

## ARTIGO ORIGINAL

# AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

**Peterson José Paiva Monteiro<sup>1</sup>, Edgard Estevo da Silva<sup>1</sup>**

**1. Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais**

## RESUMO

O gerenciamento de projetos faz parte do cotidiano das pessoas e suas técnicas foram utilizadas em grandes feitos para que os objetivos traçados fossem alcançados com mais eficiência e, consequentemente, menos desperdício de recursos humanos, financeiros e materiais. No entanto, apenas na década de 90, o setor público começou a introduzir o gerenciamento de projetos como ferramenta de gestão estratégica e, no Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), mais recentemente, em 2010. Assim, esse estudo teve como objetivo verificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos da organização, comparar os resultados alcançados com o de organizações privadas brasileiras e comparar a prática de gerenciamento de projetos do CBMMG em relação a outras organizações militares estaduais que compõe o eixo da segurança pública. Os resultados alcançados servem como baliza para reflexão, amadurecimento organizacional e um guia que auxiliará a corporação a marchar rumo ao futuro sem perder a cadênciа.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de projetos; maturidade de projetos; escritório de gerenciamento de projetos.

# EVALUATION OF MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT IN THE MILITARY FIRE DEPARTMENT OF MINAS GERAIS

## ABSTRACT

*Project management is part of people's routines and its techniques were used in great human accomplishments in a way that objectives could be more effectively achieved and, consequently, less waste of human, financial, and material resources. However, it was only in the 1990s that the public sector started to introduce project management as a strategic management tool and, in the Minas Gerais Military Fire Department, more recently in the year of 2010. Thus, this research aimed to verify the degree of maturity in project management of the organization, to compare results achieved with those of private Brazilian organizations and to contrast the Fire Department's project management practice with other military state organizations that are part of the public security axis. The results achieved serve as a beacon for reflection, organizational maturation and a guiding light that will help the Corporation march towards the future without losing its cadence.*

**Keywords:** Project management; project maturity; project management office.

**Recebido em:** 15/03/2017

**Aprovado em:** 08/03/2018

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos está presente na humanidade desde os primórdios da história nas grandes construções do homem, como a edificação das Pirâmides do Egito (2500 a.c.). Mais recentemente, podemos destacar também o uso dessa metodologia na construção da Ferrovia Transcontinental (EUA 1860), Estátua da Liberdade (1875), Torre Eiffel (1885), Titanic (1912), Empire State Building (1929), Bomba Atômica - Projeto Manhattan (1939), Ida do homem à lua - Projeto Apollo (1969), Ponte Rio-Niterói (1974), dentre outros feitos de tamanha expressão realizados pelo homem. No entanto, somente depois da 2<sup>a</sup> Guerra Mundial, mais especificamente na década de 60, diversas organizações privadas passaram a adotar o gerenciamento de projetos como ferramenta para organizar e aperfeiçoar suas atividades (TORREÃO, 2005).

À medida que as décadas vão passando, o gerenciamento de projetos tem se fortalecido nas organizações privadas, já que por meio dessa ferramenta se tornam mais competitivas, obtém resultados mais rápidos, atendem a qualidade esperada pelos clientes e reduzem custos (TORREÃO, 2005). Já a introdução do gerenciamento de projetos no serviço público é algo ainda mais recente, que data da década de 90, e adota as boas práticas do setor privado, mesmo que de forma adaptada (FORTUNATO; FURTADO; TEIXEIRA, 2011).

Há de se destacar que os projetos fazem parte do cotidiano das pessoas e têm como características principais não serem repetitivos, terem objetivos bem definidos em um plano de trabalho, serem conduzidos por pessoas capacitadas, possuírem custos limitados, restrições, início e fim definidos,

assim como singularidade (MONTEIRO, 2016). Em uma visão ampla, os projetos nada mais são do que uma projeção de futuro e, por isso, saber gerenciá-los, evita que o mesmo seja abandonado ou descontinuado antes de seu encerramento.

Aproximadamente 12 bilhões de dólares são gastos com projetos anualmente, em todo mundo, sendo que este valor representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. No entanto, apenas cerca de 75% são bem-sucedidos, ou seja, 3 bilhões de dólares são desperdiçados (SOTILLE; MENEZES; XAVIER; PEREIRA, 2010). Segundo Monteiro (2016), gerenciar projetos utilizando as ferramentas de gerenciamento consagradas internacionalmente podem aumentar as chances do sucesso dos mesmos.

