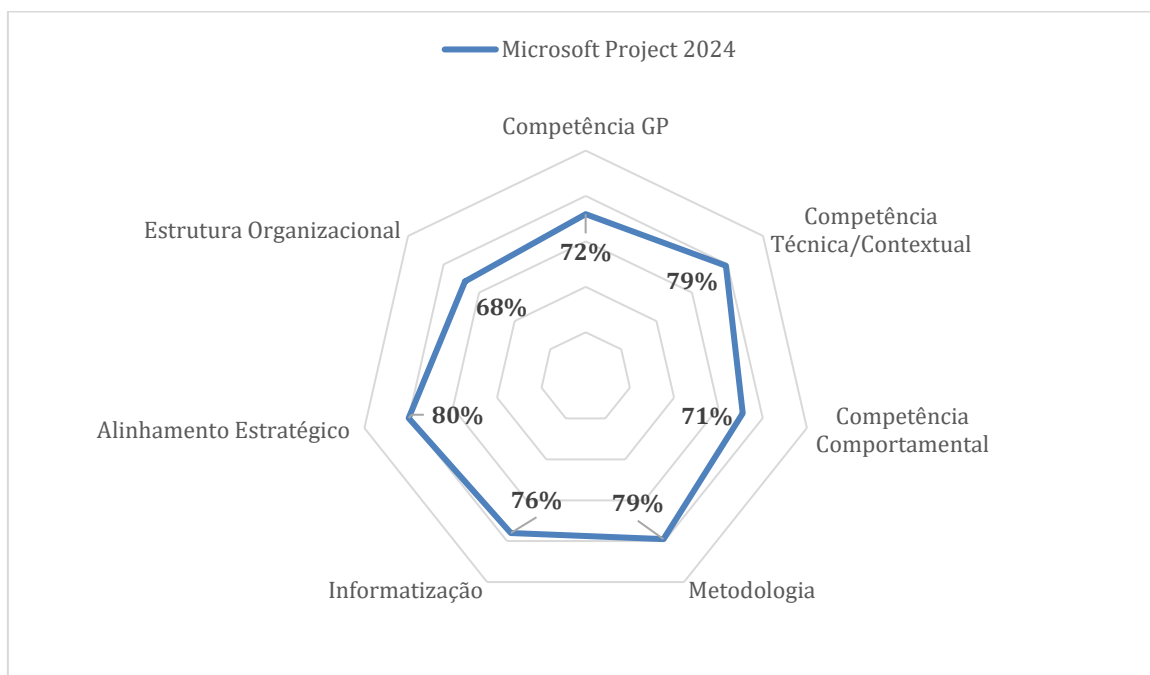
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

O total de pontos projetado no Cenário 2 foi de 316 pontos. A aplicação da mesma fórmula resultou na seguinte nota final:

$$\text{Avaliação Final (Microsoft Project)} = (100 + 316) / 100 = 4,16$$

Essa nota reflete que a organização tem o potencial de atingir o nível 4 – “Gerenciado” de maturidade de gerenciamento de projeto. O alcance desse nível significa que as práticas adotadas no nível 3 se consolidaram na organização e há um banco de dados que contém informações dos projetos encerrados (Prado, 2008).

Em seguida, é demonstrado o Gráfico 4, no qual é realizada uma análise de aderência às dimensões do questionário, a saber:

**Gráfico 4 – Microsoft Project 2024: Aderência às dimensões de maturidade**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Percebe-se no Gráfico 4 um cenário diverso do apresentado no Gráfico 2. Nesse cenário, há uma distribuição mais uniforme entre as dimensões, no qual os seus resultados ficaram entre o intervalo de 68% a 80%.

A principal limitação da organização nesse cenário se encontra na dimensão de “Estrutura Organizacional”. Essa dimensão tem a característica de normatizar a relação de autoridade e poder entre os gerentes de projetos e as diversas áreas da organização envolvidas com os projetos (Prado e Oliveira, 2025a).

Dessa forma, um dos possíveis fatores limitantes dessa dimensão se encontra no fato da falta de engajamento de alguns setores do CBMDF com relação ao gerenciamento de projetos. Essa inferência é baseada nas respostas do questionário, como por exemplo a questão 8 do Nível 2, as questões 3 e 6 do Nível 4 e a questão 10 do Nível 5. Nenhuma dessas questões teve resposta com pontuação máxima, o que mostra que há indícios que reforçam essa inferência.

A seguir, é realizada a comparação mais robusta dos resultados dos Cenário 1 e Cenário 2 desta pesquisa.

#### 4.2. Análise comparativa e discussão

A comparação direta entre os Cenários 1 e 2 permite mensurar o impacto esperado da migração de *software*. Os dados consolidados são apresentados no Quadro 4.

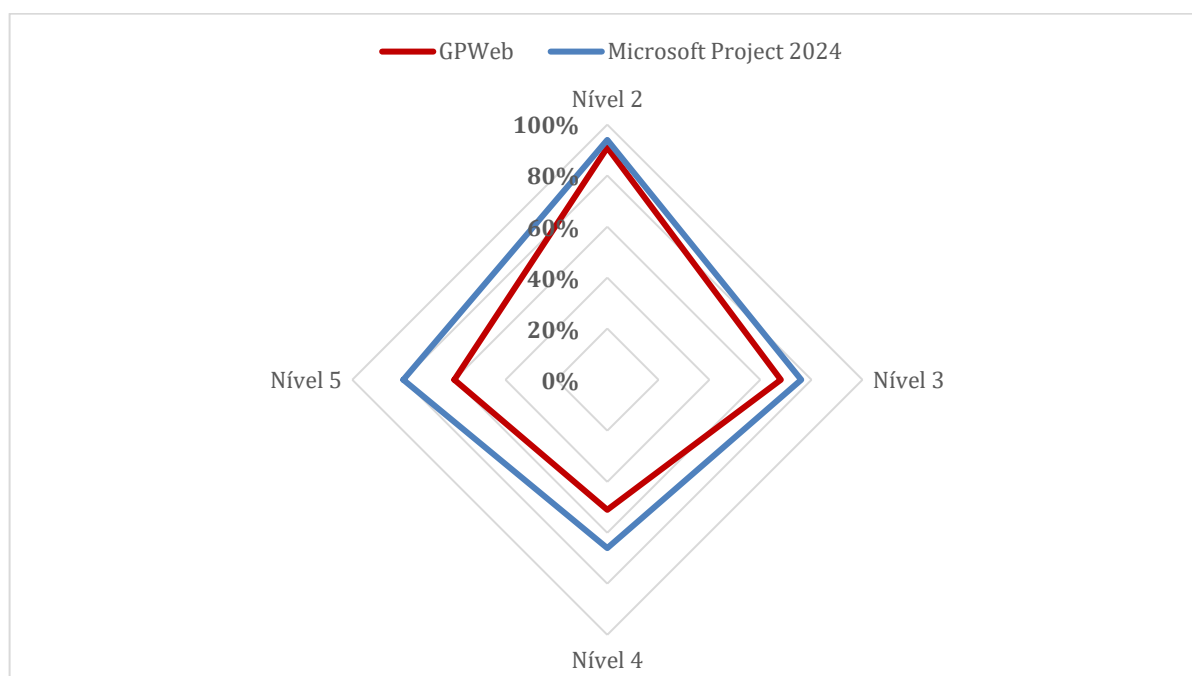
**Quadro 4 – Comparativo de resultados do MMGP entre GPWeb e Microsoft Project 2024**

<b>Critério de Avaliação</b>	<b>GPWeb</b>	<b>Microsoft Project 2024</b>	<b>Variação em pontos percentuais (p.p.)</b>
Aderência Nível 2	91%	94%	+ 3 p.p.
Aderência Nível 3	68%	76%	+ 12 p.p.
Aderência Nível 4	51%	66%	+ 15 p.p.
Aderência Nível 5	60%	80%	+ 20 p.p.
Avaliação Final	3,70	4,16	+ 0,46
Nível de Maturidade	3 - Padronizado	4 - Gerenciado	+ 1 nível

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

O Gráfico 5 traduz os dados tabulados em uma representação visual, facilitando a compreensão imediata do impacto da migração entre as plataformas.

