CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOUTRINA
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAIS

MAJ QOBM/Comb. **OMAR** OLIVEIRA GUEDES NETO

GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

BRASÍLIA
2020

MAJ QOBM/Comb. **OMAR** OLIVEIRA GUEDES NETO

GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: TEN-CEL QOBM/Comb. FLÁVIO **MURILO** NUNES PEREIRA

BRASÍLIA
2020

MAJ QOBM/Comb. **OMAR** OLIVEIRA GUEDES NETO

GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Trabalho monográfico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Altos Estudos para Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: _____/_____/_____.

BANCA EXAMINADORA

_____
SANDRO GOMES SANTOS DA SILVA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Presidente

_____
ANDRÉ TELLES CAMPOS – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Membro

_____
LUÍS CÁUDIO DA FONSECA FRANCO – Ten-Cel QOBM/Comb.
Membro

_____
FLÁVIO **MURILO** NUNES PEREIRA – Ten-Cel. QOBM/Comb.
Orientador

CESSÃO DE DIREITOS

AUTOR: Maj. QOBM/Comb. **Omar** Oliveira Guedes Neto

TEMA: Gestão de Projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal: desenvolvimento da maturidade com base no rearranjo de sua estrutura organizacional.

ANO: 2020.

Concedo ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal as seguintes permissões referentes a este trabalho acadêmico:

- reprodução de cópias;
- empréstimo ou comercialização de tais cópias, desde que tenha propósitos acadêmicos e científicos;
- disponibilização no *site* oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desse trabalho acadêmico pode ser reproduzida sem autorização por escrito do autor.

_____

OMAR OLIVEIRA GUEDES NETO
MAJ QOBM/Comb.

Dedico esse trabalho à minha esposa Tatiana e à minha filha Natália, elas que são a razão da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Senhor Deus, por me conduzir em todos os momentos durante a realização deste curso, cuidando de todos os aspectos de minha vida. Meu Senhor, muito obrigado, sem a Vossa graça nada seria possível!

Aos meus pais, pelo amor e incentivo, dedicados durante toda a minha vida.

À minha esposa Tatiana e minha filha Natália, por todo o incentivo e força, acrescidos de muita paciência e muito amor, suportando com muita compreensão a minha ausência durante do curso.

Ao Ten-Cel. QOBM/Comb. André Telles, instrutor da disciplina Metodologia Científica, pela incansável dedicação, em sala de aula e fora dela, não medindo esforços em transmitir os conhecimentos necessários à efetiva realização deste trabalho.

Ao Ten-Cel. QOBM/Comb. Murilo que realizou de forma brilhante a orientação deste trabalho, possibilitando organizar e dar clareza ao conjunto de ideias que motivaram a realização desta pesquisa.

E por fim, ao CBMDF, razão dessa pesquisa, e aos seus valorosos bombeiros que lutam dia e noite para que outros possam viver, honrando com suas vidas o lema: “vidas alheias e riquezas salvar”.

“A questão não é ver o que ninguém viu antes, mas pensar o que ninguém pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer.

RESUMO

O presente estudo objetivou propor soluções para o desenvolvimento da maturidade organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, na gestão de seus projetos, por meio do aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional. Nesse intento, a pesquisa partiu das conclusões obtidas por Guedes Neto (2019), que realizou um diagnóstico do nível de maturidade do CBMDF, com o emprego da metodologia proposta por Prado (2008), denominado Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). Foi verificado por Guedes Neto (2019), que a estrutura organizacional constitui um ponto de melhoria para elevar a maturidade na gestão dos projetos na corporação. Como estrutura organizacional referente aos projetos, constatou-se por meio da literatura consultada, que é composta basicamente de comitê de governança de projetos, escritório de gerenciamento de projetos e o próprio arranjo organizacional em que os projetos são desenvolvidos. Assim, para o desenvolvimento da pesquisa foram definidos como instrumentos metodológicos, o emprego de pesquisa bibliográfica e documental, que foram complementados com entrevistas semiestruturadas. Como resultados obtidos com a pesquisa, constatou-se que para se elevar o nível de maturidade na gestão de projetos do CBMDF, os principais fatores identificados foram: otimização da estrutura organizacional voltada para projetos, no sentido de flexibilizar a estrutura para o arranjo matricial forte ou projetizada, implantar comitê de governança em projetos, para a governança dos projetos, programas e portfólios estratégicos e estruturar um escritório de projetos estratégicos.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Gestão de Projetos. Maturidade em Gestão de Projetos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Dimensões do valor público. 19
Figura 2 - Quadro com resultados dos projetos. 26
Figura 3 - Ciclo de vida de gerenciamento de projetos. 27
Figura 4 - Portfólio, Programas, Projetos e Operações. 29
Figura 5 - Criação de valor por meio da gestão de projetos e operações. 29
Figura 6 - Hierarquia das competências. 33
Figura 7 - Organização funcional. 38
Figura 8 - Organização projetizada. 39
Figura 9 - Organização matricial fraca. 40
Figura 10 - Organização matricial forte. 41
Figura 11 - Organização matricial balanceada. 42
Figura 12 - Espectro de matricialidade dos arranjos organizacionais. 42
Figura 13 - Quadro de influência da estrutura organizacional no projeto. 43
Figura 14 - Relação entre governança de projetos e governança corporativa 47
Figura 15 - Quadro com tipos de escritórios de projetos. 49
Figura 16 - Quadro com as tipologias de Verzuh (1999). 51
Figura 17 - Tipologia de EGP proposta por Archibald e Prado (2011). 52
Figura 18 - Tipologia de EGP conforme Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009). 52
Figura 19 - Tipologia de EGP de acordo com Mansur (2009). 53
Figura 20 - Quadro com estrutura funcional básica de um EGP. 55
Figura 21 - Principais métricas para controle dos projetos. 56
Figura 22 - Organograma do CBMDF. 57
Figura 23 - Quadro com a descrição do ciclo de vida dos projetos. 60
Figura 24 - Ciclo de vida dos projetos no CBMDF. 61
Figura 25 - Macroprocesso da gestão de projetos no CBMDF. 61
Figura 26 - Principais marcos na gestão de projetos do CBMDF. 65
Figura 27 - Objetivo estratégico, iniciativas e projetos. 65
Figura 28 - Quadro com objetivos e iniciativas estratégicos do CBMDF. 66
Figura 29 - Dimensões da maturidade do CBMDF. 68
Figura 30 - Fatores para elevar a maturidade em gestão de projetos. 70
Figura 31 - Quadro com procedimentos técnicos. 73

Figura 32 - Etapas para desenvolvimento do estudo. 74
Figura 33 - Proposta de arranjo matricial forte no CBMDF.....93
Figura 34 - Proposta de estrutura orgânica para o escritório de projetos.....95
Figura 35 - Proposta de atribuições do Escritório de Projetos Estratégicos. 96
Figura 36 - Tipologia dos escritórios de projetos no CBMDF. 96
Figura 37 - Estrutura básica de governança em gestão para o CBMDF. 100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP	Autoridade Patrocinadora
Art	Artilheiro
Art.	Artigo
BG	Boletim Geral
CBMDF	Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal
CEPE	Comitê Executivo dos Projetos Estratégicos
CEx	Centro de Excelência
CF	Constituição Federal
CGP	Comitê de Governança de Projetos
CGPT	Comitê Gestor do Processo de Transformação
COMAP	Centro de Obras e Manutenção Predial
Comb.	Combatente
CONSURT	Conselho Superior de Racionalização da Transformação
DF	Distrito Federal
DITIC	Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação
EAp	Escritório de Apoio a projetos
EB	Exército Brasileiro
EEP	Escritório Executivo de Projetos
EGP	Escritório de Gestão de Projetos
EMG	Estado-Maior-Geral
EPD	Escritório de Projetos Departamental
EPE	Escritório de Projetos Estratégicos
EPEx	Escritório de Projetos do Exército
EPG	Escritório de Programa
EPj	Escritório de Projetos
EPO	Escritório de Projetos Operacional
EPS	Escritório de Projetos Setorial
FC-DF	Fundo Constitucional do Distrito Federal
IDC	Índice de Desempenho de Custo
IDE	Índice de Desempenho de Escopo
IDP	Índice de Desempenho de Prazo
KPI	*Key Performance Indicator*

LOB	Lei de Organização Básica
MBA	*Master Business Administration*
MGP	Manual de Gerenciamento de Projetos
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
NEGAPEB	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro
NEGAPORT	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro
OBM	Organização Bombeiro Militar
PARF	Plano de Aplicação de Recursos Financeiros
PLANES	Planejamento Estratégico
PMBOK	*Project Management Body of Knowledge*
PMI	*Project Management Institute*
PTTC	Programa de Tarefa por Tempo Certo
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiros Militares
SUPLE	Subseção de Planejamento Estratégico
TCU	Tribunal de Contas da União
UnB	Universidade de Brasília
VA	Valor Agregado

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Por cento
nº	Número
R$	Reais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 Definição do Problema 17
1.2 Justificativa 18
1.3 Objetivos 23
1.3.1 Objetivo geral 23
1.3.2 Objetivos específicos 23
1.4 Definição de termos 24
2 REVISÃO DE LITERATURA 25
2.1 Conceituação básica do gerenciamento de projetos 25
2.1.1 Breve histórico da gestão de projetos 25
2.1.2 Gestão de projetos, programas, portfólios e operações 26
2.1.3 Maturidade em gerenciamento de projetos 30
2.2 Gestão de projetos como competência estratégica e essencial 31
2.3 Estrutura organizacional e o gerenciamento de projetos 33
2.3.1 Cultura organizacional e a gestão de projetos 34
2.3.2 Aspectos gerais da estrutura organizacional 35
2.3.3 Estruturas com arranjo funcional 36
2.3.4 Arranjo projetizado ou por projetos 38
2.3.5 Arranjos matriciais 40
2.3.6 Resumo das estruturas organizacionais 43
2.4 Governança do gerenciamento de projetos 44
2.5 Escritórios de gestão de projetos 48
2.5.1 Tipologias de escritórios de projetos 49
2.5.2 Estrutura funcional do EGP 54
2.5.3 Métricas aplicadas ao gerenciamento de projetos 55
2.6 Gestão de projetos no CBMDF 56
2.6.1 Modelo organizacional e gestão de projetos no CBMDF 58
2.6.2 Governança e a gestão de projetos no CBMDF 62
2.6.3 Influência dos projetos na estratégia do CBMDF 63
2.6.4 Maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF 67

3 METODOLOGIA 71
3.1 Classificação da pesquisa 71
3.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos 73
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 75
4.1 Resultados 75
4.1.1 Entrevistas 75
4.2 Discussão 86
4.2.1 Discussão sobre aspectos relativos à estrutura organizacional do CBMDF 86
4.2.2 Estudo dos objetivos específicos 100
5 CONCLUSÃO 106
6 RECOMENDAÇÕES 108
REFERÊNCIAS 109
APÊNDICES 116
APÊNDICE A - Entrevista ao Chefe do Estado-Maior-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 117
APÊNDICE B - Entrevista ao Ten-Cel. QOBM/Comb. Chefe da Subseção de Planejamento Estratégico (SUPLE) do Estado-Maior-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal 119
APÊNDICE C - Entrevista ao Coronel Artilheiro Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Projetos do Estado-Maior do Exército Brasileiro 121

1 INTRODUÇÃO

Montgomery e Porter (1998) citam o estudo do Doutor G. F. Gause, professor da Universidade de Moscou, notabilizado no campo da biologia e matemática, para explicar a origem da estratégia. Num experimento com colônias de protozoários, foi verificado pelo Doutor Gause que, para uma quantidade igual de nutrientes, protozoários de mesmo gênero não sobreviviam. Caso fossem diferentes, continuavam vivos em conjunto. A descoberta conduziu ao Princípio da Exclusão Competitiva[1]: duas espécies que conseguem sustento de maneira idêntica não podem coexistir.

Para Montgomery e Porter (1998) a essência da formulação estratégica, é lidar com a competição, a fim de criar condições de sustentabilidade para os negócios. Assim, para sobrevivência das organizações, é necessária a diferenciação para desenvolver vantagem competitiva sustentável.

Em acordo com Montgomery e Porter (1998), Johnson, Scholes e Whittington (2009) afirmam que para fazer frente à competição é necessária a diferenciação que gera vantagem real para a organização. Os autores sintetizam o conceito de capacidade estratégica em um conjunto de recursos e competências necessárias para que uma organização sobreviva e prospere.

Dentro do espectro das competências organizacionais, Hamel e Pralahad (1995), Johnson, Scholes e Whittington (2009), e Pacheco et al (2009), destacam as competências essenciais da organização, que são habilidades e capacidades que permitem alcançar vantagem competitiva de modo que não possam ser facilmente imitáveis.

A capacidade que uma organização possui em executar com êxito os seus projetos, pode ser considerada como uma competência essencial, uma vez que possibilita a criação de valor. Assim, a gestão de projetos como uma ferramenta da administração, tem se mostrado um excelente instrumento para o alcance dos

1 Também é conhecida como Lei de Gause, trata-se de uma proposição que afirma que, em um ambiente, onde os indivíduos estão distribuídos de homogeneamente, duas espécies com nichos ecológicos semelhantes não conseguem coexistir, em virtude da pressão da evolução gerada pela competição.

objetivos estratégicos das organizações (BARCAUÍ, 2012; KEZNER, 2014; RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009). A percepção dos executivos, no que se refere à potencialidade do alcance desta disciplina fez com que empresas dos diversos setores investissem na intensa utilização de suas práticas, a fim de alcançarem melhores resultados (RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009).

Também nas organizações públicas a gestão de projetos tem se mostrado de grande importância. Sobre a temática, Nascimento, Veras e Milito (2013) esclarecem que o gerenciamento de projetos constitui uma ferramenta que colabora diretamente para ações que norteiam a modernização da gestão pública, pois serve como instrumento de governança, inovação e descentralização da autoridade gerencial, a fim de produzir valor público. Coadunam com essa ideia Bouer e Carvalho (2005) que afirmam que a disciplina de gerenciamento de projetos tem ganhado relevância nos modelos de gestão, transformando-se num vetor que proporciona velocidade, robustez, consistência e excelência na operacionalização dos projetos.

Mas o que são projetos? Segundo o PMBOK (2017, p. 4) um “projeto constitui num esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Ou seja, propõe, por meio da adoção de conhecimentos, técnicas, ferramentas, habilidades a criação de um bem ou serviço inexistentes. Portanto, agregam um valor à instituição, por meio da criação de um novo ativo.

Dentre os fatores que influenciam a maturidade em gerenciamento de projetos, destaca-se a estrutura organizacional, que desempenha papel fundamental para favorecer o gerenciamento de projetos, uma vez que é sobre ela que funcionam os processos que efetivam os projetos.

No que se refere ao conceito de maturidade, Prado (2015) estabelece que se relaciona ao quão hábil uma organização gerencia seus projetos, enquanto para Kerzner (2006), consiste no desenvolvimento de sistemas e processos que elevam a probabilidade de sucesso nos projetos iniciados.

Neste contexto, a proposta dessa pesquisa é estudar o grau de influência da estrutura organizacional do CBMDF no desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos, a partir de então, propor soluções, tornando-a mais propícia à efetividade dos projetos.

1.1 Definição do Problema

A gestão de projetos realizada de forma adequada possibilita alçar o CBMDF a um nível superior de valor. A missão das organizações é operacionalizada por meio de seus processos. Numa análise simplificada, um projeto tem por finalidade a criação de um processo organizacional novo ou aperfeiçoar um processo já existente.

Para a realização de suas atividades, numa extremidade, as organizações inicialmente desenvolvem uma estratégia, que em síntese são ideias que objetivam posicionar a instituição em um patamar de valor superior ao existente. Na outra extremidade, tem-se as operações da organização que tornam tangíveis os resultados da empresa. Os projetos são o elo entre a estratégia e as operações. É por meio dos projetos que será possível agregar valor às operações, que no caso do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, podem constituir tanto atividades operacionais, quanto administrativas.

Considerando o gerenciamento de projetos, como uma competência essencial, conforme conceituação proposta por Johnson, Scholes e Whittington (2009), para que a organização possua capacidade estratégica, se torna fundamental o aperfeiçoamento da maturidade nas práticas de gerenciamento de projetos. Considerando que quanto maior a maturidade, melhor o desempenho na execução dos projetos.

Com relação à maturidade no gerenciamento de projetos no CBMDF, Guedes Neto (2019) realizou estudo abrangente com o objetivo de fazer um diagnóstico da maturidade organizacional da corporação em gerenciar seus projetos. No estudo foi adotado o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), proposto por Prado (2008), que avalia o nível de maturidade da organização em uma escala de um a cinco: 1 (Inicial), 2 (Conhecido), 3 (Padronizado), 4 (Gerenciado) e 5 (Otimizado). Após avaliação, o CBMDF obteve o resultado de 2,75, que é classificado por Prado (2008), como nível Conhecido.

Prado (2008) estabelece que o desenvolvimento da maturidade no gerenciamento de projetos, é função de seis dimensões: competência em gerenciamento de projetos, competência comportamental, competência contextual,

implementação de metodologia, informatização de processos, alinhamento estratégico e estrutura organizacional. O autor estabelece que uma adequada estrutura organizacional deve estar em funcionamento. Para o autor, a estrutura organizacional compreende: comitê de governança de projetos, implementação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP), e o próprio modelo de estrutura organizacional existente para o desenvolvimento dos projetos.

Além da estruturação do EGP, Heldman (2015) destaca a influência na performance dos projetos, dos arranjos organizacionais, no que se refere aos processos da gestão de projetos, tais como: funcional, matricial (fraca, balanceada e forte) ou projetizada. O CBMDF possui arranjo organizacional mais assemelhado ao funcional, em especial por sua característica de organização militar, fator que também gera entraves à otimização da gestão de projetos.

Em seu estudo, Guedes Neto (2019) concluiu que das seis dimensões da maturidade propostas por Prado (2008), a estrutura organizacional obteve o menor índice, ou seja, constitui atualmente no maior entrave para a corporação em desenvolver a sua maturidade na gestão de projetos.

Conforme visto, o desenvolvimento da maturidade é importante para otimizar a execução da estratégia organizacional. A taxa de sucesso na execução dos projetos, está diretamente relacionada com o grau de maturidade. Assim, pretende-se nesse estudo entender a influência dos aspectos ligados à estrutura organizacional e o grau de maturidade em gerenciamento de projetos no CBMDF. Considerando o exposto, emerge a seguinte indagação, como problema a ser resolvido da pesquisa:

Como elevar o nível de maturidade na gestão dos projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal?

1.2 Justificativa

A justificativa desse trabalho é fundamentada basicamente em três premissas: atender interesse institucional, com a melhoria da capacidade estratégica do CBMDF, por meio do desenvolvimento de sua maturidade no gerenciamento de projetos, caracterizar o interesse acadêmico, com o desenvolvimento de temática nova e o interesse pessoal do pesquisador.

A conjuntura que posiciona a organização pública em condição de vulnerabilidade ocorre quando esta deixa de entregar valor público[2]. Neste contexto, emerge um questionamento sobre o alcance dos interesses da sociedade por parte da organização e seus serviços. Como visto, e considerando as conclusões do Doutor Gause, apresentadas por Montgomery e Porter (1998), relativas à competição, o caminho que se vislumbra como viável para se manter relevante é a diferenciação pela geração de valor.

Nesse sentido, bem esclarece Teixeira (2012) que gerar valor público se trata de apresentar efetivas respostas aos anseios coletivos, cujos resultados ocasionem benefícios para sociedade. Somente é possível atender bem a sociedade com processos de trabalho que sejam efetivos, otimizados e alinhado com a estratégia da organização. A Figura 1 ilustra as dimensões do valor público.

Figura 1 - Dimensões do valor público.

Fonte: O autor, com base em Teixeira (2012, p. 3).

Em relação às dimensões da geração de valor, a gestão da estratégia possui especial importância para esse trabalho, uma vez que pretende propor um caminho de aperfeiçoamento da execução da estratégia organizacional do CBMDF, por meio da gestão de projetos.

[2] Valor público: são produtos e/ou resultados criados e entregues pelas atividades de uma organização, que constituem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público a fim de atender ao conjunto da sociedade.

A relevância da temática do estudo se alicerça no fato da existência de uma conexão intrínseca entre a gestão de projetos e a criação de valor público no CBMDF, uma vez que a execução das iniciativas estratégicas no CBMDF, foram reguladas pela Portaria nº 12 de 17 de abril de 2017, publicada no Boletim Geral (BG) nº 73. Em seu artigo 5º, a portaria prevê que a execução dos objetivos estratégicos do CBMDF ocorrerá por meio de projetos.

Nesse contexto, a importância da gestão de projetos para criação de valor na corporação é evidenciada de forma clara, no Plano Estratégico (PLANES) do CBMDF, que estabeleceu duas iniciativas estratégicas ligadas a esse tema, especificados nos Objetivos Estratégicos nº 05 e nº 11, conforme segue:

> **Objetivo 5: Aperfeiçoar a gestão.**
> Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado (Plataforma para gerenciamento de projetos Darci Prado).
> **Objetivo 11: Captar recursos financeiros para executar a estratégia.**
> Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos.
> (CBMDF, 2017, p. 29 e 35, grifo nosso).

Assim, na perspectiva do CBMDF, aperfeiçoar a maturidade institucional na gestão de projetos possui caráter estratégico. Outro fator que guarda a pertinência institucional, no que concerne à gestão de projetos, trata-se do fomento à inovação. Por se tratar da criação de um produto ou serviço inexistente, o processo de inovação organizacional é desenvolvido por meio de projetos. No PLANES existe um tema estratégico específico denominado de “Inovação”, tendo o objetivo estratégico nº 10 vinculado a este tema.

Ainda sobre o interesse institucional, tem-se a necessidade de se aperfeiçoar a sua capacidade estratégica, ou seja, sua capacidade de converter os esforços empreendidos nos objetivos e iniciativas em resultados efetivos. Sobre a capacidade de execução da estratégia, o Tribunal de Contas da União (TCU) emitiu o Acórdão AC-1895-30/19-P, de 14 de agosto de 2019, que teve por objetivo avaliar a prestação de contas do Fundo Constitucional do Distrito Federal (FC-DF) relativo ao ano de 2013.

O Acórdão aponta como principal irregularidade na gestão do FC-DF, o fato de se custear com recursos do FC-DF os aposentados e pensionistas da Saúde e Educação do Distrito Federal (DF). Também indica pontos a melhorar em todos os

órgãos que participam da gestão do FC-DF, e no caso específico do CBMDF, foram consignados no item nº 8, conforme segue:

> Constatações referentes ao CBMDF
>
> 8. Quatro constatações são relativas ao Corpo de Bombeiros e ao Fundo de Saúde do CBMDF, constantes nos Achados de Auditoria 201406141 e 201406147 (peça 3, p. 195, 215, 225 e 231):
> **a) planejamento orçamentário dimensionado acima da capacidade de execução da Unidade (item 2.1.3);**
> b) fragilidades na estimação dos gastos com pessoal (item 2.1.5);
> c) descumprimento de norma na alocação de efetivo para a área finalística (item 2.1.6); e
> d) deficiências no gerenciamento dos gastos com a manutenção (custeio e investimento) do CBMDF (item 2.1.7)
> BRASIL (2019, p. 8, grifo nosso).

Segundo o Acórdão, na alínea “a”, a corporação fez um planejamento de execução orçamentária além de sua capacidade instalada de execução, que consiste, de um modo geral, em pessoal, estrutura física para desenvolvimento dos trabalhos, metodologia para desenvolvimento dos projetos de aquisição, dentre outros.

Nesse contexto, a maturidade organizacional no gerenciamento de seus projetos pode ser um forte aliado do CBMDF para otimizar a execução dos projetos corporativos.

Sobre a natureza do gerenciamento de projetos, Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) esclarecem que consiste em uma nova competência organizacional, sendo um ativo intangível, baseado no conhecimento. Em linha com esse entendimento, Low e Kalafut (2003) que ensinam que dentre os ativos intangíveis de uma empresa, o que possui maior destaque, é a capacidade das organizações em executar a sua estratégia. Para os autores, antes da qualidade das ações, vem o fato de as empresas cumprirem aquilo a que se propõe fazer, ou seja, entregar os resultados pactuados.

Com relação ao interesse acadêmico, a gestão de projetos constitui ainda num tema recente na área da administração. Kwak e Anbari (2009) realizaram uma análise extensa em artigos publicados em periódicos relevantes, tentando verificar se o gerenciamento de projetos constitui numa disciplina acadêmica ou uma prática empírica. Os autores não obtiveram uma resposta conclusiva, porém foram levantadas fortes evidências de que o gerenciamento de projetos faz parte do campo

da administração, estando mais especificamente relacionado à estratégia corporativa.

No Brasil, diversos estudos foram desenvolvidos, destacando-se as teses de Silveira (2008), onde pesquisou sobre fatores que contribuem para o desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos em empresas brasileiras e de Viana (2014), que estudou os modelos de decisão multicritério para o desenvolvimento da maturidade organizacional na gestão de projetos. Também são relevantes as dissertações Kolotelo (2008), Guedes Neto (2019) e Pereira (2007), que abordam a temática da maturidade em gerenciamento de projetos sob a perspectiva de sua influência no sucesso da estratégia organizacional.

Especificamente sobre a influência da estrutura organizacional no aperfeiçoamento do nível de maturidade na gestão de projetos, destacam-se os trabalhos de Rabechini Junior et al (2011), Schneider et al (2016) e Schwab et al (2015).

O interesse pessoal em relação ao tema fundamenta-se nos resultados do estudo desenvolvido por Guedes Neto (2019), que propôs a realização de um diagnóstico da maturidade organizacional do CBMDF na gestão dos projetos. Como conclusão, foi constatado que os aspectos relativos à estrutura organizacional, conforme modelo proposto por Prado (2008), são os mais relevantes para aperfeiçoar a maturidade da corporação.

Nesse sentido, essa pesquisa pretende continuar o estudo desenvolvido por Guedes Neto (2019), que se refere a estudar o modelo de estrutura organizacional do CBMDF e propor melhorias a fim de aumentar a performance na execução dos projetos.

Logo, ao estudar sobre o desenvolvimento da maturidade na gestão de projetos e ao sugerir uma nova perspectiva de olhar sobre a execução da estratégia da corporação, pretende-se colaborar para que o CBMDF eleve o seu nível de desempenho na conclusão dos objetivos estratégicos. Adicionalmente, a pesquisa poderá subsidiar a produção de informações estratégicas, no que concerne à governança de seus projetos em todos os níveis organizacionais.

1.3 Objetivos

Consideram-se como objetivos intrínsecos da pesquisa os resultados vinculados ao desenvolvimento do raciocínio e que precisam ser alcançados no sentido de que possibilite a comprovação final do trabalho monográfico (SEVERINO, 2007). A seguir, os objetivos são indicados e subdivididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Propor soluções para elevar o nível de maturidade da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos, no entendimento de Lakatos e Marconi (2010) possuem função intermediária, permitindo, atingir tanto o objetivo geral, como aplicá-lo a situações particulares. Para alcançar os resultados desta pesquisa, se propõe os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais conceitos sobre gestão de projetos, inerentes ao estudo;
- Estudar o funcionamento e a dinâmica da estrutura organizacional relacionadas à gestão de projetos;
- Conhecer o modelo de estrutura organizacional em organização com comprovada experiência na gestão de projetos – Exército Brasileiro;
- Explicitar a relevância estratégica da gestão de projetos para o CBMDF;
- Identificar fatores relativos à estrutura organizacional que contribuem para o aumento no nível da maturidade no gerenciamento de projetos do CBMDF.

1.4 Definição de termos

Estrutura organizacional: conceitua estrutura organizacional, como a soma das diversas formas sobre como o trabalho é dividido em tarefas específicas, bem como, na forma como se dá a coordenação desse trabalho (MINTZBERG, 2012).

Gerente Funcional: Pessoa designada pela organização que se concentra na supervisão do gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócios (PMBOK, 2017).

Gerente de projetos: Pessoa designada pela organização para a para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto (PMBOK, 2017).

Governança do projeto: refere-se às estruturas, funções e processos que norteiam as atividades de gerenciamento do projeto para criar um produto, serviço ou resultado único para cumprir as metas organizacionais, estratégicas e operacionais (PMBOK, 2017).

Portfólio: definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados para alcançar objetivos estratégicos da organização (PMBOK, 2017).

Programa: conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo ou finalidade maior (PMBOK, 2017).

Projeto: empreendimento temporário com a finalidade de desenvolver um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK, 2017).

Valor: atributos ou resultados organizacionais que possibilitam gerar diferenciação no mercado (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Vantagem competitiva: condição favorável advinda da geração de valor que possibilita a criação de diferencial competitivo (PORTER, 2009).