Dessa forma, o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), como braço da administração pública estadual e alinhado com as boas práticas nacionais e internacionais, precisa estabelecer seus objetivos estratégicos em longo prazo e traduzi-los em estratégias. Espera-se que tais objetivos sejam implantados por meio de projetos bem-sucedidos no intuito de potencializar ao máximo suas ações e os resultados finais alcançados (SOTILLE; et al., 2010). Na prática, a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos pode gerar ganhos sociais para população e indicar uma boa governança dos recursos públicos, reafirmando o compromisso de dois valores da corporação com a sociedade mineira: probidade administrativa e eficiência.

Ações gerenciais eficientes têm relação direta com o nível de maturidade da organização, que por sua vez, podem ser facilmente consolidadas/ampliadas por meio da estruturação de um Escritório de

Gerenciamento de Projetos (*Project Management Office - PMO*). O grau de maturidade de uma organização em gerenciar projetos é medido em níveis, por meio da autoavaliação, utilizando métodos preestabelecidos, geralmente baseados em questionários. Os resultados dessa avaliação indicam em qual patamar de eficiência que a organização se encontra em gerenciar projetos, quais são as maiores fraquezas/forças existentes e aponta o caminho a ser seguido para melhoria da maturidade em um cenário futuro (CARDOSO, 2015).

Em síntese, podemos entender a maturidade como a capacidade de uma organização em obter sucesso no gerenciamento de seus projetos, ou seja, quanto maior o nível de maturidade, maiores são às chances de alcançar os objetivos organizacionais propostos (PRADO, 2015).

*As organizações nascem com pouca ou nenhuma maturidade no trato com projetos, contudo, ao longo do tempo ocorrem novos aprendizados, domínio de ferramentas, métodos e habilidades para gerir os projetos da organização visando alcançar os objetivos traçados. (CARDOSO 2015, p. 23)*

[...]

*À medida que as organizações promovem esforços para amadurecer processos, ferramentas e o uso de boas práticas para o gerenciamento de projetos, benefícios começam a surgir e a fazer parte do cotidiano das empresas (CARDOSO, 2015, p. 24).*

Uma das abordagens para investigar a maturidade em gerenciamento de projetos foi desenvolvida por Prado (2014) denominada Modelo de Maturidade em

Gerenciamento de Projetos (MMGP). Tal modelo é dividido em cinco níveis e é revisado periodicamente, buscando o aperfeiçoamento, e indica que há uma relação direta entre as sete dimensões da maturidade: 1 - Competência em gerenciamento de projetos; 2 - Competência comportamental; 3 - Competência técnica e contextual; 4 - Uso de metodologia (processos); 5 - Uso de informatização (ferramentas); 6 - Uso de adequada estrutura organizacional e 7 - Alinhamento estratégico) e os níveis de maturidade das organizações que gerenciam projetos (PRADO, 2015).

Ao mesmo passo, um PMO é a base de suporte/apoio administrativo para o gerenciamento de projetos e contribui significativamente para aumentar o nível de maturidade da organização, refletindo diretamente no ganho da eficiência e nos resultados finais alcançados nos projetos. Por isso, o PMO também pode ser conhecido como centro de excelência dentro da organização, tamanha sua importância (ALVES; COSTA; QUELHAS; SILVA; PIMENTEL, 2013).

Atualmente, no CBMMG, o Escritório de Gerenciamentos Projetos, que está em sua terceira geração, é vinculado a Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI). Esta Diretoria possui uma carteira de projetos previstos no Plano de Comando 2015/2026 e tem como responsabilidade coordenar e integrar todas as partes envolvidas nos projetos, padronizar e racionalizar os processos (MINAS GERAIS, 2015). O PMO do CBMMG, apesar de funcionar desde 2010, nunca foi avaliado formalmente em relação a seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Ou seja, nunca se investigou se as boas práticas em gerenciamento de projetos, como as sugeridas pelo Project Management Institute

(PMI) (2014) por meio do Guia PMBOK, estão sendo adotadas no gerenciamento dos projetos. Dessa forma, a corporação não realizou uma autoavaliação para que pudesse traçar processos de melhorias.

