

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.08.2020

Nº 20

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

Omar Oliveira Guedes Neto

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

**DIAGNOSIS OF MATURITY IN
PROJECT MANAGEMENT IN THE
BODY OF MILITARY FIREFIGHTERS
OF THE FEDERAL DISTRICT**

Omar Oliveira Guedes Neto¹

¹ Mestre em Administração Pública (IDP), MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação (FGV), Graduação em Engenharia Civil (UnB), *Project Management Profession* (PMP) – PMI.
Email: omar_guedes@hotmail.com.

IDP

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 JUSTIFICATIVA	7
2. GESTÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1 CONCEITOS BÁSICOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	8
2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	10
2.3 MODELOS DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS	11
2.3.1 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – OPM3	11
2.3.2 PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – PMMM	12
2.3.3 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - MMGP.....	13
2.3.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS.....	15
3. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL E A GESTÃO DE PROJETOS	16
4. METODOLOGIA DO ESTUDO	20
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

Resumo: O estudo objetivou realizar um diagnóstico da maturidade na gestão dos projetos do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), bem como identificar fatores que podem contribuir para elevar a qualidade e o nível de sucesso na execução de seus projetos. A pesquisa se destaca por estudar a gestão de projetos em organização regida pela administração militar, com projetos de naturezas diversas. Como estratégia metodológica adotou-se o emprego de pesquisa bibliográfica e documental, questionários e entrevistas semiestruturadas. Como método de avaliação da maturidade foi adotado o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) proposto por Prado (2008), considerando sua objetividade e aplicabilidade. Constatou-se que a corporação se encontra num patamar intermediário de maturidade. Os principais fatores contribuintes para elevar sua maturidade são: adequar a estrutura organizacional com base nos projetos, implantar programa interno de capacitação específico, implantar a gestão de projetos de forma sistêmica e estimular a melhoria contínua por meio da gestão do conhecimento.

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

Abstract: The study aimed to make a diagnosis of the maturity in the management of projects in the Military Fire Brigade of the Federal District (CBMDF), as well as to identify factors that can contribute to raise the quality and the level of success in its projects. The research stands out for studying project management in an organization governed by the military administration, with projects of different natures. As a methodological strategy, the use of bibliographic and documentary research, questionnaires and semi-structured interviews was adopted. As a method of evaluating maturity, the Project Management Maturity Model (MMGP) proposed by Prado (2008) was adopted, considering its objectivity and applicability. It was found that the corporation is at an intermediate level of maturity. The main contributing factors to increase its maturity are: adapting the organizational structure based on the projects, instituting a specific internal training program, implementing project management in a systemic way and stimulating continuous improvement through knowledge management.

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

1. INTRODUÇÃO

A disciplina de Gerenciamento de Projetos (GP), constitui um novo campo do conhecimento da Administração de Empresas (KEZNER, 2006; KWAK e ANBARI, 2009; RABECHINI JÚNIOR; CARVALHO, 2009). Se ocupa em estruturar de forma coordenada e sinérgica os esforços, recursos e meios, em determinado intervalo de tempo, alcançando um resultado exclusivo (PMBOK, 2017). Nesse cenário, o estudo da maturidade em GP, ainda é relativamente incipiente na literatura, mas que, contudo, tem se destacado e ganhado notoriedade no meio acadêmico, considerando a relevância estratégica dos projetos para o êxito e sustentabilidade dos negócios das organizações.

De um modo geral, tem se constatado que a gestão ativa e eficiente dos projetos tem sido valiosa para impulsionar a execução da estratégia nas organizações, tornando as empresas modernas, inovadoras e mais efetivas e competitivas, em especial num ambiente de negócios que caminha para ser cada vez mais desafiador (KEZNER, 2006; OLIVEIRA, 2002).

A maioria dos estudos referentes à disciplina de GP, se concentra em organizações privadas, contudo, nesse estudo, adota-se como premissa, que seus pressupostos também podem ser aplicados com sucesso nas organizações públicas. Nesse contexto e considerando que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), além de constituir uma organização pública, também é regulado pela administração militar, assentada nos pilares da hierarquia e disciplina, também possa ser impactado positivamente pelas boas práticas em GP.

As ações do CBMDF geram grande impacto na sociedade do Distrito Federal, sendo essa a razão da presente pesquisa, considerando a necessidade de identificar fatores que possibilitem o aperfeiçoamento da gestão dos projetos da corporação e melhorar seus resultados organizacionais. Corrobora a iniciativa da pesquisa, a existência de um projeto constante no Planejamento Estratégico, com o objetivo de elevar a maturidade em gerenciamento de projetos.

A concepção metodológica definida para o diagnóstico da maturidade em GP no CBMDF, consistiu na convergência dos resultados de duas vertentes de abordagem: quantitativa e qualitativa. Na avaliação quantitativa adotou-se com instrumento, a metodologia proposta por Prado (2008), nomeada como Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP). O MMGP tem sido amplamente adotado em organizações públicas, privadas e terceiro setor, uma vez que possibilita com qualidade a

mensuração do nível de maturidade no GP. Para o levantamento dos aspectos qualitativos da pesquisa foi feita uma ampla revisão da literatura, análise documental e entrevista.

Ao término do estudo, foi constatada a importância de se elevar o nível de maturidade em GP, para se obter maior efetividade e sucesso no gerenciamento dos projetos do CBMDF.

1.1 JUSTIFICATIVA

O CBMDF constitui uma organização militar, que tem dentro de seu rol de serviços a prevenção, combate e investigação de incêndios, buscas, salvamentos, atendimento pré-hospitalar, entre outras atividades de defesa civil. A atuação do CBMDF apresenta grande impacto na proteção da sociedade do Distrito Federal. No ano de 2019 o CBMDF prestou 269.159 atendimentos, conforme com Anuário Estatístico da Corporação. Além disso, a corporação realiza a análise de projetos de segurança contra incêndio e vistorias técnicas nas edificações comerciais e de concentração de público, para emissão de licenças de funcionamento e alvarás, com foco na segurança das pessoas.

A diligência constante na execução de suas atribuições, tornou os corpos de bombeiros como depositários da confiança da população brasileira, conforme pesquisa do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBOPE), referente ao ano de 2019, que apontaram os Corpos de Bombeiros Militares como as organizações mais confiáveis pela população brasileira. Apesar da boa avaliação na pesquisa de confiança, Kezner (2006), faz uma advertência, sobre o fato de o desempenho anterior não constituir garantia da sobrevivência das organizações no curto, médio ou longo prazo, sem que sejam promovidos aperfeiçoamentos em seus modelos organizacionais. É necessário acompanhar as transformações na sociedade e se modernizar para a manutenção da qualidade.