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura está estruturada de modo a apresentar os conceitos que dão suporte ao estudo. Nesse sentido, foi organizada inicialmente para caracterizar as definições conceituais de projetos, bem como, a gestão de projetos, como uma competência essencial, uma vez que aperfeiçoa a capacidade estratégica da organização. Em seguida, discorre-se sobre as definições conceituais da gestão de projetos, no que concerne à estrutura organizacional em que se estruturam os projetos, englobando a governança em projetos e o escritório de projetos. Por fim, é retratada a gestão de projetos no contexto do CBMDF.

2.1 Conceituação básica do gerenciamento de projetos

Os conceitos abordados a seguir objetivam a caracterizar os projetos como instrumentos facilitadores da gestão. São apresentados os conceitos de portfólio, programa e projetos. Também é retratada a gestão de projetos, como um instrumento que possibilita o aumento do nível de valor organizacional. Por fim, são abordados os conceitos relativos à maturidade e a gestão de projetos como competência essencial para as organizações.

2.1.1 Breve histórico da gestão de projetos

A administração de um projeto consiste em um processo de tomada de decisão que envolve o emprego de recursos, para realizar atividades temporárias, com objetivo de fornecer um resultado pretendido (MAXIMIANO, 2007). A gestão de projetos remonta a antiguidade. Desde tempos remotos são empreendidos esforços, com o objetivo de criar algo inexistente. A história do ser humano é permeada de empreendimentos grandiosos, como a grande Muralha da China, *Taj Mahal*, as Pirâmides do Egito, o Coliseu em Roma, a Catedral de *Notredame* na França, o Canal do Panamá, dentre outros (BARCAUÍ*,* 2012; KERZNER, 2006; PMBOK, 2017).

Barcauí*,* (2012) afirma que apesar de antiga, a gestão de projetos, como disciplina, começou a receber atenção especial somente no século XX, com o objetivo de otimização de processos, em virtude necessidade de manter a sustentabilidade do negócio. O autor atribui ao período após a segunda guerra mundial, que o

gerenciamento de projetos começou a ter os contornos de hoje. Destaca-se o grande impulso dado pelos militares americanos, mais especificamente pelo Departamento de Defesa, que apoiaram os trabalhos de reconstrução do pós-guerra e reorganização de novas estruturas para a sociedade. (BARCAUÍ, 2012).

2.1.2 Gestão de projetos, programas, portfólios e operações

Os projetos constituem um caminho importante para criação de valor, bem como, produzir benefícios nas organizações, uma vez que criam um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMBOK, 2017). O gerenciamento de projetos constitui a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de cumprir os seus requisitos” (PMBOK, 2017).

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) afirmam que os projetos são ubíquos, ou seja, estão em todo lugar e todos participam de alguma forma de sua execução. Os autores mencionam a existência de grandes projetos desde a antiguidade, destacando que a indústria de um modo geral é voltada para projetos. Para o efetivo gerenciamento de projetos é necessária a integração harmônica dos processos atinentes ao projeto. A Figura 2, ilustra os resultados esperados na condução dos projetos.

Figura 2 - Quadro com resultados dos projetos.

Projetos Bem Gerenciados	Projetos Mal Gerenciados
Cumprem os objetivos da organização.	Perda de prazos.
Atendem expectativas das partes interessadas.	Excede orçamentos.
Aumentam as chances de sucesso.	Má qualidade e excesso de retrabalho.
Entregam os produtos certos de forma oportuna.	Expansão descontrolada do projeto.
Gerencia os riscos em tempo hábil	Partes interessadas insatisfeitas.
Melhor gestão das restrições do projeto (escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos).	Incapacidade de atender aos objetivos da organização.

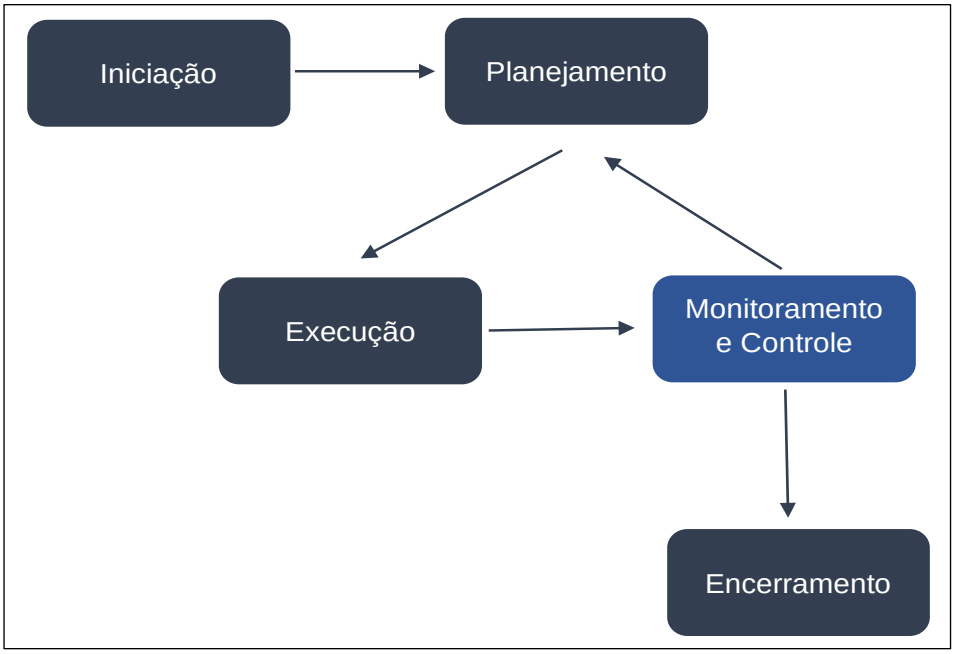
Fonte: O autor, com base em PMBOK (2017) e Rabechini Júnior e Carvalho (2009).

Na medida que um projeto constitui em um esforço temporário, ou seja, tem um começo e um fim, depreende-se que possui um ciclo de vida. Esse ciclo, segundo PMBOK (2017), é composto das seguintes etapas:

- Iniciação: determina a viabilidade do projeto e autorização de início;
- Planejamento: define todas as atividades e recursos do projeto;
- Execução: ações de execução do projeto;
- Monitoramento e controle: monitora as atividades e processos do projeto. Nessa etapa são controladas as mudanças no projeto;
- Encerramento: encerra formalmente o projeto.

A Figura 3 ilustra o processo de gerenciamento de projetos dentro de seu ciclo de vida.

Figura 3 - Ciclo de vida de gerenciamento de projetos.



Fonte: O autor com base em PMBOK (2017).

De acordo com a figura, após aprovado o prosseguimento e declarado iniciado, um projeto entra em fase de planejamento, que objetiva o detalhamento de todas as etapas até a conclusão. Em seguida, o projeto entra na fase de execução, que consiste em realizar propriamente as tarefas do projeto. Entre as fases de planejamento e execução, existe uma etapa de monitoramento que objetiva a

promover um aperfeiçoamento de sua execução. Por fim são concluídas as suas entregas e o projeto é encerrado.

O gerenciamento de projetos para ser efetivo, deve ser percebido como uma competência estratégica para as organizações, uma vez que seus resultados impactam diretamente nos objetivos do negócio. Nesse sentido, deve-se considerar com diligência as fases do ciclo de vida do projeto.

No que se refere à gestão de programas, o Guia PMBOK (2017) destaca que não se deve confundir programa com um projeto grande. Segundo o Guia, “projeto muito grande pode ser chamado de megaprojeto. Como diretriz, os megaprojetos custam 1 bilhão ou mais de dólares, afetam 1 milhão de pessoas ou mais, e são executados por anos” (PMBOK, 2017).

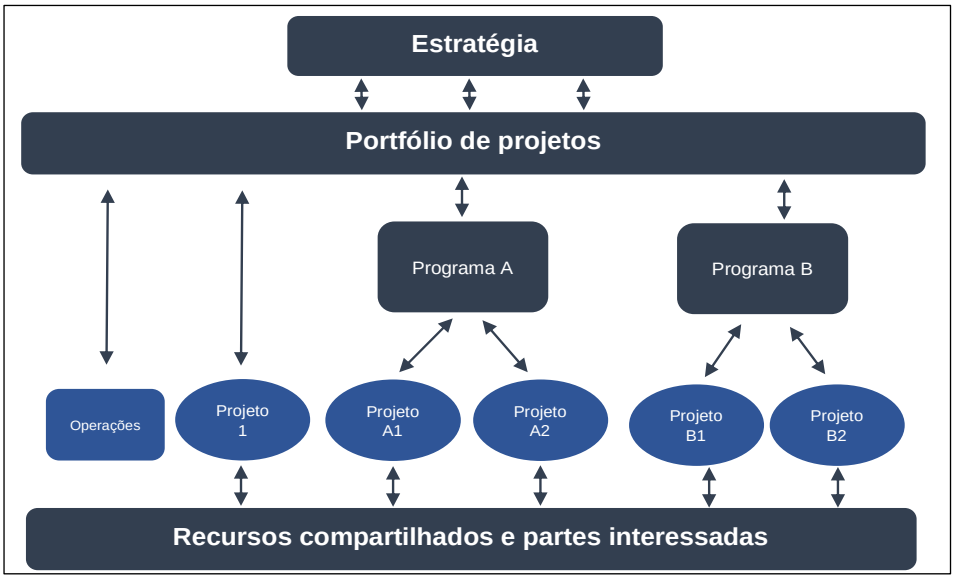
Barcauí (2012) afirma que um programa é composto de um conjunto de projetos que estão relacionados ao alcance de benefícios ou objetivo comum. Para o PMBOK (2017), programa consiste num grupo de projetos, programas subsidiários e atividades relacionados, gerenciados de modo coordenado para alcance de benefícios que não estariam disponíveis, caso gerenciados de forma independentes.

Num patamar superior, têm-se o gerenciamento de portfólios, que compreende os programas e os projetos da organização. De acordo com PMBOK (2017) portfólio é conceituado como conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados para alcançar objetivos estratégicos da organização.

Barcauí (2012) afirma que um portfólio não é temporário como os programas e os projetos, podendo uma organização possuir mais de um portfólio. A gestão de portfólio consiste em uma gestão centralizada de um ou mais portfólios, que inclui a priorização, autorização, gerenciamento e controle dos projetos, programas e operações.

O gerenciamento de programas e portfólios difere do gerenciamento de projetos em termos de ciclos de vida, atividades, objetivos, foco e benefícios. Contudo, existe uma relação, que deve ser harmônica entre eles a fim de possibilitar que a organização alcance os objetivos planejados. A Figura 4 ilustra essa relação.

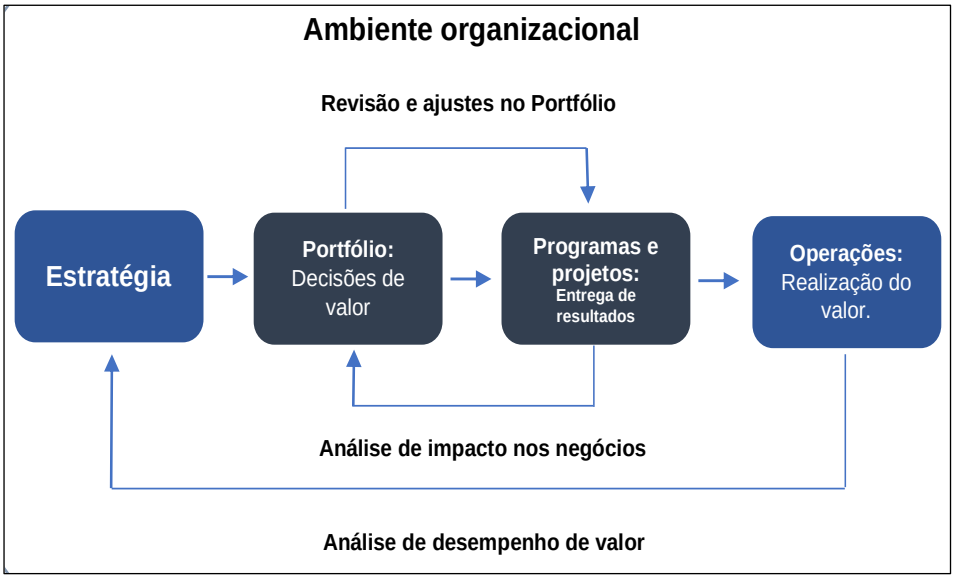
Figura 4 - Portfólio, Programas, Projetos e Operações.



Fonte: O autor, com base em PMBOK (2017, p. 12).

Na figura acima é identificado um portfólio que compreende programas, projetos e programas subsidiários e operações. No que se refere à geração de valor, a Figura 5 ilustra como ocorre com portfólios, programas, projetos e operações.

Figura 5 - Criação de valor por meio da gestão de projetos e operações.



Fonte: O autor, com base em PMBOK (2017, p. 17).

Inicialmente é concebida uma ou mais estratégias que tem seu processo de execução estruturado no portfólio da organização. Em seguida são instituídos programas ou projetos, conforme necessidades e objetivos. Por fim, após concluídos

os produtos, serviços ou resultados, entram em operação para a geração de valor para o negócio da organização. Os programas e projetos possibilitam a análisde de impacto nos negócios. As operações viabilizam a análise do desempenho em valor.

De um modo geral, os resultados do portfólio são direcionados a aperfeiçoar os processos relacionados à operação. Neste caso, ou são criados novos e melhores processos, ou os existentes são aperfeiçoados.

2.1.3 Maturidade em gerenciamento de projetos

O emprego de modelos de desenvolvimento da maturidade em gerenciamento de projetos é relativamente recente e remonta à década de 1990. (KEZNER, 2007; PRADO, 2015; RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009). A maturidade no gerenciamento de projetos consiste em o quão efetivamente a organização executa os seus projetos. Desenvolver a maturidade na gestão dos projetos possui caráter estratégico para as organizações. O conceito de maturidade é bastante intuitivo e tem aplicação em muitos aspectos nas empresas (BARCAUÍ, 2012).

Para Prado (2008), a maturidade no gerenciamento de projetos, está ligada à capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos com sucesso e de forma eficiente. Kerzner (2006), complementa que a maturidade no gerenciamento de projetos consiste no desenvolvimento de modelos, sistemas e processos que elevam a probabilidade de sucesso nos projetos iniciados. Barcaui (2012) afirma que um modelo de maturidade consiste num instrumento que permite quantificar a capacidade de gestão de projetos, assim como, também deve ser capaz de apresentar um caminho de crescimento para a melhoria na execução de projetos.

Com relação à maturidade em gerenciamento de projetos, de um modo geral, existe uma convergência na literatura no sentido de que a maturidade no gerenciamento de projetos consisite num caminho que direciona a organização para elevar o grau de sucesso na execução de seus projetos, bem como, na consecução de sua estratégia organizacional.

Com relação aos benefícios da maturidade, Barcauí (2012), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Kezner (2006), Prado (2008, 2015), Rabechini Júnior e

Carvalho (2009) concordam que as organizações com elevada maturidade na gestão de projetos, obtêm uma vantagem competitiva importante e sustentável na execução de sua estratégia.

Numa perspectiva inversa, Prado (2015) chama a atenção que o baixo índice de maturidade no gerenciamento de seus projetos, conduz a uma perda de *market share*[3], baixa competitividade e com isso deixam clientes insatisfeitos.

2.2 Gestão de projetos como competência estratégica e essencial

Montgomery e Porter (1998) e Porter (2009), atestam que para gerar vantagem competitiva real, somente é possível por meio de diferencial competitivo. Ou seja, as empresas, devem aperfeiçoar os seus processos no sentido de gerar diferenciação. Porter (2009) destaca que uma organização somente é capaz de superar em desempenho seus concorrentes, caso consiga estabelecer uma diferenciação preservável. O autor afirma que ou as organizações desenvolvem flexibilidade e capacidades que permitam a reação, por meio de competências essenciais, ou não sobreviverão no mercado em que atuam.

Um aspecto importante sobre geração de valor nas organizações é tornar efetivo os processos de inovação. Bessant e Tidd (2009) atestam que a inovação é fundamental para a geração de valor e sustentabilidade das empresas:

> A inovação realmente faz grande diferença para as empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instancia é questão de sobrevivência. (BESSANT; TIDD, 2009, p. 20).

Portanto, uma das formas existentes para a geração de valor, pode ser obtida por meio da inovação. O desempenho em inovação está diretamente correlacionado ao quão madura, a organização gerencia os seus projetos. De acordo com Bessant e Tidd (2009), a gestão de projetos é fundamental para operacionalizar o processo de inovação, em especial, com a organização do trabalho de equipes multidisciplinares.

---

[3] Nível de participação de uma empresa no mercado em que ela é compete. Também conhecido com fatia de mercado.

Sob a perspectiva da capacidade estratégica, a gestão de projetos, guarda uma especial relação no sentido de constituir uma ferramenta que potencializa essa capacidade nas organizações. Capacidade, de acordo com Slack et al (1999) consiste no máximo nível de valor adicionado em determinado período, que pode ser realizado pelo processo de trabalho, em condições normais de atividade.

A capacidade estratégica foi definida por Johnson, Scholes e Whittington (2009), como capacidade de desempenho necessária para que organizações possam sobreviver e prosperar num ambiente incerto e competitivo. Segundo os autores, a capacidade estratégica gera vantagem competitiva, sendo sustentada pelos recursos e competências da organização. Os autores, atribuem à diferença de desempenho entre organizações semelhantes, ao fato de possuírem capacidades estratégicas em níveis distintos. Isso se deve ao fato de se priorizar o desenvolvimento de competências essenciais inimitáveis[4].

Pacheco et al (2009), em estudo desenvolvido sobre competências essenciais, consideraram as organizações modernas como um conjunto de bens tangíveis e intangíveis, os quais consistem em recursos estratégicos que geram vantagem competitiva. Nesse sentido, os autores reforçam que as organizações estão adotando novas formas de gestão, com foco no desenvolvimento de competências essenciais, para obtenção de valor.

Apesar de parecer óbvia a importância de se focar no desenvolvimento de competências essenciais, isso não ocorre na maioria das organizações. Para Pacheco et al (2009), normalmente, a estratégia é modelada com base no atendimento de demandas do mercado para o atendimento de sua missão. A competência essencial não é natural na maioria das empresas. Para os autores, apesar de ser apropriado a concentração no produto, o foco deve ser complementado nas competências essenciais para se alcançar objetivos estratégicos.

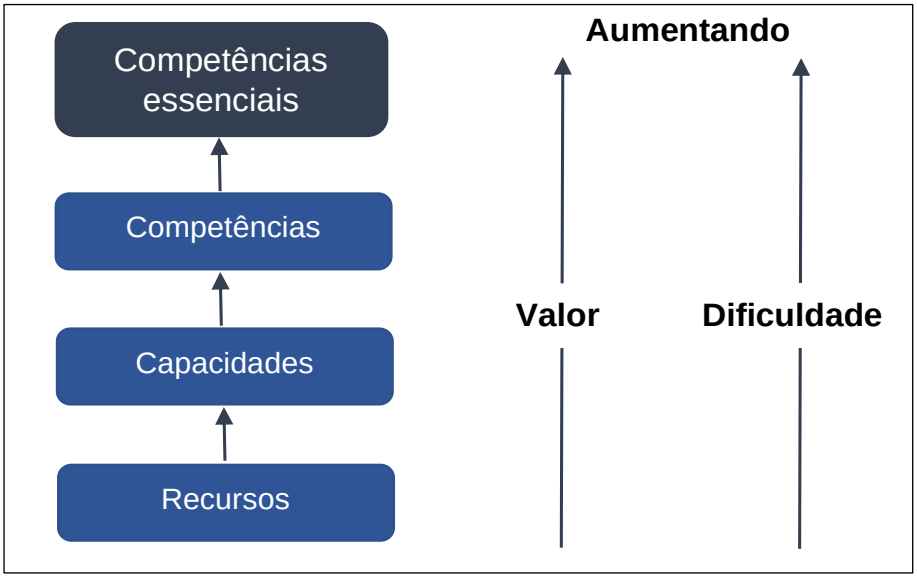
Hamel e Pralahad (1995) afirmam que uma organização não constitui somente em um portfólio de produtos ou serviços prestados, mas igualmente de ser vista como um portfólio de competências. Os autores afirmam que as competências

[4] As competências essenciais também devem ser inimitáveis. Os autores definem que esse tipo de competência deve sustentar valor nos processos desenvolvidos, além de possibilitar um nível de desempenho significativamente melhor que os concorrentes, e por fim serem de difícil imitação.

essenciais advêm do aprendizado coletivo, especialmente em relação à coordenação de habilidades de produção diversas e à integração de múltiplas tecnologias.

Sobre as competências essenciais Javidan (1998) propõe um modelo que objetiva identificar, potencializar ou criar competências essenciais nas organizações. A Figura 6 ilustra o modelo proposto por Javidan (1998).

Figura 6 - Hierarquia das competências.



Fonte: O autor, com base em Javidan (1998).

Segundo o autor as organizações adquirem recursos[5] que lhes possibilitam obter capacidades. Essas capacidades para serem efetivas devem ser convertidas em competências. Dentro do rol total de competências em uma organização, deve-se priorizar a construção de competências essenciais para fazer frente aos desafios do mercado. À medida que se aumenta a dificuldade em se obter novas competências, maior é a expectativa de valor entregue pela organização.

2.3 Estrutura organizacional e o gerenciamento de projetos

Mintzberg (2012) conceitua estrutura organizacional, como a soma das diversas formas sobre como o trabalho é dividido em tarefas específicas, bem como, na forma como se dá a coordenação desse trabalho. O autor destaca que a estrutura

[5] Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Recursos tangíveis tem natureza física, tais como máquinas, finanças, dentre outros. Já os recursos intangíveis, possuem característica não física, tais como informação, reputação, dentre outros.

organizacional deve ser ajustada a fim de otimizar a geração de valor.

No que concerne à gestão de projetos, Archibald e Prado (2011) e Prado (2008), conceituam estrutura organizacional, como a forma em que a organização se ordena para a execução de seus projetos. Segundo os autores, os entes básicos que compõe a estrutura organizacional, consistem no arranjo organizacional, que pode ser funcional, por projetos ou matricial, podendo haver um certo grau de variação entre elas, no escritório de projetos e o comitê de projetos, este último, voltado para a governança.

2.3.1 Cultura organizacional e a gestão de projetos

Segundo o Guia PMBOK (2013), a cultura, estilo e estrutura da organização impactam sobre a forma como os projetos são executados. Considerando esses fatores, o nível de maturidade organizacional exerce influência direta na execução dos projetos. Também, a cultura organizacional influencia na forma que as instituições se organizam para desenvolver o trabalho.

As organizações constituem um arranjo sistematizado de pessoas, que possuem objetivos comuns. Nesse sentido, a cultura constitui um fenômeno relacionado ao grupo de pessoas, que são consolidados ao longo do tempo (PMBOK, 2013).

Nesse contexto, para o PMBOK (2013), a cultura organizacional é modelada pelas experiências comuns dos membros da organização. Essas experiências incluem: visões compartilhadas, valores e crenças; políticas, métodos e procedimentos; motivação; tolerância a riscos; relações de liderança, hierarquia e autoridade; código de conduta e aspectos éticos.

Nesse escopo, Kerzner (2010) aponta a existência de diferentes tipos de culturas aplicadas ao gerenciamento de projetos, onde os principais fatores implicados, são: níveis de confiança, cooperação e ambiente competitivo e a natureza do negócio.

2.3.2 Aspectos gerais da estrutura organizacional

Um dos aspectos importantes para o desenvolvimento dos produtos ou serviços, é o ambiente em que os projetos são conduzidos, ou seja, a estrutura organizacional. Para compreender a dinâmica dos diversos tipos de arranjos em uma estrutura organizacional, é necessária uma análise mais detida em seu conceito.

Maximiano (2007), define que a estrutura organizacional constitui o produto das decisões, referentes à divisão e coordenação do trabalho, estabelecendo atribuições, bem como, as conexões entre os diversos departamentos.

Rabechini Júnior e Carvalho (2009) esclarecem que as estruturas organizacionais podem ser classificadas segundo vários critérios, tais como, composição dos membros (funcional), conforme a duração do trabalho (temporária ou permanente) ou de acordo com a tomada de decisão (matricial ou por projetos).

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), uma estrutura organizacional consiste num processo onde a autoridade organizacional é distribuída, com o detalhamento das atividades, desde os níveis técnicos, até a alta gestão. Os autores também atestam que um sistema de comunicação é estabelecido, o exercício das atividades, de acordo com a respectiva autoridade.

A estrutura organizacional é um componente de grande importância para as organizações, já que é partir dela que se compreende o conjunto das relações que sustentam formalmente a empresa (SCHWAB et al 2015). Os autores entendem que uma estrutura organizacional estabelecida de forma adequada e bem organizada, favorece a empresa no sentido de criar um ambiente de trabalho mais organizado, um fluxo de informações e distribuição de tarefas mais eficazes, bem como assegura a efetividade entre as relações dos departamentos.

Em linha com Maximiano (2007), Vasconcellos e Hemsley (2002), Schwab et al (2015) atribuem à estrutura organizacional como o resultado de um processo de distribuição de responsabilidades aos colaboradores da empresa com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais. Os autores atestam que essa distribuição pode ser feita tanto de modo formal quanto informal. Oliveira (2014), esclarece que as estruturas formais são as planejadas e definidas em regimentos, já

as informais são oriundas da interação social entre as pessoas.

Carreira (2009) nos ensina que uma estrutura organizacional é basicamente composta por três componentes: órgão, cargo e atividades. O órgão consiste num conjunto de cargos, que se reportam a uma autoridade formalmente instituída. Tem por finalidade cumprir suas atribuições inerentes e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. O cargo consiste no conjunto de atribuições específicas, decorrente da divisão do trabalho em um órgão. São aspectos importantes em um cargo, o nível hierárquico e as atribuições.

Carreira (2009) explana que atividades são um conjunto de atos pertencentes a um determinado cargo, ligados a um ou mais procedimentos operacionais executados por um órgão tendo em vista atingir seus objetivos. Com relação à gestão de projetos, as estruturas organizacionais também desempenham um papel fundamental, uma vez que orientam toda a divisão do trabalho para propiciar o sucesso nos projetos.

Neste cenário surgem as estruturas organizacionais. Neste estudo, serão adotadas as tipologias: funcionais, matriciais (fraca, balanceada e forte), projetizada (PMBOK, 2013), conforme descrito no tópico seguinte.

2.3.3 Estruturas com arranjo funcional

Na organização funcional o trabalho é centrado em especialização, sendo organizadas por função. Maximiano (2007), afirma que este modelo de estrutura pode ocorrer em organizações de variados tamanhos, desde empresas muito pequenas até de grande porte.

A organização funcional, constitui um modelo hierárquico, onde cada funcionário possui um superior bem definido (PMBOK, 2013). Os funcionários são agrupados por especialidades, como produção, *marketing*, engenharia e contabilidade. Cada departamento em uma organização funcional fará o seu trabalho do projeto de modo independente dos outros departamentos. Como exemplo, caso um departamento de marketing, necessite de uma informação financeira para um projeto, deverá solicitar de modo formal, seguindo a cadeia hierárquica.

Nocêra (2009) afirma que a principal característica desse tipo de organização é que os funcionários tendem a priorizar os seus processos de trabalho ordinários e não os processos do projeto.

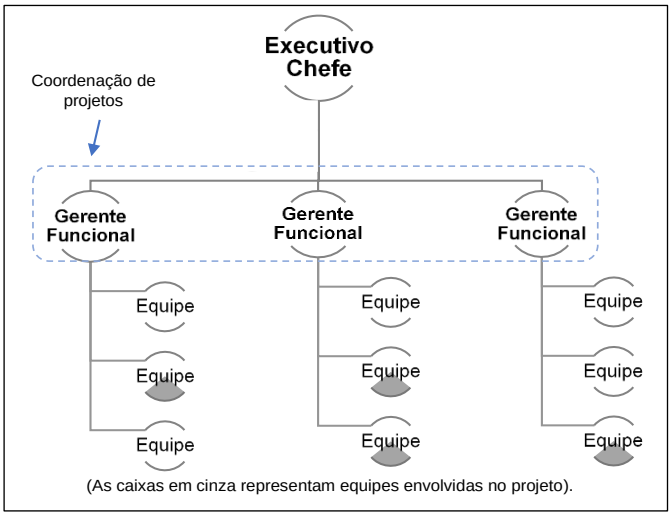
Heldman (2015) esclarece que esse aspecto é compreensível, pelo fato de normalmente ser o gerente funcional o responsável pelas avaliações de desempenho ou por indicar para promoções. A autora acrescenta que os gerentes de projetos têm pouca ou nenhuma autoridade no projeto.