Resultados insatisfatórios podem acarretar desperdício de recursos (pessoal, financeiro, logístico) e ineficiência, indo na contramão de uma gestão pública gerencial focada nos cidadãos, que por sua vez esperam colher resultados positivos para as demandas/necessidades da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Ademais, a realização de uma comparação do PMO do CBMMG com outras organizações privadas e de segurança pública no Brasil (possuem atribuições semelhantes no eixo da segurança pública) pode ser útil para verificar se a corporação está alinhada com as práticas adotadas em outras organizações e se o nível de maturidade é compatível com a média nacional e regional da pesquisa realizada por Prado, no ano de 2014, em organizações privadas do Brasil.

Diante do exposto, os objetivos do presente estudo foram: verificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos do CBMMG com base no modelo Prado MMGP, comparar os resultados do grau da maturidade do modelo Prado MMGP no CBMMG com o valor médio de maturidade média das organizações privadas brasileiras em 2014; e comparar a prática do gerenciamento de projetos entre organizações militares estaduais que compõe o eixo da segurança pública.

## 2 MÉTODO

O método utilizado no presente estudo pode ser classificado como descritivo e comparativo.

### 2.1 Participantes

Para atender os objetivos do presente estudo, os PMOs do CBMMG e de outras corporações de segurança pública de diferentes estados do Brasil foram contatados e convidados a participar. Tais organizações pertencentes ao eixo de segurança pública foram selecionadas por conveniência e tendo como critério a seleção de pelo menos uma corporação de cada estado da região sudeste, um estado da região central e dois estados da região norte. As organizações de segurança pública que foram convidadas a participar do estudo, além do CBMMG foram: Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) e Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES), Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Rio de Janeiro (CBMERJ), Polícia Militar de São Paulo (PMESP), Polícia Militar do Pará (PMPA), Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) e Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas (CBMA).

### 2.2 Instrumentos

Para reunir as informações necessárias, foi aplicado um questionário estruturado e um roteiro de entrevista semiestruturado que são apresentados a seguir.

#### 2.2.1 Questionário estruturado do modelo Prado-MMGP Setorial (Versão 2.2.0)

Este questionário proposto por Prado (2014) é composto por 40 questões que avaliam quatro níveis investigados pelo modelo MMGP (2-Conhecido, 3-Padronizado, 4-Gerenciado e 5-Otimizado), que são diretamente proporcionais ao índice de

sucesso dos projetos. Cada pergunta aborda um aspecto da dimensão de maturidade e possuem cinco opções de respostas com pesos de 10, 7, 4, 2 e 0 pontos respectivamente para cada alternativa. A pontuação total do questionário representa a Avaliação Final da Maturidade (AFM) e é calculada por meio da fórmula:  $(100 + \text{total de pontos}) / 100$  (PRADO, 2015). Assim, é obtida a AFM para cada setor/corporação que respondeu à pesquisa. A AFM pode variar entre 1 a 5 pontos de forma a posicionar as organizações dentro das sete dimensões de maturidade propostas no modelo (Alinhamento Estratégico, Estrutura Organizacional, Metodologia, Informatização, Competência em Gestão de Projetos, Competência Comportamental e Competência Técnica e Contextual) em uma escala percentual.

É importante diferenciar os níveis de maturidade no gerenciamento de projetos, conforme modelo proposto por Prado-MMGP Setorial, para compreensão dos conceitos ulteriormente citados. Tais níveis são apresentados a seguir (PRADO, 2015):

Nível 1 - Inicial: não se faz presente no Questionário para avaliar o nível de maturidade, tendo em vista que tal nível se baseia na intuição/sorte, ou seja, não há parâmetros suficientes para definir se a organização conhece ou adota qualquer parâmetro para realizar o gerenciamento de projetos;

Nível 2 - Conhecido: são iniciativas pontuais de alguns servidores que com os esforços individuais tentam mostrar para organização a importância de adotar técnicas de gerenciamento de projetos para aperfeiçoar a conquista de seus objetivos organizacionais;

Nível 3 - Padronizado: há uma padronização no gerenciamento de projetos

em toda organização e os servidores diretamente envolvidos foram capacitados/nivelados dentro de uma mesma metodologia que já foi desenvolvida, adotando, portanto, processos e ferramentas gerenciais informatizadas similares. Ao final, todos os projetos encerrados são avaliados no que se refere à performance, a fim de corrigir erros em projetos futuros e manter as boas práticas que tiverem resultados satisfatórios;