A gestão de projetos, se bem aplicada, pode ser uma ferramenta importante para a criação dos processos necessários, que possibilitem à organização continuar relevante e tenha sustentabilidade em seus negócios. Sobre a importância do GP, nas organizações o *Project Management Institute* (PMI)² explicitou em sua pesquisa *Pulse of the Profession*³, que 9,9% de cada dólar aplicado em projetos, é desperdiçado por ocasião da má performance na

² PMI - Fundado em 1969 e sediado no estado da Filadélfia (EUA), o *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos) é uma das principais organizações mundiais em gestão de projetos.

³ *Pulse of the Profession*: Relatório anual emitido pelo PMI sobre o gerenciamento de projetos no mundo.

gestão dos projetos. A pesquisa do PMI enfatiza que as empresas que buscam desenvolver a maturidade da gestão de projetos, alcançam melhor desempenho na execução de sua estratégia, com efetividade, economia e maior qualidade.

Em linha ao relatório do PMI, Kerzner (2006), reforça que os projetos são fatores críticos para o sucesso de uma empresa ou organização, independente de sua natureza ou atividade. Portanto, elevar a maturidade na gestão de projetos, para Prado (2008), constitui uma necessidade imposta às empresas, para permitir execução adequada de sua estratégia organizacional.

Nesse sentido, o estudo se justifica por apresentar proposta para tornar a corporação mais eficiente, sob a ótica da execução de sua estratégia, por meio de projetos bem sucedidos. Em complemento, os resultados da pesquisa, pretendem extrapolar a finalidade acadêmica, por meio da aplicação prática dos fatores de melhoria identificados.

Assim, a proposta da pesquisa objetivou a identificação de fatores que possibilitem ao CBMDF a aperfeiçoar a forma como faz a gestão de seus projetos, em especial por ter impacto direto no sucesso organizacional. Nesse contexto, emergem os seguintes questionamentos: **Qual a maturidade do CBMDF e como se poderia aperfeiçoar o grau de maturidade organizacional do CBMDF na gestão de seus projetos?**

2. GESTÃO DE PROJETOS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A seguir, são apresentados os conceitos basilares sobre a gestão de projetos e desenvolvimento de sua maturidade, bem como, contextualiza a dinâmica da gestão de projetos no CBMDF.

2.1 CONCEITOS BÁSICOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O GP tem sua origem em épocas remotas da história, onde se verificou a existência de evidências sobre a adoção de práticas gerenciais empíricas, que poderiam ser definidas como gestão de projetos. Barcaui *et al* (2012) afirmam que a existência da prática de esforço orientado a um objetivo, tendo por base requisitos e limitações de prazo e recursos remontam a tempos antigos. Como exemplo de projetos bem sucedidos, tem-se: o Coliseu em Roma, a Muralha da China, a Catedral de Notredame na França, entre outros. Barcauí *et*

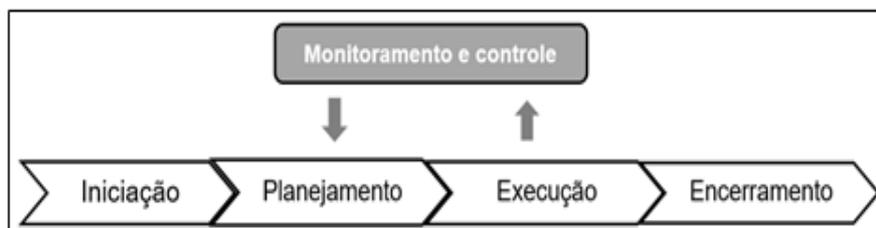
al (2012) alertam que a gestão de projetos nos moldes atuais, só foi consolidada em meados do século XX, impulsionado pelo forte crescimento das empresas.

Sobre a conceituação formal de projetos, o Guia PMBOK (2017), define o GP como o emprego coordenado de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos, a fim de atender expectativas das partes interessadas. Ou seja, constitui no emprego coordenado de esforços, para alcançar um resultado exclusivo, que permite a criação de valor para as empresas, com a criação de novos processos ou aprimoramento dos processos existentes.

Para Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) os projetos são vistos como a principal força-motriz nas organizações, uma vez que orientam os esforços para a transformação, desenvolvimento e crescimento.

Os projetos possuem um ciclo de vida. De acordo com o PMBOK (2017), esse ciclo possui as seguintes fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Destaca-se, que as fases do projeto não ocorrem necessariamente, uma após a outra. Pode haver sobreposição de uma ou mais fases. Assim, é importante o conhecimento da dinâmica do ciclo de vida do projeto, a fim de melhor promover a integração e compatibilização de suas etapas como um todo. Para uma melhor compreensão é apresentada a Figura 01.

Figura 01 - Ciclo de vida do projeto com sobreposição de etapas.



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

O Guia PMBOK sistematiza as boas práticas de GP de forma integrada, onde o trabalho está conectado desde o início do ciclo de vida do projeto, passando pelos grupos de processos e as dez áreas de conhecimento. De acordo com PMBOK (2017), o GP é composto por 10 (dez) áreas do conhecimento, que são: **integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e partes interessadas.**

Em organizações com vários projetos gerenciados de forma simultânea, normalmente é efetivada a estrutura do **Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)**. Por

meio do EGP, é facilitada a compatibilização e harmonização dos projetos. Conceitualmente, o EGP constitui uma estrutura organizacional cujo objetivo é a padronização dos processos de governança relativos aos projetos, por meio da otimização, a integração e o compartilhamento dos recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMBOK, 2017).

No que concerne às suas atribuições, o PMBOK (2017) esclarece que um EGP pode ser classificado como de suporte, de controle ou diretivo. Os **escritórios de suporte** têm função consultiva, por meio da disponibilização de modelos (formulários), orientações relativas aos procedimentos, treinamento e lições aprendidas. **Os escritórios de controle**, além de suporte, fazem a verificação da conformidade, tais como observância do padrão metodológico, uso de sistemas informatizados, modelos etc. Os escritórios diretivos realizam o controle direto do desenvolvimento das ações nos projetos. Normalmente, os gerentes de projetos são vinculados diretamente a esse tipo de escritório. Estão mais vinculados à gestão e governança dos projetos.

Mansur (2009), em complemento ao PMBOK (2017) apresenta quatro modelos tipológicos de EGP, de acordo com o nível organizacional em que o projeto é realizado: Escritório Corporativo, Escritório Divisional, Escritório Setorial e Escritório Departamental de projetos. O modelo tipológico de Mansur (2009) faz uma vinculação aos níveis hierárquicos dos setores onde os projetos são realizados.

Barcauí *et al* (2012), Kezner (2006) e Mansur (2009), destacam como benefícios dos EGPs: consolidação da cultura organizacional relativa ao GP, eleva nível de sucesso dos projetos, melhora o alinhamento estratégico e o acompanhamento dos projetos, diminui o risco de falhas na execução dos projetos, padronização metodológica e possibilita a priorização eficiente, entre outros.