Para Kerzner (2010), as estruturas funcionais constituem um arranjo organizacional antigo e que possuem vantagens específicas que fizeram com que elas chegassem até o presente. O autor afirma que ela favorece controle, pois as tarefas são desenvolvidas dentro de um mesmo setor. O gerente funcional também possui um controle técnico maior, por normalmente o setor precisar concentrar várias especialidades para atender a todos os processos. Os níveis de autoridade são bem definidos. Cada colaborador se reporta a somente um superior, os canais de comunicação são bem estruturados.

Contudo, Kezner (2010), alerta que o modelo funcional não possui somente vantagens. A maioria dos problemas residem no fato de não haver uma autoridade central no projeto. Esse problema fica mais evidente quando as etapas de um projeto extrapolam as fronteiras do setor funcional, o que torna muito difícil para se fazer a integração. Para o autor, isso se agrava com o advento de novos e mais complexos modelos de negócios, com o impacto das mudanças oportunizadas pelas novas tecnologias, que possibilitaram a execução de uma grande quantidade de processos simultâneos e que otimizaram os resultados nas organizações.

Outro fator, é que ocorre uma disputa por poder no projeto, entre os setores funcionais, onde um pretende ser mais relevante que outro. Normalmente, os processos de decisões na estrutura funcional são mais morosos. Kezner (2010) acrescenta que as tarefas normalmente não são orientadas aos projetos e que neste tipo de estrutura existe pouca motivação aos colaboradores e pouco ou nenhum incentivo à inovação. A Figura 7 ilustra o modelo de estrutura organizacional funcional.

Figura 7 - Organização funcional.



Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013, p. 22).

Heldman (2015) afirma que neste modelo, o projeto é tratado de forma distinta em cada setor. O gerente de projetos, possui pouco ou nenhum poder sobre o projeto, tendo em vista, a autoridade do gerente funcional. Como a equipe do projeto desenvolve suas atribuições ordinárias em conjunto com as do projeto, ocorre uma natural priorização dessas em relação às tarefas no projeto. Existe uma tendência a tratar os projetos como segunda prioridade, uma vez que o gerente funcional vai priorizar os processos de seu setor.

Como o projeto é tratado nos setores, existe uma dificuldade em se dar um tratamento holístico ao projeto. A autora alerta para o fato de nas organizações funcionais existir uma cadeia de comando rígida, onde somente se reporta ao seu superior imediato, situação que deve ser bem compreendida pelo gerente de projeto.

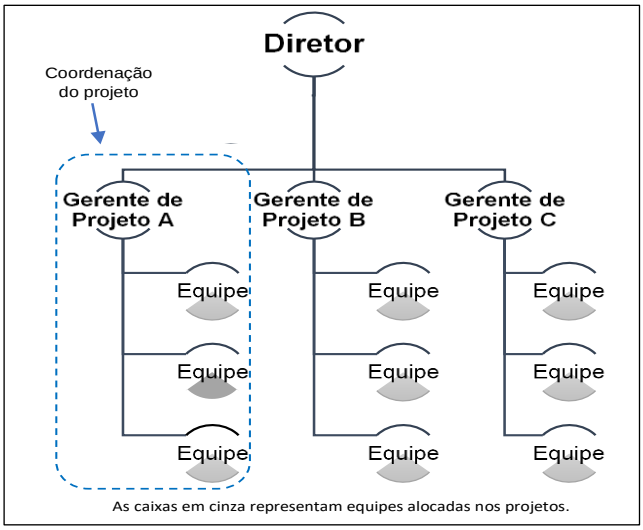
2.3.4 Arranjo projetizado ou por projetos

Na extremidade oposta da organização funcional temos a organização por projetos ou projetizada. Uma determinada organização pode ser totalmente por projetos, como exemplo uma empresa de engenharia ou uma fábrica de *software*, ou pode ocorrer um arranjo por projetos dentro de uma estrutura organizacional.

Segundo PMBOK (2013), nessas organizações, os membros da equipe frequentemente trabalham juntos. A maior parte dos recursos da organização está

envolvida no trabalho do projeto, e os gerentes de projetos possuem muita independência e autoridade. As organizações projetizadas muitas vezes têm unidades organizacionais que podem se reportar diretamente ao gerente de projetos, como retratado na Figura 8.

Figura 8 - Organização projetizada.



Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013, p. 25).

Rabechini Júnior e Carvalho (2009) afirmam que neste tipo de arranjo, os gerentes de projeto possuem grande autonomia e a equipe se reporta diretamente a ele. Os autores apontam como vantagens para essas organizações, o fato de apresentarem maior facilidade de comunicação, pois são mais horizontalizadas, os membros da equipe, tendem a desenvolver um alto comprometimento com os resultados, agiliza o processo decisório, permite uma abordagem holística do projeto.

Como desvantagens, existe o risco de alocação de pessoas em virtude da disponibilidade e não por competência, incerteza quanto ao destino ao término do projeto, tende a apresentar certa inconsistência nos procedimentos.

Valeriano (1998) destaca que este tipo de arranjo, muitas vezes é constituído em organizações predominantemente funcionais. Segundo o autor, por vezes ocorre que em projetos longos, normalmente o colaborador se encontra desatualizado e sua vaga foi ocupada por outra pessoa. Valeriano (1998) também percebeu que nos arranjos por projetos, o aperfeiçoamento dos profissionais fica bem prejudicado, uma vez que estão plenamente dedicados ao projeto.

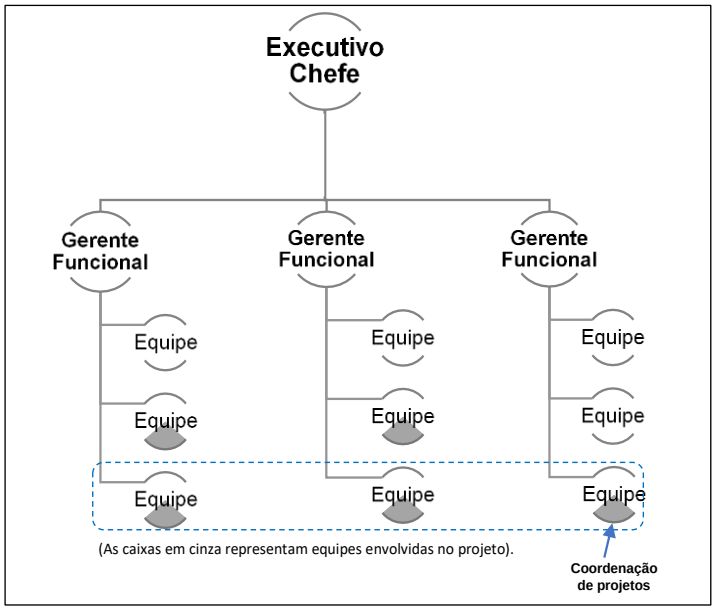
2.3.5 Arranjos matriciais

De acordo com Valeriano (1998) nas organizações matriciais, busca-se tentar conciliar as vantagens da estrutura funcional com a projetizada. Ou seja, os colaboradores atuam tanto em projetos como desempenham suas atribuições ordinárias. No arranjo matricial, os profissionais podem atuar em mais de um projeto simultaneamente.

Para Nocêra (2014), as organizações matriciais fracas possui muitas características de uma organização funcional. O gerente de projetos é assemelhado a um coordenador ou facilitador. O facilitador não pode tomar ou executar decisões por conta própria. Conforme PMBOK (2013, p. 23) um “facilitador de projetos atua como um assistente de equipe e coordenador de comunicações”. O coordenador de projetos podem tomar algumas decisões, têm uma certa autoridade e se reportam a um gerente de nível hierárquico superior. Abaixo é ilustrada a organização matricial fraca.

Segundo o PMBOK (2013), as organizações matriciais representadas nas Figuras 9, 10 e 11, constituem uma combinação escalonada dos aspectos funcionais e projetizadas. São classificadas em fracas, balanceadas ou fortes, conforme o nível de poder e influência entre os gerentes funcionais e de projetos.

Figura 9 - Organização matricial fraca.

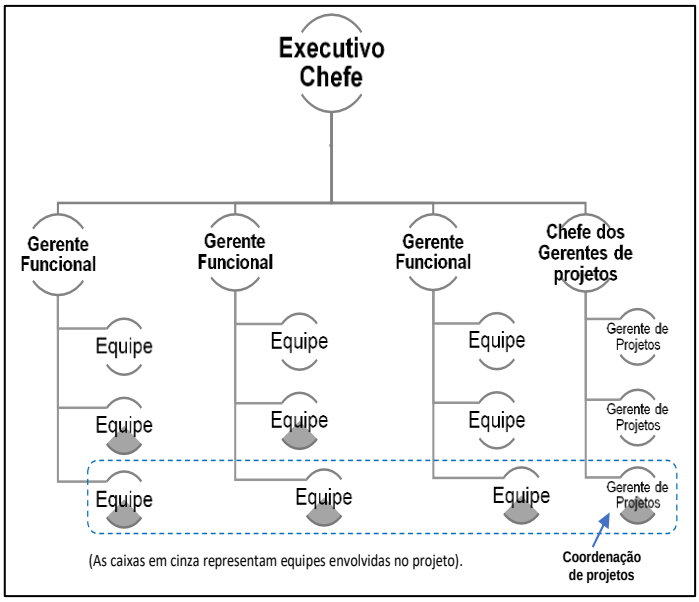


Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013, p. 23).

Conforme visto na figura acima, no arranjo matricial fraco a coordenação de um projeto pode está em um colaborador de uma determinada equipe, atuando como coordenador ou facilitador de projetos.

Na outra extremidade, as organizações matriciais fortes apresentam muitas das características da organização projetizada e têm gerentes de projetos em tempo integral, com autoridade considerável, pessoal administrativo alocado em tempo integral trabalhando no projeto. A Figura 10 abaixo ilustra o arranjo matricial forte.

Figura 10 - Organização matricial forte.

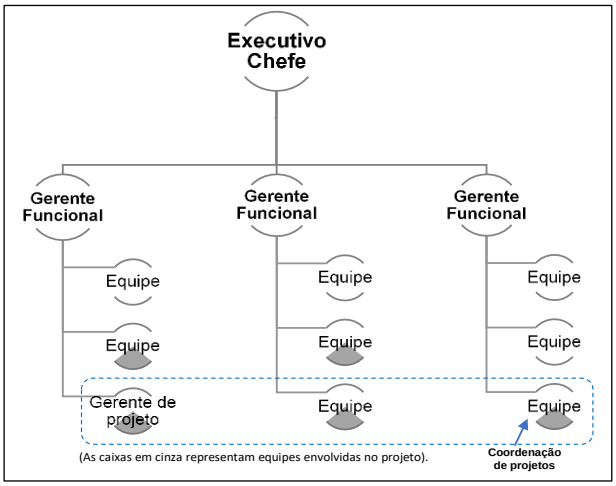


Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013, p. 24).

Na organização matricial forte, como destaque tem-se que tanto o gerente, como a equipe do projeto, estão dedicados ao projeto. Outro fator relevante, é que o gerente de projetos, não está sob a autoridade de um gerente funcional, mas a um chefe de gerentes de projetos.

A organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não dá ao gerente do projeto autoridade total sobre o projeto e sobre o orçamento do projeto.

Figura 11 - Organização matricial balanceada.

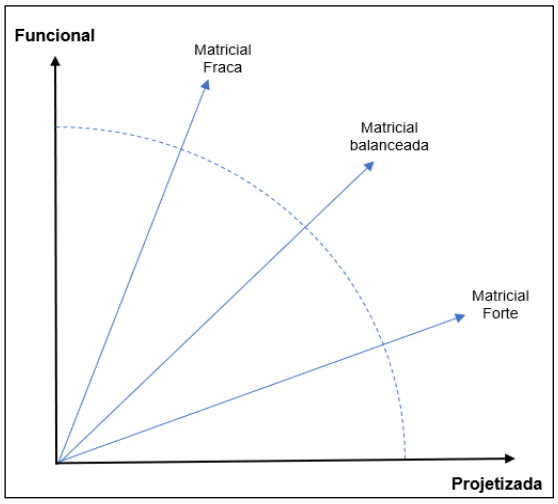


Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013, p. 24).

Como as demais estruturas, os arranjos matriciais possuem, vantagens e desvantagens. Valeriano (1998) aponta como um grande inconveniente, o fato de nesse modelo existir a possibilidade de se responder a dois chefes ao mesmo tempo. Rabechini Júnior e Carvalho (2009) destacam como desvantagens, a possibilidade de se reportar a diferentes gerentes de projetos que podem competir pelos mesmos recursos, com a conseguinte violação do princípio da unidade de mando.

Valeriano (1998) apresenta um gráfico com os arranjos projetizado, matricial e funcional, que ele denomina de espectro de matricialidade da organização. A Figura 12 ilustra essa variação.

Figura 12 - Espectro de matricialidade dos arranjos organizacionais.



Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013) e Valeriano (1998).

Segundo o autor, entre a organização funcional e a projetizada, existe um espectro de organizações matriciais, que é caracterizado pelo que denominou de índice de matricialidade. Segundo a Figura 12, existe um espectro em que se varia a matricialidade de uma organização. É importante destacar que se trata de um modelo teórico e que na prática, as organizações possuem aspectos de um ou mais arranjos.

2.3.6 Resumo das estruturas organizacionais

A estrutura organizacional é um fator crítico de sucesso para a implementação da estratégia de uma organização, uma vez que o arranjo organizacional fornece elementos para a inferência sobre os principais direcionadores de uma estratégia organizacional (BOUER; CARVALHO, 2005).

Existe uma grande variação nas características dos projetos e a estrutura organizacional, em especial com relação à autoridade do gerente de projetos, disponibilidade e controle de recursos, função do gerente de projetos, dentre outros. A Figura 13 ilustra essa relação.

Figura 13 - Quadro de influência da estrutura organizacional no projeto.

Características do Projeto	Arranjos Organizacionais				
	Funcional	Matricial			Projetizada
		Fraca	Balanceada	Forte	
Incerteza	Mínima	Baixa	Média	Alta	Grande
Duração do projeto	Curta	Pouca duração	Média duração	Longa duração	Muito longa duração
Importância do projeto	Pequena	Baixa	Média	Elevada	Elevadíssima
Natureza	Permanente	Mista	Mista	Mista	Temporária
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta ou quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta ou quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: O autor, com base em PMBOK (2013), Rabechini Júnior e Carvalho (2009) e Valeriano (1998).

Dentro das formas de funcionamento dos arranjos de estruturas acima, o PMBOK (2017) destaca um modelo novo de gerenciamento de projetos, que se vale da composição de equipes virtuais de projetos. Para o PMBOK (2017), o uso de equipes virtuais oportuniza novas possibilidades de mobilização da equipe do projeto.

De acordo com o PMBOK (2017), o trabalho com equipes virtuais permite:

- Montar equipes que moram ou trabalham em unidades dispersas geograficamente;
- Economia de recursos para a organização, uma vez que os membros da equipe não precisam se deslocar para um local específico de reunião (escritório com mobília);
- Facilita o desenvolvimento de projetos com pessoas que trabalham em horários, turnos ou dias diferentes.

Contudo, o PMBOK (2017) destaca que se deve desenvolver protocolos claros de trabalho, além de investimento inicial em infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, a fim de operacionalizar a gestão virtual dos projetos.

2.4 Governança do gerenciamento de projetos

Governança corporativa consiste num conjunto de processos, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulamentam maneira que uma empresa é dirigida e administrada (BARCAUÍ, 2012). De acordo com o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União a governança no setor público pode ser entendida com:

> Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2014, p. 26).

O Decreto Federal nº 9.203, de 2017 apresenta como princípios da governança: a capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência. Dentre esses princípios, guarda especial relação com esse trabalho, a capacidade de resposta. De acordo com o Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal, a

capacidade de resposta “representa a competência de uma instituição pública de atender de forma eficiente e eficaz às necessidades dos cidadãos, inclusive antevendo interesses e antecipando aspirações” (BRASIL, 2018). Abaixo é apresentado um trecho extraído *World Public Sector Report 2015,* editado pela Organização das Nações Unidas e citado no Guia da Política de Governança Pública.

> Para fortalecer a capacidade de resposta do serviço público, a capacitação em áreas como inovação, foco no cliente e no cidadão, liderando por meio de influência, colaboração**, gerenciamento de projetos**, gerenciamento financeiro e negociação, entre muitos outros, será necessária. Acima de tudo, é preciso incutir um firme compromisso de servir os cidadãos (*UNITED NATIONS*, 2015, p. 37, apud BRASIL, 2018, p. 40, grifo nosso).

Conforme visto, a governança do gerenciamento de projetos constitui um meio para operacionalizar a governança pública, uma vez que dota as organizações com responsividade, ou seja, aumentam a capacidade de resposta, em gerenciar os projetos de forma consistente, maximizando o valor do resultado dos projetos.

PMI (2016) defende que a governança é alcançada por meio de ações de um corpo de revisão e de tomada de decisão que é responsável por endossar ou aprovar modificações que influenciem nos projetos. A governança do gerenciamento de projetos abarca todos os níveis da organização, ou seja, não está limitada somente aos executivos.

De acordo com Thiry e Deguire (2007) a governança do portfólio de projetos, consiste na gestão harmônica de um número específico de projetos, todos alinhados à geração dos benefícios organizacionais pretendidos.

Nesse sentido, a governança do gerenciamento de projetos se insere na governança corporativa que no entender de Barcauí (2012), objetiva assegurar que o portfólio de projetos esteja efetivamente alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Soma-se a essa característica, o fato de a governança do gerenciamento de projetos promover uma adequada gestão das partes interessadas, no sentido de garantir as informações necessárias sobre os projetos.

Prado e Archbald (2011) apresentam uma relação entre os projetos e a governança corporativa. Segundo os autores, os projetos operacionalizam a estratégia, ou seja, é por meio dos portfólios, programas e projetos que os objetivos organizacionais, previstos no planejamento estratégico organizacional, são

cumpridos. Nesse sentido, os projetos cumprem importante papel junto à governança corporativa.

Almeida e Olivieri Neto (2015) acrescentam que o processo de governança deve garantir o alinhamento dos projetos que compõem o portfólio ao planejamento estratégico, selecionar para o portfólio, projetos que apresentem maior potencial de retorno em valor para a organização, planejar a execução dos projetos, monitorar e controlar o desempenho do portfólio e gerenciar o processo de mudanças no portfólio.

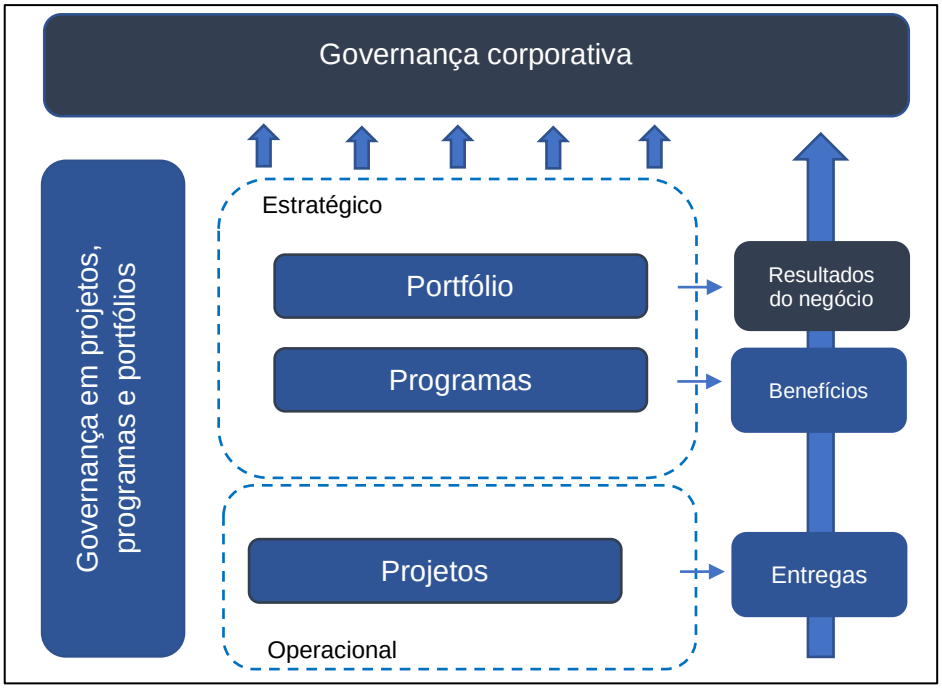
Segundo os autores, é fundamental a existência de um comitê de governança do portfólio para o adequado funcionamento da governança na gestão dos projetos, devendo este comitê ser composto por profissionais com poder e autoridade para exercer a tomada de decisão em relação à governança do portfólio de projetos.

Um dos principais problemas na condução dos projetos, no entender de Almeida e Olivieri Neto (2015) e Kezner (2006) é a inexistência de um escritório de projetos para fazer a ligação entre os processos de execução dos projetos e o comitê de governança do portfólio de projetos. Além disso, os autores destacam a importância de se definir um processo para a seleção dos projetos, com critérios de priorização e otimização do portfólio.

Para Freitas (2016), o comitê da governança em projetos deve subsidiar o processo decisório, por meio de informações relevantes e objetivas sobre os portfólios, programas e projetos em andamentos na organização. Além disso deve atuar na prestação de contas relativas aos projetos, garantia da conformidade, monitoramento do andamento dos projetos. De acordo com Freitas (2016), o escritório de projetos deve atuar como facilitador, prestando apoio ao comitê responsável pelo acompanhamento dos projetos.

A Figura 14 ilustra o posicionamento da governança no gerenciamento de projetos na organização.

Figura 14 - Relação entre governança de projetos e governança corporativa



Fonte: O autor, com base em Freitas (2016, p. 23).

De acordo com a Figura 14, o gerenciamento de projetos contribui diretamente para a boa governança corporativa, uma vez que possibilita, por meio da adequada governança dos projetos a obtenção dos resultados pretendidos no negócio.

Características da boa governança no gerenciamento de projetos, segundo Almeida e Olivieri Neto (2015), Archbald e Prado (2011), Freitas (2016) e PMI (2016):

- Garantia do alinhamento dos portfólios, programas e projetos aos objetivos organizacionais, bem como, à capacidade operacional da organização;
- Adequada seleção e priorização dos projetos, com potencial de maximizar o retorno em valor para a organização;
- Validação do portfólio corporativo de projetos;
- Monitoramento e controle do portfólio de projetos;
- Gestão das eventuais mudanças no portfólio de projetos;

- Definição de processo de gestão de risco do portfólio de projetos da organização;
- Elaboração de plano de comunicação para manter informado os principais *stakeholders*[6];
- Estabelecimento de indicadores-chave (KPIs[7]) de desempenho;
- Promoção e disseminação da cultura de gerenciamento de projetos;
- Assessoramento para subsidiar o processo decisório.

PMI (2016) sugere como possíveis indicadores do desempenho da governança em projetos, o número de aprovações de programas e projetos, percentual de programas e projetos que passam por ponto de controle, número de ações de melhoria, volume anual de projetos, dentre outros.

2.5 Escritórios de gestão de projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos consiste em uma estrutura organizacional que tem por objetivo, em síntese, a padronização e controle dos processos atinentes aos projetos, assim como, operacionalizar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017). No que concerne às atribuições de um escritório de gerenciamento de projetos, podem ser desde suporte à gestão de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos, programas ou portfólios.

Bouer e Carvalho (2005) destacam a importância vital do EGP, como um ente da estrutura organizacional voltada para o sucesso dos projetos. Os autores conceituam o EGP como a estrutura organizacional criada para apoiar os gerentes e as equipes de projetos na implementação das boas práticas, metodologias e técnicas para o gerenciamento de projetos.

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) afirmam que a existência de um escritório de projetos na organização constitui como um fator crítico para o sucesso

---

[6] *Stakeholder:* Termo de origem inglesa que significa todas as partes interessadas no projeto.
[7] *Key Performance Indicator (KPIs)* consiste em indicadores que permite o acompanhamento dos projetos em relação aos seus objetivos.

na gestão dos projetos, uma vez que toda geração de novo valor, advém de projetos. Bouer e Carvalho (2005) acreditam que o EGP apoia contundentemente a execução das estratégias da organização e planos, por meio de uma adequada gestão de projetos.

Com relação às atribuições dos EGP, isso dependerá sobre qual o foco ou objetivo do escritório. O PMBOK (2017) classifica os EGPs, de acordo com os seus objetivos em três categorias: suporte, controle e diretivo. O quadro abaixo, exemplifica os principais tipos de escritórios de projetos, bem como a sua área de influência e grau de controle.

Figura 15 - Quadro com tipos de escritórios de projetos.

Tipo	Nível de Influência	Grau de Controle
Suporte	Função consultiva e de apoio.	**Baixo**
Controle	Controlam a conformidade - metodologia padrão de gerenciamento de projetos, *software*, dentre outros.	**Médio**
Diretivo	Dirigem efetivamente o desenvolvimento dos projetos. Os gerentes de projetos são subordinados a esse tipo de escritório.	**Alto**

Fonte: O autor, com base em PMBOK (2017).

2.5.1 Tipologias de escritórios de projetos

Verzuh (1999) foi quem primeiramente escreveu sobre a importância de se criar nas organizações um ente para compor a estrutura organizacional para apoio aos projetos, que em sua obra foi denominada de *Project Office* ou Escritório de Projetos. O autor elaborou um espectro de etapas pelas quais um escritório de projetos deveria passar antes de alcançar os estágios mais altos de maturidade. Ele denominou esse espectro de *continuum*. Segundo essa classificação, o critério básico era o nível de autoridade que os gerentes de projetos tinham sobre os projetos. Essa proposta foi seguida por diversos autores conforme será descrito nas seções seguintes. A seguir uma breve descrição das tipologias propostas por Verzuh (1999).

- **Centro de Excelência (CEx):** constitui o EGP com menor autoridade. Normalmente vinculado ao setor que organiza as boas práticas de

gestão de projetos na organização, a fim de fomentar a cultura de gerenciamento de projetos. É responsável por elaborar e disseminar procedimentos internos para gerenciamento de projetos, apoio às equipes de projetos, promoção da capacitação do pessoal;

- **Escritório de Apoio a projetos (EAp):** um nível acima do CEx, o EAp atua na estrutura orgânica da organização na condução dos projetos. Nesse tipo de estrutura se observa a adoção de boas práticas em gerenciamento de projetos consolidadas e procedimentos formais, elabora cronogramas detalhados e acompanha a gestão financeira relativa aos projetos;
- **Escritório de Projetos (EPj):** diferencia-se do EAp, especialmente pelo fato de os gerentes de projetos se reportarem diretamente a ele e não aos setores em que estão subordinados. Nesse tipo, verifica-se que apoiam e coordenam os gerentes de projetos, acompanham o desempenho dos projetos de forma integrada;
- **Escritório de Programa (EPg):** constitui uma estrutura mais madura de EGP. Gerencia de forma integrada todas as informações dos projetos, em especial aos benefícios, requisitos e riscos. O EGp atua na coordenação dos projetos e atua diretamente nos processos de governança a fim de compatibilizar a execução dos projetos nos diferentes níveis organizacionais. Também promove a seleção, iniciação, o monitoramento e alinhamento dos projetos e objetivos organizacionais. Tem foco na geração dos benefícios dos projetos para a organização;
- **Escritório Executivo de Projetos (EEP):** possui responsabilidade total pelos resultados dos projetos, além das atribuições sobre o uso dos recursos e decisões nos projetos. Está posicionado no nível estratégico da organização. Caracteriza-se como uma estrutura projetizada.

Portanto, a tipologia proposta por Verzuh (1999) é composta de cinco tipos de escritório de projetos, que variam com o nível de maturidade em gestão de projetos, em relação à responsabilidade pela operacionalização das seguintes

variáveis: metodologia, treinamento, apoio e *mentoring*[8], controle de prazos, sistemas de informação, controle financeiro e gestão de benefícios. Abaixo, na Figura 16, é apresentado quadro com resumo da tipologia proposta por Verzuh (1999).

Figura 16 - Quadro com as tipologias de Verzuh (1999).

Tipos	Centro de Excelência	Escritório de Apoio	Escritório de Projetos	Escritório de Programas	Escritório Executivo
Metodologia	**R**	**R**	**R**	**R**	**R**
Treinamento	**AP**	**AP**	**AP**	**AP**	**AP**
Apoio e *mentoring*	**AP**	**R**	**R**	**R**	**R**
Controle de prazos	**NE**	**NE**	**R**	**R**	**R**
Sistemas de informações gerenciais.	**NE**	**NE**	**R**	**R**	**R**
Controle financeiro	**NE**	**NE**	**AP**	**AP**	**R**
Gestão de benefícios	**NE**	**NE**	**NE**	**R**	**R**
R = Responsável; AP = Apoia parcialmente; NE = Não Executa.					