**Gráfico 5 – Comparação por aderência aos níveis de maturidade entre os softwares**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

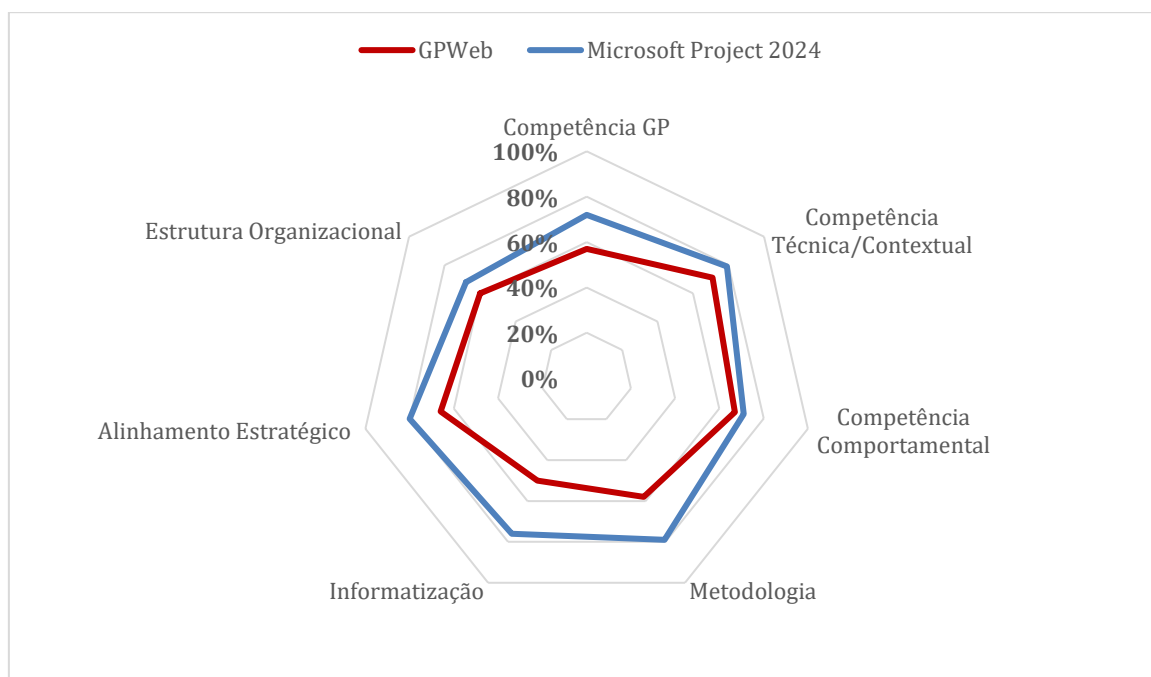
Fica claro no Gráfico 5 que o Cenário 2 conseguiu superar o Cenário 1 em todas as aderências de níveis, no qual apenas na aderência do nível 2 houve uma aproximação de resultados.

Nos outros níveis a diferença esteve contida no intervalo de 11 p.p. a 20 p.p. Sendo que houve uma relação direta entre o aumento da variação entre os resultados com a aderência de níveis mais elevados. Ou seja, quando a comparação foi realizada entre os níveis mais altos, maior foi a diferença percentual identificada entre os *softwares*.

Isso demonstra que a migração para o *Microsoft Project 2024* tem o potencial de impactar diretamente na maturidade de gerenciamento de projetos do CBMDF, especialmente no âmbito de proporcionar maior maturidade nos níveis mais elevados da metodologia utilizada pelo questionário.

Abaixo foi elaborado o Gráfico 6, no qual é apresentado a comparação entre as aderências a cada dimensão do questionário.

**Gráfico 6 – Comparação por aderência às dimensões de maturidade entre os softwares**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A análise do Gráfico 6 revela, de forma visual e imediata, o impacto sistêmico da migração tecnológica que o *MS Project 2024* tem o potencial de fornecer ao

CBMDF. Observa-se que a área delimitada pela linha azul (*Microsoft Project 2024*) engloba inteiramente o perímetro da linha vermelha (GPWeb), evidenciando que a mudança de ferramenta tem a capacidade de impulsionar ganhos em todas as sete dimensões da maturidade avaliadas pelo Modelo Prado-MMGP. Não se trata, portanto, de uma melhoria isolada em um único quesito, mas de uma elevação conjunta das capacidades organizacionais.

O destaque mais expressivo recai sobre as dimensões de “Informatização” e “Metodologia”. A expansão acentuada nesses eixos confirma que a ferramenta anterior atuava como um gargalo. Ao remover as limitações do GPWeb e adotar uma solução corporativa robusta, a Corporação não apenas tem o potencial de automatizar processos (Informatização), como também de induzir a adoção de melhores práticas (Metodologia), potencializando seus resultados e gerando mais valor.

Em suma, o gráfico demonstra que o *Microsoft Project 2024* pode atuar como um vetor de disciplina e padronização, elevando a maturidade do CBMDF de um patamar de execução padronizada para um nível de gerenciamento integrado e estratégico.

### **4.3. Comparação dos Resultados com Outras Organizações**

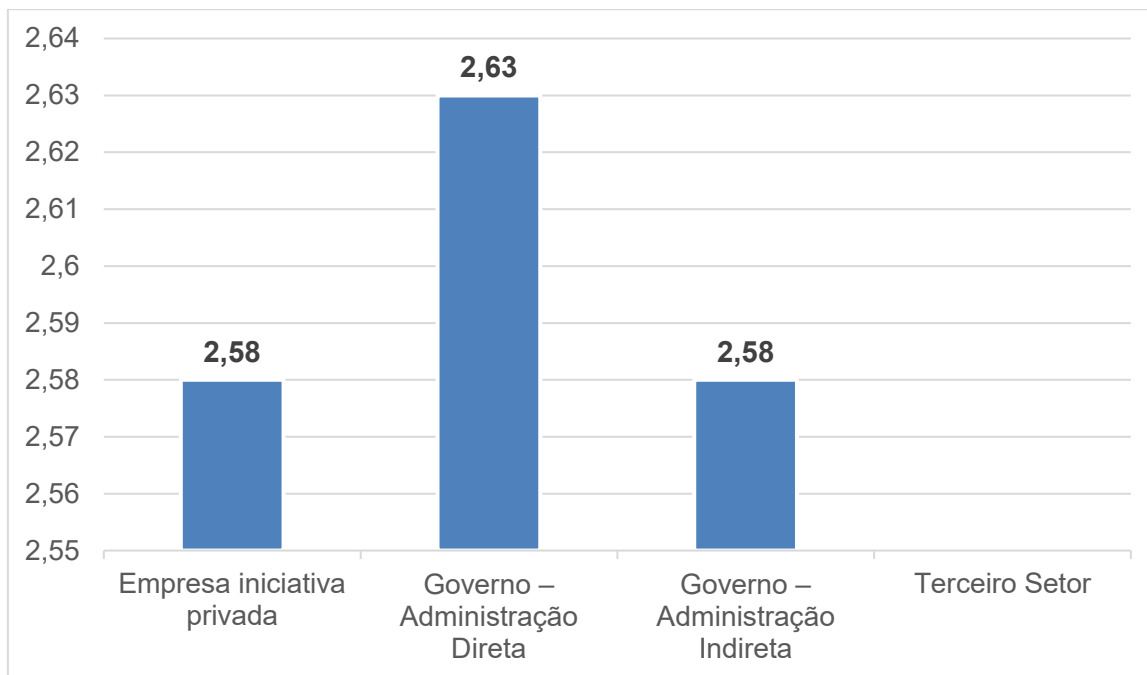
#### ***4.3.1. Panorama da maturidade em gerenciamento de projetos no Brasil***

Para contextualizar os resultados obtidos internamente, é fundamental observar o cenário nacional de gerenciamento de projetos. Segundo a pesquisa “Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil - Relatório 2024: Parte B” (Prado; Oliveira, 2025b), a amostra composta por 117 organizações participantes, a qual utilizou o mesmo instrumento desse trabalho, apresentou uma média geral de maturidade de 2,58.