2.2 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Apesar de não ser recente o emprego de projetos para a execução das estratégias das organizações, o aperfeiçoamento do GP, por meio de modelos de maturidade é relativamente nova e remonta à década de 1990 (KEZNER, 2007; RABECHINI JÚNIOR E CARVALHO, 2009; PRADO, 2015). Prado (2015) argumenta que a maturidade se relaciona ao quão hábil uma organização gerencia seus projetos.

Sobre a conceituação da maturidade em GP, há certa convergência entre os autores, quanto ao fato de que quanto maior seu nível, maior será o índice de sucesso nos

projetos. Kerzner (2006), argui que a maturidade na gestão dos projetos constitui a criação de sistemas e processos que elevam a probabilidade de sucesso nos projetos. Para Barcaui *et al* (2012) os modelos de maturidade são ferramentas que possibilitam a mensuração da capacidade efetiva de gestão dos projetos da organização, além de definir um caminho de crescimento e aperfeiçoamento.

Barcaui *et al* (2012), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Kerzner (2006), Prado (2015), Rabechini Júnior e Carvalho (2009), concordam que as organizações com elevada maturidade em GP, desenvolvem vantagem competitiva real e agregam mais valor aos seus produtos e serviços. Contudo, no outro espectro, Prado (2015) alerta que nas organizações com maturidade incipiente em GP, existe grande possibilidade de perda de espaço no mercado por meio da redução da competitividade.

2.3 MODELOS DE MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS

Neste tópico são apresentados os principais modelos para avaliação da maturidade no GP: *Organizational Project Management Maturity Model - OPM3* do *Project Management Institute* e o *Project Management Maturity Model - PMMM* de Kerzner (2006) e o *Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos - MMGP* de Prado (2008). A seleção dos modelos teve por fundamento as conclusões de Barcaui *et al* (2012), Coutinho (2009), Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), Kerzner (2006), Nascimento (2011), Pereira (2007) Prado (2008; 2015) e Silva (2011).

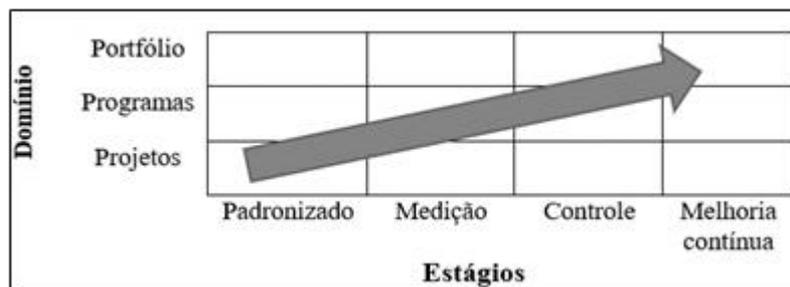
2.3.1 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – OPM3

O OPM3 foi criado em 2003. Possibilita a aferição da maturidade no GP, por meio da aplicação de uma lista de verificação, que foi padronizada para mensurar o grau de competência em gestão dos projetos na organização (OPM3, 2003). Após estudos dos dados coletados, o modelo aponta medidas para elevar a maturidade no GP, em um modelo estruturado em quatro níveis (OPM3, 2003). Nascimento (2011) destaca em decorrência da evolução nos níveis da maturidade organizacional em GP, ocorre um maior alinhamento entre projetos e a estratégia corporativa. O OPM3 é composto pelas áreas de Conhecimento, Avaliação e Aperfeiçoamento, conforme descrito abaixo:

- **Conhecimento:** Descreve a gestão de projetos e o nível de maturidade evidenciando os conceitos envolvidos;
- **Avaliação:** Formulário com cento e cinquenta e uma questões que possibilitam a autoavaliação da maturidade da organização nas melhores práticas de gestão de projetos;
- **Aperfeiçoamento:** Indica um caminho para o aperfeiçoamento da maturidade no GP.

O nível da maturidade é expresso em dimensões que englobam os seguintes estágios: padronizado, medição, controle, e melhoria contínua. A Figura 02, abaixo ilustra esse modelo.

Figura 02 - Dimensões da maturidade organizacional através do modelo OPM3.



Fonte: O autor, com base em (OPM3, 2003).

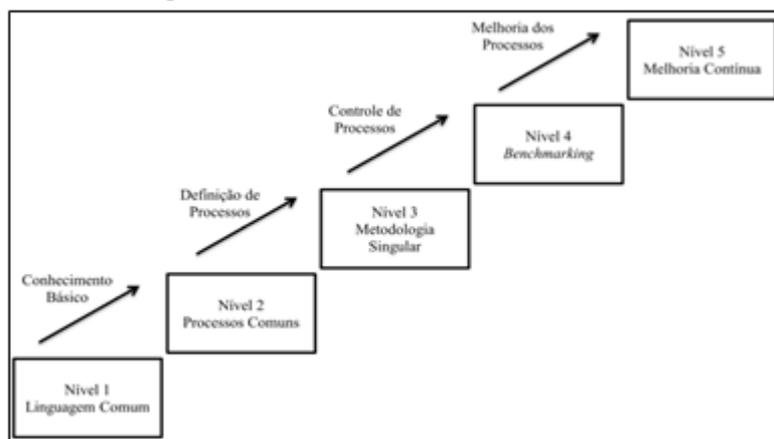
O OPM3 também pode ser adotado para medir a maturidade da organização, na gestão dos portfólios, programas e projetos. A avaliação do nível de maturidade é realizada num formulário digital, em CD-ROM que acompanha o livro base do OPM3, com cento e cinquenta e uma questões com as alternativas, sim ou não.

2.3.2 PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL – PMMM

O modelo proposto por Kerzner, foi primeiramente elaborado em 2001, tendo sido nomeado como *Project Management Maturity Model* – PMMM. Trata-se de uma proposta, que classifica a organização em níveis padronizados e que definem o seu grau de maturidade em GP. A proposta foi consolidada por Kerzner (2006), e define a maturidade GP, desde que haja a presença de processos estabelecidos com o objetivo de garantir o sucesso

nos projetos. PMMM é composto por cinco níveis de maturidade, que o autor representa graficamente de forma ascendente, o que evidencia o crescimento na maturidade em GP. A Figura 03, abaixo, apresenta o modelo.

Figura 03 - Níveis de maturidade do PM



Fonte: Kezner (2006, p. 197).

O método de Kezner (2006), foi definido com um ciclo de vida específico no nível 2 (processos comuns), tendo cinco fases distintas: embrionária, reconhecimento da alta administração, reconhecimento da média gerência, crescimento e maturidade. O Quadro 01, traz os principais aspectos dessas fases.

Quadro 01 - Cinco fases da maturidade em gestão de projetos.

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

Fonte: Kerzner (2006, p. 46).