Nível 4 - Gerenciado: os servidores responsáveis pela condução dos projetos têm expertise no gerenciamento, tendo em vista que alguns projetos que já foram implantados e encerrados na organização. Há um claro estímulo da organização na participação dos servidores em cursos mais avançados para ampliarem as competências acadêmicas. As falhas identificadas são tratadas com mais facilidade e rapidez em nível organizacional, tendo em vista que o gerenciamento dos projetos já faz parte da cultura organizacional de diversos setores;

Nível 5 - Otimizado: processos, ferramentas e cultura consolidados em toda organização, abarcando todos os níveis existentes, o que gera mais eficiência e produtividade. A organização pode passar a ser referência de boas práticas. Grande quantidade de projetos já foram implantados e encerrados.

## 2.2.2 Roteiro de entrevista semiestruturada

O roteiro foi desenvolvido pelos autores do estudo (MONTEIRO, 2016). Era composto por 10 questões abertas que buscaram entender, em linhas gerais, como ocorrem os respectivos gerenciamentos de projetos, o perfil dos profissionais que estão lotados nos PMO e como se dá o arranjo organizacional.

### 2.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

O questionário modelo Prado-MMGP Setorial foi aplicado no único Escritório de Gerenciamentos de Projetos do CBMMG a um oficial responsável pelo PMO, vinculado a Diretoria de Assuntos Institucionais (DAI). A análise dos dados foi realizada conforme o cálculo da Avaliação Final da Maturidade (AFM) do PMO proposto por Prado (2015). Além disso, para se comparar o grau de maturidade do CBMMG com o grau médio de maturidade dos PMOs pertencentes à iniciativa privada, foi utilizado o valor médio obtido por Prado (2015) em um levantamento realizado com 415 organizações que executaram 7.885 projetos tendo como base modelo Prado MMGP.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi enviado por e-mail para os PMOs do CBMMG e das demais instituições militares de outros estados do Brasil no intuito de investigar como ocorrem os respectivos gerenciamentos de projetos nessas corporações. As respostas foram analisadas e comparadas qualitativamente.

## 3 RESULTADOS

O questionário baseado no modelo Prado-MMGP Setorial (PRADO, 2014),

Quadro 1 – Avaliação de Maturidade do PMO-CBMMG em 2016

Nível	Perfil de Aderência (Adaptado)					Total
	A	B	C	D	E	
1 Inicial*	#	#	#	#	#	#
2 Conhecido	5x	3x	1x	1x	0	77 pontos
3 Padronizado	1x	8x	1x	0	0	70 pontos
4 Gerenciado	3x	6x	0	1x	0	74 pontos
5 Otimizado	6	0	0	0	4	60 pontos
Total					281 pontos	

\*Nota: Este nível não foi avaliado pelo modelo pelo questionário

enviado ao PMO do CBMMG indicou a pontuação descrita no Quadro 1.

Avaliação Final de Maturidade do PMO-CBMMG:  $281+100/100 = 3,81$ .

A maturidade média das organizações brasileiras que responderam à pesquisa em 2014 é de 2,64. O novo valor é considerado médio baixo, mas pode ser visto como bom para as organizações brasileiras, se considerarmos o curto tempo em o assunto em Gerenciamento de Projetos ganhou repercussão no Brasil (PRADO, 2015, p.71, grifo nosso).

Ainda segundo Prado (2015), o grau de maturidade das organizações privadas no Estado de Minas Gerais é de 2,86, maior média do Brasil em relação aos nove Estados participantes da pesquisa, no ano de 2014.

Já o roteiro da entrevista semiestruturada foi distribuído, além do CBMMG, para oito organizações pertencentes ao eixo da segurança pública. Dentre os respondentes, apenas quatro corporações enviaram as questões respondidas, sendo elas, PMSP, CBMERJ, CBMES e PMMG. As respostas obtidas foram comparadas e os resultados são apresentados no anexo 1. Em síntese, as interpretações dos resultados indicam:

\* Todas as organizações possuem um PMO;

\* A PMMG possui o PMO mais antigo, criado no ano 2008, o que lhe propiciaria “vantagem competitiva”, se estivéssemos tratando de organizações privadas;