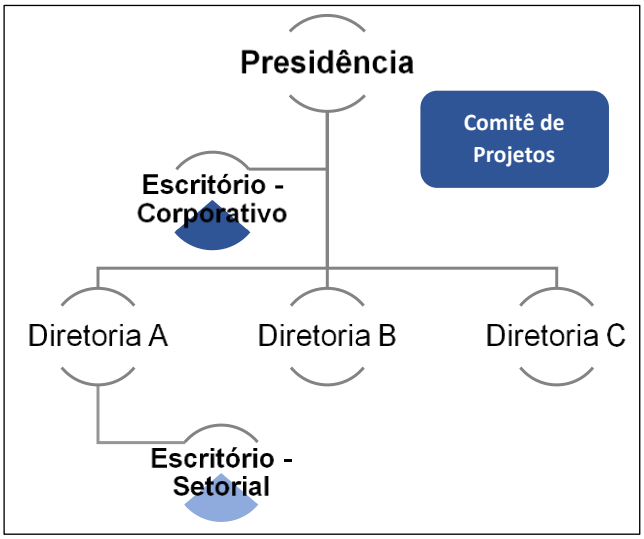
Fonte: O autor, com base em Verzuh (1999).

Verzuh (1999) contribuiu sobremaneira para estudo das tipologias dos escritórios de projetos. Para o autor, o EGP é ressignificado à medida que o grau de maturidade é elevado. Contudo, outras tipologias foram propostas por outros autores, que apresentam estruturas semelhantes à proposta por Verzuh (1999). Existem diferenças de nomenclatura nas abordagens entre os autores, porém conceitualmente, guardam semelhança entre si.

Archibald e Prado (2011) classificam o EGP em dois níveis: Corporativo e Setorial. O EGP corporativo é responsável pelos projetos estratégicos da organização. Já o EGP responsável pelos projetos de um setor específico, por exemplo de uma diretoria da empresa, é denominado como escritório de projetos Setorial. Para tornar efetivo o monitoramento e coordenação dos projetos, os autores também reportam a necessidade de um Comitê de Projetos, relacionado à governança, para realizar o monitoramento e garantir o alinhamento estratégico nos projetos. A Figura 17 ilustra o modelo proposto pelos autores.

[8] *Mentoring*: Trata-se de um modelo de treinamento e desenvolvimento profissional, onde um profissional mais experiente ensina um outro menos experiente ou aprendiz.

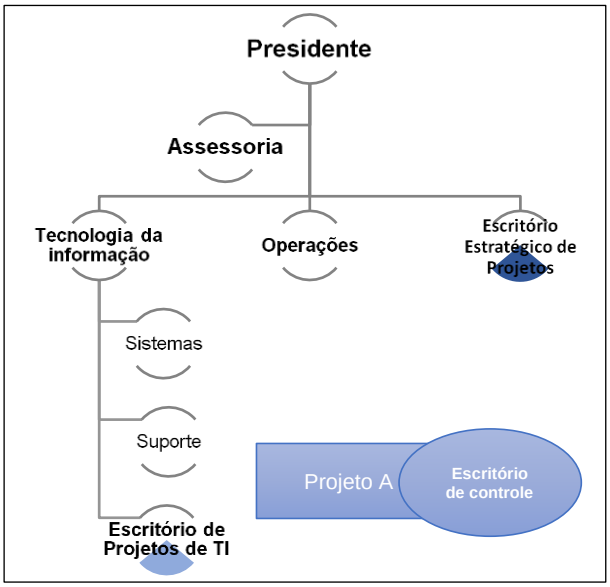
Figura 17 - Tipologia de EGP proposta por Archibald e Prado (2011).



Fonte: O autor, com base em Archibald e Prado (2011).

Já Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), apresentam um modelo tipológico que classifica os EGPs em três níveis, com a seguinte nomenclatura: Escritório Estratégico de Projetos, Escritório de Projetos de Unidades de Negócios e no nível mais baixo, o Escritório de Controle de Projetos. Este último tipo, para os autores, é dedicado a um único projeto, que podem ou não estar vinculado a algum setor da organização. Os autores destacam a importância do EGP para garantir o desenvolvimento da maturidade em projetos. A Figura 18 ilustra o modelo proposto.

Figura 18 - Tipologia de EGP conforme Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009).

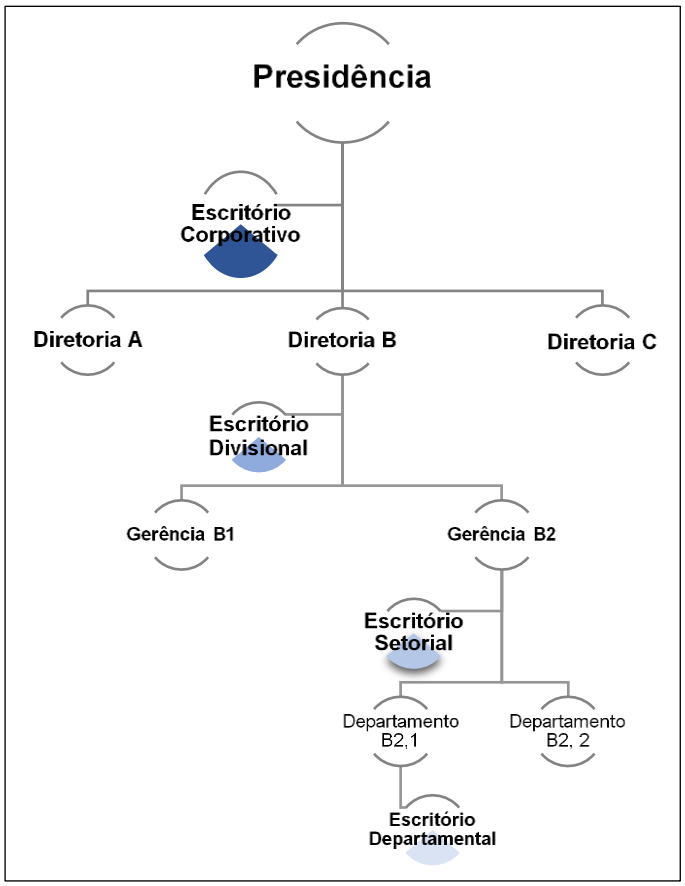


Fonte: O autor, com base em Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009).

Mansur (2009) vai um pouco além e classifica os EGPs em quatro níveis, que podem ser implementados nas organizações, de forma complementar no que se refere às suas atribuições e que guardam semelhança com a tipologia proposta em PMBOK (2017): Escritório Corporativo, Escritório Divisional, Escritório Setorial e Departamental.

O Escritório Corporativo está vinculado à alta gestão da organização. Se ocupa da gestão dos projetos estratégicos e seus fatores críticos de sucesso, garantindo o alinhamento estratégico. O Escritório Divisional de Projetos, de acordo com Mansur (2009), está posicionado dentro de uma divisão da empresa, como por exemplo dentro de uma diretoria. O escritório setorial de projetos ficará em um nível abaixo na hierarquia organizacional, sendo responsável pela gestão dos projetos naquele setor. Na Figura 19 são ilustrados, de acordo com Mansur (2009), esses modelos.

Figura 19 - Tipologia de EGP de acordo com Mansur (2009).



Fonte: O autor, com base em Mansur (2009).

Segundo Archibald e Prado (2011), a implementação de um EGP nas

organizações tem crescido pois simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos. Segundo os autores, o EGP tem se mostrado especialmente útil e agregado valor, em especial nas empresas que conduzem muitos projetos simultaneamente.

2.5.2 Estrutura funcional do EGP

Archibald e Prado (2011) afirmam que o EGP é adequado e pode ser implementado em qualquer tipo de arranjo organizacional. Os autores descrevem, de forma genérica sobre a estrutura funcional para operacionalização de um EGP, descrevendo as funções e respectivas atribuições, assim como as atribuições básicas de um EGP, são:

- Garantir o alinhamento estratégico dos projetos aos objetivos organizacionais;
- Conduzir de forma efetiva os portfólios, programas e projetos da organização;
- Controlar o desempenho de todos os projetos em andamento;
- Assessoria à alta administração das organizações;
- Assessorar gerentes de projetos;
- Padronização de metodologia de trabalho;
- Treinamento de gerentes de projetos e assistentes técnicos;
- Gerenciar de forma ativa os riscos dos projetos;
- Participar da escolha dos gerentes de projetos;
- Garantir a existência de banco de projetos e de lições aprendidas;
- Gerenciar todas as mudanças nos projetos;
- Realizar a gestão do conhecimento;
- Integração dos projetos.

De forma análoga, também Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) e Mansur (2009), apresentam as principais funções do EGP. A Figura 20 propõe uma conjugação das propostas dos autores:

Figura 20 - Quadro com estrutura funcional básica de um EGP.

Funções no EGP	Atribuições
Coordenador do EGP de projetos.	É o gerente do escritório de projetos. Preferencialmente deve possuir experiência em gestão de projetos. Deve orientar os gerentes de projetos na condução de projetos. Prestar assessoramento à alta administração em relação ao andamento dos projetos. É desejável que possua boa liderança, habilidades de negociação.
Especialista no negócio e na metodologia de gerenciamento de projetos.	Responsável técnico por acompanhar e avaliar a execução dos projetos, com a emissão de relatórios. Regular o gerenciamento por meio da definição de metodologia. Garantia da qualidade nos projetos. Importante que este profissional seja um grande conhecedor do negócio da organização.
Especialista em *software*	A missão desse profissional no EGP é prestar consultoria e treinamento no uso das ferramentas adotadas no gerenciamento de projetos. Responsável pelo funcionamento de todos os sistemas relativos ao gerenciamento de projetos.
Chefe Seção de Projetos	Responsável direto pela condução dos projetos em andamento. Os Gerentes de projetos se reportam a ele.
Outros profissionais.	Podem ser agregados outros profissionais ou especialistas de caráter eventual ou permanente ao EGP.

Fonte: O autor, com base em Archibald e Prado (2011) e Mansur (2009).

2.5.3 Métricas aplicadas ao gerenciamento de projetos

Para Barcauí (2012), um dos principais desafios do EGP é a definição de indicadores para o adequado monitoramento do desempenho dos projetos. Isso ocorre, especialmente em virtude da natureza e grau de importância dos projetos. Destaca-se como ação fundamental para o êxito dos projetos, o adequado monitoramento. Os indicadores de desempenho possibilitam a identificação de desvios nos projetos, apontando se estão sendo conduzidos dentro dos parâmetros planejados inicialmente.

Almeida e Olivieri Neto (2015), Barcauí (2012) e PMBOK (2013, 2017), apresentam os principais indicadores empregados para avaliar o desempenho dos projetos como sendo referentes à mensuração do prazo, orçamento, escopo, satisfação do cliente, que consiste numa métrica qualitativa. A Figura 21 ilustra esses indicadores.

Figura 21 - Principais métricas para controle dos projetos.

Indicador	Descrição	Escala	
Índice de Desempenho de Prazo (IDP)	Afere o cumprimento do cronograma do projeto.	**IDP**<5%: verde;	
		6% <**IDP**< 10%: amarelo.	
		IDP>10%: vermelho.	
Índice de Desempenho de Custo (IDC)	Mede o desempenho do orçamento do projeto.	**IDC**<5%: verde;	
		6% <**IDC**< 10%: amarelo.	
		IDC>10%: vermelho.	
Índice de Desempenho de Escopo (IDE)	Avalia o andamento do escopo do projeto, por meio das entregas planejadas e as efetivamente entregues.	**IDE**<5%: verde;	
		6% <**IDE**< 10%: amarelo.	
		IDE>10%: vermelho.	
Gestão do Valor agregado do Projeto (VA)	O valor planejado de todo o trabalho concluído (agregado) até um determinado momento, em geral a data dos dados, sem referência a custos reais.		

Fonte: Almeida e Olivieri Neto (2015) e PMBOK (2013; 2017).

Na Figura 21, em todos os indicadores, estão previstos um espectro de tolerância a desconformidade. Um desvio de até 5%, é tolerável. Acima de 5%, de acordo com os autores, é necessária uma intervenção.

Adicionalmente aos indicadores acima, também guarda grande relevância o controle dos riscos inerentes aos projetos, sob pena de se elevar sobremaneira os custos ou até mesmo inviabilizar sua execução. Segundo o Guia PMBOK (2017) os riscos dos projetos são classificados em positivos e negativos.

Conforme será esclarecido mais adiante, na subseção seguinte, o CBMDF instituiu uma política de gestão de riscos e um comitê de gestão de riscos, que certamente abordará em metodologia própria, as métricas para o adequado controle dos riscos nos projetos.

2.6 Gestão de projetos no CBMDF

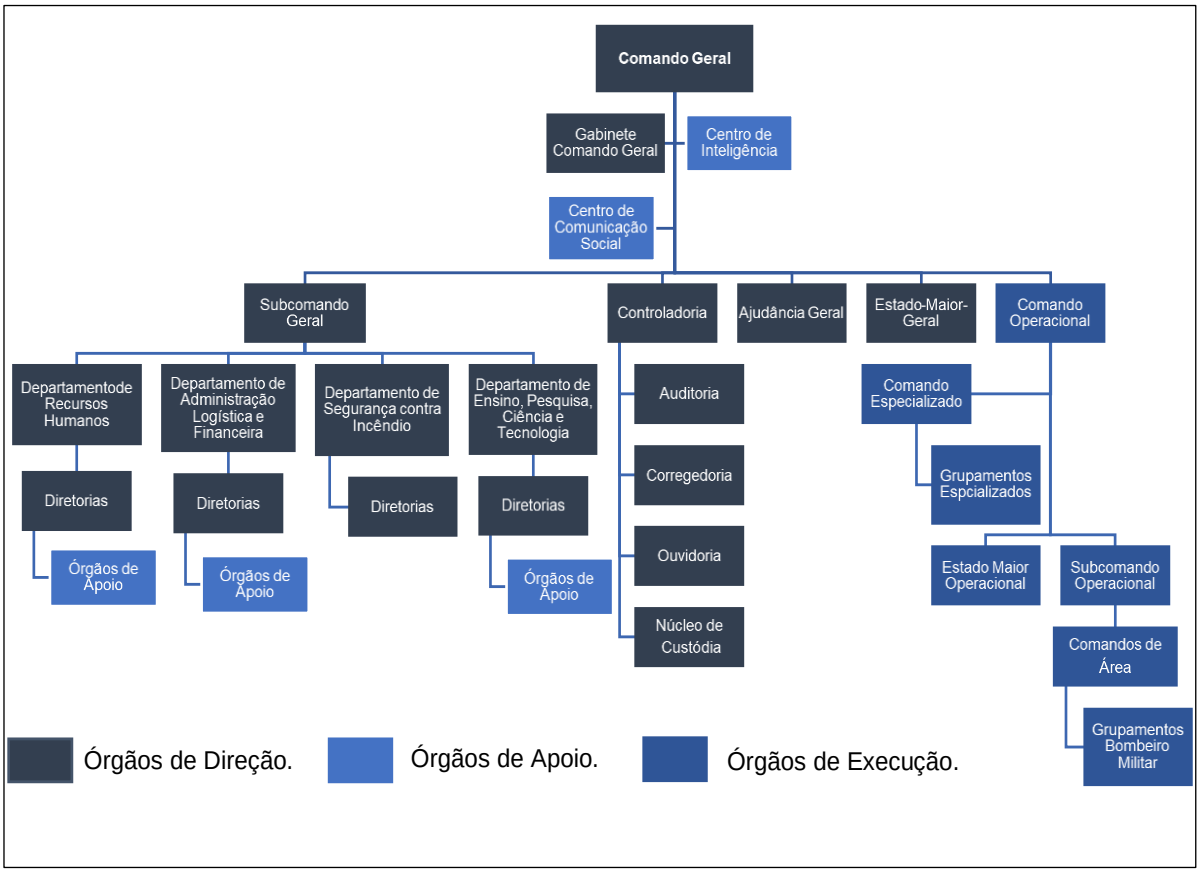
O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal tem sua regulação primeira na Constituição Federal (CF). Os membros do CBMDF constituem forças auxiliares do Exército Brasileiro (EB) de acordo com o Art. 144, § 6º da CF, estando submetidos aos mesmos regramentos disciplinar e penal que os militares federais. O texto constitucional, atribui aos Corpos de Bombeiros a proteção à vida, meio ambiente e patrimônio, por meio das atividades de defesa civil, no que concerne a atendimento a desastres, atividades de prevenção, extinção e investigação de

incêndios, buscas e salvamentos, atendimentos pré-hospitalares, fiscalização da segurança contra incêndios, dentre outras.

O CBMDF, por se tratar de uma organização militar, alicerçada sobre os pilares da hierarquia e disciplina, possui características próprias relativas à sua cultura e estrutura organizacional que as diferenciam das demais, tais como: diversos níveis de decisão, rígido padrão de conduta, processos padronizados, observância de hierarquia nos processos organizacionais, verticalização, dentre outros. Esses fatores influenciam na forma como a corporação gerencia seus projetos.

A corporação tem sua estrutura definida na Lei Federal nº 8.255, de 1991 - Lei de Organização Básica (LOB). A LOB foi aperfeiçoada com a Lei nº 12.086, de 2009, que dispõe sobre os militares da Polícia Militar do DF e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, e que além das modificações na estrutura organizacional, também modificou os critérios relacionados à carreira dos bombeiros militares. A Figura 22 ilustra de forma sintética a estrutura da corporação.

Figura 22 - Organograma do CBMDF.



Fonte: O autor, com base em CBMDF (2019a).

Conforme descrito acima, o CBMDF possui uma estrutura organizacional ampla, com diversos setores. Os setores marcados em azul escuro, representam os órgãos de direção, em azul claro, os órgãos de apoio, os órgãos de execução da atividade-fim, estão em azul. Para a obtenção de bom desempenho, toda a estrutura orgânica deve operar de forma sistêmica. Sua estrutura organizacional, possui predominância das características da estrutura funcional, tendo em vista, a administração militar.

A gestão dos projetos, bem como seu controle, está sob responsabilidade do Estado-Maior-Geral, composto por sete Seções, que é órgão de maior nível na corporação, responsável pelo planejamento e os processos de gestão. A Lei nº 8.255, de 1991, especifica no parágrafo único, do Art. 11, as seguintes atribuições para o EMG:

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

O processo relativo à execução da estratégia do CBMDF é definido na Diretriz de Gestão Estratégica Institucional, constante na Portaria nº 12 de 17 de abril de 2017, publicada no Boletim Geral (BG) da Corporação nº 73. Em seu artigo 5º, é prevista que a execução dos objetivos estratégicos constante no Plano Estratégico do CBMDF ocorrerá com a adoção de projetos e iniciativas.

2.6.1 Modelo organizacional e gestão de projetos no CBMDF

No ano de 2018, o CBMDF editou o Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP) com objetivo de nortear o trabalho com projetos na corporação. Segundo o manual, os projetos “servem para materializar ideias, apresentar soluções e atender demandas. No caso do CBMDF, para apresentar resultados que contribuam com a qualidade de vida da população brasiliense” (CBMDF, 2018).

O MGP traz uma metodologia de gestão de projetos singular, que no entender de Bouer e Carvalho (2005), constitui numa abordagem específica e

customizada (para determinada organização) de gerenciamento de projetos que envolve princípios, conceitos, ferramentas e processos, organizados em estágios a fim de definir, executar, controlar, avaliar e aprimorar os projetos organizacionais. Os autores afirmam que a instituição de uma metodologia singular (própria) para a gestão dos projetos tem sido indicada por muitos autores, como um aspecto que aponta para o fato de organizações com uma maturidade elevada na gestão de projetos.

Em seu estudo, Bouer e Carvalho (2005) suscitam a questão sobre o fato de possuir uma metodologia singular de gerenciamento de projetos é condição suficiente para definir a organização como madura. Para o levantamento das evidências, a fim de subsidiar a pesquisa, os autores se valeram de revisão da literatura pertinente à maturidade de gestão de projetos, estudo de campo, onde aprofundaram o estudo em uma empresa multinacional do segmento de iluminação.

Os autores concluíram que a existência por si só de uma metodologia singular para gestão dos projetos, não constitui em parâmetro suficiente para garantir alta maturidade na gestão dos projetos.

Bouer e Carvalho (2005) verificaram que uma série de elementos fundamentais devem orbitar (existir) em torno da metodologia própria, para garantir um alto nível de maturidade, como por exemplo: uma estrutura organizacional adequada que dê o suporte e promova a gestão de projetos e uma organização apropriada, além de outros elementos estruturais, como escritório de projetos, aspectos organizacionais e culturais, para que haja maturidade na gestão de projetos.

Apesar dos resultados indicados acima, os próprios autores reconhecem, como positivo, o fato de se ter uma metodologia própria, considerando como um bom ponto de partida para o desenvolvimento da maturidade. A metodologia desempenha um papel importante na padronização dos processos relacionados à gestão de projetos. Nesse sentido, são consignados os seguintes objetivos, no MGP:

- Otimizar os recursos públicos com a disseminação das práticas de gerenciamento de projetos;
- Padronizar os procedimentos e práticas para elaborar, planejar, priorizar, captar recursos, executar, controlar, monitorar e encerrar os

projetos;

- Estabelecer uma linguagem comum em gerenciamento de projetos;
- Definir as ferramentas necessárias para dar apoio aos métodos estabelecidos;
- Gerenciar conhecimento relativo aos projetos.

No CBMDF, os projetos são divididos em etapas que em conjunto formam o ciclo de vida do projeto. De acordo com MGP, as fases do ciclo de vida são: Demanda, Planejamento, Captação de Recursos, Execução, Controle e Monitoramento e Encerramento.

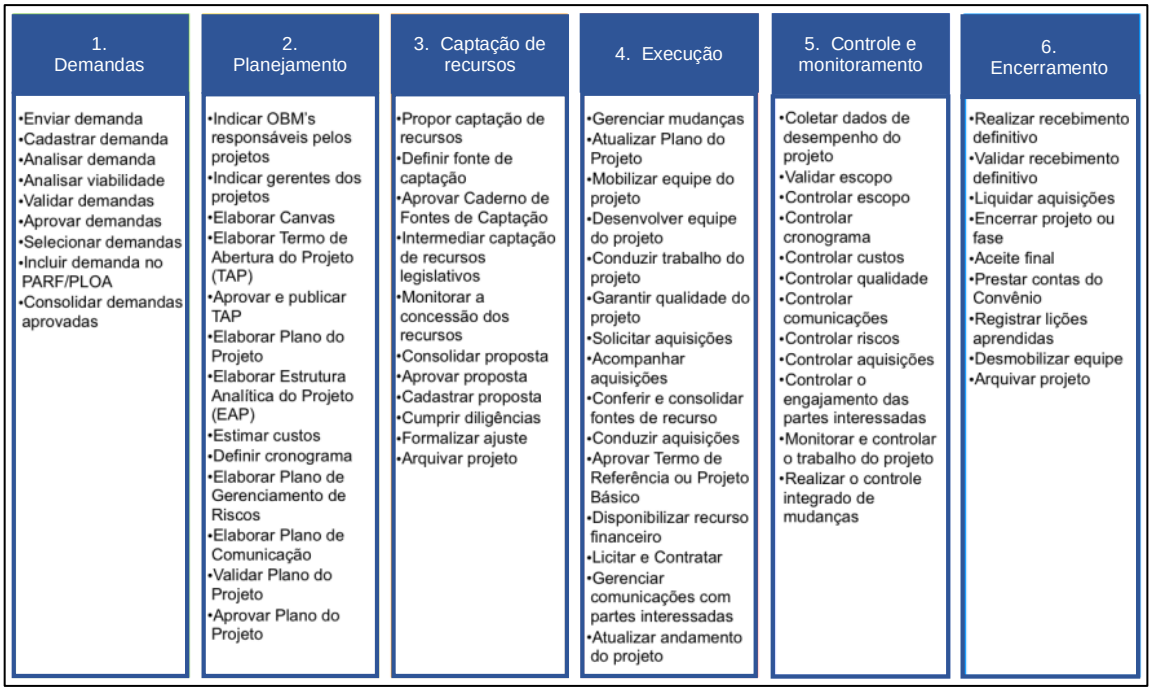
Figura 23 - Quadro com a descrição do ciclo de vida dos projetos.

Fases do Ciclo de Vida	Descrição
Demanda	Permite as ações de cadastro, análise, validação, priorização e aprovação das demandas.
Planejamento	Planejar, organizar e registrar todo o trabalho e resultados a serem alcançados no projeto.
Captação de recursos	Viabilizar financeiramente os projetos não contemplados com orçamento próprio do CBMDF.
Execução	Mobilização da equipe e recursos para concretização do projeto.
Controle e monitoramento	Atuar no controle de mudanças no projeto, bem como, nas recomendações de ações corretivas ou preventivas.
Encerramento	Encerrar o projeto, garantindo o arquivo de lições aprendidas e toda a documentação técnica do projeto.

Fonte: CBMDF (2018).

A Figura 24, extraída do Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF ilustra as atividades a serem executadas em cada uma das fases do ciclo de vida dos projetos do CBMDF:

Figura 24 - Ciclo de vida dos projetos no CBMDF.

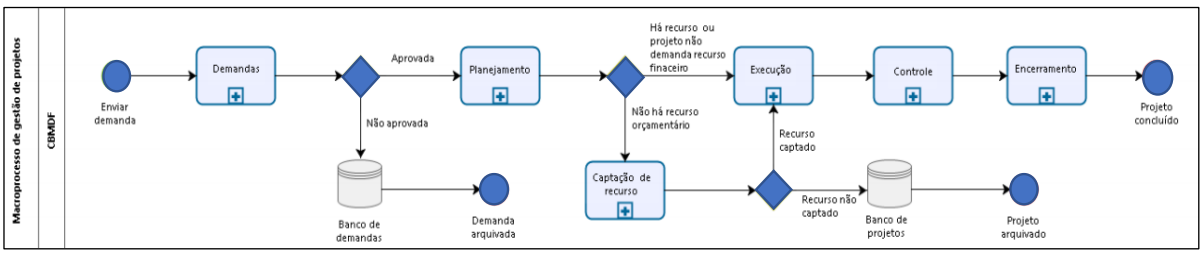


Fonte: O autor, com base em CBMDF (2018, p. 23).

Em CBMDF (2018) é destacado que a depender da natureza do projeto, bem como, o seu porte, os processos podem contemplar algum grau de variação. Nesse sentido, o modelo apresentado no MGP serve para padronizar esse processamento.

O processo indicado no ciclo de vida do projeto, assim como, suas etapas segundo CBMDF (2018), está inserido em um macroprocesso de gestão de projetos. Esse macroprocesso é ilustrado na figura abaixo:

Figura 25 - Macroprocesso da gestão de projetos no CBMDF.



Fonte: O autor, com base em CBMDF (2018, p. 24).

De acordo com CBMDF (2018), as demandas podem surgir das diversas Organizações Bombeiros Militar (OBMs), do EMG ou do próprio PLANES, em seguida

as demandas são cadastradas e em seguida são avaliadas no EMG. As demandas relacionadas a aquisições de rotina são inseridas diretamente no Plano de Aplicação de Recursos Financeiros (PARF). Caso tenha características de projetos, será realizado um estudo de viabilidade no EMG e em seguida será encaminhado ao Alto Comado da Corporação para validação. Segundo a LOB, a composição do Alto Comando é a seguinte:

> Art. 8º O Alto Comando, órgão consultivo do Comandante-Geral, é constituído dos seguintes membros:
> I - Comandante-Geral, na qualidade de Presidente;
> II - Subcomandante-Geral, na qualidade de Vice-Presidente;
> III - Chefe do Estado-Maior-Geral;
> IV - Controlador;
> V - Chefe de Gabinete do Comandante-Geral;
> VI - Chefes de Departamento;
> VII - Diretores;
> VIII - Comandante-Operacional;
> IX - Ajudante-Geral;
> X - os Ex-Comandantes-Gerais e Ex-Subcomandantes-Gerais da Corporação, enquanto não passarem para a inatividade.
> Parágrafo único. O funcionamento do Alto Comando será regulamentado por ato do Governador do Distrito Federal. (BRASIL, 1991).

Após validada pelo Alto Comando, a demanda é submetida ao Comandante Geral do CBMDF para aprovação. Em seguida, caso necessite de recursos financeiros para ser efetivada, será inserida no PARF.

2.6.2 Governança e a gestão de projetos no CBMDF

Em 28 de março de 2019 foi editado o Decreto Distrital nº 39.736, dispondo sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Distrito Federal.