2.3.3 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - MMGP

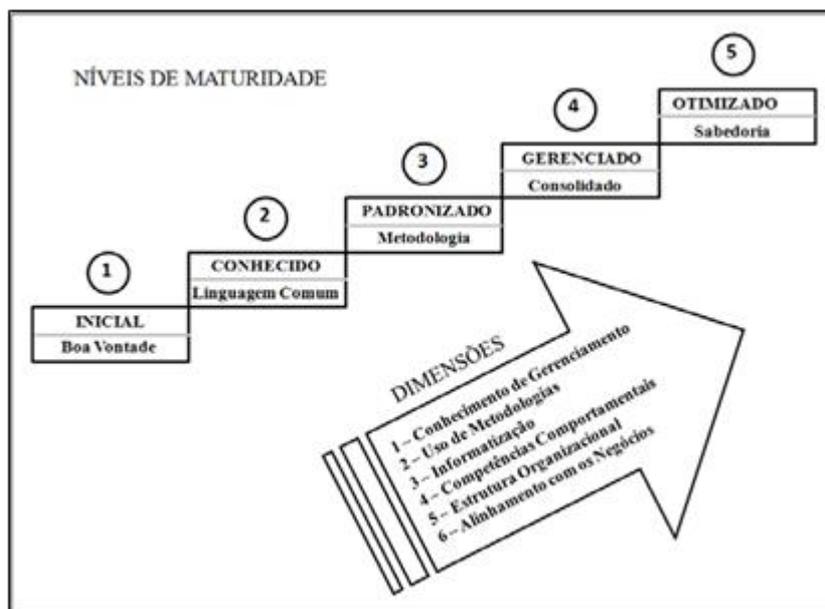
Criado em 2002, o MMGP tem por proposta de aferir a maturidade em GP nas organizações. Sobre o MMGP, Prado (2008, 2015) esclarece que foi continuamente estruturado, tendo por base na experiência do autor, que atuou diretamente em centenas de projetos, em diversas organizações brasileiras. O autor destaca que são características fundamentais do MMGP, a simplicidade, facilidade de aplicação e orientado à obtenção de resultados.

No MMGP, os níveis de maturidades foram dispostos de forma a seguir uma evolução gradual e incremental. Portanto, à medida que organização desenvolve sua maturidade em GP, seu aprendizado cresce. De forma reduzida, são descritas abaixo as principais características do MMGP, conforme o nível da maturidade.

- Nível 1 - **Inicial** (*ad hoc*): projetos baseados na intuição e no esforço individual. Nível de sucesso **muito baixo**;
- Nível 2 - **Conhecido** (iniciativas isoladas): Conhecimentos iniciais em GP, uso básico de ferramentas para sequenciar atividades. Iniciativas isoladas de planejamento e controle de alguns projetos. Reduzido nível de sucesso;
- Nível 3 - **Padronizado**: existe modelo padronizado para o GP, que é utilizada pela maioria dos envolvidos, a mais de um ano. Nível de sucesso é de **melhoria significativa**;
- Nível 4 - **Gerenciado**: Redução considerável de falhas nos projetos. Nível de sucesso **acima de 80%**;
- Nível 5 - **Otimizado**: Modelo de gestão em GP otimizado pela prática. Inovação tecnológica e melhoria contínua dos processos. Nível de sucesso **maior que 90%**.

A maturidade no GP, de acordo com o MMGP são classificadas em seis dimensões: **competência em gerenciamento de projetos, competência comportamental, competência técnica, uso de metodologias, informatização, estrutura organizacional, alinhamento estratégico**. A Figura 05 ilustra o MMGP.

Figura 04 - Níveis de maturidade e dimensões.



Fonte: Prado (2008).

2.3.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS

Os principais aspectos de cada método são apresentados abaixo, de forma comparativa, com a finalidade de evidenciar pontualmente melhor as características de cada metodologia.

Quadro 02 - Comparação entre os Modelos OPM3, PMMM e MMGP.

Aspectos	OPM3	PMMM	MMGP
Ano de Criação	2003	2001	2002
Destinação	Org. públicas e privadas.	Org. públicas e privadas	Org. públicas e privadas
Níveis de maturidade	Não utiliza níveis.	5	5
N. de Questões	151	183	40
Plano de crescimento	SIM	SIM	SIM
Estratégia da organização	SIM	SIM	SIM
Cultura organizacional	Não de forma clara.	SIM	SIM
Fatores que influenciam na maturidade	NÃO	NÃO	SIM
Principais vantagens	- Aderência ao PMBOK; possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza;	- Preocupação com aspectos internos e externos à organização; possibilidade de utilização em organizações de qualquer natureza; ferramenta gratuita.	- Simples aplicação; considera o PMBOK; possibilidade de <i>benchmark</i> ⁴ com empresas nacionais; consideração de aspectos específicos de empresas brasileiras; Ferramenta gratuita.
Principais desvantagens	- Complexidade de aplicação; escassez de informações sobre os procedimentos de cálculo.	- Complexidade de aplicação; diferenças de escalas para cada cenário; pouca clareza nas informações sobre os procedimentos de cálculo.	- Extensão das questões; questões com multiplicidade de cenários;

Origem	Estados Unidos da América	Estados Unidos da América	Brasil
Autor	OPM3 (2003)	KEZNER (2001)	Prado (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kerzner (2006), Prado (2008), Nascimento (2011), Silva e Santos (2016).

A partir da análise do Quadro 02, verifica-se que o MMGP apresenta aspectos que o aproximam dos modelos OPM3 e PMMM, contudo, estes modelos possuem maior complexidade em sua efetivação, especialmente, pelo grande número de questões, por não indicarem de forma clara os fatores que contribuem para a maturidade, que no caso do MMGP, apresenta as dimensões da maturidade. O MMGP se destaca, por ter sido elaborado tendo por base as empresas brasileiras.

3. CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL E A GESTÃO DE PROJETOS

Os Corpos de Bombeiros Militares (CBMs), são órgãos regulados na Constituição Federal (CF), que lhes atribuiu dupla missão: Segurança Pública e Defesa. Em tempos de paz, constituem órgãos de segurança pública, estruturados sob a hierarquia e disciplina militar, responsáveis, pela preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, conforme o Art. 144 da CF. Os CBMs são forças auxiliares do Exército Brasileiro de acordo o Art. 144, § 6º CF.

Cabe aos CBMs execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições especificadas em lei. Dedicam-se à proteção à vida, ao patrimônio e ao meio-ambiente, nas atividades de prevenção, combate e perícia dos incêndios, realizam buscas, salvamentos, atendimentos pré-hospitalares, fiscalização da segurança contra incêndios e desastres, entre outras.