Ao analisar a maturidade por tipo de organização desta pesquisa, os dados revelam um equilíbrio competitivo entre os setores público e privado. As empresas da iniciativa privada, que compõem 75,2% da amostra, apresentaram uma maturidade média de 2,58. Notavelmente, a Administração Direta obteve uma pontuação ligeiramente superior, alcançando 2,63, enquanto a Administração Indireta registrou 2,58, equiparando-se à média geral e ao setor privado. Os dados do terceiro setor não

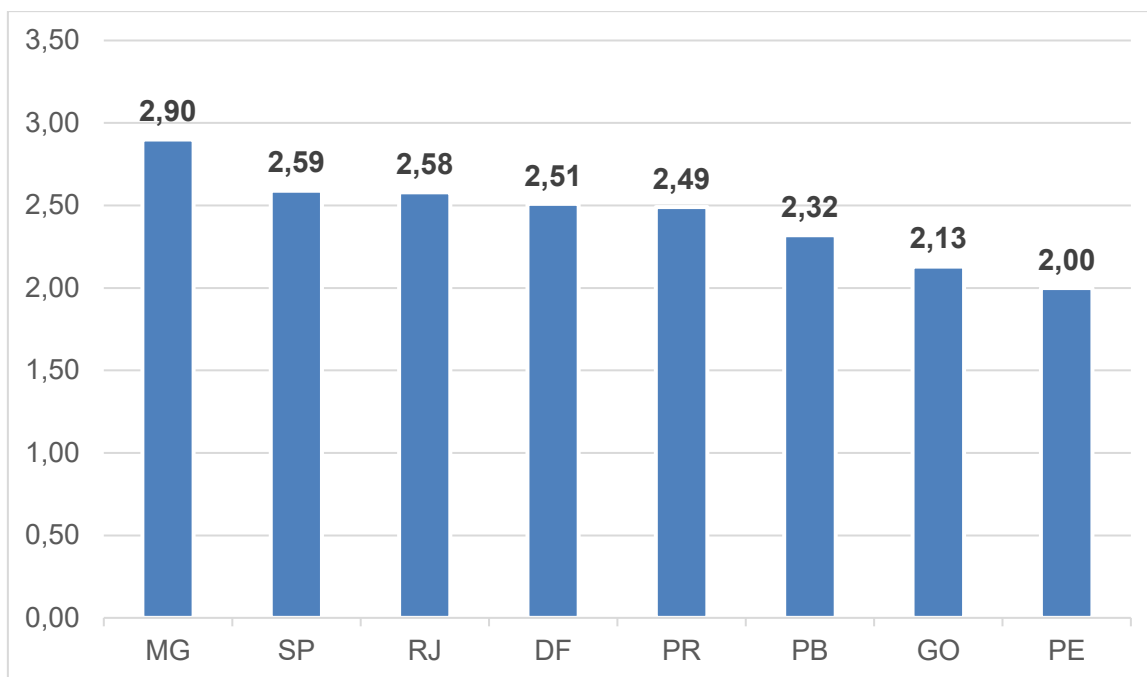
foram divulgados, pois possuíam menos de cinco participantes, o qual é número mínimo de participantes para divulgação de resultados segundo a política de confiabilidade da pesquisa.

**Gráfico 7 – Maturidade Média por Tipo de Organização**



Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de Prado e Oliveira (2025b)

Geograficamente, este estudo aponta variações regionais relevantes. O estado de Minas Gerais obteve a maior média de maturidade (2,90), seguido por São Paulo com 2,59 e Rio de Janeiro com 2,58. O Distrito Federal, localidade da presente pesquisa, apresentou uma maturidade média de 2,51, situando-se ligeiramente abaixo da média nacional de 2,58 (Prado; Oliveira, 2025b).

**Gráfico 8 – Maturidade Média por Estado**

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de Prado e Oliveira (2025b)

Dessa forma, percebe-se que o CBMDF, independente do cenário escolhido (Cenário 1 com nota 3,70 ou no Cenário 2 com nota 4,16), se encontra em um nível superior à média nacional, tanto com relação a regionalidade como na estratificação por tipo de organização.

No que tange às categorias de projetos, observa-se uma disparidade dependendo da natureza do empreendimento. A categoria "Construção & Montagem" lidera com o maior índice de maturidade (2,89) (Prado; Oliveira, 2025b). Em contrapartida, projetos voltados para "Mudanças Organizacionais e/ou Melhoria de Resultados Operacionais", que representam a maior fatia quantitativa da amostra (22,2%), apresentaram um dos menores índices de maturidade, com nota 2,29.

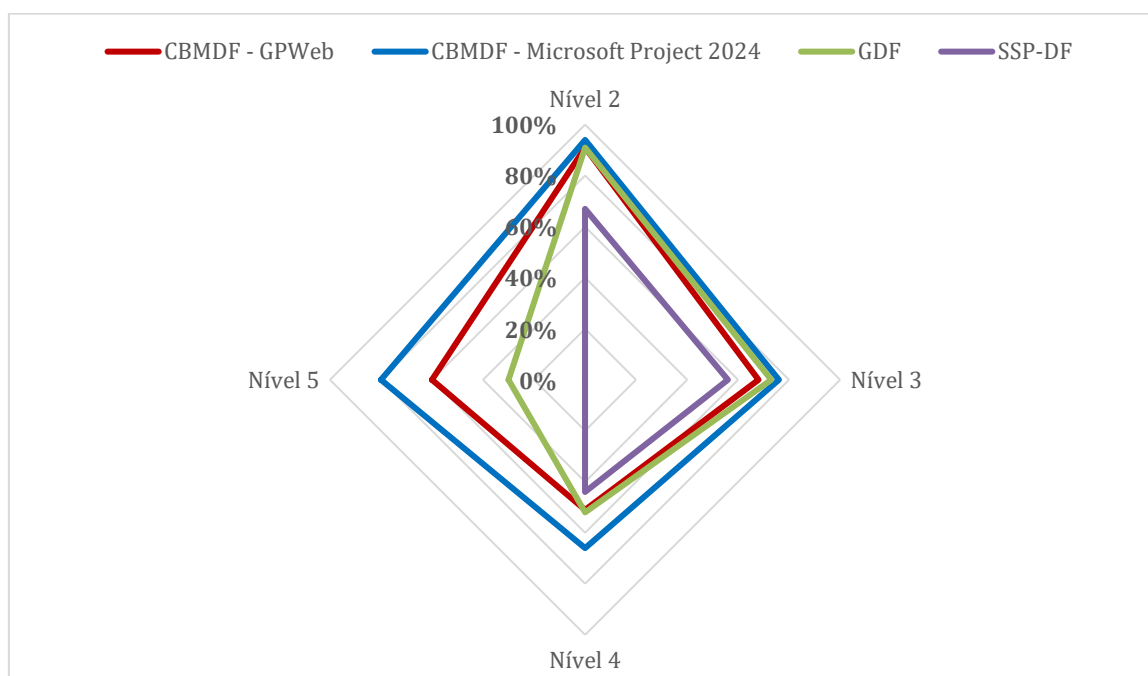
Há a categoria de "Defesa, Segurança e Aeroespacial" nesta pesquisa, o que seria um dado mais próximo a realidade do CBMDF, porém, devido a política de confidencialidade dos autores com relação ao número mínimo de participantes, os dados não foram divulgados.

Com o intuito de posicionar o resultado de maturidade do CBMDF frente a organizações similares, foi aplicado o mesmo questionário dessa pesquisa na SSP-DF e no GDF. Os resultados são apresentados na próxima seção.

#### 4.3.2. Comparação dos resultados do CBMDF com organizações similares

Essa seção se inicia com elaboração do Gráfico 9, que compara o CBMDF com organizações correlatas com relação ao nível de maturidade.

**Gráfico 9 – Comparação por aderência aos níveis de maturidade do CBMDF frente a outros órgãos do DF**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A análise do Gráfico 9 situa a maturidade do CBMDF em uma perspectiva comparativa regional, contrastando-a com os índices do GDF e da SSP-DF. Observa-se que, mesmo no cenário base com a utilização do GPWeb, a Corporação já apresentava índices de aderência competitivos em relação aos seus pares.