\* Apenas o PMO do CBMMG está vinculado ao nível intermediário da corporação, o que pode ser um fator complicador no momento de uma tomada de decisão de chefe do PMO, tendo em vista o mesmo não ter autonomia plena de decisão em âmbito organizacional, que se concentra

nos níveis estratégicos (Comando-Geral e Estado-Maior);

\* Em média, os PMO das corporações possuem quatro militares/civis que desempenham funções voltadas para o gerenciamento de projetos;

\* Apenas no PMO do CBMMG não existe militar com formação específica em gerenciamento de projetos, o que pode levar a perda de eficiência no gerenciamento dos projetos, por não conseguir extrair todos os recursos das ferramentas específicas. No entanto, os militares demonstraram possuir os conhecimentos adquiridos ao longo da educação formal e outras experiências profissionais ao longo da carreira, o que pode contribuir para suprir essa lacuna.

\* Todas as corporações seguem, mesmo que parcialmente, as boas práticas sugeridas pelo PMI e todas fazem adaptações, conforme sugerido pelo Guia PMBOK para se atingir os objetivos organizacionais, já que cada organização possui uma realidade/cultura;

\* O CBMMG e o CBMERJ relataram que não existem óbices para implantação de técnicas gerenciais conforme as sugeridas pelo PMI. Por outro lado, as demais corporações (PMSP, CBMES e PMMG) citaram a cultura organizacional e falta de recursos humanos capacitados em gerenciamento de projetos como fatores dificultadores;

\* As corporações, em geral, possuem métodos próprios no gerenciamento de projetos, exceto o CBMERJ;

Todas as corporações foram unânimes ao citar que os PMOs são essenciais para o gerenciamento dos projetos, principalmente quando há muitos projetos para serem implantados, e isso propicia mais visibilidade aos projetos, que por sua vez agregam valor à organização.

Além disso, observou-se que a estrutura dos PMO nas cinco instituições é bem semelhante entre si, não havendo divergências significativas. A única exceção refere-se à PMMG, que por possuir um PMO desde 2008 tem mais *know-how* e doutrina consolidada, materializada através das Diretrizes de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos, que foi elaborada pela própria corporação no ano de 2015 e se ancora em quatro eixos: estruturação de processos (alinhado com a metodologia de gerenciamento de projetos); fluxo de processos definidos; sistematização dos procedimentos (dinamismo no gerenciamento de projetos) e plano de treinamento bem estruturado (difusão dos conhecimentos no âmbito organizacional), conforme verificado parcialmente nas respostas enviadas através da entrevista e resumidas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Comparação da estrutura dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das Organizações de Segurança Pública do Sudeste (n=5) (continua)**

	Perguntas	Instituições				
		CBMMG	PMSP	CBMERJ	CBMES	PMMG
1	Existe um Escritório de Gerenciamento de Projetos na corporação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Desde quanto ele está em funcionamento?	2010	2010	2015	2016	2008
3	Ele está vinculado ao Comando da corporação (nível estratégico) ou a uma Diretoria (nível intermediário)?	DAI (Intermediário)	Estado-Maior (Estratégico)	Comando-Geral (Estratégico)	Comando-Geral (Estratégico)	Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (Estratégico)

**Quadro 2 – Comparação da estrutura dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos das Organizações de Segurança Pública do Sudeste (n=5) (continuação)**