O CBMDF se antecipou, em atendimento ao Decreto nº 39.736, de 2019, e publicou a Portaria nº 8, de 24 de maio de 2019, que instituiu o Comitê Interno de Governança Pública (CIG) do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, com a finalidade de ser a instância máxima relativa à governança corporativa. A composição do CIG é descrita abaixo:

> Art. 1º Instituir o grupo de trabalho, de natureza colegiada, na forma do art. 13 do Decreto nº 39.736/2019, competindo-lhe exercer as funções de Comitê Interno de Governança Pública do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito

> Federal, doravante denominado "Comitê Interno de Governança CIG", com a seguinte composição:
> I - Comandante-Geral - presidente;
> II - Subcomandante-Geral - membro;
> III - Chefe do Estado-Maior-Geral - membro;
> IV - Controlador - membro;
> V - Comandante Operacional - membro;
> VI - Chefe de Gabinete do Comandante-Geral - secretário;
> VII - Ajudante-Geral - suplente do secretário.
> (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 3).

No que se refere à gestão de projetos no CBMDF, de acordo com a Portaria nº 8, o CIG é o responsável pelo acompanhamento dos projetos estratégicos, conforme indicado abaixo:

> Art. 4º Compete ao Comitê Interno de Governança:
> [...]
> II - incentivar e promover iniciativas voltadas para:
> a) o monitoramento dos projetos estratégicos do CBMDF e dos projetos diretamente relacionados aos projetos prioritários do governo;
> (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 3).

Ainda no que concerne à governança no CBMDF, no dia 10 de julho de 2019, foi publicada no BG nº 127, a Portaria nº 17, de 9 de julho de 2019 que institui a Política de Gestão de Riscos e a Portaria nº 18, de 9 de julho de 2019, que institui o Comitê de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

2.6.3 Influência dos projetos na estratégia do CBMDF

O CBMDF adota o modelo estratégico desde o ano 2002. Como instrumento de gestão, emprega o planejamento estratégico com a finalidade de efetivar seus objetivos organizacionais (CBMDF, 2018). Apesar de se adotar o pensamento estratégico para modelar o planejamento, Franco (2016) afirma que ainda não era estruturado em um documento formal como planejamento estratégico. Segundo Franco (2016), foi em 2006 que a corporação elaborou a primeira versão formal de plano estratégico, que tinha como horizonte temporal, o período de 2006 a 2010. Guedes Neto (2019) esclarece que mesmo sem adoção de uma metodologia para a gestão dos projetos, foi estabelecido que as iniciativas estratégicas seriam executadas empregando projetos.

De acordo com Franco (2016), a segunda versão formal do planejamento estratégico, foi definida para o período de 2011 a 2016, contudo, segundo o autor,

esse ciclo não foi concluído, tendo sido elaborada uma atualização do plano para um ciclo mais curto, para o período de 2013 a 2016.

Guedes Neto (2019) explica que essa foi a primeira vez que o gerenciamento de projetos foi inserido no planejamento estratégico da corporação de modo formal. No texto do planejamento estratégico, foram inseridas as ações estratégicas nº 2.6 – Disponibilizar um escritório de projetos e nº 2.7 – Adquirir *software* de gestão de projetos (CBMDF, 2015).

Segundo CBMDF (2016), o escritório de projetos foi implantado parcialmente e sobre a aquisição de *software*, optou-se por implementar uma versão do GPWEB[9] (*software* livre), por ser mais econômica e por atender aos requisitos propostos para o funcionamento da gestão de projetos.

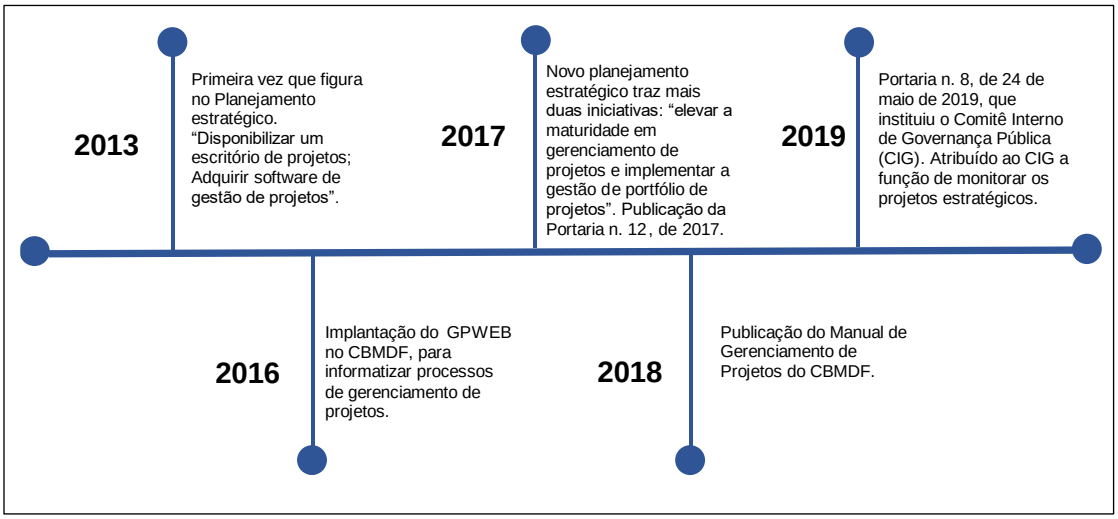
No ano de 2017 foi elaborada a última versão do planejamento estratégico que abrange um ciclo longo, de 2017 a 2024. Foram inseridas duas iniciativas estratégicas relacionadas à gestão de projetos, respectivamente são: “Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado; e Formalizar e implantar a gestão do portfólio de projetos” (CBMDF, 2018). Ambas as iniciativas estão em andamento.

Mais recentemente, como visto na subseção 2.6.2, com a instituição do Comitê Interno de Governança do CBMDF, foi atribuída a esse comitê, a responsabilidade por monitorar os projetos estratégicos da corporação. A Figura 26 abaixo, ilustra de forma sintética, a evolução da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Guedes Neto (2019) reforça como relevante para a consolidação da execução da estratégia corporativa, o auxílio da gestão de projetos, a edição da Portaria nº 12, de 2017, à qual define que os objetivos estratégicos serão executados por meio de projetos. A Figura 26, ilustra a linha do tempo com os principais marcos do desenvolvimento da gestão de projetos no CBMDF.

[9] GPWEB trata-se de um software livre, destinado a processos da gestão estratégica, dentre os quais, está o gerenciamento de projetos.

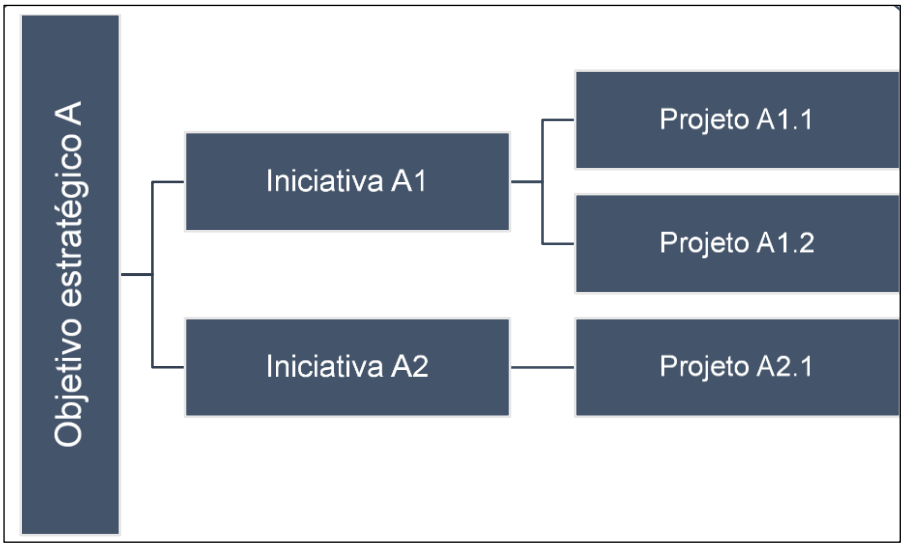
Figura 26 - Principais marcos na gestão de projetos do CBMDF.



Fonte: O autor, com base em Guedes Neto (2019).

O PLANES estabeleceu 11 objetivos estratégicos, com o objetivo de manter a excelência nos serviços prestados pelo CBMDF. Cada objetivo é desdobrado em iniciativas estratégicas com a finalidade de alcançar os resultados esperados. Os 11 objetivos estratégicos foram subdivididos em 50 iniciativas estratégicas. As iniciativas estratégicas por sua vez, são desdobradas em projetos, a fim de promover a plena execução da estratégia da corporação. A figura abaixo ilustra essa o processo da execução estratégica.

Figura 27 - Objetivo estratégico, iniciativas e projetos.



Fonte: O autor.

A Figura 28, contém um quadro com o detalhamento de todas os

objetivos e iniciativas estratégicos, descritos no PLANES.

Figura 28 - Quadro com objetivos e iniciativas estratégicos do CBMDF.

Temas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
OPERACIONAL	1. Atender as ocorrências emergenciais nos padrões internacionais.	1. Realizar concurso público de ingresso na Corporação. 2. Aprimorar o atendimento e despacho das emergências urbanas. 3. Atualizar o Plano de Emprego Operacional e normas operacionais. 4. Mapear e melhorar os processos finalísticos, bem como atualizar os indicadores de desempenho. 5. Construir e reformar as unidades operacionais. 6. Ampliar as parcerias para operações bombeiro militar. 7. Propor e empregar os ciclos operacionais das diversas operações BM.
	2. Ampliar a segurança pública com ações preventivas contra incêndios e incidentes.	8. Implementar a Política de Segurança contra incêndio. 9. Construir a sede do Departamento de Segurança contra Incêndio. 10. Intensificar as ações preventivas nas áreas de risco do DF. 11. Desenvolver a gestão de riscos operacionais. 12. Modernizar equipamentos e materiais para a investigação de incêndio. 13. Mapear e melhorar os processos da segurança contra incêndio.
GOVERNANÇA E GESTÃO	3. Aprimorar a responsabilidade socioambiental da corporação.	14. Implantar o instituto criado na Lei de organização básica do CBMDF. 15. Estabelecer parcerias institucionais. 16. Recrutar colaboradores e voluntários para os projetos e ações socioambientais. 17. Avançar nas metas e conquistas de objetivos da agenda ambiental para o setor público – A3P.
	4. Consolidar a governança corporativa.	18. Definir política e diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno e implantá-lo. 19. Realizar estudos e eventos de gestão, política, estratégia e doutrina para o desenvolvimento corporativo. 20. Definir política e diretrizes da gestão estratégica. 21. Estreitar e aprimorar os mecanismos de comunicação com o cidadão e com o público interno.
	5. Aperfeiçoar a gestão.	22. Mapear e melhorar os processos de apoio, bem como atualizar os indicadores de desempenho. 23. Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado. 24. Atualizar as normas corporativas.
INFRAESTRUTURA	6. Garantir a infraestrutura apropriada às atividades operacionais e administrativas.	25. Construir unidades de ensino, apoio e direção. 26. Prover as organizações bombeiro militar de infraestrutura necessária ao desempenho de suas atividades. 27. Adquirir viaturas, equipamentos operacionais e equipamentos de proteção individual.
	7. Modernizar o atendimento e despacho ‘operacional.	28. Modernizar o sistema de rádio comunicação (voz, dados e localização). 29. Garantir acesso à internet de qualidade nas unidades operacionais. 30. Modernizar e integrar os sistemas informatizados de atendimento e despacho operacional.
RECURSOS HUMANOS	8. Capacitar e gerir por competências.	31. Implantar a gestão de pessoas por competências. 32. Capacitar os bombeiros-militares nos temas estratégicos. 33. Atualizar a capacitação continuada operacional com base nas estatísticas e gestão de riscos. 34. Realizar intercâmbios nacionais e internacionais nos temas estratégicos. 35. Aperfeiçoar a checagem operacional.
	9. Valorizar o profissional bombeiro-militar.	36. Implementar a Política de Saúde. 37. Implementar a Política de Pessoal Inativo. 38. Identificar, mapear, melhorar e informatizar os processos do sistema de saúde estabelecendo o foco no atendimento célere e de qualidade ao Bombeiro-Militar e seus dependentes. 39. Realizar acompanhamento psicossocial à família e aos bombeiros militares da guarnição em caso de morte ocasionada por acidente de trabalho. 40. Implementar programa de preparação dos profissionais em processo de reserva remunerada ou reforma. 41 Realizar campanhas e ações abrangendo atividades de prevenção de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. 42. Construção da nova sede da Policlínica.
INOVAÇÃO	10. Desenvolver pesquisas e a Gestão do Conhecimento.	43. Realizar pesquisas na área operacional BM. 44. Oportunizar cursos de mestrado e doutorado nas áreas de interesse da corporação. 45. Realizar eventos técnico-científicos. 46. Efetivar a retroalimentação dos diversos ciclos operacionais BM. 47. Implementar o modelo de gestão do conhecimento no CBMDF.
FINANÇAS	11. Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia.	48. Priorizar o planejamento e execução de projetos de baixo custo e alto impacto. 49. Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos. 50. Divulgar os benefícios e impactos trazidos pela execução da estratégia.

Fonte: O autor, com base em CBMDF (2017b) e Guedes Neto (2019).

2.6.4 Maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF

Em estudo desenvolvido com o objetivo realizar um diagnóstico da maturidade do gerenciamento de projetos no CBMDF, Guedes Neto (2019) obteve importantes resultados que possibilitaram encontrar um ponto inicial de trabalho para estabelecer um caminho a fim de elevar o nível de sucesso nos projetos do CBMDF. Para tanto, a pesquisa além de buscar conhecer o nível atual da maturidade na gestão de projetos do CBMDF, se ocupou também em identificar os fatores que podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de projetos no CBMDF.

Como estratégia metodológica, foi empregado o método de avaliação da maturidade denominado, Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) proposto por Prado (2008), considerando a objetividade e aplicabilidade do método no CBMDF. Como conclusão, foi verificado que o CBMDF encontra-se em um padrão intermediário de maturidade na gestão de seus projetos e considerando seu estágio atual, os principais fatores contribuintes para elevar sua maturidade são: otimização da estrutura organizacional voltada para projetos, implantar programa interno de capacitação específico, implantar a gestão de projetos de forma sistêmica na corporação e estimular a melhoria contínua por meio da gestão do conhecimento aplicada à gestão dos projetos.

O método proposto por Prado (2008), avalia a maturidade da organização considerando uma escala de 1(um) a 5 (cinco). Segue abaixo a descrição de cada etapa do método.

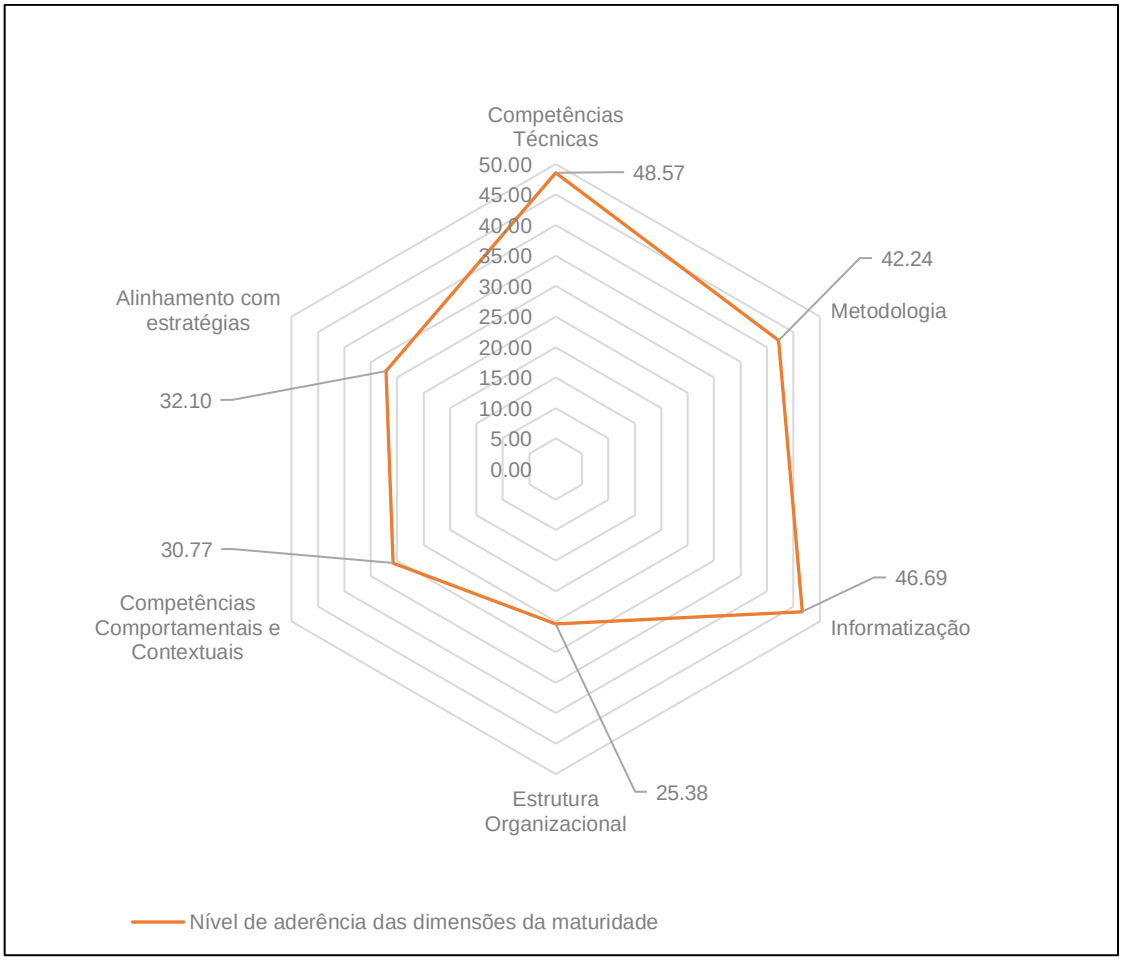
- Nível 1 - INICIAL: Nível baixo de sucesso nos projetos. Execução dos projetos baseado em esforços individuais de colaboradores;
- Nível 2 - CONHECIDO: é baseado em iniciativas isoladas com uso introdutório de ferramentas para sequenciamento de atividades. Iniciativas isoladas para o planejamento e controle de alguns projetos;
- Nível 3 - PADRONIZADO: existência de plataforma padronizada para gerenciamento de projetos. A plataforma está em uso pelos principais envolvidos a mais de um ano, período em que se pode utilizar todos processos da metodologia (início, meio e fim) em uma quantidade significativa de projetos. Nível de sucesso e de melhoria significativa;

- Nível 4 - GERENCIADO: eliminação (ou mitigação) das anomalias nos projetos. Nível de sucesso é geralmente acima de 80%;

- Nível 5 - OTIMIZADO: representa a situação em que a plataforma de gerenciamento de projetos foi otimizada pela prática da melhoria contínua e inovação tecnológica e de processos. Nível de sucesso geralmente acima de 90%.

O MMGP de Prado (2008) considera 6 (seis) dimensões do gerenciamento de projetos para avaliação da maturidade: competências técnicas, metodologia, informatização, estrutura organizacional, competências comportamentais e contextuais e alinhamento com estratégias. Após avaliação da maturidade do CBMDF, Guedes Neto (2019) aferiu os seguintes resultados.

Figura 29 - Dimensões da maturidade do CBMDF.



Fonte: Guedes Neto (2019, p. 73).

As dimensões da maturidade, indicadas na figura acima, são avaliadas numa escala entre 1 e 100, considerando todos os níveis de maturidade que variam de 1 a 5.

Conforme verificado na figura 29, a dimensão estrutura organizacional obteve o resultado mais baixo, o que significa que o arranjo organizacional do CBMDF, para o funcionamento dos projetos carece de aperfeiçoamento a fim de possibilitar maior êxito nos projetos.

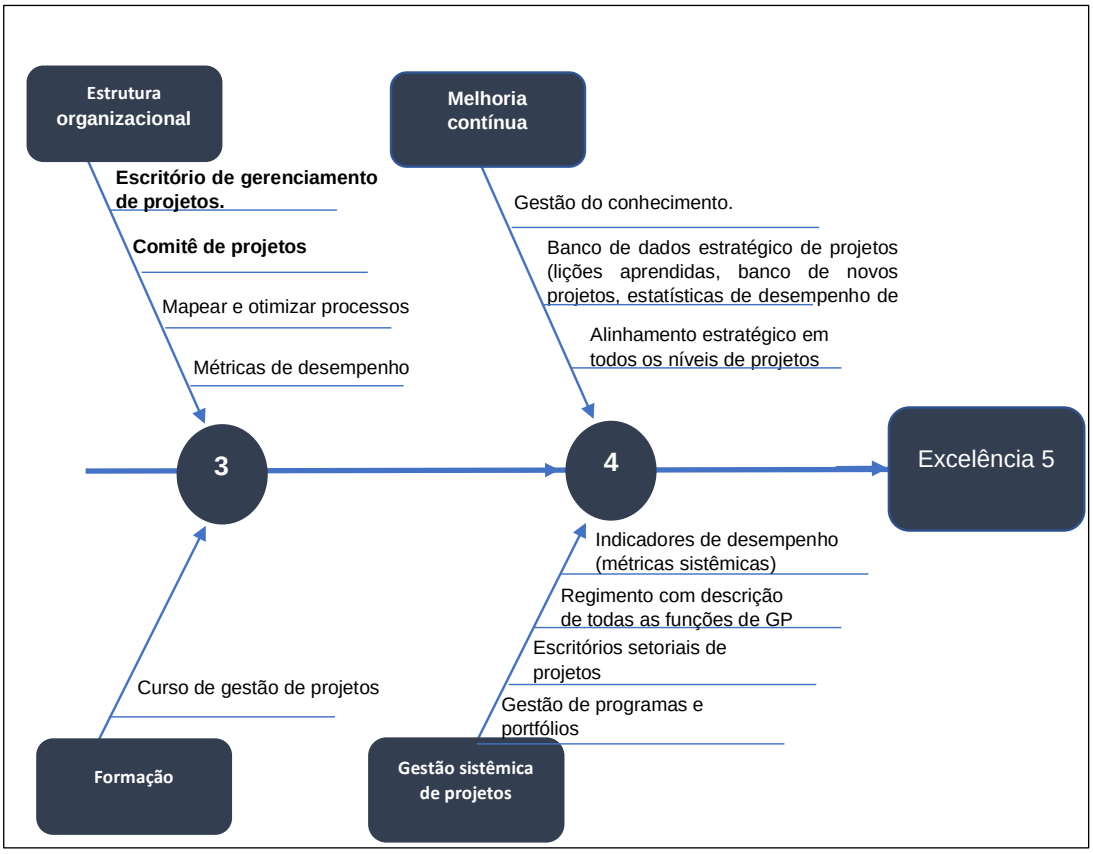
Após a aplicação do método e aferição do resultado, o CBMDF, obteve um índice de 2,75, que segundo Prado (2008) recai no nível 2 (CONHECIDO) de maturidade. Como o valor foi próximo a 3, que é o nível subsequente de maturidade, verificou-se presente algumas das características do nível 3 (PADRONIZADO).

Nesse sentido, o estudo evidenciou um aspecto peculiar, que apesar de ter uma metodologia singular (própria) de gerenciamento de projetos e informatizado os processos, que são etapas pertencentes ao nível 3 (PADRONIZADO), após a aplicação do instrumento proposto no MMGP, percebeu-se uma proximidade na consolidação do nível 3, o que possibilitou sua caracterização com nível intermediário.

Guedes Neto (2019), em sua conclusão, aponta um caminho para desenvolvimento da maturidade, conforme preconiza a iniciativa estratégica que prevê o aumento do nível de maturidade. Prado (2008) recomenda que o desenvolvimento da maturidade seja realizado de modo progressivo e sequencial, a fim de que se siga consolidando os níveis de maturidade, antes de buscar outro nível de maturidade.

Nesse sentido, Guedes Neto (2019) definiu uma proposta para o alcance da maturidade na gestão de projetos. Como demonstrado na Figura 30, os aspectos relacionados com a estrutura organizacional são: implementação de escritório de projetos, previsão de comitê de governança de projetos, mapear e otimizar processos e atribuição de métricas de desempenho para os projetos. A Figura 30 ilustra esse caminho.

Figura 30 - Fatores para elevar a maturidade em gestão de projetos.



Fonte: O autor, com base em Guedes Neto (2019, p. 85).

Neste trabalho, optou-se por estudar como aperfeiçoar a estrutura organizacional, como meio para elevar a maturidade na gestão de projetos, consolidando o nível 3 (PADRONIZADO) e preparando a corporação para posteriormente alcançar o nível 4 de maturidade.

3 METODOLOGIA

Para que esta pesquisa possa ser considerada com caráter científico, faz-se necessária a adoção de métodos e procedimentos técnicos adequados ao problema que se objetiva estudar.

Neste contexto e considerando que o objetivo da pesquisa foi propor soluções para elevar o nível de maturidade da gestão de projetos do CBMDF, consequentemente se fez necessário o estudo de todo o processo de gestão de projetos na corporação, e em especial, dado o foco da pesquisa, o estudo de sua estrutura organizacional.

3.1 Classificação da pesquisa

Para fins de delimitação do espectro da pesquisa, tomou-se por base a conceituação proposta por Prado (2008), Archibald e Prado (2011), Barcauí (2012), que consideram como principais aspectos da estrutura organizacional a própria estrutura orgânica (arranjos organizacionais) em que os projetos são desenvolvidos, o comitê de controle de projetos, mais ligado à governança organizacional e escritório de gerenciamento de projetos.

O tema da pesquisa é contido na área de estudo da Administração de Empresas, campo que detém peculiaridades específicas, que para maior sucesso devem ser consideradas no processo de concepção da metodologia de trabalho. Cooper e Schindler (2016) entendem a pesquisa em administração como um campo de estudos interessado no planejamento, aquisição, análise e divulgação de informações importantes, com o objetivo de apoiar decisões gerenciais, possibilitando elevar o desempenho da organização.

No que se refere ao método de abordagem, optou-se pelo dedutivo, que para Gil (2010), consiste em partir de uma premissa geral e seguir até uma conclusão particular. Coaduna com esse entendimento, Andrade (2001), que compreende o método dedutivo como o caminho das consequências, pois a partir dele, uma sequência de raciocínios concatenados de forma descendente, do geral para o particular, conduzindo à conclusão do estudo. Marconi (2001) complementa,

afirmando que o argumento dedutivo parte de uma premissa geral, a fim de construir uma conclusão particular.

Assim e tomando-se por base o método dedutivo foram apresentados os conceitos básicos sobre o gerenciamento de projetos na revisão de literatura, com o objetivo de situar o leitor em relação à temática em estudo. Posteriormente, ainda na revisão de literatura, foram estudados os principais modelos de estruturas organizacionais relativas ao gerenciamento de projetos, tipos e o funcionamento dos escritórios de projetos e abordada a gestão de projetos no contexto do CBMDF.

Como a pesquisa objetiva possibilitar a elevação do grau da maturidade do CBMDF em gerenciar seus projetos, tem-se que a pesquisa pode ser classificada como aplicada, no que concerne à sua natureza, uma vez que produz informações e conhecimentos que poderão ser empregadas para auxiliar o CBMDF na execução de sua estratégia. Gil (2010), esclarece que a pesquisa aplicada depende da pesquisa pura, uma vez que se vale de seus resultados, tendo, contudo, mais interesse em suas implicações práticas, do que no desenvolvimento de teorias de valor universal. Nascimento e Sousa (2016), em acordo com Gil (2010), afirmam:

> A pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para a solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular [...]. Pode ser chamada, também, de proposição de planos, pois busca apresentar soluções para determinadas questões organizacionais. (NASCIMENTO; SOUSA, 2016, p. 73).

No ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório. Gil (2010) e Köche (2011) definem a pesquisa exploratória como aquela cujo principal objetivo é desenvolver, ajustar ou esclarecer conceitos e ideias, tendo por base o problema formulado de forma mais precisa ou em hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. No caso do estudo, objetiva-se compreender melhor a relação entre a maturidade em gestão de projetos e sua estrutura organizacional.

Uma vez que este estudo, não demanda a realização de uma análise quantitativa de suas variáveis e apenas características que não podem ser examinadas em números, considera-se que a abordagem metodológica da pesquisa é do tipo qualitativa.

Para alcançar seus objetivos, com relação aos procedimentos, esse estudo se valeu de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como entrevistas, conforme descrição no quadro a seguir, a partir de conceitos especificados por Severino (2007):

Figura 31 - Quadro com procedimentos técnicos.

Procedimentos	Descrição
Pesquisa bibliográfica	Realizada a partir fontes disponíveis na literatura, de pesquisas, tais como: livros, periódicos científicos, teses, dissertações, dentre outros.
Pesquisa documental	A pesquisa documental foi realizada por meio da consulta a legislações e documentos internos do CBMDF, como estudos, pareceres, relatórios, planos, dentre outros.
Entrevistas	Realizada no meio ambiente onde o fenômeno em estudo ocorre, ou seja, no âmbito do EMG. Também foi realizada uma entrevista no Escritório de Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro (EPEx). As entrevistas possibilitaram a obtenção de informações mais específicas, por meio da entrevista de gestores e técnicos que atuam com projetos, que complementaram a pesquisa.