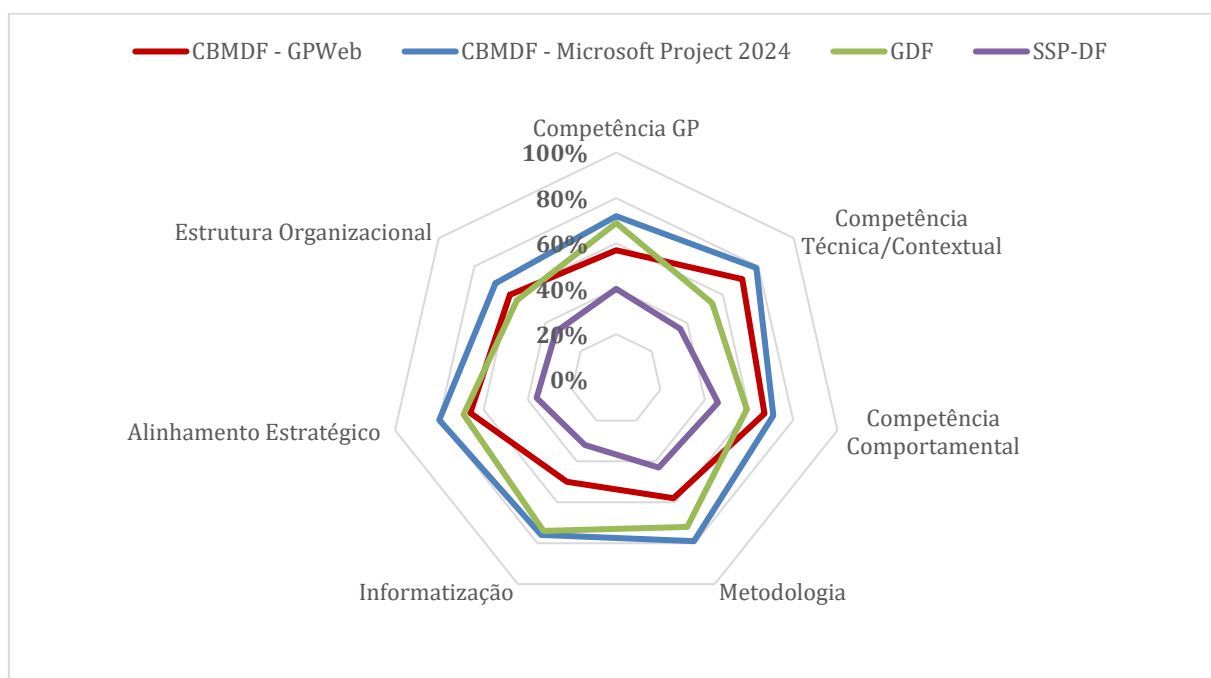
Contudo, a projeção com a implementação do *Microsoft Project 2024* demonstra uma superioridade técnica evidente, sobrepondo-se às demais curvas e indicando que a atualização tecnológica tem o potencial de posicionar o CBMDF como uma referência de excelência em gestão de projetos dentro da administração pública distrital.

Ao decompor a análise pelos níveis hierárquicos de maturidade, a discrepância torna-se mais acentuada nos estágios superiores, especificamente nos Níveis 4 (Gerenciado) e 5 (Otimizado). Enquanto a SSP-DF demonstra uma retração significativa nessas dimensões, o CBMDF expande substancialmente sua fronteira de eficiência.

A área abrangida pela curva do cenário futuro engloba integralmente o desempenho médio do GDF, sugerindo que a Corporação não apenas acompanha a média governamental, mas tem a capacidade de atuar como um vetor de vanguarda, superando as limitações sistêmicas observadas nos órgãos correlatos.

Abaixo, é realizada a análise comparativa das dimensões entre os entes administrativos.

**Gráfico 10 – Comparação por aderência às dimensões de maturidade entre os entes administrativos**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A análise detalhada das dimensões de maturidade, conforme ilustrado no Gráfico 10, revela um cenário de *benchmarking* onde a projeção do CBMDF com o uso do *Microsoft Project 2024* estabelece um novo padrão de referência para a administração pública distrital. Nota-se que, no cenário futuro, a Corporação não apenas supera sua própria performance anterior (linha vermelha), mas também

ultrapassa a média do GDF e da SSP-DF em todos os vetores avaliados. A superioridade é visualmente clara pela abrangência da área do gráfico projetado, que engloba a totalidade das competências dos demais entes, indicando uma gestão mais equilibrada e sistêmica.

O contraste torna-se particularmente agudo ao se examinar as dimensões de "Informatização" e "Alinhamento Estratégico". Enquanto a SSP-DF apresenta uma retração severa nestes quesitos, o CBMDF, impulsionado pela nova solução tecnológica, demonstra um salto qualitativo expressivo.

É interessante observar que, embora o GDF apresente índices competitivos em "Competência GP" e "Informatização", a adoção do *Microsoft Project 2024* permite ao CBMDF mitigar seu antigo gargalo tecnológico (evidenciado na linha do GPWeb) e assumir a liderança justamente nos pilares estruturantes da governança.

Em suma, o gráfico corrobora a tese de que a modernização da ferramenta de gestão atua como um catalisador transversal. A melhoria na dimensão "Informatização" não é um evento isolado; ela alavanca diretamente a "Estrutura Organizacional" e o "Alinhamento Estratégico", áreas onde a Corporação passa a desempenhar muito acima da média de sua secretaria vinculadora.

Esse resultado sugere que o investimento em tecnologia de ponta capacita o CBMDF a transitar de uma competência puramente técnica e comportamental para uma maturidade organizacional plena, alinhada às melhores práticas de gestão pública.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos neste estudo permitiram alcançar plenamente o objetivo central da pesquisa, que consistiu em analisar o potencial impacto da migração do *software* GPWeb, versão gratuita, para o *Microsoft Project 2024* na maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF, segundo os critérios do Modelo Prado-MMGP.

A avaliação comparativa demonstrou que a adoção da nova ferramenta pode proporcionar um avanço significativo no nível de maturidade organizacional, com o potencial de elevar a maturidade avaliada da condição de “Padronizado” (3,70) para “Gerenciado” (4,16). Esses achados confirmam a hipótese H1 de que a implementação do *Microsoft Project* contribui para o aprimoramento das práticas de gerenciamento de projetos, reforçando a estruturação metodológica, o uso estratégico de informações e o alinhamento institucional. Por consequência, as demais hipóteses foram refutadas.

Entretanto, destaca-se que o resultado do segundo cenário não representa uma maturidade efetivamente alcançada, mas sim uma maturidade projetada, ou seja, para o alcance desse resultado é necessária a adoção sistemática da ferramenta, do fortalecimento da governança de projetos, da definição clara de papéis e responsabilidades, bem como da capacitação contínua dos envolvidos.

A análise das dimensões avaliadas pelo MMGP evidenciou que a evolução não se restringe ao aspecto tecnológico, mas se estende à governança, ao apoio da alta administração, à integração dos processos e à efetividade da gestão estratégica. Nesse sentido, a pesquisa demonstra que o fortalecimento da maturidade em projetos é essencial para ampliar a capacidade do CBMDF em transformar iniciativas estratégicas em entregas concretas e de valor à sociedade.

Além disso, o estudo reforça o papel das tecnologias corporativas como catalisadoras de eficiência e transparência na administração pública, contribuindo para um modelo de gestão mais moderno, orientado por evidências e alinhado às melhores práticas reconhecidas internacionalmente.

Em termos de contribuição acadêmica, esta pesquisa acrescenta evidências empíricas à literatura sobre maturidade em gerenciamento de projetos no setor

público, especialmente ao explorar o impacto da transição entre ferramentas tecnológicas com diferentes capacidades de suporte à governança de portfólio.

Para a organização, os resultados servem como insumo concreto para decisões futuras relacionadas à implementação definitiva do *Microsoft Project*, ao planejamento de capacitações e ao aperfeiçoamento contínuo dos processos de gestão estratégica.

Por fim, recomenda-se a realização de estudos complementares que ampliem o escopo desta investigação. Pesquisas futuras podem explorar a percepção dos gestores e executores de projetos após a adoção efetiva da ferramenta, avaliar a evolução da maturidade ao longo do tempo, medir o impacto sobre indicadores institucionais reais e comparar o desempenho do CBMDF com outras organizações similares.

Esses desdobramentos poderão aprofundar a compreensão sobre a relação entre tecnologia, governança e desempenho em projetos, fortalecendo o ambiente de pesquisa na área de administração pública e contribuindo para a consolidação de práticas inovadoras e eficazes no setor governamental.

## 6. GLOSSÁRIO

**Análise de Cenários "What-if":** Técnica de simulação utilizada no gerenciamento de projetos para avaliar o impacto potencial de diferentes situações ou mudanças (como atrasos, adição de recursos ou alterações de escopo) nos objetivos do projeto, como o cronograma e o custo final. Permite ao gerente de projeto antecipar resultados e tomar decisões informadas, algo que é facilitado por *softwares* como o *Microsoft Project 2024*.

**Benchmarking:** é um processo sistemático de comparação das práticas, processos e desempenho de uma organização com os de referências reconhecidas no mercado ou em instituições de excelência. Essa ferramenta de gestão permite identificar gaps de desempenho, oportunidades de melhoria e adotar as melhores práticas observadas.