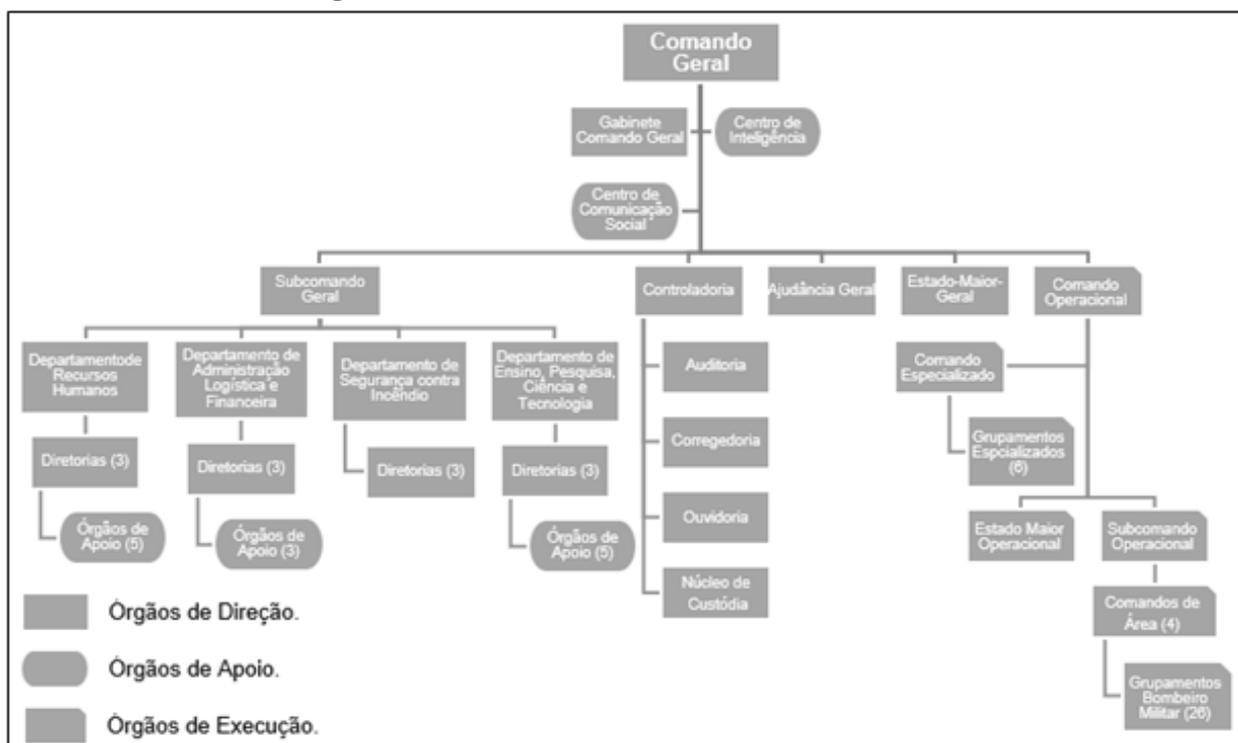
Com relação ao Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, este tem sua origem no Brasil Império. Foi no dia 02 de julho do ano de 1856, que o Imperador Dom Pedro II publicou o ato de criação da corporação, por meio do Decreto nº 1.775, que criou o Corpo Provisório de Bombeiros da Corte, o qual foi vinculado ao então Ministério da Justiça. Com o advento da nova capital, em Brasília, o Corpo de Bombeiros do Distrito Federal é dividido, e um contingente segue para a nova capital (CBMDF, 2015).

Uma característica particular do CBMDF foi a constituição de uma sólida cultura organizacional, fundamentada nos pilares da hierarquia e disciplina, que impactam em seus

processos de gestão, em especial no GP. Assim, destacam-se pela peculiaridade própria da corporação, os seguintes aspectos: o rígido padrão de conduta, a padronização de processos, os diversos níveis decisórios, a forte observância de hierarquia e disciplina na execução dos processos organizacionais, a verticalização, entre outros.

A estrutura orgânica do CBMDF é ilustrada na Figura 05, abaixo:

Figura 05 - Níveis de maturidade e dimensões.



Fonte: O autor.

A organização do CBMDF é regulada na Lei Federal nº 8.255, de 1991, nomeada como Lei de Organização Básica (LOB), que definiu a estrutura basilar de funcionamento da corporação, conforme segue:

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

Art. 5º Os órgãos de direção são encarregados do comando e da administração geral, incumbindo-se do planejamento, visando à organização da corporação em todos os níveis, às necessidades de pessoal e de material e ao emprego do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito

Federal para o cumprimento de suas missões, com atribuições, ainda, de acionar, coordenar, controlar e fiscalizar a atuação dos órgãos de apoio e de execução.

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

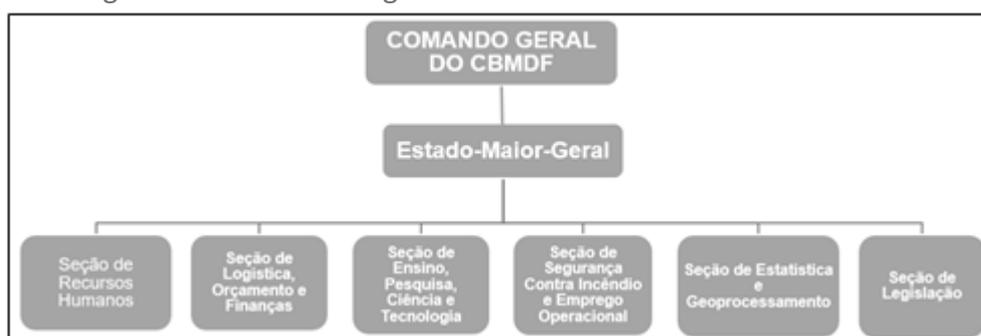
Art. 7º Os órgãos de execução realizam as atividades-fins, cumprindo as missões e as destinações do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, mediante a execução de diretrizes e ordens emanadas dos órgãos de direção e a utilização dos recursos de pessoal, de material e de serviços dados pelos órgãos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

(BRASIL, 1991).

Como visto, o CBMDF se estrutura, sob o ponto de vista da gestão, em órgãos com três naturezas distintas, porém, complementares: Direção, Apoio e Execução.

A condução da estratégia organizacional, é responsabilidade do Estado-Maior-Geral (EMG), que a materializa no Planejamento Estratégico da Corporação. O EMG constitui um órgão, vinculado diretamente ao Comando Geral da Corporação e para executar suas atribuições, conta com seis Seções de Estado-Maior: Recursos Humanos; Logística, Orçamento e Finanças; Ensino, Pesquisa, Ciência e Tecnologia; Segurança Contra Incêndio e Emprego Operacional; Estatística e Geoprocessamento e Seção de Legislação. Abaixo, a Figura 06, ilustra a estrutura do EMG:

Figura 06 - Estrutura orgânica do Estado-Maior-Geral do CBMDF.