4	Quantos militares estão lotados no Escritório de Gerenciamento de Projetos?	5 militares	3 militares	5 militares	2 militares e 1 civil	3 militares e 1 civil
5	Algum deles possuem formação específica e/ou certificação de gerente de projetos <i>Project Management Professional (PMP)</i> ?	Não	Todos possuem algum tipo de treinamento especialização na área, sendo o chefe Pós-Graduação em gerenciamento de projetos	Parte dos militares, sendo o chefe em conclusão de MBA na área	Um militar possui curso de gestão de projetos e o civil MBA em gerenciamento de projetos	O chefe possui MBA em gerenciamento de projetos
6	As técnicas empregadas para o gerenciamento de projetos seguem padrões internacionais consagrados pelo <i>Project Management Institute (PMI)</i> ?	Utiliza-se o PMI com adaptações	Utiliza-se o PMI com adaptações, além de métodos ágeis	Utiliza-se o PMI com adaptações	Utiliza-se o PMI com adaptações	Utiliza-se parcialmente o PMI com adaptações
7	Existe algum óbice à implementação de técnicas gerenciais de projetos como as sugeridas pela PMI?	Não A meta é usar em toda corporação	Sim Cultura Organizacional	Não	Recursos humanos capacitados/disponibilizados e a falta de maturidade da corporação neste tipo de atividade	Sim, qualificação dos militares
8	A corporação possui metodologia própria (gerenciamento de projetos)?	Sim, mais especificamente para criação/elevação de frações	Sim e está sendo editada uma nova metodologia	Não, só adaptações do PMI	Está sendo desenvolvida e a vinculação é com o Planejamento Estratégico	Sim Diretrizes de Procedimentos para Gerenciamento de Projetos, que foi desenvolvido pela própria corporação
9	O Escritório de Gerenciamento de Projetos acompanha adequadamente todas as fases dos projetos organizacionais em execução?	Sim	Sim, através de reuniões mensais ( <i>status report</i> )	Sim, através de reuniões de monitoramento	Ainda não é possível realizar o acompanhamento, devido à estruturação do Departamento de Projetos Institucionais	Atualmente não, mas em breve após uma reestruturação interna passará a acompanhar todas as fases
10	Outros comentários que julgar interessante no que se refere ao <i>modus operandi</i> do PMO e/ou gerenciamento de projetos	O gerenciamento de projetos deve ser divulgado institucionalmente, para ampliar este modelo de gestão e padronizar técnicas e métodos junto aos diversos setores da corporação	A criação do PMO foi um avanço na conquista dos objetivos organizacionais. Porém, a expansão do portfólio prejudicou a eficiência do PMO, que é considerado atualmente um braço do Comando	A execução dos projetos é realizada pelo CBMERJ e isso dá visibilidade ao PMO, disseminando a doutrina e fortalecendo a cultura organizacional. Atualmente no portfólio há 46 projetos com tendências para o aumento deste número	Por estar iniciando as atividades, o funcionamento do Escritório de Projetos nesse momento ficará mais atrelado a assessorar ao Comando da corporação e posteriormente pretende-se expandir para os demais níveis (tático e operacional)	Está sendo desenvolvido um sistema informatizado exclusivamente voltado para elaboração e gerenciamento de projetos, além de um software para controle de convênios

## 4 DISCUSSÃO

Os objetivos do presente trabalho foram: 1) verificar o grau de maturidade em gerenciamento de projetos do CBMMG com base no modelo Prado MMGP; 2) comparar os resultados do grau da maturidade do modelo Prado MMGP no CBMMG com o valor médio de maturidade média das organizações privadas brasileiras em 2014; 3) comparar a prática de gerenciamento de projetos do CBMMG em relação a outras organizações militares estaduais que compõe o eixo da segurança pública. Em relação ao primeiro objetivo do estudo o resultado alcançado foi de 3,81 pontos em uma escala que varia entre 1 a 5. Vale reforçar que, quanto maior for o Nível de Maturidade de um PMO, maior será a chance de sucesso no projeto.

Diante dos resultados obtidos, após aplicação do questionário, observa-se que PMO do CBMMG está classificado no nível 3 (Padronizado) de acordo com o Modelo Prado MMGP. Tal resultado indica, que dentre outras características, o CBMMG possui um PMO que está em um bom patamar de maturidade. Recomenda-se que realize algumas readequações para alcançar um Nível Gerenciado (4) e futuramente no Nível Otimizado (5), para que assim possa conquistar com menos dificuldades os objetivos organizacionais e obter elevadíssimos índices de sucesso dos projetos gerenciados.

Na contramão do resultado obtido com a aplicação do questionário ao CBMMG que seguiu a metodologia estabelecida por Prado (2015), há de se questionar alguns pontos. Apesar do PMO do CBMMG existir desde 2010, foi apenas em agosto de 2015, com a terceira geração do PMO, que de fato a corporação começou a aplicar uma metodologia no gerenciamento de projetos. Mais especificamente com o advento do Plano de Comando 2015/2026, foi estabelecida como meta, através de projeto, a “criação” de mais 66 unidades de bombeiro, em 11 anos, por todo Estado de

Minas Gerais, ampliando assim a capilaridade, diminuindo o tempo resposta e os deslocamentos para o atendimento de sinistros, objetivos estratégicos estes totalmente alinhados ao Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2016/2027.