**Framework:** Conjunto de classes cooperativas que compõem um design reutilizável para uma classe específica de *software*. Ele dita a arquitetura da aplicação e define a estrutura de suporte onde componentes e padrões pré-estabelecidos são aplicados para padronizar processos e aumentar a eficiência operacional (GAMMA *et al.*, 1995).

**GPWeb, versão gratuita:** *Software* público brasileiro de gerenciamento de projetos, disponibilizado no portal do *Software Público Brasileiro*, utilizado pelo CBMDF até 2024 para apoio à gestão de projetos institucionais.

**Gráfico de Gantt:** Gráfico de barras com informações de cronograma em que as atividades são listadas no eixo vertical, as datas são mostradas no eixo horizontal, e as durações das atividades aparecem como barras horizontais posicionadas de acordo com as datas de início e término (PMI, 2021)

**Linha de Base (*Baseline*):** No gerenciamento de projetos, refere-se à versão aprovada do plano do projeto (incluindo escopo, cronograma e custos) em um determinado momento, geralmente após a aprovação inicial (PMI, 2021). Serve como um ponto de referência fixo contra o qual o desempenho real do projeto é medido e as variações são analisadas.

**Microsoft Project 2024:** *Software* corporativo de gerenciamento de projetos, programas e portfólios da Microsoft, adquirido pelo CBMDF para substituir o GPWeb, versão gratuita.

**Maturidade em Gerenciamento de Projetos:** Grau em que uma organização internalizou práticas formais, estruturadas e eficazes de gestão de projetos, influenciado por fatores como metodologia, informatização, competências, estrutura organizacional e apoio da alta gestão (Prado, 2008).

**PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Ciclo de gestão iterativo de quatro etapas voltado para o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. Consiste no planejamento (definição de metas e métodos), execução (formação e realização das atividades), verificação (monitorização e comparação dos resultados com o planejado) e ação corretiva (padronização de sucessos ou correção de desvios). É a ferramenta fundamental para garantir que os processos de gestão de projetos sejam estabilizados e aperfeiçoados ciclicamente (Deming, 2003).

**Software:** O termo *software* refere-se ao produto que profissionais de *software* desenvolvem e ao qual dão suporte no longo prazo. Abrange programas executáveis em um computador de qualquer porte ou arquitetura, conteúdos (apresentados à medida que os programas são executados), informações descritivas tanto na forma impressa (*hard copy*) como na virtual, abrangendo praticamente qualquer mídia eletrônica (Pressman, 2011).

**Templates (Modelos):** Documentos parcialmente preenchidos em um formato predefinido, que fornecem uma estrutura estabelecida para a coleta, organização e apresentação de informações e dados. No gerenciamento de projetos, o uso de *templates* visa a padronização de processos, a redução de esforço repetitivo e a garantia de que os ativos dos processos organizacionais sejam preservados e seguidos por toda a instituição (PMI, 2021)

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Projetos e programas corporativos**: acesso à informação. Brasília: BCB, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/projprogcorporativos>. Acesso em: 22 set. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico**: 2019-2025. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Aquisição de software de gerenciamento de projetos**: PDTIC CBMDF. Processo SEI nº 00053-00047738/2023-74 Brasília, DF, 2025a.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Governança**. Brasília: CBMDF, 2025b. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/governanca-e-gestao/governanca/>. Acesso em: 15 out. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de gerenciamento de projetos do CBMDF**: metodologia aplicada. Brasília: CBMDF, 2018.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Painel BI**: ocorrências SINESPCAD. Brasília: CBMDF, 2025c. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/bi-corporativo/ocorrencias/sinespcad/>. Acesso em: 30 jul. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Painel BI**: pesquisa de avaliação 2025. Brasília: CBMDF, 2025d. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/pesquisa-de-satisfacao-corporativo/>. Acesso em: 11 out. 2025.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano estratégico 2013–2016**. 3. ed. Brasília: CBMDF, 2013. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/wp-content/uploads/2023/02/Plano-Estrategico-2013-2016-versao-3.pdf>

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Plano estratégico 2017–2024**. 2. ed. Brasília: CBMDF, 2017. Disponível em: <https://gesint.cbm.df.gov.br/wp-content/uploads/2025/02/Plano-Estrategico-cbmdf-2017-2014-versao-2.pdf>

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. **Relatório de monitoramento de projetos estratégicos**. Brasília: CBMDF, 2024.

DEMING, W. Edwards. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 39.736, de 28 de março de 2019. Dispõe sobre o Sistema de Gestão de Projetos e o Comitê de Governança de Projetos no âmbito da Administração Pública do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**: seção 1, Brasília, DF, 29 mar. 2019.

GAMMA, Erich; HELM, Richard; JOHNSON, Ralph; VLISSIDES, John. **Design patterns**: elements of reusable object-oriented software. Reading: Addison-Wesley, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. **Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2019.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. **Gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: desenvolvimento da maturidade com base no rearranjo de sua estrutura organizacional**. 2020. Monografia (Curso de Altos Estudos) – Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9001:2015**: sistemas de gestão de qualidade - requisitos. Geneva: ISO, 2015.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATURITY RESEARCH. **Como responder ao questionário de maturidade**. [S. l.: s. n.], 2025a. Disponível em: <https://maturityresearch.com/como-responder/>. Acesso em: 8 set. 2025.

MATURITY RESEARCH. **Fundamentos do Modelo de Maturidade Prado-MMGP**. [S. l.: s. n.], 2025b. Disponível em: <https://maturityresearch.com/modelo-prado-mmgp/>. Acesso em: 8 set. 2025.

MATURITY RESEARCH. **Organizações de alto desempenho (benchmark)**. [S. l.: s. n.], 2025c. Disponível em: <https://maturityresearch.com/>. Acesso em: 8 set. 2025.

MATURITY RESEARCH. **Avaliação da maturidade**. [S. l.: s. n.], 2025d. Disponível em: <https://maturityresearch.com/avaliacao-da-maturidade/>. Acesso em: 8 set. 2025.

MICROSOFT. **Microsoft Project 2024**. Redmond, 2025. Disponível em: <https://www.microsoft.com/es-co/microsoft-365/p/project-profesional-2024/cfq7ttc0ph40>. Acesso em: 22 ago. 2025.

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

PRADO, Darci. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2008.

PRADO, Darci. **Modelo Prado-MMGP Versão 2.4.0**. [S. l.: s. n.], 2025. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PRADO, Darci; OLIVEIRA, Warlei. **Maturidade em gerenciamento de projetos – Brasil: relatório 2024: parte A: indicadores de desempenho**. Belo Horizonte: Archibald & Prado, jan. 2025a. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PRADO, Darci; OLIVEIRA, Warlei. **Maturidade em gerenciamento de projetos – Brasil: relatório 2024: parte B: indicadores de desempenho**. Belo Horizonte: Archibald & Prado, jan. 2025b. Disponível em: <http://www.maturityresearch.com/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

PRESSMAN, Roger S. **Engenharia de software: uma abordagem profissional**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Pulse of the Profession 2023: power skills, redefining project success**. Newtown Square: PMI, 2023. Disponível em: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse>. Acesso em: 30 jul. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK: Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos e o padrão de gerenciamento de projetos**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

PROJECT MANAGER. **O que é Microsoft Project?** [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.projectmanager.com/es/que-es-microsoft-project>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SOFTTRADER. **Microsoft Project 2024**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://softtrader.es/microsoft-project-2024/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SOFTWARE PÚBLICO. **GPWeb, versão gratuita: sistema de gestão de projetos e planos estratégicos**. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/gpweb>. Acesso em: 22 ago. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PIAUÍ. **GPWeb, versão gratuita: manual prático**. Teresina: TCE-PI, 2019. Disponível em: [https://www.tcepi.tc.br/dmdocuments/GPWEB\\_-\\_Manual\\_Pr%C3%A1tico.pdf](https://www.tcepi.tc.br/dmdocuments/GPWEB_-_Manual_Pr%C3%A1tico.pdf). Acesso em: 22 ago. 2025.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - PLANO DE CRESCIMENTO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS CBMDF

- 1. Aluno:** Henrique da Câmara Linhares
- 2. Nome:** Proposta de plano de crescimento da maturidade em gerenciamento de projetos CBMDF.
- 3. Descrição:** Este produto consiste na proposição de um plano de crescimento na maturidade de gerenciamento de projetos do CBMDF com o objetivo de alcançar o ganho potencial de maturidade diagnosticado neste trabalho.
- 4. Finalidade:** Estabelecer ações concretas de aproveitamento das funcionalidades do *MS Project*, divididas em cinco eixos temáticos, para que o CBMDF as execute em um cronograma sugerido.
- 5. A quem se destina:** A todos os militares do CBMDF que busquem aprimorar o gerenciamento de projetos da Corporação. Todavia, a SEGEP, por ser a seção responsável pelo monitoramento do planejamento estratégico, pode obter maior proveito desse plano e coordenar melhor as ações no CBMDF.
- 6. Funcionalidades:** Ações específicas que o *MS Project* pode proporcionar e que quando aplicadas conseguirão elevar o nível de maturidade da Corporação.
- 7. Especificações Técnicas:** Documento digital em formato PDF a ser disponibilizado para SEGEP.
- 8. Instruções de uso:** Por tratar-se plano de crescimento de maturidade de gerenciamento de projetos, sua aplicação se dá no âmbito dos procedimentos de análise de projetos.