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

A estratégia organizacional do CBMDF, tem suas premissas definidas na Diretriz de Gestão Estratégica Institucional, regida pela Portaria n. 12 de 17 de abril de 2017, que foi publicada no Boletim Geral nº 73. O artigo 5º da portaria citada estabeleceu que a execução dos objetivos estratégicos do CBMDF se dará por meio de projetos e ações. A Figura 07 ilustra como ocorre a execução da estratégia da corporação.

Figura 07 - Esquema de execução da estratégia do CBMDF.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que concerne ao GP, foi no planejamento estratégico para o ciclo 2013 a 2016, que apareceu pela primeira vez como parte da gestão estratégica da corporação. São as ações 2.6 e 2.7, do planejamento estratégico, conforme segue:

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

Na atual versão do planejamento estratégico, ciclo 2017 a 2024, também figuraram duas novas iniciativas estratégicas. Elas estão vinculadas, respectivamente aos objetivos 5 e 11 e são apresentadas abaixo:

Objetivo 5 - Aperfeiçoar a gestão: Elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado.

Objetivo 11 - Captar e gerir recursos financeiros para executar a estratégia: Formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos.
(CBMDF, 2017).

Atualmente estão concluídas: Implantação de escritório de projetos, Aquisição de *software* para gestão de projetos, tendo sido definido o *software* livre *GPWeb*. Estão em sendo executadas e, portanto, não concluídas, formalizar e implantar gestão do portfólio de projetos e elevar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos para o nível gerenciado, sendo esta última de particular interesse dessa pesquisa que pretende contribuir com subsídios para a sua conclusão.

4. METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa foi delimitada com o escopo de avaliar a maturidade na gestão dos projetos estratégicos do CBMDF. O estudo da maturidade se concentrará no Estado-Maior-Geral do CBMDF, considerando que é o setor responsável pelos projetos estratégicos. Nesse contexto, o emprego da metodologia MMGP, será considerado na dimensão setorial. Destaca-se que foram selecionados os projetos estratégicos, uma vez que são formalmente gerenciados por meio de uma estrutura própria e seguindo uma metodologia de gestão de projetos.

Para alcançar seus objetivos, a pesquisa foi dividida em três etapas complementares: **pesquisa bibliográfica e documental, avaliação da maturidade em gerenciamento de projetos e análise do grau de maturidade**. Na primeira fase se pretendeu conhecer os principais conceitos relativos à gestão de projetos, os principais modelos de avaliação da maturidade na gestão de projetos, bem como a relevância da gestão de projetos para o CBMDF. Na segunda fase se procurou conhecer o nível de maturidade da gestão de projetos do CBMDF, sendo empregado um questionário padronizado com o MMGP de Prado (2008), um questionário sobre o perfil dos projetos e entrevista semiestruturada. Na terceira fase foram identificados os fatores contribuintes para elevar o nível de maturidade na gestão de projetos no CBMDF, por meio da análise dos resultados.

Para efetivação da pesquisa, bem como, o alcance dos dados para se promover as análises quantitativas necessárias ao estudo, foi necessária a definição de um universo capaz de trazer as informações mais relevantes para pesquisa.

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

Tabela 01 - Amostra da pesquisa

POSTO	OFICIAIS DO EMG	OFICIAIS GERENTES DE PROJETOS
Coronel	01	01
Tenente-Coronel	04	06
Major	03	08
Capitão	03	03

1º Tenente	00	02
2º Tenente	00	00
Total:	11	20
TOTAL:		31

Fonte: Elaborado pelo autor.

O MMGP, como descrito na Seção 2, mensura o grau de maturidade das organizações em gerenciamento de projetos em uma escala que varia de 1 a 5. A escala engloba os níveis **Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado**. Quanto maior a nota obtida na escala, maior será seu nível de maturidade. A método também possibilita verificar o grau de aderência das organizações em cada nível e dimensões da maturidade, que de acordo com Prado (2008), afere o quão próxima a organização está dos requisitos de cada nível da maturidade.

A avaliação do MMGP é dividida em quatro fases. O **Nível 2** (questões de 1 a 10), o **Nível 3** (questões de 11 a 20), o **Nível 4** (questões de 21 a 30), são avaliados pelas primeiras trinta questões do questionário, com cinco alternativas cada. O **Nível 5** (Otimizado), está compreendido nas últimas dez questões, que possuem apenas duas alternativas. Destaca-se que não é avaliado o Nível 1, pois de acordo com o autor, ainda não foram realizadas iniciativas para elevar a maturidade em GP. A Tabela 02, abaixo, apresenta a ponderação definida por Prado (2008).

Tabela 02: Pontuação por tipo de questão no questionário MMGP

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

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

O valor final do grau de maturidade é calculado adotando-se a equação nº 1 que mensura a Avaliação Final da Maturidade (AFM), sendo o resultado da maturidade aferido por meio da média aritmética dos questionários preenchidos pelos respondentes.

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

O Quadro 03, abaixo, apresenta as características das dimensões da maturidade em relação ao nível medido na organização.

Quadro 03: Características das dimensões da maturidade conforme os níveis

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

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

O instrumento proposto por Prado (2008) adicionalmente permite avaliar o nível de maturidade sob a perspectiva da performance de cada dimensão. Essa análise se mostra importante para identificar pontualmente as dimensões que estão melhor desenvolvidas e as que precisam ser aperfeiçoadas.

Tabela 03: Características das dimensões da maturidade conforme os níveis

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

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

O resultado parcial de cada dimensão foi calculado por meio da média aritmética entre as pontuações obtidas, na respectiva dimensão, por meio do emprego da equação nº 2:

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

Onde, X = valor médio obtido; X_i = pontuação obtida na questão i; n=total de questões em cada dimensão. Após a consolidação do nível de maturidade, foi realizada uma

análise dos resultados identificando, os fatores de êxito no gerenciamento dos projetos no CBMDF e os fatores a melhorar, a fim de elevar o grau de maturidade.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o estudo, pretendeu-se compreender como a dinâmica relativa ao nível de maturidade em GP, pode influenciar a efetivação da estratégia corporativa no CBMDF. Nesse sentido, o esforço acadêmico foi orientado, na direção de identificar fatores contribuintes para a desenvolvimento da maturidade organizacional na gestão de seus projetos.