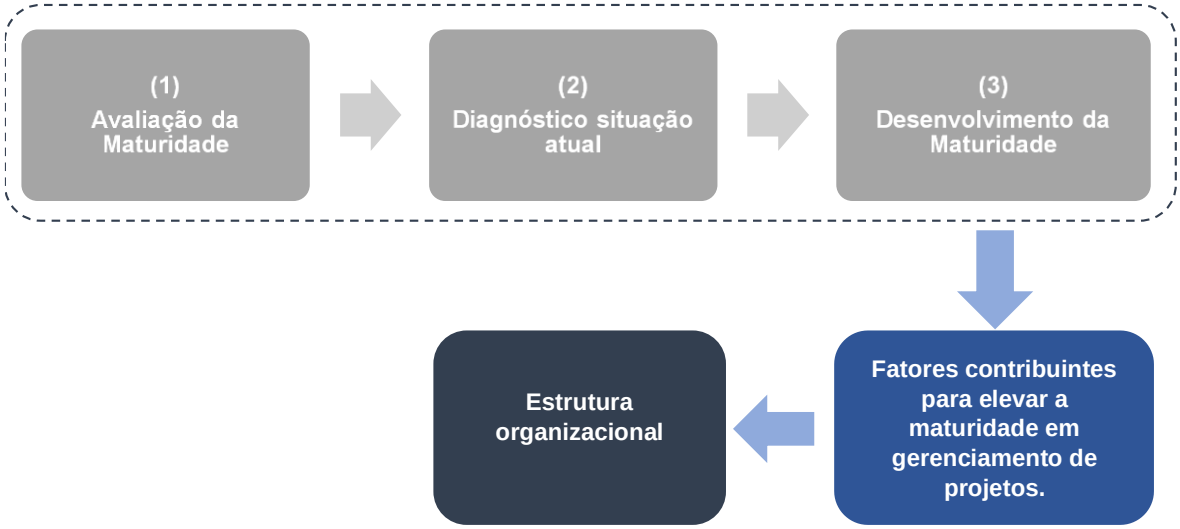
Fonte: O autor.

3.2 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A presente pesquisa tem por base as conclusões obtidas por Guedes Neto (2019), que propôs um estudo para realizar um diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF. O trabalho de Guedes Neto (2019) seguiu o seguinte processo: (1) Avaliação da maturidade, (2) Diagnóstico da situação atual do gerenciamento de projetos no CBMDF e (3) Desenvolvimento da maturidade.

Naquele estudo, o diagnóstico do nível de maturidade portanto consistiu na consolidação das informações a partir dos instrumentos de avaliação da maturidade, dos dados coligidos na literatura específica estudada e nas entrevistas empreendidas. Após o levantamento e com base nos autores estudados, foi possível identificar os principais fatores que contribuem para o aumento da maturidade, dentre eles, objeto deste estudo, a estrutura organizacional. A Figura 32, ilustra o modelo adotado na então pesquisa.

Figura 32 - Etapas para desenvolvimento do estudo.



Fonte: O autor, com base em Guedes Neto (2019).

Desta forma, não menos importante para a presente pesquisa, destaca-se a necessidade de obtenção por informações mais específicas, a fim de alcançar melhores resultados relacionadas ao foco do estudo, com a inclusão de entrevistas semiestruturadas junto a Oficiais do CBMDF que são responsáveis pela gestão dos projetos na corporação.

Nesse sentido, foi entrevistado o senhor Coronel QOBM/Comb. Chefe do Estado-Maior-Geral, com a finalidade de conhecer os aspectos da governança em alto nível, envolvendo o gerenciamento de projetos. Também foi entrevistado o senhor Tenente-Coronel QOBM/Comb. Chefe Subseção de Planejamento Estratégico (SUPLE) do EMG, que atualmente é o responsável pelo controle da execução e monitoramento dos projetos estratégicos do CBMDF.

Por fim, com o objetivo de conhecer a realidade de uma organização com notória elevada maturidade em gestão de projetos, foi entrevistado o senhor Coronel Art EB Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro (EPEx).

Para orientar as entrevistas semiestruturadas foram adotados os roteiros constantes nos Apêndices A, B e C.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

Os resultados descritos nesta seção correspondem ao que foi obtido pela realização de entrevistas. No que concerne à pesquisa bibliográfica e à pesquisa documental, seus resultados estão elencados na revisão de literatura.

4.1.1 Entrevistas

Com o objetivo de obter maior aprofundamento na pesquisa, bem como, conhecer melhor a realidade do CBMDF, no que se refere ao gerenciamento de projetos, foram definidas para o estudo duas entrevistas de caráter semiestruturadas, a oficiais que estão diretamente ligados ao processo de concepção, execução, controle e encerramento dos projetos. Assim, foi realizada a entrevista ao Oficial Chefe do Estado-Maior-Geral, que se trata de um Coronel, que atualmente é responsável pelo planejamento e execução de todos os objetivos estratégicos do CBMDF e o Oficial Coordenador dos Projetos Estratégicos, que se trata de um Tenente-Coronel, que atua diretamente na coordenação executiva dos projetos.

Para enriquecimento da análise e obtenção de outros parâmetros para referência, foi feita uma entrevista com o Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Projetos do Exército. O Exército Brasileiro, por ser uma instituição de caráter militar, constitui um importante modelo para aprendizado para o CBMDF. Apesar de as entrevistas serem semiestruturadas, com a finalidade de orientar a sequência da entrevista foram seguidos os roteiros indicados nos Apêndices A, B e C.

Entrevista ao Chefe do Estado-Maior-Geral

O Coronel QOBM/Comb. Chefe do EMG, considerando a sua responsabilidade em relação a todo o processo de planejamento organizacional do CBMDF, no que se refere à concepção, execução e controle de toda a estratégia da corporação, ao ser entrevistado colaborou gentilmente com o estudo, sendo transcritas abaixo as informações mais relevantes para o estudo:

a) O Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal amadureceu muito com a implementação da gestão de projetos, que se refletiu não somente na área administrativa, assim como também na área operacional;

b) O EMG tem acompanhado o desenvolvimento de todos os projetos, a fim de garantir seu pleno êxito, conforme diretrizes do Plano Estratégico e Plano de Emprego Operacional. Para gerar resultados expressivos a corporação tem investido e se concentrado na execução dos objetivos estratégicos constantes em seu planejamento estratégico. Acrescentou que a corporação não consegue manter a eficiência e efetividade sem o gerenciamento efetivo dos projetos;

c) O organograma funcional do CBMDF não contempla o gerenciamento de projetos de forma institucional. Disse que atualmente, a Subseção de Planejamento (SUPLE) do EMG foi adaptada para suprir essa demanda e atuar como setor fomentador da gestão de projetos no CBMDF;

d) Além da gestão de projetos, existe em funcionamento a gestão de riscos e o comitê de governança que também carecem de regulamentação jurídica;

e) Atualmente existe uma evolução dinâmica da administração, bem como, de suas práticas aplicadas à gestão pública, que tem andado de forma rápida e a corporação necessita se atualizar para continuar entregando resultados com valor;

f) Em sua visão, o gerenciamento de projetos, realizado de forma efetiva, é fundamental para o êxito da execução orçamentária, bem como para os processos de inovação na corporação;

g) Para se desenvolver a maturidade no que se refere à estrutura organizacional, a principal carência é de pessoal. Existe um déficit de pessoal. Outro ponto é que à medida que forem alocados militares que possam se especializar na área de gestão de projetos, o que facilitará em muito a elevar da maturidade, uma vez que será mais fácil difundir os processos;

h) A boa execução dos projetos vai repercutir no serviço operacional, com a aquisição de melhores materiais, como equipamentos e viaturas, melhores serviços, o que certamente irá gerar uma melhor prestação de serviço junto à sociedade.

Entrevista ao Chefe da SUPLE/EMG

O Tenente-Coronel QOBM/Comb. Chefe da SUPLE/EMG, considerando a sua responsabilidade em relação a todo o processo de operacionalização do gerenciamento de projetos no âmbito do CBMDF, em especial a condução dos projetos de natureza estratégica, foi entrevistado e colaborou gentilmente com a pesquisa, sendo transcritas abaixo as principais contribuições:

a) o CBMDF já executava sua estratégia por meio de projetos, desde as primeiras versões dos planejamentos estratégicos, contudo, de forma ainda não sistematizada. A sensibilização da corporação para a importância da aplicação das boas práticas do gerenciamento de projetos se deu basicamente por alguns motivos. O primeiro, ocorreu há aproximadamente cinco anos, quando em reunião de verificação de resultados dos objetivos estratégicos, ao se analisar os indicadores, constatou-se que somente os resultados estavam sendo mensurados na parte final do processo. Assim, eventuais problemas na execução não eram percebidos em tempo de promover as devidas correções, outro ponto, era a atribuição de responsabilidades, uma vez que os projetos, de um modo geral, eram vinculados a setores específicos, ou seja, ficava sob responsabilidade do gestor máximo do órgão, porém não era ele que o executava. Era nomeado outro oficial para a execução, assim, por vezes não se tinha um responsável direto pelo projeto, fato que dificultava o seu controle. Foi pensado nesse momento sobre a importância de se sistematizar a gestão de projetos e de instituir a função de gerente de projetos. Neste contexto, foi formulada a metodologia de gerenciamento de projetos, para efetivamente projetizar a estratégia[10].

[10] Projetizar a estratégia, nas palavras do Oficial Entrevistado, significa promover a execução das iniciativas estratégicas por meio da aplicação das boas práticas de gerenciamento de projetos.

Ou seja, as iniciativas estratégicas foram convertidas em projetos, a fim de melhorar as suas possibilidades de sucesso. O segundo fator que motivou a implementação efetiva do gerenciamento de projetos foi, na visão do entrevistado, em decorrência do processo evolutivo natural de desenvolvimento da maturidade na gestão do CBMDF. Outro fator, foi a realização de *benchmarking*[11], em outros órgãos, como por exemplo o Banco Central do Brasil que possui um alto nível de maturidade e que por isso foi um dos órgãos que serviram de parâmetro para construir a metodologia do CBMDF;

b) Ainda está em processo de transição, mas que estão sendo implementadas medidas para otimizar a gestão de projetos. A projetização da estratégia favoreceu em grande medida a execução e o controle dos projetos, promovendo um salto de qualidade na execução dos objetivos estratégicos. Também, os gerentes de projetos estão entendendo a importância de se executar os projetos de forma padronizada;

c) Com relação ao processo de desenvolvimento da maturidade na gestão de projetos, todas as ações relativas aos projetos são divulgadas na intranet, os gerentes de projetos participam de capacitação, as dúvidas são dirimidas por meio de suporte contínuo do EMG, sempre alinhados à metodologia publicada. À medida que surgem novas ações (novas demandas que ensejam em projetos), sempre que possível elas são inseridas no modelo da metodologia de gerenciamento de projetos. Uma das formas que evidenciam o progressivo desenvolvimento da maturidade de gerenciamento de projetos no CBMDF, é o fato de outros setores estarem adotando a metodologia, bem como, o sistema GPWEB, para a gestão dos projetos próprios do setor, como é o caso do Centro de Obras e Manutenção Predial (COMAP) e a Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (DITIC);

[11] *Benchmarking* consiste numa pesquisa estratégica relativa a boas práticas empregadas por determinadas organizações (normalmente de mesmo setor) que podem ser adotadas como referência para o aprimoramento organizacional.

d) Sobre a estrutura organizacional do CBMDF, de fato, constitui um grande problema na efetivação da gestão dos projetos na corporação. Como exemplo, um problema que ocorreu recentemente. Um gerente de projetos foi exonerado de sua função e o projeto era vinculado ao seu respectivo setor. Segundo informado, o gerente de projetos entendeu que de forma automática, já não era mais o responsável pelo projeto e por isso não se preocupou em formalizar a substituição, o que gerou um atraso no cronograma. Fatos como este prejudicam o projeto, pois geram atrasos e o reinício da execução dos projetos também se torna lenta, uma vez que o novo gerente de projetos, até que conheça a circunstância atual do projeto, também vai levar algum tempo. Esse problema decorre do fato da estrutura ser mais assemelhada ao arranjo funcional e hierarquizada;

e) Sobre a gestão de portfólio e programas, apesar de não serem adotadas essas nomenclaturas, de forma análoga os conceitos são trabalhados. As iniciativas estratégicas são suportadas por projetos e que um objetivo estratégico, normalmente é composto por várias iniciativas, que poderiam ser consideradas como um programa. O conjunto dos objetivos estratégicos poderia ser considerado como o portfólio estratégico;

f) Sobre o uso de ferramenta de tecnologia de informação são usadas duas ferramentas. Para produção dos artefatos do projeto (termo de abertura do projeto, plano de gerenciamento de projetos, dentre outros) é usado o sistema GPWEB. Como o GPWEB não tem uma interface amigável para a extração de relatórios, está sendo utilizado um sistema denominado *Reporting Service*[12]*,* considerando a sua facilidade para elaborar relatórios mais claros de forma mais fáceis, além do fato de estar conectado a outros sistemas do CBMDF;

g) Sobre o Escritório de Projetos, atualmente funciona na SUPLE do EMG e apesar de não existir nenhuma portaria regulamentadora, a

[12] O SQL *Server Reporting Services* é uma plataforma de relatórios baseada em servidor que fornece uma funcionalidade abrangente de relatórios.

metodologia de gerenciamento de projetos, menciona a sua existência. Como produtos, atualmente, o escritório de projetos presta suporte e assessoria aos gerentes de projetos, organiza e ministra treinamentos sobre a metodologia, uso do GPWEB, execução e controle da execução dos projetos. Informou que também o escritório de projetos também está arquivando artefatos importantes, como lições aprendidas.

h) A tramitação de novos projetos, num primeiro momento, foi solicitado que todas as demandas fossem registradas no GPWEB, o que não deu muito certo. Uma vez que não foi feita uma padronização anterior. Então, foram instituídos os órgãos setoriais que deveriam reunir e consolidar as demandas. Esses órgãos concentram e padronizam as demandas, que posteriormente são submetidas ao EMG. A ideia original era democratizar a participação no processo de construção da estratégia da corporação, permitindo que cada militar do CBMDF, pudesse inserir uma demanda, que futuramente seria analisada pelo Alto Comando. Ainda está em processo de implantação essa nova dinâmica. Como sugestão seria interessante que fosse pesquisado sobre o modelo das três linhas de defesa, uma vez que esse modelo favorece a troca de informações e otimização da execução da estratégia.

Entrevista ao Chefe da Seção de Metodologia do EPEx

O Coronel de Artilharia (Art) do Exército Brasileiro, Chefe da Seção de Metodologia do EPEx, considerando a sua responsabilidade em relação a todo o processo de planejamento, em especial, no que se refere à concepção, execução e controle de toda a estratégia dos programas do EPEX, ao ser entrevistado contribui gentilmente com o estudo, sendo transcrita abaixo as informações mais relevantes para a pesquisa:

a) Toda a concepção da dinâmica de gestão de projetos no Exército Brasileiro, surgiu da estratégia. Foi a estratégia organizacional que demandou essa mudança administrativa com a implementação do gerenciamento de projetos, uma vez que de outra forma não era possível executar as demandas, com a garantia da qualidade nos resultados,

atendendo a prazo, escopo e ao financeiro;

b) A estratégia foi originada da prospecção de cenários futuros elaborados pelo Exército Brasileiro, por meio de seu Estado-Maior. Cada cenário, reflete um posicionamento estratégico definido no futuro. Nesse contexto, foi necessária uma organização para definição dos escopos, gestão dos riscos, otimização da execução orçamentária. Algumas estratégias demandavam produtos que ainda não existem e que precisavam ser criados;

c) O Exército sempre gerenciou projetos. Contudo, em 2007 foi o ponto da virada para a formação do EPEx. O EPEx foi concebido como uma célula vinculada à segunda subchefia do Estado-Maior. Surgiu como um veículo para otimizar a modernização da força, pois determinados setores já possuíam materiais e equipamentos ultrapassados. O nome adotado, foi a Assessoria Especial de Gestão de Projetos;

d) Outro fator que fomentou a criação e implantação do escritório de projetos no Estado-Maior, foram o advento dos grandes eventos que seriam sediados no Brasil, como a Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, onde foram alocados elevados valores financeiros para modernização da força, com a finalidade de garantir a segurança necessária para a realização dos eventos;

e) Dentro desse contexto é que nasceu definitivamente o EPEx, tendo sido criado no ano de 2012;

f) Sobre o fator preponderante para a implantação e operacionalização do EPEx, o convencimento dos principais *stakeholders*, ou seja, do Alto Comando do Exército, que de fato a gestão de projetos funciona e entrega resultados de valor. Sem esse convencimento, não é possível avançar;

g) Sobre as modificações e adaptações na estrutura organizacional, existem duas estruturas distintas: a do EPEx e a do Exército. Existe o

Conselho Superior de Racionalização da Transformação (CONSURT), que constitui o Comitê Diretor da Governança do Exército. Já o EPEx, funciona como um Comitê Executivo dos portfólios, programas e projetos. Como exemplo do processo de início de um novo projeto no Exército, inicialmente o projeto é apresentado no EPEx, para verificação de pressupostos básicos de adequabilidade, conforme normatização. Em seguida o projeto é submetido a todas as Subchefias do Estado-Maior, que ao todo são sete, para que todas se manifestem em relação a plausibilidade e interesse do projeto, por meio de parecer técnico, com indicação de custos. Após análise, caso seja considerado viável, o projeto é encaminhado para os órgãos de direção setorial, conforme a natureza do projeto (engenharia, viaturas, equipamentos, etc). Após instrução desses órgãos, ele retorna ao Estado-Maior-Geral que ratifica ou não o prosseguimento do projeto. Em seguida, é encaminhado para um conselho de assessoramento do Alto Comando, que também se manifesta, para somente depois ser submetido à deliberação do Alto Comando do Exército que irá deliberar quanto à conveniência, considerando fatores estratégicos, políticos, dentre outros. Esse fluxo é para definir se um projeto será considerado com caráter estratégico. Existem outros escritórios de projetos, denominados de setoriais. Esses escritórios podem iniciar seus projetos, que possuem abrangência restrita ao setor ou órgão. Os projetos estratégicos agregam valor ao Exército como um todo;

h) Sobre o processo de governança dos projetos do Exército, fazem parte as seguintes estruturas a Autoridade Patrocinadora (AP), o CONSURT, o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, o Comitê Gestor do Processo de Transformação (CGPT), o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército e o Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército. A AP é o próprio Comandante do Exército, o Gerente do Portfólio é o Chefe do Estado-Maior do Exército, O Coordenador Executivo do Portfólio do Exército é o Chefe do EPEx. O CONSURT é o órgão de mais elevado nível para assessoramento do Comandante do Exército sobre o Portfólio de

Projetos do Exército (Comitê de Governança de Projetos) e o GPDT presta assessoramento técnico ao CONSURT;

i) O EPEx é o órgão central da gestão de projetos no EB, ou seja, ele propõe os sistemas a serem adotados, as normas e os padrões a serem utilizados em todo o Exército. Os escritórios setoriais não trabalham desalinhados com o EPEx. As normas bases para a regulação da gestão dos projetos no EB, são denominadas NEGAPEB (Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro) e a NEGAPORT (Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro). As normas são revisadas regularmente e atualmente ele próprio desenvolve o mapeamento de todos os processos relacionados aos portfólios, programas e projetos, que totalizaram 202 processos. O mapeamento dos processos servirá de subsídio para aperfeiçoamento do sistema que eles usam para a gestão dos projetos, que é denominado GPEX[13], que se trata de um sistema proprietário, ou seja, que foi desenvolvido pelo EB. É difícil ter sistemas de prateleiras, pois além de ser caro as licenças, os projetos de defesa são muito específicos. Então, apesar de ter dado muito trabalho, foi compensatório, até porque existe uma questão relacionada à segurança das informações, uma vez que os projetos relacionados à Defesa, são estratégicos para a segurança e soberania do país;

j) Com relação à estrutura do EPEx, inicialmente foi definida uma cadeia de valor agregado. Sobre as seções, tem-se: Seção de Metodologia, Seção de Suporte de TI e Administrativo, Governança dos Programas propriamente, Relações Institucionais e Parcerias Público/Privadas. Existe um grupo de programas residentes, ou seja, que são gerenciados diretamente do EPEx. Ao todo, o EPEx coordena 16 programas estratégicos. Também existem vários outros programas que também são gerenciados pelo EPEx, porém de forma descentralizada (por meio de

[13] GPEx: *Software* desenvolvido pelo próprio Exército Brasileiro para a gestão dos projetos, programas e portfólios.

outros órgãos). O Portfólio Estratégico é composto por três Subportfólios: 1. Defesa da Sociedade (obtém as capacidades militares terrestres, tais como armamentos, viaturas, etc); 2. Geração de Força (suporte aos outros portfólios); 3. Dimensão Humana é voltado para educação e cultura;

k) Com relação ao efetivo empregado no EPEx, não é possível ter um escritório muito inchado, com uma estrutura muito grande. O mais importante é estar próximo das autoridades que tomam as decisões. Em seguida, deve se valer da estrutura existente na força. Sobre o efetivo do EPEx, atualmente, é de 100 militares (entre militares ativos e PTTC);

l) Uma boa prática desenvolvida pelo EPEx é a gestão do conhecimento relacionada aos projetos desenvolvidos pelo EB. Foi criado um repositório do conhecimento na rede interna do Exército. Foi padronizado um modelo de relatório, que prevê que qualquer atividade relacionada a projetos deve ser preenchido o relatório, tais como palestras, cursos, apostilas, livros, tudo deve ser encaminhado para o EPEx que organiza o conhecimento e o disponibiliza para todos os gerentes de projetos. Outra ação realizada relativa à gestão do conhecimento foi a celebração de um convênio com a Universidade de Brasília (UnB), para a realização de um MBA *(Master Business Administration),* onde foram formados 30 militares, a fim de trabalharem como gerente de projetos ou no EPEx ou nos escritórios regionais. Todos os 30 militares desenvolveram estudos científicos (monografias) relacionados a problemas reais de gerenciamento de projetos no Exército. Esse ano (2019) o EPEx está com uma segunda turma, com mais 30 militares. Também em 2019 foi iniciada tratativa para realização de um Mestrado Profissional em Gerenciamento de Projetos, também com a UnB. Em parceria com a UnB foi criado um grupo conjunto de pesquisa que funciona e gera resultados. É muito importante o apoio da chefia e do patrocinador, sem o qual não seria possível promover e implementar a gestão de projetos no Exército;

m) No EPEx, estão sendo conduzidos diretamente dezesseis

programas, com aproximadamente 120 projetos. O horizonte temporal dos projetos, é em torno de 30 a 40 anos. Sobre o orçamento envolvido em todos os projetos estratégicos, em andamento, foi informado que é algo em torno de R$ 1 bilhão por ano. Os projetos do EB geram em torno de 60 mil empregos diretos, 40 mil empregos indiretos. São responsáveis por 4% do PIB nacional. A indústria de defesa é a mais alta da economia brasileira, a cada R$ 1,00 investido, gera R$ 3,60 reais em benefício para economia. A pesquisa foi feita por institutos independentes. Estão refinando as pesquisas e estão individualizando por Estados. A estratégia nacional de defesa, atribuiu ao EB a área de defesa cibernética, a Marinha, a área de energia nuclear e a Força Aérea, a área espacial;

n) Sobre os próximos passos, a fim de elevar a maturidade em gerenciamento de projetos do EB, é necessário investir no desenvolvimento de pessoas, investir de fato, para que as pessoas conheçam de fato o que é gerenciamento de projetos. Em um levantamento realizado em todo o EB, questionando em pesquisa aos gerentes de projetos, sobre quais os tipos de capacitação necessários para o desenvolvimento pessoal e de sua equipe. Como exemplo a gestão de cronograma ou escopo, porém poucas pessoas sabem operacionalmente o que é isso ou como se faz, apesar de conhecerem os aspectos relativos à gestão. Então esses conhecimentos constituem lacunas praticamente invisível, mas que afetam o desempenho dos projetos em grande medida. Tem um horizonte de capacitação de aproximadamente dez anos. Também se faz necessário investir em certificações, pois constituem uma forma de trazer padrões já consagrados, além de melhorar as aptidões dos profissionais certificados. No EPEx tem pessoal certificado nas seguintes certificações da linha Axelos[14] (PRINCE2, PRINCE2 Agile, MSP, MoR, P3O, Move e ITIL). Pretendem fazer certificação em riscos. Informou que

[14] Certificações Axelos: Constitui numa joint venture criada em 2013, pelo governo do Reino Unido, para gerenciar, desenvolver e aumentar o portfólio de melhores práticas relacionadas à gestão de projetos, reconhecidas globalmente. PRINCE2, PRINCE2 Agile, MSP, MoR, P3O, Move e ITIL todas constituem certificações em metodologias específicas para o gerenciamento de projetos.

tem um oficial em Manchester, na Inglaterra, fazendo Doutorado na área de projetos, disse que ele próprio fez formação nesse ano (2019) no *Massachusetts Institute of Technology*. Esses avanços, só são possíveis com apoio de patrocinador;

o) Especificamente para o Corpo de Bombeiros, é importante preparar a corporação para mudanças. Projetos geram mudanças. Convencimento da autoridade patrocinadora. Se o comando não entender que é importante a implementação da gestão de projetos, não será possível progredir. É o primeiro passo. Outro fator que constitui um grande erro é a contratação de um terceiro (consultoria) para falar sobre como se executa a estratégia na sua organização, nisso inclui a gestão de projetos. Quem deve operacionalizar essas mudanças, devem ser os próprios militares da corporação, pois são quem realmente conhecem o "negócio" da corporação, bem como, a sua dinâmica e importância para a sociedade.

4.2 Discussão

Com a finalidade de estabelecer um ordenamento metódico para a análise dos resultados alcançados por esta pesquisa, esta subseção foi organizada a partir de duas abordagens. A primeira diz respeito à discussão relativa aos aspectos identificados da estrutura organizacional, sendo em seguida, realizado o estudo dos objetivos específicos desta pesquisa, estruturados em uma disposição lógica que cumpre a premissa do método dedutivo.

O estudo dos objetivos específicos, indicado acima, fundamentou-se essencialmente nos instrumentos de pesquisa, referenciados na metodologia aplicada a este trabalho.

4.2.1 Discussão sobre aspectos relativos à estrutura organizacional do CBMDF

De acordo com o estudo desenvolvido na pesquisa verificou-se a relevância estratégica que as boas práticas em gerenciamento de projetos proporcionam em uma organização. Conforme visto na seção 2, a gestão de projetos

constitui um campo de estudos vinculado a área de execução da estratégia. Assim, a gestão de projetos, constitui uma das ferramentas de que se vale a organização para operacionalizar os objetivos estratégicos da organização.

Como ferramenta de gestão, que proporciona o alcance da estratégia corporativa, constatou-se que a capacidade de uma organização gerenciar seus projetos de forma madura e efetiva, pode ser considerada como uma competência organizacional fundamental, ou seja, que eleva a sua capacidade estratégica. Sobre capacidade, Slack et al (1999) afirmam que consiste na maior quantidade de valor que pode ser agregado em determinado processo de trabalho.

Nesse sentido, pode-se constatar que o gerenciamento de projetos pode ser considerado como um instrumento que eleva a capacidade estratégica, uma vez que possibilita, não somente agregar valor aos processos organizacionais existentes, assim como, tem a capacidade de criar novos processos, conforme atesta PMBOK (2017), os projetos criam um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Para fortalecer esse entendimento, Pacheco et al (2009) apresenta um conceito que é bem aderente ao valor proporcionado pelos projetos, que é o de competência essencial. Segundo os autores, uma competência essencial em uma organização é aquela que é capaz de gerar vantagem competitiva, ou seja, que possibilita diferenciação e entrega de produtos que possuam valor.

Também contribuíram com a consolidação do fato de a gestão de projetos ser considerada como uma competência essencial, Hamel e Pralahad (1995) que afirmam que uma competência essencial é evidenciada por meio de uma manifestação de aprendizado coletivo, ou seja, as pessoas que compõem a organização é que aprendem. O modelo proposto por Javidan (1998), indicado na Figura 6, é muito elucidativo quanto a agregação de valor para a organização, por meio de uma competência essencial. À medida que se investe no desenvolvimento de competências essenciais, aumenta-se o nível de dificuldade e esforço, porém isso conduz necessariamente a um maior nível de valor.