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DIRETORIA DE ENSINO  
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. HENRIQUE DA CÂMARA LINHARES

**PLANO DE CRESCIMENTO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS CBMDF**

**BRASÍLIA  
2026**

## 1. APRESENTAÇÃO E OBJETIVO

O presente artefato técnico visa operacionalizar os resultados obtidos na pesquisa "Gestão de Projetos no CBMDF: Análise do Impacto da Migração para o Microsoft Project 2024". Seu objetivo primordial é fornecer ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal um *framework* de ações estruturantes que transcendam a mera instrumentalização do *software*, promovendo a consolidação da governança necessária para atingir o Nível 4 ("Gerenciado") na escala do Modelo Prado-MMGP.

Este produto é destinado a todos os militares do CBMDF que buscam elevar o nível de maturidade da Corporação em gerenciamento de projetos. Suas funcionalidades oferecem diretrizes claras sobre as atividades necessárias para maximizar o potencial do *Microsoft Project 2024* no contexto institucional.

## 2. EIXOS ESTRATÉGICOS DE CONSOLIDAÇÃO

A transição do estágio "Padronizado" para o "Gerenciado" exige a implementação de rotinas de controle quantitativo e integração sistêmica. Abaixo, detalham-se as diretrizes baseadas nos critérios de excelência de Prado (2008), apoiadas pelas funcionalidades do *Microsoft Project*.

### EIXO 1: **BENCHMARKING E INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL**

Critério: Adoção de referenciais de excelência externa.

- **Alinhamento com o PLANES 2025-2030:** Objetivo estratégico 12 - "Aprimorar o relacionamento com instituições para maximizar o valor agregado dos serviços do CBMDF nas atuações em nível nacional e internacional".
- **Diretriz Estratégica:** Estabelecer um programa sistemático de análise comparativa (*benchmarking*) junto a organizações públicas e privadas que operem com Escritórios de Projetos (PMO) de alta maturidade.
- **Operacionalização:**
  - **Mapeamento de Pares:** Selecionar instituições que utilizem a plataforma Microsoft Project Server/Online para gestão de

portfólio (ex: órgãos federais de controle, setor de engenharia consultiva).

- **Foco da Análise:** Importar modelos de governança, fluxos de aprovação de *gateways* e arquitetura de *dashboards* decisórios.

## EIXO 2: ALINHAMENTO SISTÊMICO À IDENTIDADE ESTRATÉGICA

Critério: Vinculação mandatória entre projeto e estratégia corporativa.

- **Alinhamento com o PLANES 2025-2030:** Objetivo estratégico 4 – “Consolidar as boas práticas de governança na corporação com foco na execução de serviços bombeiro militar de interesse da sociedade”.
- **Diretriz Estratégica:** Assegurar que o portfólio de projetos seja um reflexo direto do Plano Estratégico da Corporação, eliminando iniciativas dissonantes da missão do CBMDF.
- **Operacionalização no MS Project:**
  - **Parametrização de Campos:** Instituir campos personalizados obrigatórios que vinculem cada projeto a um Objetivo Estratégico específico e a um indicador de desempenho institucional.
  - **Análise de Portfólio:** Utilizar o módulo *Portfolio Analysis* para priorização de demandas baseada em "Direcionadores de Negócio" (*Business Drivers*), garantindo a alocação otimizada de recursos orçamentários e humanos nas iniciativas de maior valor agregado.

## EIXO 3: GESTÃO DO CONHECIMENTO E BASE HISTÓRICA

Critério: Substituição do empirismo subjetivo por dados históricos estatísticos.

- **Alinhamento com o PLANES 2025-2030:** Objetivo estratégico 10 - “Intensificar o uso dos sistemas de informação na tomada de decisão qualificada”.

- **Diretriz Estratégica:** Construção de um repositório centralizado de dados que subsidie estimativas de prazo e custo com alta precisão, mitigando o viés de otimismo no planejamento.
- **Operacionalização no MS Project:**
  - **Centralização:** Obrigatoriedade de armazenamento de todos os cronogramas (ativos e encerrados) no servidor corporativo, vedando o uso de arquivos locais isolados.
  - **Padronização de EAP:** Desenvolvimento de *templates* de Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para tipologias recorrentes (ex: aquisições, obras, eventos), preservando a memória técnica da Corporação.
  - **Retroalimentação:** Consulta mandatória aos índices de produtividade de projetos anteriores antes da aprovação de novas Linhas de Base.

#### **EIXO 4: MONITORAMENTO ANALÍTICO DE DESVIOS (LINHA DE BASE)**

Critério: Gestão proativa baseada em análise de variância.

- **Alinhamento com o PLANES 2025-2030:** Objetivo estratégico 10 – “Intensificar o uso dos sistemas de informação na tomada de decisão qualificada”.
- **Diretriz Estratégica:** Implementação da cultura de controle de *baseline*, focada na identificação e tratamento das causas-raiz dos desvios de cronograma e orçamento.
- **Operacionalização no MS Project:**
  - **Congelamento de Metas:** Instituir o salvamento formal da "Linha de Base 0" como pré-requisito para a fase de execução.
  - **Análise de Valor Agregado (EVA):** Monitoramento sistemático dos índices de desempenho de prazo e custo, permitindo projeções de tendências de término.

- **Relatórios de Governança:** As reuniões de ponto de controle (*status report*) devem focar na análise das variações negativas apontadas pelo *Tracking Gantt*, exigindo planos de ação corretiva imediatos.

## EIXO 5: INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

Critério: Otimização cíclica de processos (PDCA).

- **Alinhamento com o PLANES 2025-2030:** Objetivo estratégico 4 – “Consolidar as boas práticas de governança na corporação com foco na execução de serviços bombeiro militar de interesse da sociedade”.
- **Diretriz Estratégica:** Estabelecimento de um ciclo virtuoso de aprendizado organizacional, onde os erros e acertos de um projeto refinam a metodologia para o ciclo seguinte.
- **Operacionalização:**
  - **Lições Aprendidas:** Formalização da etapa de encerramento no sistema, com registro obrigatório das intercorrências e soluções adotadas.
  - **Revisão Metodológica:** Auditoria anual da base de dados do *MS Project* para atualizar o "Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF", ajustando coeficientes de risco e prazos regulamentares com base na realidade observada.

### 3. CRONOGRAMA REFERENCIAL DE IMPLEMENTAÇÃO

Sugere-se o seguinte plano de ação sequencial para a maturação das práticas:

Fase	Ação Tática	Esfera Responsável	Ferramenta de Apoio
Curto Prazo (até 3 meses)	Modelagem dos Campos Estratégicos e <i>Templates</i>	SEGEP	<i>MS Project</i>
Médio Prazo	Capacitação de	DIREN e SEGEP	Programa de

(até 6 meses)	Oficiais em Análise de Valor Agregado (EVA)		Capacitação
Médio Prazo (até 6 meses)	Início do Ciclo de <i>Benchmarking</i> (Visitas Técnicas)	SEGEP	Relatórios de visita
Longo Prazo (até 12 meses)	Auditoria da Base Histórica e Revisão Normativa	AUDIT e SEGEP	Análise do banco de dados

### CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PRODUTO

A aquisição do *Microsoft Project 2024* atua como o habilitador tecnológico necessário, porém não suficiente, para a mudança de patamar. A ascensão ao Nível 4 ("Gerenciado") depende intrinsecamente da disciplina metodológica na alimentação do sistema e da capacidade analítica da alta gestão em transformar os dados processados em decisões estratégicas assertivas. Este plano consolida o roteiro para essa transformação cultural e gerencial no CBMDF.

