

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA COM ÊNFASE À ATIVIDADE BOMBEIRIL**

**JOSÉ GAMBA JÚNIOR**

**PROPOSTA PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE  
PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA  
CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2015**

**JOSÉ GAMBA JÚNIOR**

**PROPOSTA PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO  
DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Micheline Gaia Hoffmann

FLORIANÓPOLIS, SC  
2015

**ATA DA DEFESA DE MONOGRAFIA DO ALUNO**  
**José Gamba Júnior**

Aos dezoito dias do mês de setembro de dois mil e quinze, às dezoito horas e trinta minutos, no Centro de Ensino do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, compareceu **José Gamba Júnior**, aluno do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* – Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos da Atividade Bombeiril, do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, para a defesa de sua monografia intitulada “*Proposta para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC*”, perante a banca examinadora constituída pelos seguintes membros: **Prof.ª Dr.ª Micheline Gaia Hoffmann** [ESAG/UDESC], Presidente; **Prof. Dr. Valério Alecio Turnes** [ESAG/UDESC] e **Ten Cel Edupércio Pratts** [CBMSC].

Aberta a sessão pelo presidente, o aluno apresentou sua monografia sendo, posteriormente, arguido pelos professores da banca. Após as considerações e sugestões da banca examinadora, o presidente anunciou o parecer, considerando a monografia:

- (  ) aprovada, com nota 10,0 ;  
( ) aprovada, mediante reformulações acompanhadas pelo orientador, com nota \_\_\_\_\_ ;  
( ) reprovada.

Em caso de aprovação ou aprovação condicionada às reformulações, o aluno tem até 30 (trinta) dias para entregar a versão final, devidamente assinada e em conformidade com Resolução 010/2012 Consepe/Udesc. Às 20:20 horas, foi encerrada a sessão e foi lavrada a presente ata, que vai assinada pela banca e pelo aluno.

José Gamba Júnior:

Prof.ª Dr.ª Micheline Gaia Hoffmann:

Prof. Dr. Valério Alecio Turnes:

Ten Cel Edupércio Pratts:



Handwritten signatures of the exam board members and the student. The signatures are written in blue ink over horizontal lines. The signatures include 'José Gamba Júnior', 'Micheline Gaia Hoffmann', 'Valério Alecio Turnes', and 'Cel BM'.

## RESUMO

GAMGA JÚNIOR, José. **Proposta para aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase na atividade bombeiril da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina e do Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo geral de apresentar uma proposta para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Como objetivo específico, buscou-se inicialmente descrever boas práticas na implementação da gestão de projetos em outras organizações públicas, bem como apresentar a estrutura atual do CBMSC responsável pela elaboração e gestão de projetos institucionais, com o foco na identificação de lacunas e oportunidades, frente às recomendações teóricas e às boas práticas para o aprimoramento da gestão de projetos. Para atender aos objetivos do estudo, realizou-se um levantamento bibliográfico e levantamento de dados primários, por meio da aplicação de um questionário. O estudo proporcionou um diagnóstico atualizado a respeito da atual situação referente à implementação e à gestão de projetos na corporação, constatando inicialmente que apenas 25% das OBM's desenvolveram algum tipo de projeto nos últimos 3 anos. Constatou-se também que, no referido período, foram implementados 74 projetos com a captação de mais de 4 milhões de reais, com destaque para a iniciativa privada, Poder Judiciário de SC e Prefeituras Municipais, como os maiores patrocinadores desses projetos. A pesquisa também identificou claramente a existência de oportunidades a serem potencializadas na estrutura atual do CBMSC, com destaque para a implementação e a gestão de projetos realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização, o ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento e a estrutura administrativa adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos. Também foram identificadas diversas lacunas que deverão ser preenchidas para alcançar o sucesso no processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação, como por exemplo a definição de um setor específico que atue na gestão de projetos, profissional com habilitação específica para o desenvolvimento dessas atividades e a disponibilização de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação. Por fim, o estudo proporcionou a sistematização dos dados coletados na pesquisa para a elaboração de proposições para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC. A proposta final apresentada foi dividida em três fases distintas: fase de estruturação, fase de capacitação e fase de monitoramento e avaliação. Dentre as proposições apresentadas, pode-se destacar a gestão de projetos estruturada de forma regionalizada, concentrada nas sedes dos Batalhões de Bombeiros Militar; a inserção na grade curricular de todos os cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela corporação, de uma disciplina que aborde o tema referente à implementação e gestão de projetos; e a disponibilização de um sistema de informações corporativo para o constante monitoramento das rotinas estabelecidas e avaliação dos resultados.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Gerenciamento de Projetos; Administração Pública; Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases do ciclo de vida de um projeto.....	25
Figura 2 - Ciclo de vida de um projeto e a inter-relação entre suas fases.....	26
Figura 3 - Posicionamento hierárquico de projetos, programas e portfólio.....	27
Figura 4 - Processos de gerenciamento de projetos.....	28
Figura 5 - Modelo de maturidade OPM3.....	38
Figura 6 - Cobertura Operacional do CBMSC.....	54
Figura 7: Organograma do CBMSC.....	56
Figura 8: Organograma de uma Unidade Operacional.....	57
Figura 9: Disposição das Seções do Estado Maior de uma Unidade Operacional.....	57