Assim, verificou-se que por ser uma competência essencial para a organização o gerenciamento de projetos geram benefícios, que de acordo com PMBOK (2017), destacam-se: o cumprimento dos objetivos propostos, atendimento

das expectativas das partes interessadas, elevam as possibilidades de sucesso nos projetos, gestão preventiva e adequada, melhor equacionamento das restrições dos projetos (escopo, qualidade, cronograma, custos e recursos).

Outro ponto relevante sobre a gestão de projetos foi apontado por Bessant e Tidd (2009) que destacaram a relevância da gestão de projetos para operacionalizar o processo de inovação nas organizações. Para os autores, um elevado desempenho dos projetos voltados para inovação, estão relacionados a um elevado nível de maturidade.

Portanto, ficou evidenciado que gerenciamento de projetos melhora em muito os resultados organizacionais, quando realizado de forma sistêmica. A Figura 5 explica a criação de valor por meio da gestão efetiva dos projetos. Inicialmente é concebida e validada a estratégia organizacional. Essa estratégia é traduzida em um portfólio que compreende as decisões relacionadas ao valor que se espera entregar com os resultados do negócio. O portfólio é desdobrado em programas e projetos que efetivamente vão gerar os serviços, produtos ou resultados planejados. Após a conclusão dos novos projetos, os novos processos criados entram em operação.

Contudo, é importante destacar que para se alcançar um nível de excelência nas boas práticas de gerenciamento de projetos, é necessário desenvolvimento da maturidade nessa competência. Como foi verificado na pesquisa, diversos autores concordam que é fundamental desenvolver a maturidade organizacional na gestão de projetos. Barcauí (2012), Kezner (2006) e Prado (2008), entendem a maturidade consiste, em síntese, na implementação de modificações, modelos e sistemas que elevam a probabilidade de sucesso na condução dos projetos.

Neste estudo, conforme a literatura pesquisada, constatou-se que a capacidade de uma organização em gerenciar de forma eficaz, eficiente e efetiva e conclusiva os seus projetos é um caminho para a sustentabilidade na geração de valor público, que no caso do CBMDF, é refletido no aperfeiçoamento na prestação de seus serviços de prevenção e combate a incêndios, buscas e salvamentos, atendimentos pré-hospitalares, dentre outros.

Com relação especificamente ao CBMDF, verificou-se que a corporação

manifestou de forma pública que considera importante aperfeiçoar a maturidade na gestão de projetos, uma vez que consignou no PLANES uma iniciativa voltada para essa ação, a ser executada até o ano de 2024, conforme indicado na Figura 28, item nº 23 - Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado. Ou seja, o trabalho desenvolvido guardou coerência com uma necessidade real e atual da corporação.

Contudo, o campo de estudos relacionado ao gerenciamento de projetos é bem vasto e em virtude das limitações inerentes de escopo desse estudo, era necessário um ponto de partida para se abordar o desenvolvimento da maturidade no CBMDF. Optou-se, por se apoiar em estudos já realizados. Nesse sentido, a partir dos resultados apresentados por Guedes Neto (2019) em seu estudo, onde foi realizado um diagnóstico do nível de maturidade organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito, que se refere à gestão de projetos. O estudo possibilitou importantes conclusões. Após a realização da avaliação da maturidade, o autor verificou que em uma escala que varia de 1 a 5, o CBMDF, se encontra com o patamar de 2,75, o que configura um padrão intermediário de maturidade. Dentre as dimensões avaliadas, a estrutura organizacional era a que mais poderia influenciar no aperfeiçoamento da maturidade em gestão de projetos no CBMDF, conforme indicado na Figura 29, uma vez a estrutura organizacional teve pior índice na avaliação.

Assim procurou-se desenvolver o estudo das variáveis que otimizam a estrutura organizacional voltada para a gestão projetos.

No que se refere ao CBMDF, a partir do estudo realizado, por meio de instrumentos de pesquisa aplicados, constatou-se a possibilidade de aprimoramento da estrutura existente, no que concerne ao gerenciamento de projetos. Considerando o entendimento de Almeida e Olivieri Neto (2015), Archibald e Prado (2011), Barcauí (2012), e Freitas (2016) e Prado (2008), a estrutura organizacional, compreende todas as estruturas que devem participar da gestão dos projetos, que neste estudo foi delimitada como comitê de gestão de projetos (relacionado à governança), escritório de projetos e arranjo organizacional (funcional, matricial ou projetizado).

Destaca-se que a seguir serão discutidos mais especificamente os aspectos relacionados à estrutura organizacional. Ressalta-se que a nomenclatura

adotada nas propostas, possuem caráter ilustrativo, ou seja, não é objetivo dessa discussão definir as estruturas orgânicas e o seu modo de funcionamento, mas sim, discutir possibilidades de elevar a maturidade na gestão dos projetos do CBMDF, por meio do aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional.

Outro fator relevante é que será discutida mais a fundo, nos modelos propostos, a estrutura do Escritório de Projetos Estratégicos (EPE), em razão de estar mais bem estruturado, sem contudo deixar de discutir sobre escritórios em outros níveis organizacionais.

a) Arranjos organizacionais

Inicialmente, foram abordados os modelos de arranjos organizacionais para o funcionamento dos projetos. Dentro das organizações, a literatura apresenta basicamente cinco modelos de arranjos organizacionais para o desenvolvimento dos projetos: funcional, matricial fraca, matricial balanceada e matricial forte e projetizada. No CBMDF, por ser uma organizacional militar e fortemente hierarquizada, o modelo funcional predomina e com ele, as suas limitações. Fato corroborado em entrevista, pelo Chefe da SUPLE/EMG, conforme indicado abaixo:

> Sobre a estrutura organizacional do CBMDF, de fato, constitui um grande problema na efetivação da gestão dos projetos na corporação. Citou como exemplo, um problema que ocorreu recentemente. Um gerente de projetos foi exonerado de sua função e o projeto era vinculado ao seu respectivo setor. Segundo informado, o gerente de projetos entendeu que de forma automática, já não era mais o responsável pelo projeto e por isso não se preocupou em formalizar a substituição, o que gerou um atraso no cronograma. Fatos como este prejudicam o projeto, pois geram atrasos e o reinício da execução dos projetos também se torna lenta, uma vez que o novo gerente de projetos, até que conheça a circunstância atual do projeto, também vai levar algum tempo. Segundo o entrevistado, esse problema decorre do fato da estrutura ser mais assemelhada ao arranjo funcional e hierarquizada. (ENTREVISTA, Chefe da SUPLE/EMG).

Como visto na Seção 2, mais especificamente na subseção 2.3, verificou-se que os arranjos que propiciam melhores resultados com relação à gestão de projetos, são os modelos matriciais ou projetizados. Nesses modelos os gerentes de projetos possuem maior influência sobre os recursos (orçamento, materiais e pessoal), assim como, possui maior autonomia para tomada de decisão sobre os projetos.

No CBMDF existe uma dificuldade de ordem jurídica, para a aplicação desses modelos estruturais sem a modificação legislativa, uma vez que seu modelo organizacional por ser hierarquizado, sempre se tem um chefe imediato, a quem se deve reportar. O senhor Chefe do EMG destaca essa questão.

> c) O organograma funcional do CBMDF não contempla o gerenciamento de projetos de forma institucional. Disse que atualmente, a Subseção de Planejamento Estratégico (SUPLE) do EMG foi adaptada para suprir essa demanda e atuar como setor fomentador da gestão de projetos no CBMDF; (ENTREVISTA, CHEFE EMG).

Segundo o Chefe do EMG, a gestão de projeto carece de ser institucionalizada. Conforme visto no estudo, a dificuldade imposta pelo arranjo que atualmente predomina na corporação reside no fato de atender aos pressupostos que foram concebidos para o seu funcionamento. Por uma questão que faz parte da cultura do CBMDF, os processos ocorrem seguindo uma cadeia hierarquizada, o que gera empecilho para modificação no arranjo organizacional.

No modelo funcional, não só o gerente, mas também toda a equipe do projeto, estão regularmente lotados em um setor, que possui processos correntes que precisam ser executados. Assim, ao ser nomeado como gerente de um projeto, por exemplo, um projeto do nível estratégico, o profissional, vai executar o projeto em concorrência com suas atividades rotineiras. A depender de seu momento profissional, ele irá priorizar uma delas, em detrimento da outra.

Como visto no estudo, esta dupla vinculação, com uma chefia funcional e uma chefia referente ao projeto, gera entraves à consecução do projeto, ao desempenho do profissional em seu setor ordinário. Kerzner (2010) afirmou que quando o projeto, tem interface em mais de um setor, o problema se agrava. Uma constatação a partir de Kerzner (2010) é que já serão mais de um, os gerentes funcionais envolvidos, cada um necessitando dar vazão ao serviço ordinário de seu setor e com isso resistindo a dispor de recursos e pessoal, além da disputa de poder sobre o projeto, entre os setores.

Destaca-se, como verificado em Heldman (2015), no modelo funcional, os gerentes de projetos possuem pouco ou nenhum poder sobre os projetos, em especial, no que se refere a recursos, pessoal e orçamento. Como decorrência dessa situação, foi constatado, a partir da literatura estudada, que no modelo funcional,

existe grande possibilidade de haver prejuízos ao projeto, com baixo desempenho em qualidade, desvios de escopo e cronograma, dentre outros.

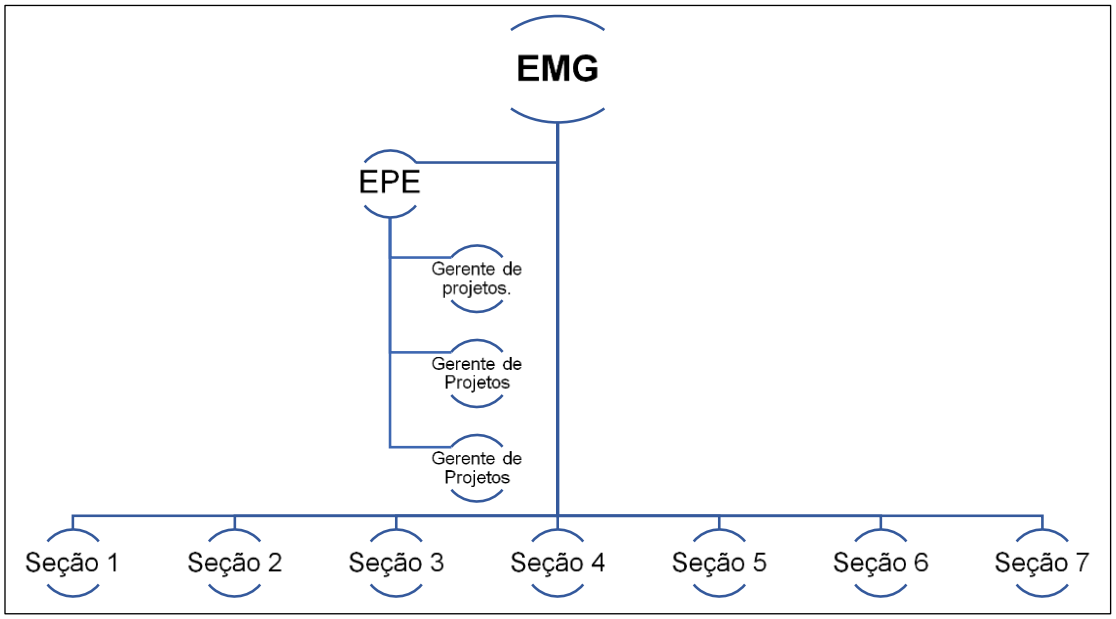
Na Figura 12, foi apresentado um modelo proposto por Valeriano (1998), que consiste em um gráfico com um espectro de matricialidade nos arranjos organizacionais, onde numa extremidade está o modelo funcional e na outra extremidade oposta, o arranjo projetizado. A partir do modelo proposto por Valeriano (1998), é possível sair da visão estática dos arranjos organizacionais, para uma visão mais dinâmica, ou seja, uma organização pode possuir mais de um modelo de arranjo organizacional.

Assim, por meio do modelo de Valeriano (1998), foi possível verificar indícios de uma solução possível, para organizações que são extremamente hierarquizadas, como as organizações militares. Destaca-se que o modelo de organização hierarquizado está no cerne das organizações militares, que além da hierarquia, também devem garantir a existência do pilar da disciplina. Portanto, não se vislumbra uma modificação legislativa em sua forma de funcionamento, em virtude da manutenção dessas características.

Nesse sentido, a partir do estudo, foi possível empreender a construção de arranjo híbrido, ou seja, apesar de se ter um modelo funcional, em determinados projetos, por período delimitado, em especial nos projetos estratégicos, seria possível o funcionamento de outras formas de arranjos.

Assim, conforme verificado a partir da literatura consultada e demais instrumentos da pesquisa, um modelo que poderia ser implementado no CBMDF, seria o arranjo matricial forte para os projetos estratégicos. De acordo com a Figura 10, seria possível que os gerentes de projetos ficassem a disposição integral do Escritório de Projetos Estratégico, no EMG, mas não a equipe do projeto, que ficaria a disposição por tempo parcial. Esse modelo daria mais fluidez e traria grandes benefícios para a execução dos projetos, possibilitando ganhos na execução do cronograma, na manutenção da integridade do escopo definido, garantindo a qualidade, nos parâmetros orçamentários planejados inicialmente, e por fim, atendendo plenamente às expectativas das partes interessadas. A Figura 33 ilustra esse arranjo.

Figura 33 - Proposta de arranjo matricial forte no CBMDF.



Fonte: O autor.

b) Escritório de gerenciamento de projetos

No estudo foi verificado que vários autores retrataram a estrutura escritório de projetos. Dentre eles, Archibald e Prado (2011), Bouer e Carvalho (2005), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Mansur (2009) e Verzuh (1999), destacam a grande importância do EGP, como estrutura organizacional voltada para o sucesso dos projetos. Os autores conceituaram o EGP como a estrutura organizacional criada para apoiar os gerentes e as equipes de projetos na implementação das boas práticas, metodologias e técnicas para o gerenciamento de projetos.

O Guia PMBOK (2017) apresentou o EGP como uma estrutura organizacional que tem por objetivo a padronização e controle dos processos atinentes aos projetos, bem como, é responsável por operacionalizar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

De acordo com a literatura estudada, as principais atribuições dos EGPs consistem principalmente em: prestar assessoria à alta gestão sobre o andamento dos projetos; conduzir de forma efetiva os portfólios, programas e projetos; controlar desempenho dos projetos; manter o alinhamento estratégico; prestar suporte e assessoria aos gerentes de projetos; garantir a padronização da dinâmica relacionada

aos processos de gestão de projetos; promover treinamentos para gerentes de projetos e corpo técnico de assessoria aos projetos; promover a gestão do conhecimento, no que concerne aos projetos, dentre outros.

Outro ponto indicado na pesquisa, é que o EGP funciona como um grande elo, responsável pela integração entre as partes interessadas nos projetos, assim como, dos demais entes que compõe a estrutura organizacional voltada para a gestão de projetos.

Ao estudar os autores disponíveis na literatura e que pesquisaram a fundo sobre a estrutura do escritório de projetos, verificou-se a existência de algumas variações. No que concerte ao posicionamento do nível organizacional dos projetos, existem escritórios estratégicos, que se ocupam dos projetos estratégicos da organização. Normalmente, somente existe um escritório estratégico por organização. Existem escritórios nos níveis setoriais, que tem abrangência restrita ao setor, que pode ser uma diretoria. Ainda existem escritórios em níveis organizacionais mais operacionais, como seções ou gerências, que também tem abrangência mais restrita ainda. São responsáveis pela execução dos projetos os níveis superiores que sejam atinentes ao seu setor.

Outra constatação importante, a partir da pesquisa empreendida, é com relação às funções que devem ser desempenhadas para o adequado funcionamento do EGP. Apesar de não ter sido possível identificar em nenhum autor estudado, a definição de um efetivo mínimo, foi constatado um rol de funções importantes a serem desenvolvidas para que seja possível a entrega de resultados de valor.

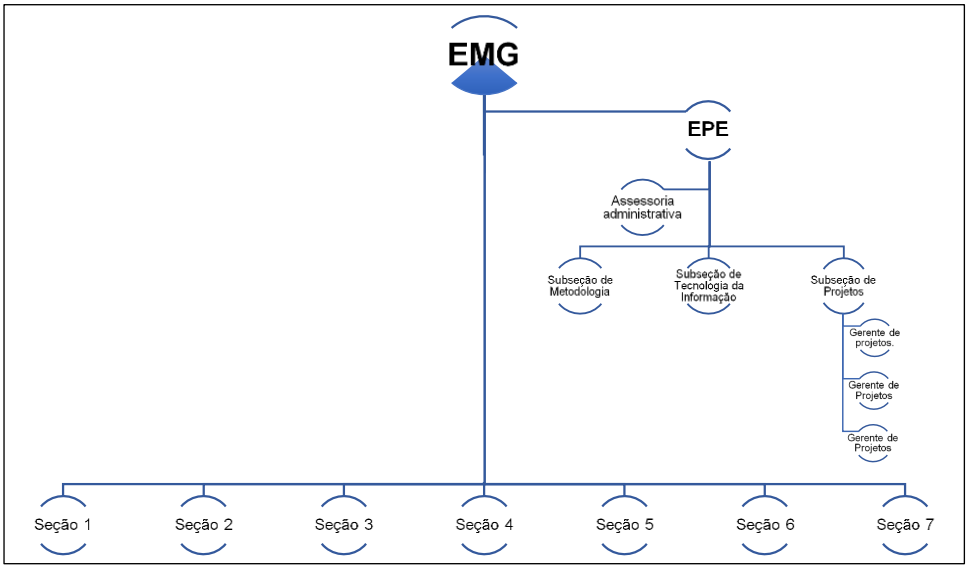
De acordo com Figura 20, as principais funções são: Coordenador dos projetos, Especialista na metodologia (que conheça bem sobre o negócio), Especialista em *software*, que no caso do CBMDF, deve conhecer os sistemas relacionados à gestão de projetos (GPWEB, SQL *Reporting Service, Power BI*, dentre outros) e responsável pelos projetos. Os escritórios podem ainda serem compostos com outros especialistas, de forma permanente, ou temporária, conforme a necessidade e a natureza dos projetos desenvolvidos. Em entrevista ao Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Projetos do Exército, foi declarado que no EPEx, possui a seguinte estrutura:

> Com relação à estrutura do EPEx, inicialmente foi definida uma cadeia de valor agregado. Sobre as seções, tem-se: Seção de Metodologia, Seção de Suporte de TI e Administrativo, Governança dos Programas propriamente, Relações Institucionais e Parcerias Público/Privadas. Existe um grupo de programas residentes, ou seja, que são gerenciados diretamente do EPEx. (ENTREVISTA, Coronel Chefe da Seção de Metodologia do EPEx).

Além do indicado na literatura, foi verificado no EPEx a existência das seções de governança de programas, relações institucionais e parceria público-privada. Em outro trecho da entrevista, foi mencionado que no EPEx, também se executa a gestão do conhecimento relativa à gestão de projetos.

Considerando o caso do CBMDF, a abrangência de seus projetos e o seu nível de maturidade atual, as funções indicadas na revisão de literatura são adequadas para um bom funcionamento do escritório de projetos. Nesse sentido, e com base nas informações obtidas por meio da pesquisa, é apresentada na Figura 34 uma proposta de modelo de estrutura orgânica para o funcionamento do escritório de projetos estratégicos.

Figura 34 - Proposta de estrutura orgânica para o escritório de projetos.



Fonte: O autor.

De acordo com o modelo proposto, na Figura 34, o escritório de projetos, denominado de Escritório de Projetos Estratégicos, ficaria vinculado ao EMG, como um órgão de Assessoria do Chefe EMG. Seria composto pelas subseções de metodologia, de tecnologia da informação e de projetos. Esta última subseção de projetos, ficariam vinculados os gerentes de projetos, que podem ter caráter

permanente ou temporário, conforme a natureza do projeto. O quadro abaixo apresenta as principais atribuições, de acordo com os conhecimentos obtidos na literatura e instrumentos de pesquisa.

Figura 35 - Proposta de atribuições do Escritório de Projetos Estratégicos.

Escritório de Projetos Estratégicos do CBMDF			
Subseção de Metodologia	**Subseção de Tecnologia da Informação**	**Subseção de Projetos**	**Assessoria administrativa**
- Controle da aplicação e padronização dos projetos; - Padronização de modelos; - Edição de normativos e *checklist;* - Gestão do conhecimento; - Treinamentos/cursos; - Lições aprendidas.	- Operacionalização dos sistemas de gestão de projetos; - Manutenção e suporte nos sistemas; - Treinamento/curso sobre o uso dos sistemas envolvidos na gestão de projetos do CBMD.	- Gestão do portfólio, programas e projetos estratégicos; - Controle do desenvolvimento dos projetos; - Integração dos projetos; - Controle de desempenho; - Gestão dos riscos.	- Suporte administrativo ao EPE; - Controle da Carga patrimonial.

Fonte: O autor.

Com relação a outras tipologias, considerando o desenvolvimento da maturidade em gestão de projetos do CBMDF, conforme a literatura estudada, apresenta-se como proposta, o seguinte modelo, como ponto de partida.

Figura 36 - Tipologia dos escritórios de projetos no CBMDF.

Designação	**Órgãos/ setores**	**Atribuições**					
		Elaborar Metodologia	**Sistemas de informações**	**Suporte e *Mentoring***	**Formação e Instrução**	**Definição de Estrutura**	**Controle (Prazos, financeiro, escopo, qualidade, etc)**
Escritório de Projetos Estratégicos (EPE) (nível I)	Estado-Maior-Geral	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**
Escritório de Projetos Departamental (EPD) (nível II)	Departamentos, Controladoria, Comando Operacional.			**x**	**x**	**x**	**x**
Escritório de Projetos Setorial (EPS) (nível III)	Diretorias, Comando Especializado, Comandos de Área, Ajudância-Geral, Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria, Centros, Órgãos de Apoio.					**x**	**x**
Escritório de Projetos Operacional (EPO) (nível IV)	Grupamentos Especializados, Grupamentos de Bombeiros Militar.						**x**

Fonte: O autor.

De acordo com a proposta, existe a possibilidade da existência de quatro níveis de escritórios de projetos, conforme proposta de Mansur (2009). Os diversos tipos de escritórios, deverão ser dimensionados de acordo com as necessidades e demandas, partindo do mais estratégico, no EMG, responsável por todos os projetos estratégicos, até o mais operacional, que seria um escritório para gerenciar um ou mais projetos em uma unidade operacional. De acordo com a literatura estudada, os escritórios têm por escopo, os projetos que o nível hierárquico que seu órgão abrange.

Sobre o acompanhamento do desempenho dos projetos, sugere-se seguir o ensinamento de Almeida e Olivieri Neto (2015), Barcauí (2012) e PMBOK (2013, 2017) e que apresentaram como os principais métricas, conforme a Figura 21: prazo, orçamento, escopo, risco, além do acompanhamento global do projeto.

Destaca-se que todos os projetos desenvolvidos, nos diversos níveis da corporação, devem obrigatoriamente guardar relação com os objetivos estratégicos da corporação, bem como, missão e visão da corporação.

c) Governança dos projetos

Um ente fundamental na estrutura, conforme ficou evidenciado na pesquisa, são os processos relacionados à governança, em especial ao portfólio de projetos estratégicos. Foi verificado, de acordo com PMI (2016) que a governança do gerenciamento de projetos permite às organizações gerenciar os projetos de forma efetiva maximizando o valor do resultado dos projetos. Barcauí (2012) afirmou que a governança dos projetos está inserida na governança corporativa, uma vez que deve garantir que os projetos estejam efetivamente aderentes à estratégia corporativa. Em convergência com Barcauí (2012), Prado e Archbald (2011) complementam que os objetivos estratégicos são cumpridos por meio de portfólios, programas e projetos.

Para Freitas (2016), o comitê de governança em gestão de projetos deve assessorar o processo decisório, por meio da produção de informações relevantes sobre o andamento dos projetos, bem como na prestação de contas dos projetos, garantia da conformidade à metodologia definida e monitoramento e controle. O autor, ilustra a relevância da governação em projetos, na Figura 14, onde indica que a ela é responsável pelas entregas geradas pelos projetos, pelos benefícios organizacionais

advindos da execução dos programas e que compõe ambos os resultados esperados do negócio.

Archbald e Prado (2011), Freitas (2016) e PMI (2016) e destacaram os benefícios da governança em projetos: garantia do alinhamento dos portfólios, programas e projetos aos objetivos organizacionais; melhora o desempenho do cronograma dos projetos; permite a definição de indicadores-chaves para aferir o desempenho; favorece a disseminação de cultura de gestão de projetos.

No caso do CBMDF, não existe formalmente um Comitê de Gestão de Projetos. O Manual de Gerenciamento de Projetos, indicou o Alto Comando, como a estrutura mais próxima de ser responsável por essa atribuição. Contudo, a única atribuição definida é de validação das demandas, que em tese poderiam ou não ser tratadas como projetos. O MGP também prevê que o Comandante Geral do CBMDF é a autoridade responsável pela aprovação das demandas, após aprovada pelo Alto Comando.

Com o advento da Portaria nº 8, de 2019, que instituiu o Comitê Interno de Governança do CBMDF, verificou-se que foi modificada a dinâmica em relação aos projetos estratégicos. Segundo a Portaria nº 8, o Comitê de Governança Interna da corporação deverá participar de forma efetiva na governança dos projetos, devendo ser responsável pelo monitoramento dos projetos estratégicos da corporação e dos projetos diretamente relacionados aos projetos prioritários do governo.

A Portaria nº 8 também não definiu como se dará esse monitoramento, não retrata sobre como irá alterar a dinâmica de funcionamento dos projetos e nem quais os indicadores que serão empregados para esse acompanhamento, situação que pode dificultar o adequado funcionamento da governança em relação aos projetos do CBMDF. Também não descreveu pontualmente as atribuições mais específicas do Comitê de Governança, no que concerne à governança dos projetos.

Em entrevista, o Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Projetos do Estado-Maior do Exército Brasileiro, apresenta o funcionamento da Governança em projetos do Exército. Segundo o relato do Oficial, fazem parte as seguintes estruturas da governança em projetos:

> A Autoridade Patrocinadora (AP), o CONSURT, o Gerente do Portfólio Estratégico do Exército, o Comitê Gestor do Processo de Transformação (CGPT), o Coordenador Executivo do Portfólio Estratégico do Exército e o Sistema de Gestão de Programas e Projetos Estratégicos do Exército. A AP é o próprio Comandante do Exército, o Gerente do Portfólio é o Chefe do Estado-Maior do Exército, O Coordenador Executivo do Portfólio do Exército é o Chefe do EPEx. O CONSURT é o órgão de mais elevado nível para assessoramento do Comandante do Exército e é composto pelo Comandante do Exército, pelo Chefe do EME e pelo Alto Comando do Exército (Oficiais Gerais do último posto), sobre o Portfólio de Projetos do Exército (Comitê de Governança de Projetos) e o GPDT presta assessoramento técnico ao CONURT. (ENTREVISTA, Coronel Chefe da Seção de Metodologia do EPEx).

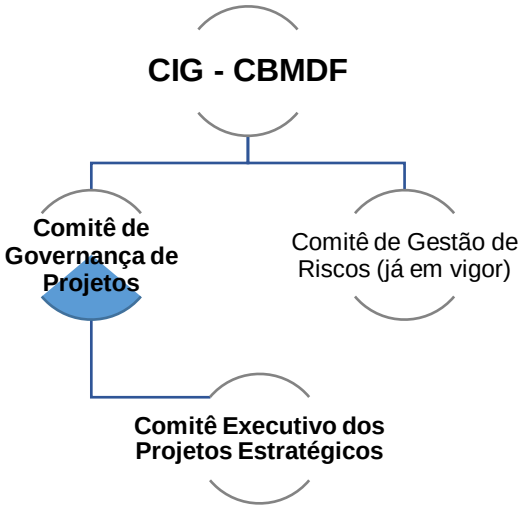
Interessante destacar que a pesquisa junto ao Exército Brasileiro, possibilitou o conhecimento um ente novo, que compõe a estrutura organizacional daquela Força, no que se refere à gestão de projetos, que consiste na Autoridade Patrocinadora (AP).

A partir dos elementos coligidos na pesquisa, com destaque para a entrevista junto ao Exército Brasileiro, verificou-se que no CBMDF, para operacionalizar a governança em projetos, uma possibilidade de funcionamento, é a criação de um Comitê de Governança de Projetos (CGP), nomenclatura escolhida por analogia ao já existente no CBMDF, Comitê de Gestão de Riscos.

Por analogia ao que se pratica no EB, o CGP poderia ser chefiado pelo Chefe do EMG, uma vez que realizará a governança dos projetos estratégicos da corporação. Também poderia ser instituído um Comitê Executivo dos Projetos Estratégicos (CEPE), a ser chefiado pelo Chefe do Escritório de Projetos Estratégicos do CBMDF, aos moldes do que é feito no Exército. Essas estruturas seriam responsáveis por providenciar as informações necessárias para que o Comitê Interno de Governança, instituído pela Portaria nº 8, de 2019.