Assim, fundamentando-se na literatura sobre as características destacadas de um PMO com nível 3 (Padronizado) e pela complexidade em gerenciar projetos seguindo boas práticas consagradas, questiona-se o valor da AFM obtido pela corporação, conforme explicitado:

[...] Considere a questão do nível 3 sobre metodologia. Não basta somente implementar uma metodologia para obter a maior pontuação naquela questão. Após sua implementação, ela deve estar em uso rotineiro pelos principais envolvidos por pelo menos 12 meses e uma quantidade significativa de projetos deve ter utilizado todos os recursos metodológicos (início, meio e fim) (PRADO, 2015, p. 66-67).

Ainda segundo a mesmo autor, o sucesso parcial ou total no gerenciamento de projetos (conquista das metas/objetivos) está ligado diretamente à maturidade, assim um PMO nível 3, tem sucesso total e parcial respectivamente “62,6% e 32,1%” (PRADO, 2015, p.81) dos projetos executados, ou seja, 94,7% dos projetos são bem-sucedidos e agregam valor na percepção dos principais envolvidos no gerenciamento de projetos.

Além disso, vale citar que a corporação, até o final do primeiro semestre de 2017, ainda não havia conseguido finalizar/entregar nenhum projeto dentro dos pressupostos emanados pelas metodologias consagradas internacionalmente ou até mesmo por sua própria metodologia (do ponto de vista acadêmico é totalmente válido, desde que se baseie nas boas práticas, como as sugeridas pelo PMI (2014).

[...] Todos sabem que não basta a simples existência de um conjunto de padrões para garantir que o processo será bem-sucedido. Eles devem ser utilizados, e as pessoas envolvidas devem conhecê-los adequadamente. Além disso, eles devem ser aperfeiçoados com o tempo. Os padrões que não são utilizados devem ser revistos e, caso sejam inúteis, devem ser descartados. Mesmo aqueles que são utilizados também devem ser revistos, pois eventualmente podem ser aprimorados. Somente quando uma prática é aprovada pelo ciclo de melhoria contínua podemos chamar essa prática de melhor prática. É graças à melhoria contínua que aumentamos a eficácia e a eficiência dos padrões implantados (PRADO, 2015, p.193).

Dante do exposto, sucesso e maturidade estão enlaçados e denotam eficiência e eficácia no gerenciamento de projetos, o que ainda não foi possível sequer comprovar pela ausência de resultados concretos: entrega do produto pelo PMO do CBMMG, não cumprimento, portanto, um dos requisitos citados por Prado (2015) para um PMO estar classificado no nível de maturidade 3.

Na mesma esteira, e corroborando com o questionamento sobre a AFM obtido pela instituição em 2016, Aihara (2017) aplicou o mesmo questionário em três oficiais lotados na Diretoria de Assuntos Institucionais, no primeiro quadrimestre de 2017, que estão diretamente ligados ao PMO da corporação, mantendo a linha metodológica para identificar o nível de maturidade do PMO e chegou-se ao resultado médio de 2,06 pontos. Tal resultado indica que em menos de um ano, após a aplicação do mesmo questionário, o nível de maturidade da corporação teve um declínio/recuo de 1,75 pontos (-45,93%). Ou seja, a corporação ainda está incipiente no

gerenciamento de projetos de modo que, ao ver destes autores, é questionável o nível de maturidade 3,81 obtido. Uma comparação com o resultado médio obtido pelas organizações privadas brasileiras que responderam à pesquisa em 2014 que foi de 2,64 pontos e as organizações privadas no Estado de Minas Gerais que foi de 2,86 pontos, conforme proposto pelo segundo objetivo do estudo (PRADO, 2015).

Como já relatado, a baixa adesão nas respostas ao questionário semiestruturado, comprometeu a análise qualitativa no que se refere à estrutura dos PMO, mas de certa forma demonstraram que eles são semelhantes. Assim, não foi possível atingir o terceiro objetivo de forma satisfatória.

O maior complicador para realização deste estudo foi a baixa contribuição com a pesquisa, já que apenas quatro corporações responderam o roteiro de entrevista.

## 5 CONCLUSÃO

O gerenciamento de projetos se apresenta como uma ferramenta que pode contribuir significativamente para conquistas dos objetivos organizacionais do CBMMG e, consequentemente, para que se atinja a eficiência. Porém, por ser algo relativamente recente no setor público, ainda não existe uma cultura organizacional voltada para sua utilização de forma recorrente. A corporação ainda está em processo de absorção dos conhecimentos e doutrina para de fato utilizá-lo.