A avaliação de maturidade, em duas frentes: Estado-Maior-Geral e Oficiais Gerentes de Projetos. De um total de trinta e um questionários distribuídos, vinte e seis foram preenchidos, o que perfaz um total de 83,87% de preenchimento. A maioria dos respondentes possui consolidada experiência no trabalho, sendo a média de tempo aferida de vinte e dois anos. Dentre os respondentes, 23,08% possuem mais de sessenta horas de formação específica em GP, e 23,08%, contam com 20 horas ou menos de formação, o que evidencia uma necessidade de melhoria. Em média um parâmetro de carga horária é o curso para obtenção da certificação em gerente de projetos, que possibilita obter os conhecimentos para formação de gerente de projetos, ofertada pelo PMI, possui entre 40 e 60 horas. Com relação aos principais problemas encontrados na gestão de projetos no CBMDF, os resultados foram compilados na tabela abaixo.

Tabela 04: Principais problemas indicados pelos gerentes de projetos

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

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

Conforme levantado acima, na Tabela 04, os principais problemas são a inadequação do modelo de estrutura organizacional e a falta de suporte institucional, ambas com 41% de ocorrência.

No que se refere à avaliação da maturidade, a Tabela 05 apresenta um resumo consolidado dos resultados da aplicação do método proposto por Prado (2008), em relação aos projetos do CBMDF.

Tabela 05 – Parâmetros estatísticos dos resultados da avaliação da maturidade

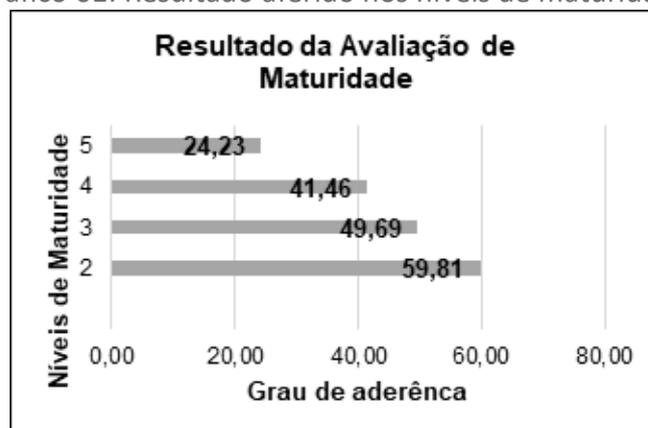
Maturidade média	Mediana	Desvio padrão	Erro padrão	Máximo	Mínimo
2,75	2,76	0,61	0,12	3,75	1,45

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

O valor final da maturidade aferido no estudo para o CBMDF foi de 2,75, que condiz com o nível **Conhecido**, na escala de Prado (2008). Para se calcular o valor da Avaliação Final de Maturidade, adotou-se a equação n. 1, indicada na seção 3. O cômputo final, foi obtido pela média aritmética para as pontuações de cada respondente. Apesar de o valor aferido indicar o CBMDF, como no nível 2, como a maturidade alcançou um valor mais próximo do nível 3, é verificada forte aderência a esse nível.

A consolidação da avaliação final de maturidade, foi feita por meio do agrupamento dos dados da maturidade conforme modelo de Prado (2008) e verificada sua aderência aos níveis de maturidade, que indicam em linhas gerais o quanto a organização já fez avanços naquele nível de maturidade. Abaixo segue o Gráfico 01, apresentando o nível de aderência aos níveis do modelo MMGP.

Gráfico 01: Resultado aferido nos níveis de maturidade.

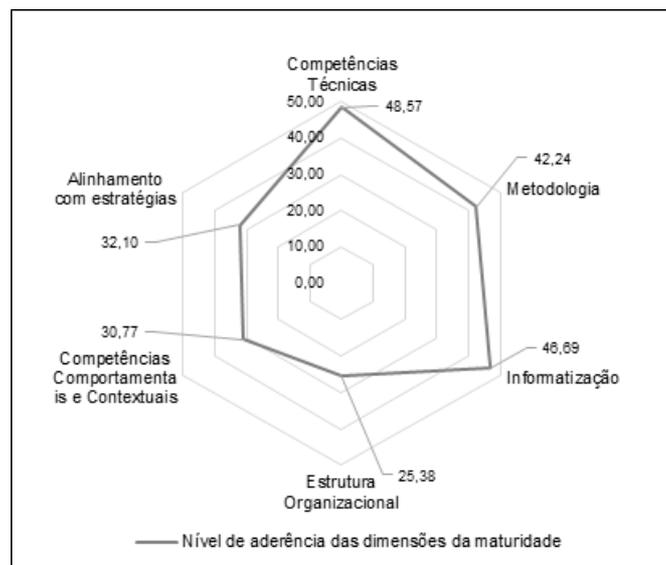


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Sobre a aderência aos níveis de maturidade, o CBMDF obteve mais elevados graus de aderência aos níveis 2 e 3, que respectivamente foram 59,81 e 49,69 e 41,46, para o nível 4. Já no nível 5, a aderência aferida foi de 24,23, que ainda é considerada relativamente baixa. A escala para aderência, varia de zero a cem.

Quanto ao nível de aderência das dimensões da maturidade, os dados foram consolidados com base no cálculo da média aritmética entres as questões respondidas pelo total de respondentes, conforme Gráfico 02, abaixo.

Gráfico 02: Nível de aderência das dimensões de maturidade em GP



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

Sobre às dimensões da GP, percebe-se que o CBMDF tem feito grandes avanços em relação à **Informatização, Competências Técnicas e Metodologia**. Obteve aderência **regular** nas dimensões **Alinhamento com estratégias e Competências comportamentais e contextuais**, e alcançando baixa aderência, na dimensão **Estrutura organizacional**. A análise do grau de aderência aos níveis de maturidade, por dimensão da maturidade em GP é importante para dar uma noção sobre possíveis fatores de melhoria na gestão dos projetos.

Foram feitas duas entrevistas semiestruturadas, em complemento à avaliação qualitativa, com a finalidade de capturar de forma mais sensível as peculiaridades da gestão de projetos no CBMDF, uma vez que o instrumento proposto por Prado (2008) não é capaz por si só, de identificar aspectos específicos de cada organização. Nesse sentido, foram entrevistados o Oficial Chefe do Estado-Maior-Geral, que se trata de um Coronel, que atualmente é responsável pelo planejamento e execução de todos os objetivos estratégicos do CBMDF e o Oficial Coordenador dos Projetos Estratégicos, que colaboraram sobremaneira com o estudo.

No Quadro 04, abaixo é apresentado de forma sintética, uma análise consolidada do resultado da pesquisa, considerando os dados levantados, de acordo com os instrumentos quantitativos e qualitativos, no caso as entrevistas e questionários.