**ANEXO A - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS MMGP VERSÃO 2.4.0**

**DARCI PRADO**



**Questionário**  
**de**  
**Avaliação de Maturidade**

Versão 2.4.0 - Dezembro 2024

O questionário mostrado nas próximas páginas pode ser utilizado para avaliar a maturidade de um setor (tal como Engenharia, Desenvolvimento de Novos Produtos, T.I., etc.) de uma organização.

### Como Totalizar as Respostas:

Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:

- Resposta a: 10 pontos.
- Resposta b: 7 pontos.
- Resposta c: 4 pontos.
- Resposta d: 2 pontos.
- Resposta e: 0 ponto.

É também conveniente dar visibilidade ao Perfil de Aderência, preenchendo o quadro seguinte:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

### Um exemplo:

Sejam os seguintes pontos obtidos durante a avaliação da maturidade:

Nível 2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Depois de respondidas as questões, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total\_de\_pontos\_obtidos}) / 100$$

Para o exemplo, temos:

$$\text{Avaliação Final da Maturidade} = (100 + 80) / 100 = \mathbf{1,8}$$

**AVISO IMPORTANTE:** Este material permite que se faça uma avaliação da maturidade e se calcule o valor da maturidade e os percentuais das aderências aos níveis. No entanto, ele não permite que se obtenha os valores dos percentuais das aderências às dimensões. Para um trabalho completo, recomendamos enfaticamente que se utilize o

## NIVEL 2 – INICIADO - cada um a seu modo

Este nível representa o despertar para o assunto gerenciamento de projetos. Suas principais características são:

- Conhecimentos introdutórios de Gerenciamento de Projetos.
- Uso introdutório de ferramentas (*software*) para sequenciamento de atividades.
- Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos.
- Cada profissional trabalha a seu modo, visto a não existência de uma plataforma padronizada para Gerenciamento de Projetos, constituída de processos, ferramentas, estrutura organizacional, etc.
- Ocorre o despertar de uma consciência sobre a importância da implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de Gerenciamento de Projetos (GP).

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

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

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

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

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

- a) Nos últimos 12 meses, alguns profissionais do setor efetuaram o planejamento, o acompanhamento e o encerramento de uma quantidade razoável de projetos, baseando-se em padrões conhecidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile etc.) e em ferramentas computacionais (MS-Project, etc.).
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

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

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

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

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

7. Em relação à aceitação, por parte dos principais envolvidos com gestão na organização, da importância de componentes como Gerentes de Projeto, PMO, Comitês, *Sponsor*, *Product Owner*, etc., escolha:

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

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

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

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

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

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

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

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

## NIVEL 3 – PADRONIZADO – Um único modelo de gestão

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que foi implementada uma plataforma padronizada de GP. Suas principais características são:

- A situação existente no nível 2 (cada um a seu modo) evoluiu para uma única plataforma padronizada e um único modelo de gestão de projetos. Está em uso pelos principais envolvidos.
- A plataforma é adequada ao setor.
- Houve evolução nos conhecimentos, atingindo um patamar básico.
- As novas práticas representam uma mudança de cultura
- Uso rotineiro de baseline, sempre que adequado e necessário
- Medição de desempenho dos projetos encerrados.
- Captura de dados de anomalias que impactam os resultados dos projetos (atrasos, estouro de custos, etc.).
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.
- Esta situação ocorre há mais de 1 ano.

1. Em relação ao uso de metodologia de gerenciamento de projetos por pessoas do setor envolvidas com projetos, assinale a opção mais adequada:

- a) Existe uma metodologia contendo o que é necessário e adequado ao setor, em termos de processos (Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento), áreas de conhecimentos (Escopo, Prazo, Custo, Qualidade, etc.) e governança. A metodologia segue, de alguma forma, algum dos padrões existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.), diferencia projetos pelo tamanho (grande, médio e pequeno) e está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) Esforços foram iniciados neste sentido.
- d) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

- a) Existe um sistema, aparentemente completo, adequado e amigável que auxilia no planejamento e acompanhamento dos projetos. Ele está alinhado com a metodologia utilizada. Além disso, ele permite uma visão consolidada de todos os projetos em uma única tela (*cockpit ou dashboard*), possibilitando à alta administração discutir as anomalias apontadas (faróis) e auxiliando para que as melhores decisões corporativas possam ser executadas. No *dashboard* é possível incluir dados do cruzamento de outros sistemas informatizados. O sistema informatizado permite ainda armazenar e consultar dados de projetos encerrados, aspecto útil para diversos tipos de análise, como, por exemplo, análises comparativas de desempenho. O sistema está em uso pelos principais envolvidos (que foram treinados) há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

3. Os projetos de uma carteira podem ser oriundos de ideias internas do planejamento estratégico ou de solicitações de clientes externos. Em ambos os casos, estudos devem ser realizados antes que as ideias (ou solicitações) se transformem em projetos, sejam estes estudos um *business case* interno (como o modelo FEL) ou um diagnóstico para atender uma solicitação de um cliente externo. Em relação ao mapeamento e padronização dos processos relacionados com tais estudos, envolvendo (caso aplicáveis) os estudos técnicos, o estudo do negócio, o estudo de viabilidade técnico financeira, as negociações, a aprovação do orçamento, a alocação de recursos, etc., temos:

- a) Todos os processos necessários e adequados foram identificados, mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material existente é, aparentemente, completo e está em uso há mais de um ano.

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

4. A etapa de planejamento de um novo projeto é reconhecidamente necessária e pode ser feita de diversas maneiras. As informações obtidas nesta etapa podem ser consolidadas em um único documento (tal como o Plano do Projeto) ou em diversos documentos em diversas áreas da organização. Tais informações podem ser obtidas por meio do trabalho de uma única pessoa (por exemplo, pelo Gerente do Projeto) ou por meio de diversas pessoas de diferentes áreas da empresa. As documentações obtidas podem ser amplas ou enxutas (como no cenário ágil). Este planejamento pode ou não conter uma baseline a ser utilizada durante a execução do projeto. Em todas estas situações, tais informações serão fundamentais para a etapa de execução, em aspectos como gestão do escopo, de prazos, de custos, de qualidade, de riscos, stakeholders, aquisições, recursos, etc. Então, podemos afirmar que:

- a) O tipo adequado de planejamento de um novo projeto foi identificado e implementado. Ele está em uso há mais de um ano e é bem aceito.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

- a) A necessidade ou não de um PMO foi avaliada. Caso positiva, a opção de PMO mais adequada ao setor foi identificada e está implantada. Suas funções e processos foram identificados, mapeados e padronizados e orientam o trabalho do PMO. Os membros do PMO também possuem o treinamento adequado em GP. O PMO é bem aceito, está operando há mais de um ano e influencia positivamente os projetos do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

- a) A necessidade ou não do uso e comitês foi avaliada. Caso positiva, as opções de comitês mais adequadas ao setor foram identificadas e implantadas, sendo que suas funções e processos foram identificados, mapeados e padronizados. Eles reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos sob seu acompanhamento. São bem aceitos e estão operando há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

7. Na etapa de acompanhamento da execução de uma carteira de projetos, o aspecto governança (reuniões, informativos, comunicações, etc.) é fundamental. Para o caso de reuniões, podemos ter alguns tipos delas, envolvendo diretores, gerentes, equipe do projeto, PMO, etc. Tais reuniões devem se basear em fatos e dados do cenário do projeto, envolvendo seu andamento (prazo custos, etc.), pessoas envolvidas e riscos dos projetos. Para o caso particular da reunião de acompanhamento de um projeto pela equipe do mesmo, ao se efetuar a comparação do previsto com o realizado, em caso de desvio, medidas devem ser propostas para recolocar o projeto nos trilhos. Para a situação existente, temos:

- a) As necessidades adequadas e necessárias de governança da execução dos projetos foram identificadas e implementadas e são praticadas há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

- a) Quando uma modificação é solicitada, rigorosos critérios são utilizados para sua análise e aprovação. São fortemente avaliados o impacto das solicitações nos objetivos estratégicos iniciais do projeto e em aspectos inicialmente negociados para prazo, orçamento, etc. O modelo funciona adequadamente há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

- a) Ao término de cada projeto é feita uma avaliação dos resultados e são analisadas as causas de não atingimento de metas. Estes dados são colocados em um Banco de Dados (ou algo equivalente). Periodicamente são efetuadas análises no Banco de Dados para identificar quais foram os principais fatores ofensores para toda a carteira de projetos, e permitir o estabelecimento de ações corretivas. Está em uso há mais de um ano.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
- c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
- d) Esforços foram iniciados neste sentido.
- e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