Como principais atribuições do comitê de governança de projetos, destaca-se o alinhamento do portfólio ao planejamento estratégico, monitoramento e controle do portfólio, responsável pela inclusão e/ou retirada de projetos e devidos ajustes no portfólio, gestão de risco do portfólio, gestão das comunicações do portfólio, gestão da execução do portfólio, seleção de projetos que tenham um maior potencial de retorno em valor para a corporação e para a sociedade, emitir relatórios periódicos, dentre. A Figura 37 ilustra de forma esquemática a proposta de funcionamento da governança dos projetos do CBMDF.

Figura 37 - Estrutura básica de governança em gestão para o CBMDF.



Fonte: O autor.

A partir da proposta acima, a governança dos projetos estratégicos, prevista como atribuição ao Comitê Interno de Governança, seria desenvolvido pelo Comitê de Governança de Projetos, a ser chefiado pelo Chefe do EMG, que já constitui como membro efetivo do Comitê Interno de Governança. O Comitê Executivo dos Projetos Estratégicos, ficaria a cargo, ser presidido pelo Chefe do Escritório de Projetos Estratégicos do CBMDF.

4.2.2 Estudo dos objetivos específicos

O estudo dos objetivos específicos da pesquisa objetiva percorrer o caminho trilhado no estudo e verificar o alcance dos marcos parciais propostos para, por fim, alcançar o objetivo geral proposto.

1º Objetivo específico:

Apresentar os principais conceitos relativos à gestão de projetos, inerentes ao estudo.

O resultado deste objetivo encontra-se na Seção 2, ou seja, na Revisão de Literatura. Inicialmente foi abordado o referencial teórico sobre a gestão de projetos, tomando-se por base os conceitos de PMBOK (2017). Inicialmente, foi apresentado um breve histórico do campo de estudo, destacando-se o

desenvolvimento de projetos como uma prática muito antiga, tendo sido, porém, sistematizada, somente no século XX. Também foram conceituados projetos, programas, portfólios e operações, com a finalidade de entender como se relacionam para a geração de valor para a organização

Em seguida, foi abordada a gestão de projetos como capacidade estratégica nas organizações. Nesse sentido, foi estudado um tipo especial de competência, que são as competências essenciais, como uma forma de otimizar a capacidade estratégica das organizações. Alinhado a esse entendimento, estão Hamel e Pralahad (1995) que consideram as organizações como um portfólio de competências. Javidan (1998), vai além e propõe um modelo para identificar e desenvolver competências essenciais nas organizações. Esse tópico, objetivou esclarecer a importância do gerenciamento de projetos, constituindo essa como uma competência essencial para as organizações, uma vez que gera valor e diferencial estratégico.

Ainda na mesma seção, foi apresentado o ciclo de vida dos projetos de acordo com PMBOK (2017), que constituem nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

Para finalizar a apresentação dos conceitos básicos inerentes ao estudo, foi abordada a maturidade em gerenciamento de projetos. Destacaram os seguintes autores Kezner (2006), Prado (2015) e Rabechini Júnior e Carvalho (2009). Para os autores a maturidade no gerenciamento de projetos, está ligada à capacidade de uma organização em gerenciar seus projetos com efetividade, que elevam a probabilidade de sucesso nos projetos iniciados.

2º Objetivo específico:

Entender o funcionamento e a dinâmica da estrutura organizacional relacionadas à gestão de projetos.

Os fundamentos para alcançar esse objetivo específico também se encontram na Revisão de Literatura, constante na Seção 2. Para se compreender melhor os aspectos das estruturas organizacionais, inicialmente foi abordada a relação da cultura organizacional e a gestão de projetos. Conforme o PMBOK (2013),

a cultura e a estrutura organizacional possuem grande influência sobre como os projetos são gerenciados.

A estrutura organizacional, no entender de Maximiano (2007), constitui o produto das decisões, referentes à divisão e coordenação do trabalho, estabelecendo atribuições, bem como, as conexões entre os diversos departamentos e setores da organização. Com relação aos arranjos de estruturas organizacionais, foram apresentados os principais modelos retratados na literatura, que consiste em estruturas funcional, matricial (fraca, balanceada e forte) e projetizada.

Além dos arranjos organizacionais, complementam a estrutura organizacional, comitê de governança de projetos e o escritório de projetos. De acordo com Barcauí (2012) a governança em gestão de projetos tem por finalidade assegurar que o portfólio de projetos permaneça efetivamente alinhado com os objetivos organizacionais, além de promover uma gestão otimizada das partes interessadas, bem como de todo o andamento do portfólio.

Freitas (2016) foi além e apresentou um modelo que mostra a relação entre a governança de projetos e a governança corporativa. Segundo o autor, os projetos constituem as entregas em nível operacional que fazem parte de programas (que geram benefícios) e/ou de portfólios que efetivamente vão gerar os resultados do negócio, por meio da criação de valor.

Com relação ao terceiro elo da estrutura organizacional, o escritório de projetos**,** consiste, de acordo com PMBOK (2017), numa estrutura organizacional que tem por objetivo a padronização e controle dos processos inerentes aos projetos e operacionalizar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017). De um modo geral, no que concerne às atribuições de um escritório de gerenciamento de projetos, podem ser desde suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos, programas ou portfólios.

Os autores Bouer e Carvalho (2005) ressaltam a grande importância do EGP, como estrutura organizacional voltada para o sucesso dos projetos, uma vez que promovem a interligação entre toda a estrutura organizacional constituída para a gestão de projetos, apoiando os gerentes e as equipes de projetos na implementação

das boas práticas, metodologias e técnicas para o gerenciamento de projetos.

Com relação à dinâmica da estrutura organizacional, ficou evidenciado que para o efetivo funcionamento da gestão de projetos é necessária que haja um arranjo organizacional adequado, pois possibilita melhores condições para o sucesso dos projetos. Além disso, a existência de um comitê em nível estratégico, para realizar a governança dos projetos. E por fim, o funcionamento de um escritório de projetos, que funcionará como catalizador, integrando todas as estruturas funcionais relativas aos projetos.

3º Objetivo específico:

Conhecer o modelo de estrutura organizacional em organização com comprovada experiência na gestão de projetos – Exército Brasileiro.

Esse objetivo foi alcançado com a entrevista realizada no Escritório de Projetos do Estado-Maior do Exército Brasileiro, denominado EPEx. A entrevista foi feita junto ao Coronel de Artilharia, Chefe da Seção de Metodologia do EPEx, que apresentou de forma detalhada todos os aspectos mais relevantes do funcionamento do gerenciamento de projetos no Exército Brasileiro, conforme Entrevista consignada na Seção 4, Discussão e Resultados.

4º Objetivo específico:

Explicitar a relevância estratégica da gestão de projetos para o CBMDF.

O alcance desse objetivo foi realizado com base nas informações coligidas na Seção 2, desta pesquisa, onde constam os resultados da pesquisa bibliográfica e documental, mais especificamente na subseção 2.6 Gestão de projetos no CBMDF. Também consistiu como fonte de informações relevantes que subsidiaram a consecução desse objetivo específico, as entrevistas realizadas, constante na Seção 4, que aborda a discussão e resultados.

Como aspectos que se destacaram e que evidenciam a importância dos projetos para o CBMDF, consiste nos seguintes fatos:

- A execução da estratégia do CBMDF será feita por meio de projetos, conforme dispõe a Diretriz de Gestão Estratégica Institucional, publicada na Portaria nº 12 de 17 de abril de 2017. De acordo com o Art. 5º da portaria, a execução dos objetivos estratégicos previstos no PLANES do CBMDF ocorrerá com a adoção de projetos;

- Atualmente o CBMDF conta com um total de 11 objetivos estratégicos previsto no PLANES. Esses objetivos são desdobrados em 50 iniciativas estratégicas, que serão executadas por meio de projetos;

- A corporação editou e publicou uma metodologia própria para disciplinar o trâmite dos projetos na corporação;

- O CBMDF pretende, conforme consignado no PLANES, implementar a gestão por portfólio de projetos;

- Recentemente o CBMDF editou a Portaria nº 08, de 24 de maio de 2019, que instituiu o Comitê Interno de Governança Pública do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Dentre as atribuições do CIG, o Art. 4º, alínea a, prevê o controle dos projetos estratégicos.

- Em entrevista o senhor Chefe do EMG afirmou, sobre a importância estratégica da gestão de projetos para a corporação “a execução dos projetos vai repercutir no serviço operacional, com a aquisição de melhores materiais, como equipamentos e viaturas, melhores serviços, o que certamente irá gerar uma melhor prestação de serviço junto à sociedade” (ENTREVISTA, CHEFE EMG);

- Em sua entrevista, o Chefe da SUPLE afirmou que “a projetização da estratégia favoreceu em grande medida a execução e o controle dos projetos, promovendo um salto de qualidade na execução dos objetivos estratégicos” (ENTREVISTA, CHEFE DA SUPLE/EMG).

Conforme visto acima é possível verificar, que os avanços no CBMDF estão vinculados ao sucesso na execução dos projetos. Nesse contexto, torna-se fundamental o desenvolvimento das boas práticas em gerenciamento de projetos.

5º Objetivo específico:

Identificar fatores relativos à estrutura organizacional que contribuem para o aumento no nível da maturidade no gerenciamento de projetos do CBMDF.

Como visto na pesquisa desenvolvida, a estrutura organizacional constitui fator crítico de sucesso para o êxito na execução dos projetos. Assim, verificou-se, dentro do que propõe Archibald e Prado (2011), Barcauí (2012), Bouer e Carvalho (2005), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) e Prado (2008), dentre outros, que a adequada estruturação de modelo organizacional para a gestão de projetos são fundamentais para se concluir os projetos de forma que se alcance os seus objetivos com sucesso.

Nesse sentido e de acordo com o estudo realizado, são estruturas fundamentais: Comitê de Governança de Projetos e Escritório de Projetos. Nos projetos estratégicos, recomenda-se que o arranjo organizacional adotado seja o matricial forte ou projetizado.

5 CONCLUSÃO

Considerando as grandes transformações por que o mundo passa, ocasionando um contexto mais competitivo, que demandam grande agilidade, resiliência e inovação por parte das organizações, a fim de continuarem gerando valor, destaca-se a importância do adequado gerenciamento de projetos. Nesse sentido, o desenvolvimento nas boas práticas em gestão de projetos, dota a organização de uma capacidade estratégica essencial, que permite aumentar o nível de efetividade na execução dos objetivos estratégicos, bem como, é capaz de fomentar os processos de inovação.

Portanto, considerando a relevância da gestão de projetos, o presente trabalho foi desenvolvido com a finalidade de encontrar soluções possíveis para promover o aperfeiçoamento da estrutura organizacional do CBMDF, no que concerne à gestão de seus projetos. Para tanto, na pesquisa tomou-se como ponto de partida, os resultados obtidos no estudo empreendido por Guedes Neto (2019), que realizou um diagnóstico sobre o nível de maturidade na gestão de projetos do CBMDF, onde foi constatado que a estrutura organizacional necessitava de ajustes, a fim de poder elevar o nível de maturidade.

Assim, a partir das conclusões de Guedes Neto (2019), buscou-se por meio dos instrumentos de pesquisa ora utilizados, encontrar possíveis caminhos para se identificar a infraestrutura necessária para a gestão de projetos. Verificou-se que a literatura consultada, converge para três elementos considerados fundamentais: adequado arranjo organizacional para gestão de projetos, estruturação de escritório de gerenciamento de projetos e comitê de governança de projetos.

Considerando que se trata de uma pesquisa de natureza aplicada, a discussão além de consolidar as conclusões tendo por base os resultados do estudo, também foram apresentadas propostas exequíveis, suportadas pela literatura consultada, a fim de efetivar o rearranjo da estrutura organizacional.

Desse modo, como resultado do trabalho monográfico e com base no diagnóstico realizado, foi possível concluir que é possível elevar o nível de maturidade na gestão de projetos do CBMDF, por meio da estruturação e formalização de Comitê de Governança de Projetos, Escritório de Gerenciamento de Projetos e readequação

do arranjo organizacional para matricial forte ou projetizado. Nesse sentido, portanto, verifica-se o alcance do objetivo geral da pesquisa, considerando que se tratava de propor soluções para o aumento da maturidade na gestão dos projetos.

No que se refere à pergunta problema da pesquisa, que indagava sobre como elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos do CBMDF, foi respondida com a proposta de aperfeiçoamento da estrutura organizacional da corporação voltada para a gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Assim pôde-se concluir que a gestão de projetos é relevante para a corporação, no sentido em que constitui em uma capacidade estratégica, diretamente voltada para a execução da estratégia do CBMDF, capaz de posicionar a corporação em um nível de valor mais elevado, por meio do aperfeiçoamento dos processos existentes ou na criação de novos processos gerem valor adicional.

6 RECOMENDAÇÕES

Em decorrência direta do estudo realizado e das considerações finais apresentadas, este trabalho monográfico permitiu a apresentação de recomendações no sentido de promover o aperfeiçoamento da estrutura organizacional existente no CBMDF, voltada para a gestão de projetos e nesse sentido tem-se a recomendação das seguintes ações:

- Possibilitar o arranjo matricial forte ou projetizado em projetos específicos e estratégicos no CBMDF;
- Formalizar e estruturar o Escritório de Projetos Estratégicos;
- Estruturar e formalizar o funcionamento de Comitê de Governança em Projetos;
- Estruturar a gestão de conhecimento em projetos;
- Estruturar plano de formação para gerentes de projetos e assessores técnicos;
- Implantação da gestão de portfólio, por meio da governança;
- Instituir processo que possibilite a gestão virtual de projetos;
- Encaminhar o presente estudo ao Estado-Maior-Geral.

Por fim, é importante destacar que essa pesquisa não é exaustiva, devendo ser complementada por estudos que permitam conhecer mais a fundo a relação entre a execução de projetos, programas e portfólios e a administração militar, bem como, o a análise do funcionamento de arranjos híbridos, em especial em ambiente virtual.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Norberto de Oliveira. OLIVIERI NETO, Rafael. **Gestão Profissional do Portfólio de Projetos: maturidade e indicadores.** Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARCAUI, André. (Org.) PMO: **Escritório de projetos, programas e portfólio na prática**. – Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BESSANT, John. TIDD, Joe. **Inovação e empreendorismo**. Tradução de Elizimary Rodrigues Becker, Gabriela Perizzolo e Patrícia Lessa Flores da Cunha. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOUER, Ruy. CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Depto. de Eng. Produção – Escola Politécnica da USP, 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>. Acesso em: 14 de novembro de 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988.** Diário Oficial da União. Poder Executivo, Brasília, DF, 05 out. 1988. Seção 1, p.1. Disponível em: < https://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/Constituicao-1988-5-outubro-1988322142-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 30 jul. 2019.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 223, 22 nov. 2017. Seção 1, p. 4

_____. **Guia da Política de Governança Pública do Governo Federal**. Casa Civil da Presidência da República. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/noticias/2018/12/governo-federal-lanca-guia-sobre-a-politica-de-governanca-publica/guia-politica-governanca-publica.pdf> Acesso em: 30 dez. 2019.

_____. **Lei n° 8.255, de 20 de novembro de 1991**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União. Poder Executivo, Brasília, DF, 21 nov. 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8255.htm>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Lei n° 12.086, de 6 de novembro de 2009**. Dispõe sobre os militares da Polícia Militar do Distrito Federal e do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 nov. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12086.htm>. Acesso em: 07 set. 2019.

_____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: 02 jan. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão AC-1895-30/19-P** – Prestação de Contas do Fundo Constitucional. TCU: Brasília, 2019.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CBMDF. **Manual de Gerenciamento de Projetos**: Metodologia Aplicada. Brasília, DF, 2018.

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

_____. **Portaria nº 12 de 17 de abril de 2017 –** Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. Gestão Estratégia do CBMDF. Boletim Geral n. 73. Brasília, 2017a.

_____. **Portaria n. 17, de 9 de julho de 2019**. Institui a Política de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências. Boletim Geral n° 127, Brasília, DF, 10 jul. 2019b.

_____. **Portaria n. 18, de 9 de julho de 2019**. Institui o Comitê de Gestão de Riscos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF, e dá outras providências. Boletim Geral n° 127, Brasília, DF, 10 jul. 2019c.

_____. **Plano Estratégico do CBMDF 2013-2016**. Brasília: CBMDF, 2015.

_____. **Plano Estratégico do CBMDF 2011-2016**. Brasília: CBMDF, 2010.

_____. **Plano Estratégico do CBMDF 2017-2024.** Brasília, DF, 2017b.

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

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

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

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

DISTRITO FEDERAL. **Decreto n. 39.736, de 28 de março de 2019.** Dispõe sobre a Política de Governança Pública e *Compliance* no Distrito Federal. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, n. 60 de 29 de março de 2019a.

_____. **Portaria n. 8, de 24 de maio de 2019**. Diário Oficial do Distrito Federal. Brasília, n. 99, Seção 1, p. 3, 28 mai. 2019b.

FRANCO, Luís Cláudio da Fonseca. **O Monitoramento na Gestão Estratégica do CBMDF: Análise e Relevância no Desenvolvimento Institucional**. Brasília, 2016. 181 f. Monografia (pós-graduação lato sensu). Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina do CBMDF, 2015.

FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. **Diagnóstico da Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Brasília, DF, 2019. 113 f. Dissertação de Mestrado. Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP, 2019.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K**. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

JAVIDAN, Mansour. ***Core Competence: What does it mean in practice?*** *Long Range Planning*, v. 31, n. 1, 1998.

JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan. WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

_____. ***Project Management Best Practices****: achieving global excellence* (2a ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: levantamento nas indústrias no Estado do Paraná**. Ponta Grossa, PR, 2008. 170 f. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Ponta Grossa. Disponível em: < http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/Dissert_JLKolotelo_v15_090216_final_lkd.pdf>. Acesso em: 03 ago 2019.

KWAK, Y. H.; ANBARI, F. T. ***Analyzing project management research: Perspectives from top management journals****. International Journal of Project Management [S.I.], v. 27, n. 5, p. 435-446, jul., 2009.* Disponível em: < https://www.academia.edu/15024173/Analyzing_project_management_research_Perspectives_from_top_management_journals>. Acesso em: 29 jul 2019.

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

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

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica para o Curso de Direito**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTGOMERY, Cynthia. PORTER, Michael (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da Pesquisa Científica: Teoria e Prática**. 2 ed. Fortaleza-CE: INESP, 2016.

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

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de Projetos: Teoria e Prática.** São Paulo: Ed. do autor, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. **Competências Essenciais: Modelos de Concepção.** XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo:** 2009. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2003.pdf>. Acesso em: 21 de outubro de 2019.

PEREIRA, Márcia Moreira Martins. **A maturidade em gerenciamento de projetos e sua contribuição para seleção de projetos de acordo com a estratégia organizacional**. São Paulo, 2007. 125 f. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: < https://www.teses .usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-01042009101859/publico/PEREIRA_MMM_Dissertacao.pdf>. Acesso em: 15 de ago de 2019.

PMI *(Project Management Institute*). **Implementando o Gerenciamento Organizacional de Projetos.** Tradução de Renato Henrique Ferreira Branco. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

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

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

PORTER, Michael (Org.). **Competição.** Tradução de Afonso César da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

_____. Darci Santos do. **Maturidade em gerenciamento de projetos. 3ª ed. Vol. 7.** Nova Lima: FALCONI editora, 2015.

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

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

RABECHINI JÚNIOR, Roque, et al. A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura. **Gest. Prod**., São Carlos, v. 18, n. 2, p. 409-424, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHWAB, Patrícia Inês, et al. **A estrutura organizacional como estratégia empresarial.** ADM-2015 – Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, PR. 2015. Disponível em: <www.admpg.com.br›down>. Acesso em: 01 de nov de 2019.

SCHNEIDER, Ricardo Mattos et al. A influência de fatores organizacionais na gestão de projetos de tecnologia da informação (TI). **Revista Gestão & Tecnologia.** Pedro Leopoldo, v. 16, n. 1, p. 157-183, jan./abr. 2016.

SILVEIRA, Gutemberg de Araújo. **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo em empresas brasileiras**. São Paulo, 2008. 375 f. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-113900/pt-br.php> . Acesso em: 14 de ago de 2019.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2019.

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

THE UNITED NATIONS. ***World public sector report: responsive and accountable public governance***. *New York: United Nations*, 2015. Disponível em: <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN95253.pdf>. Acesso em: 02 jan 2020.

THIRY, M. & DEGUIRE, M. ***Recent developments in project-based organizations***. *International Journal of Project Management*, v. 25, p 649-658, 2007.

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

VASCONCELLOS, E.; HAMSLEY, J. R. 2002. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial** (4a ed.). São Paulo: Thomson Learning, 2002.

VIANA, Joana Coelho. **Modelo de decisão multicritério para o desenvolvimento da maturidade organizacional em gestão de projetos**. 126 f. Recife, PE, 2014. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: < https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/14060/1/TESE%20Joana%20Coelho%20Viana.pdf>. Acesso em: 02 ago 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A -

Entrevista ao Chefe do Estado-Maior-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

(APÊNDICE A - Entrevista dirigida ao Chefe do EMG)

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAL – CAEO

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

Tema da pesquisa:	GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.
Data de realização:	25 de novembro de 2019.
Local de realização:	Estado-Maior-Geral/CBMDF.
Objetivo da entrevista:	Conhecer melhor os aspectos relacionados com a estrutura organizacional para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu padrão.
Entrevistado:	Cel. QOBM/Comb. Chefe do Estado-Maior-Geral
Esclarecimento:	Sr. Cel. QOBM/Comb. Chefe da EMG, as perguntas que se seguem objetivam colher informações como subsídio para elaboração da monografia do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos estratégicos do CBMDF. O conceito de estrutura adotado no estudo segue o modelo proposto por Prado (2008) que entende a estrutura organizacional, compreende aspectos relacionados à estrutura organizacional, escritório de projetos e comitê de gestão de projetos (relativo à governança).
Perguntas:	1. Como o Gerenciamento de Projetos colabora para o alcance crescimento da corporação? 2. Na percepção do senhor, a estrutura do CBMDF para a gestão de projetos é adequada para o sucesso dos projetos na corporação? 3. Na visão do senhor, existe uma relação positiva entre gestão de projetos e inovação do CBMDF? E com relação à execução orçamentária? 4. Com relação ao gerenciamento de projetos no CBMDF, quais os principais desafios para desenvolver o grau de maturidade, o que se refere à estrutura organizacional (alocação de pessoal, reorganização de processos de trabalho, metodologia, informatização ou outros)? 5. Informações complementares.

Muito obrigado pela contribuição,

MAJ QOBM/Comb. **Omar** Oliveira Guedes Neto.

APÊNDICE B -

Entrevista ao Ten-Cel. QOBM/Comb. Chefe da Subseção de Planejamento Estratégico (SUPLE) do Estado-Maior-Geral do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal

(APÊNDICE C - Entrevista dirigida ao Chefe da SUPLE/EMG/CBMDF)

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAL – CAEO

Roteiro de entrevista semiestruturada – Chefe da Seção de Planejamento do Estado-Maior-Geral do CBMDF.

Tema da pesquisa:	GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.
Data de realização:	05 de janeiro de 2020.
Local de realização:	Secretaria de Estado de Segurança Pública.
Objetivo da entrevista:	Conhecer melhor os aspectos relacionados com a estrutura organizacional para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no CBMDF, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu nível de maturidade.
Dados básicos:	Sr. Tenente-Coronel, as perguntas que se seguem objetivam coletar informações para subsidiar a elaboração da monografia do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO, do CBMDF, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos do CBMDF. O conceito de estrutura adotado no estudo segue o modelo de Prado (2008) que entende que a estrutura organizacional, compreende aspectos relacionados à estrutura orgânica, escritório de projetos e comitê de gestão de projetos (relativo à governança).
Perguntas:	1. Como se deu o processo de internalização por parte do CBMDF sobre a importância das boas práticas gerenciamento de projetos para o alcance dos objetivos da organização? 2. Como tem sido o processo de desenvolvimento da maturidade do gerenciamento de projetos no CBMDF? 3. Com relação à estrutura organizacional para o gerenciamento de projetos no CBMDF, quais modificações foram feitas para otimizar a execução dos projetos, no que se refere a Governança de projetos, EGP e estruturas orgânicas (funcional, matricial e projetizada)? 4. Como o gerenciamento de projetos colabora para o desenvolvimento e fomento da inovação no CBMDF? 5. O Escritório de Gerenciamento de Projetos do EMG, além dos projetos, também gerencia portfólios e programas? Existe uma metodologia formal de gerenciamento de projetos, programas e portfólios? 6. O CBMDF adota alguma ferramenta de tecnologia de informação para a gestão dos portfólios, programas e projetos? 7. Qual é a estrutura funcional, caso exista formalmente, (seções e funções) no escritório de projetos? 8. Atualmente, qual o efetivo empregado na gestão dos projetos? 9. Quantos projetos estão em andamento no EMG? Qual orçamento envolvido e o prazo para conclusão dos projetos? 10. Na percepção do senhor, a estrutura do CBMDF, no que se refere à gestão de projetos é adequada para o sucesso dos projetos na corporação? Quais as principais dificuldades? 11. Atualmente, quais os principais desafios para elevar o nível de maturidade de Gerenciamento de Projetos no CBMDF? 12. Informações complementares.

Muito obrigado pela contribuição,

MAJ QOBM/Comb. **Omar** Oliveira Guedes Neto.

APÊNDICE C -

Entrevista ao Coronel Artilheiro Chefe da Seção de Metodologia do Escritório de Projetos do Estado-Maior do Exército Brasileiro

(APÊNDICE C - Entrevista dirigida ao Chefe da Seção de Metodologia do EPEx-EB)

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DIRETORIA DE ENSINO
CURSO DE ALTOS ESTUDOS PARA OFICIAL – CAEO

Roteiro de entrevista semiestruturada – Escritório de Gerenciamento de Projetos do Estado-Maior-Geral do Exército Brasileiro

Tema da pesquisa:	GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL: DESENVOLVIMENTO DA MATURIDADE COM BASE NO REARRANJO DE SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.
Data de realização:	04 de novembro de 2019.
Local de realização:	Estado-Maior-Geral do Exército Brasileiro.
Objetivo da entrevista:	Conhecer melhor os aspectos relacionados com a estrutura organizacional para o desenvolvimento do gerenciamento de projetos no Exército Brasileiro, bem como identificar os principais fatores que contribuem para elevar o seu nível de maturidade.
Dados básicos:	Sr. Coronel, as perguntas que se seguem objetivam coletar informações para subsidiar a elaboração da monografia do Curso de Altos Estudos para Oficiais - CAEO, do CBMDF, cujo propósito é colaborar para elevar o nível de maturidade em gerenciamento dos projetos estratégicos do CBMDF. O conceito de estrutura adotado no estudo segue o modelo de Prado (2008) que entende a estrutura organizacional, compreende aspectos relacionados à estrutura organizacional, escritório de projetos e comitê de gestão de projetos (relativo à governança).
Perguntas:	1. Como se deu o processo de internalização por parte do EB sobre a importância das boas práticas gerenciamento de projetos para o alcance dos objetivos organização? 2. Como tem sido o processo de desenvolvimento da maturidade em GP? 3. Com relação à estrutura organizacional para o GP no EB, quais modificações foram feitas para otimizar a execução dos projetos, no que se refere a Governança de projetos, EGP e estruturas orgânicas (funcional, matricial e projetizada)? 4. Como o gerenciamento de projetos colabora para o desenvolvimento e fomento da inovação no EB? 5. O Escritório de Gerenciamento de Projetos do EMG, além dos projetos, também gerencia portfólios e programas? Existe uma metodologia formal de gerenciamento de projetos, programas e portfólios? 6. O EPEx adota alguma ferramenta de tecnologia de informação para a gestão dos portfólios, programas e projetos? 7. Qual é a estrutura funcional (seções e funções) no EPEx? 8. Atualmente, qual o efetivo empregado no EPEx? 9. Além do EPEx, no EB existem outros tipos de EGP, nos níveis estratégico, tático ou operacional? 10. Quantos projetos estão em andamento no EPEx? Qual orçamento envolvido e o prazo para conclusão dos projetos? 11. Na percepção do senhor, a estrutura do EB, no que se refere à gestão de projetos é adequada para o sucesso dos projetos na corporação? Quais as principais dificuldades? 12. Atualmente, quais os principais desafios para elevar o nível de maturidade de Gerenciamento de Projetos no EB? 13. Informações complementares.

Muito obrigado pela contribuição,

MAJ QOBM/Comb. **Omar** Oliveira Guedes Neto.