Quadro 04: Avaliação comparativa da aderência aos níveis de maturidade

Dimensões da Maturidade	Nível 2 Prado (2008).	Aderência	Características
Metodologia	Tentativas isoladas	42,24	Apesar de o resultado ter sido “Tentativas Isoladas”, constatou-se que tanto no questionário como nas entrevistas a existência de metodologia formal em vigor na corporação.
Informatização	Software tempo	46,69	Apesar de o resultado indicar somente a existência de <i>software</i> para a gestão do tempo (cronograma), verificou-se, tanto no questionário, como nas entrevistas o uso do sistema <i>GPWeb</i> (<i>software</i> livre) para o gerenciamento do andamento dos projetos, ou seja, a corporação tem os processos de GP informatizados.
Alinhamento com Estratégias	Não há	32,10	Constatado esforço nesse sentido, com a busca de alinhamento de todos os projetos com o Planejamento Estratégico da corporação.
Estrutura Organizacional	Não há	25,38	Constatado que a corporação possui escritório de projetos não formalizado, que atua com déficit de pessoal e carece de estrutura física adequada, para prestar suporte aos gerentes de projetos, gerar os relatórios de status, atuar como banco de projetos e lições aprendidas.
Competências Técnicas	Básicos	48,57	Verificou-se que existe uma capacitação para gerenciamento de projetos, porém não foi amplamente difundida entre os oficiais da corporação.
Competências Comportamentais e Contextuais	Algum avanço	30,77	Não foi constatado com os instrumentos, a existência de programa específico para desenvolvimento de competências comportamentais e contextuais, tais como, liderança, negociação, dentre outras, para os oficiais envolvidos no gerenciamento de projetos.

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

Por meio da análise, verifica-se de forma mais clara como os projetos estão sendo gerenciados no CBMDF, considerando os seus pontos fortes e pontos a melhorar. Caso fosse empregado somente o questionário de maturidade proposto por Prado (2008), os resultados não representariam a realidade da instituição, evidenciando a importância da análise qualitativa, como forma complementar nesse tipo de estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu conhecer melhor a realidade do gerenciamento dos projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, objetivo alcançado, por meio do estudo, dividido em etapas para se fazer um diagnóstico da maturidade na gestão de projetos na corporação.

Ficou evidenciado no estudo, que o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal encontra-se em um nível intermediário de maturidade em sua gestão de projetos. Constatou-se também que a reorganização da estrutura organizacional voltada para a gestão de projetos, implantação de programa interno de capacitação específico, sistematização da gestão de projetos de forma a estimular a melhoria contínua por meio da gestão do conhecimento, foram os principais fatores identificados para obtenção de melhores resultados na gestão dos projetos da Corporação.

O estudo apresentado, não é exaustivo, podendo ser complementado com outras medidas e obter novas perspectivas de análise, como por exemplo refazer a avaliação da maturidade por meio dos métodos PMMM, proposto por Kezner (2006) e o OPM3 do PMI, a fim de melhorar o grau de precisão na análise. Também sugere-se estudar a execução de projetos em organizações igualmente regidas pela administração militar.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública:** Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN). Natal, 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12183>>. Acesso em: 12 de abril de 2019>.

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

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

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organisational Project Management Maturity Model (OPM3)**. Maryland, USA: Project Management Institute Inc; 2003.

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

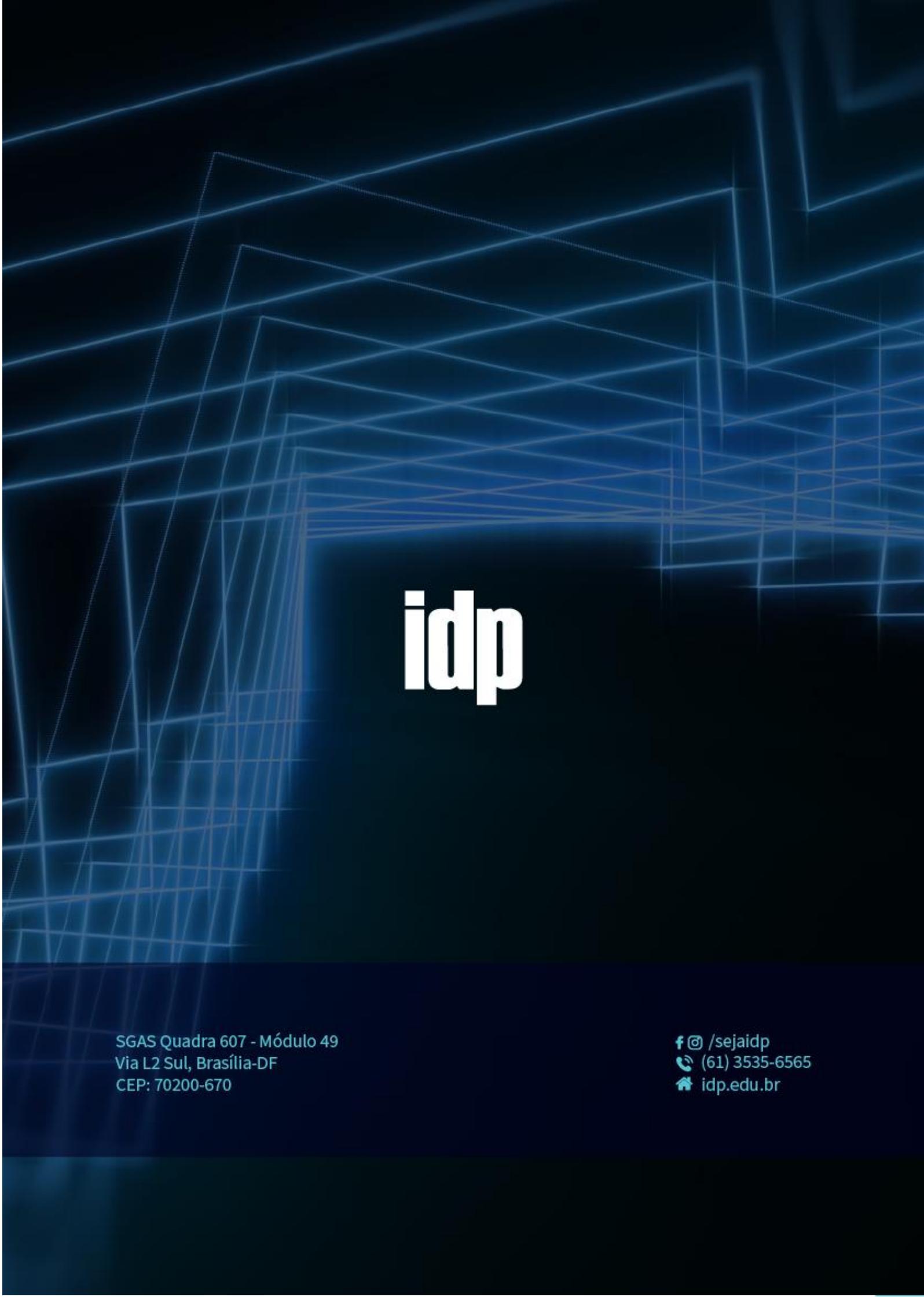
PMI. **Pulse of the Profession** - Project Management Institute. Pennsylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2018.

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

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

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

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



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br