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

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

## NIVEL 4 – GERENCIADO – Mitigação de Anomalias

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP implementada realmente funciona e dá resultados. As principais características deste nível são:

- As mudanças implementadas no nível 3 realmente funcionam
- Eliminação (ou mitigação) das anomalias gerenciáveis que atrapalham os resultados dos projetos.
- Os profissionais demonstram constantemente um alto nível de competência, alinhando conhecimento e experiência prática bem-sucedida.
- Os resultados da área (índice de sucesso, atrasos, etc.) são compatíveis com o esperado para o nível de maturidade 4.
- Uso de benchmarking com empresas líderes para identificar novas necessidades de melhoria.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

1. Em relação à mitigação de anomalias (atrasos, estouro de orçamento, não conformidade de escopo, qualidade, resultados, etc.) oriundas no próprio setor em questão ou de setores externos (interfaces), assinale a opção mais adequada:

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

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

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

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

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

4. Em um ambiente de boa governança temos eficiência e eficácia devido à existência de uma correta estrutura organizacional, processos, informatização, ferramentas, etc. Ademais, os principais envolvidos são competentes e proativos. Escolha:

- a) Existe boa governança no setor. As decisões certas são tomadas na hora certa, pela pessoa certa e produzem os resultados certos e esperados. Isto vem ocorrendo há

- mais de dois anos e contribui fortemente para o alto nível de sucesso do setor.
- b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
- 5.** Em relação à Melhoria Contínua, praticada por meio de controle e medição das dimensões da governança da gestão dos projetos (processos, ferramentas, estrutura organizacional, competências e alinhamento estratégico) temos:
- a) Existe um processo pelo qual tais assuntos são periodicamente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. Esta prática tem contribuído significativamente para o sucesso dos projetos. É bem aceita e praticada pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
- 6.** Sobre a evolução da competência das lideranças (como, por exemplo, o Gerente do Projeto) para atingir as metas dos projetos, assinale a opção mais adequada:
- a) Houve uma enorme evolução da competência das lideranças dos projetos. As metas estabelecidas para os projetos são atingidas ou superadas em sua imensa maioria. Os líderes (Gerentes de Projeto, por exemplo) se sentem altamente motivados com a função, estão em constante aperfeiçoamento buscando, inclusive, uma certificação e é comum a existência de algum tipo de premiação de reconhecimento pelo seu trabalho. Esta situação ocorre há pelo menos 2 anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
- 7.** Em relação a capacidade dos profissionais diretamente ligados a projetos (como gerentes de projetos e PMO) em lidar com aspectos de relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:
- a) Houve uma enorme evolução neste assunto, o que tem contribuído fortemente para o sucesso dos projetos. Além de serem profissionais mais experientes, temos ainda que praticamente todos estes profissionais passaram por um amplo programa de capacitação em relacionamentos humanos, aspecto considerado muito importante para que exerçam melhor a sua função. Esta situação ocorre há pelo menos dois anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
- 8.** Em relação ao estímulo para a constante capacitação e para a obtenção de certificação (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) pelos gerentes de projetos, product owners e elementos do PMO, assinale a opção mais adequada:
- a) Existe uma política para estimular os profissionais a se capacitarem continuamente e a obter uma certificação. Está em funcionamento há mais de dois anos com bons resultados e uma quantidade adequada de profissionais já obteve certificação.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

9. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:
- a) Na etapa de criação de cada projeto (Business Case ou Análise da Ideia) é feita uma avaliação dos resultados/benefícios a serem agregados pelo projeto, os quais devem estar claramente relacionados com as metas das Estratégias. Durante a execução e encerramento do projeto, é feito um monitoramento para verificar se se mantem o alinhamento previsto. Funciona há 2 anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.
10. Com relação à competência em aspectos técnicos pela equipe responsável pela criação e implementação do produto (bem, serviço ou resultado), nos últimos dois anos, podemos afirmar:
- a) Houve uma enorme evolução neste assunto, o que tem contribuído fortemente para o sucesso dos projetos. Estes profissionais aperfeiçoaram suas competências técnicas e também competências em lidar com fornecedores, tanto internos como externos. Esta situação ocorre há pelo menos dois anos.
  - b) A situação existente é levemente inferior ao apresentado no item A.
  - c) A situação existente é significativamente inferior ao apresentado no item A.
  - d) Esforços foram iniciados neste sentido.
  - e) Nenhum esforço foi iniciado neste sentido.

## NIVEL 5 - OTIMIZADO

Ao responder as questões deste nível, tenha em mente que ele representa a situação em que a plataforma de GP não somente funciona e dá resultados como também foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Suas principais características são:

- A situação implementada no nível 4 foi otimizada.
- Otimização da governança
- Otimização de processos e ferramentas.
- Otimização de resultados (prazos, custos, escopo, qualidade, desempenho, etc.)
- Ambiente e clima de trabalho de eficiência, produtividade e baixo stress.
- Alto reconhecimento da competência da área, que é vista como benchmark.
- Altíssimo nível de sucesso.
- Esta situação ocorre há mais de 2 anos
- Uma quantidade significativa de projetos já completou seus ciclos de vida neste cenário.

**1.** Um importante pilar da inovação é a transformação digital de processos e tecnologia, por permitir saltos de otimização em qualidade e eficiência. Escolha a melhor opção que descreve o cenário de inovação no setor:

- a) O uso da transformação digital para alavancar a inovação em gestão deixou de ser tabu e houve significativa evolução que permitiu visualizar os produtos e processos sob novos prismas. Nos dois últimos anos, ocorreram diversas iniciativas inovadoras com resultados amplamente compensadores.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido significativas otimizações em durações, custos e escopo dos projetos. Alguns exemplos: BIM (Modelagem de Informação da Construção) e AWP (Advanced Working Package) para projetos de construção e Desenvolvimento Ágil para projetos de desenvolvimento de software. Foram feitos ensaios de benchmarking com empresas líderes do segmento para identificar possíveis necessidades de melhorias.
- e. A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

- a) A equipe tem demonstrado, nos últimos dois anos, um domínio tão expressivo nestes aspectos que tem permitido que os projetos avancem “sem nenhum susto”. A equipe domina aspectos de complexidade estrutural, tal como pensamento sistêmico (system thinking).
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

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

serviço ou resultado) sendo criados.

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

**5. Com relação ao sistema informatizado:**

- a) Está em uso há mais de 2 anos um amplo sistema que aborda todas as etapas desde a ideia inicial (ou oportunidade ou necessidade) até a entrega do produto para uso. Ele inclui, além da gestão de projetos, gestão de portfólio e de programas (se aplicáveis) e análise de projetos encerrados. Foi efetuada uma transformação digital nos processos.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

- a) Está disponível, há mais de dois anos, um banco de dados (ou algo semelhante) de ótima qualidade. Existem procedimentos para permitir a análise dos dados pelos principais envolvidos, para evitar erros do passado e otimizar o planejamento, a execução e o encerramento dos novos projetos. Por exemplo, ferramentas de Inteligência Artificial (como o ChatGPT) podem ser utilizadas para conhecer melhor determinados aspectos dos projetos encerrados.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

- a) A estrutura existente é perfeitamente adequada, recebeu aperfeiçoamentos e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos. O relacionamento entre os envolvidos citados é muito claro e eficiente.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

- a) Os envolvidos atingiram um patamar de excelência neste tema, demonstrando, inclusive, fortes habilidades em assuntos como Inteligência Emocional, Pensamento Sistêmico, Prontidão Cognitiva, etc.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A.

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

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

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

- a) O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural e necessário" e não existem restrições ocultas há, pelo menos, dois anos. Foi efetuado um trabalho de "Gestão da Cultura" e os aspectos que afetavam negativamente a execução de projetos foram equacionados e resolvidos de uma maneira ordenada, usando, por exemplo, conceitos de Gestão da Mudança. Os projetos são alinhados com as estratégias e a execução ocorre sem interrupção, em clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e) A situação existente não atende ao descrito no item A

Versão 2.0.0 - Publicado em

janeiro-14 Versão 2.1.0 -

Publicado em fevereiro-14

Versão 2.2.0 - Publicado em

julho-14 Versão 2.3.0 -

Publicado em janeiro-23

Versão 2.4.0 – Publicado

em dezembro-24