É possível supor que a falta de maturidade em gerenciar projetos pela corporação e ausência de formação acadêmica em gerenciamento de projetos dos militares que compõe o PMO levou o oficial responsável pela avaliação a responder erroneamente as perguntas do questionário, tendo em vista a complexidade das questões, indicando, portanto, um nível de maturidade não compatível com a realidade.

Em relação a outras corporações que compõe o eixo de segurança pública e que

responderam o questionário semiestruturado, elaborado pelos autores, pôde-se verificar que não há grandes divergências entre as mesmas nos quesitos conhecimento, estrutura física e de pessoal (recursos humanos) no gerenciamento de projetos.

Destarte, sugere-se que a corporação se modernize administrativamente e possa expandir a cultura de gerenciamentos de projetos em diversos setores, sempre gerenciados pelo PMO, para que através das boas práticas consiga atingir recorrentemente a eficiência administrativa em seus projetos, evitando os desperdícios de recursos (humanos, materiais, financeiros) e entregue a sociedade mineira produtos de qualidade e que satisfaçam seus anseios.

Todavia, o PMO necessita consolidar uma doutrina, amadurecer nos moldes do modelo Prado MMGP e que, em longo prazo, possa disseminar os conhecimentos através de treinamentos nas unidades que estão nos níveis estratégicos e intermediários. Além disso, sugere-se incluir uma disciplina de gerenciamento de projetos no Curso de Formação de Oficiais (CFO) e Curso de Habilitação de Oficiais (CHO) para que assim o “mito” do gerenciamento de projetos possa fazer parte do cotidiano organizacional e se tornar uma realidade, pois afinal, todos nós gerenciamos projetos diariamente.

## 6 REFERÊNCIAS

AIHARA, Pedro Doshikazu Pianchão. **A maturidade dos projetos do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.** 2017. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos) - Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.

ALVES, Ricardo Oliveira; COSTA, Helder Gomes; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; SILVA, Licínio Esmeraldo

da; PIMENTEL, Leonardo Bezerra. Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: Desenvolvimento de referenciais de sucesso. **Revista Production da Associação Brasileira de Produção**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 582-594, set. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Daniel Rago. **Gerenciamento de projetos:** Uma análise da maturidade do setor de mineração com base nas empresas de médio porte de projetos de engenharia da região metropolitana de Belo Horizonte. 2015. 85 f. Tese. (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2015.

FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridelmo; FURTADO; Maria Alice Pinheiro. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 6, n. 2, p. 167-183, 2011.

PMI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK®).** 5. ed. Saraiva, 2014.

MINAS GERAIS. Corpo de Bombeiros Militar. Resolução nº 627, de 19 de agosto de 2015. **Aprova e institui o Plano de Comando do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais 2015 - 2026.** Belo Horizonte: Comando Geral, 2015.

Corpo de Bombeiros Militar. Resolução nº 628, de 24 de agosto de 2015. **Define a estrutura, competência e funcionamento da Diretoria de**

**Assuntos Institucionais do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e dá outras providências.** Belo Horizonte: Comando Geral, 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, coord. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Territorial (PMDI) 2016-2027**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: [https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/planejamento\\_orcamento\\_publico/pmdi/pmdi/2015/documents/pmdi\\_2015\\_vol\\_I.pdf](https://www.almg.gov.br/export/sites/default/acompanhe/planejamento_orcamento_publico/pmdi/pmdi/2015/documents/pmdi_2015_vol_I.pdf). Acesso em: 28 out. 2106.

\_\_\_\_\_. Polícia Militar. Comando-Geral. Diretriz nº 07.01.03/15-ADO. **Regula os procedimentos para gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: PMMG-Comando-Geral, 2015.

MONTEIRO, Peterson José Paiva. **A utilização da gestão de projetos como ferramenta gerencial para o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais em sua expansão**. 2016. Monografia (Especialização em

Gestão de Defesa Civil) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2016.

PRADO, Darcy. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2015.

\_\_\_\_\_. **Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado MMGP (Versão 2.2.0)**. In: **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**, 3. ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2014.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luiz Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Project Management Knowledge Environment: Ambiente Inteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos**. 2005. f. Tese. (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.