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Objetivos dos projetos implementados.....	61
Gráfico 2- Recursos captados na implementação de projetos por BBM.....	62
Gráfico 3- Recursos captados na implementação de projetos por BBM.....	64
Gráfico 4- Estrutura atual do CBMSC.....	65
Gráfico 5- Emprego Bombeiros Militares.....	66
Gráfico 6- Cursos/Treinamentos.....	67
Gráfico 7- Orientação/sensibilização/instrução.....	68
Gráfico 8- Avaliação de Resultados.....	69
Gráfico 9- Sistema Informatizado.....	70
Gráfico 10 - Confeção de Relatórios.....	71
Gráfico 11 - Seleção de Projetos.....	72
Gráfico 12 - Importância da Padronização.....	72
Gráfico 13 - Implantação da Transparência.....	73

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos selecionados na pesquisa estruturada.....	17
Quadro 2 – Teses e Dissertações selecionadas na pesquisa estruturada.....	20
Quadro 3 – Perspectivas da Gestão de Projetos.....	28
Quadro 4 – Ciclo de vida de Políticas Públicas e Gestão de Projetos.....	35
Quadro 5 – Dimensões de fatores críticos de sucesso de projeto.....	36
Quadro 6 – Modelo para avaliação do nível de maturidade de uma organização na gestão de projetos.....	37
Quadro 7 – Dimensões determinantes de maturidade em gerenciamento de projetos.....	38
Quadro 8 – Casos selecionados para identificação de boas práticas na gestão de projetos.....	40
Quadro 9 – Coordenadorias na Secretaria Executiva, programas e gestão.....	42
Quadro 10 – Ferramentas aplicadas pela Secretaria Executiva para acompanhamento da execução dos projetos.....	43
Quadro 11 – sistematização das informações referente às melhores práticas em órgãos públicos.....	52
Quadro 12 – Projetos desenvolvidos pelas OBMs no período de junho de 2012 a junho de 2015.....	59
Quadro 13 – Número de projetos e valores captados pelos BBMs.....	61
Quadro 14 – Principais patrocinadores dos projetos implementados nas OBMs.....	63
Quadro 15 – Lacunas e oportunidades existentes na atual estrutura do CBMSC para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos.....	74
Quadro 16 – Contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.....	74
Quadro 17 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de estruturação.....	77
Quadro 18 – Propostas da fase de estruturação.....	81
Quadro 19 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de capacitação.....	82
Quadro 20 – Propostas da fase de capacitação.....	84
Quadro 21 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de monitoramento e avaliação.....	85
Quadro 22 – Propostas da fase de monitoramento e avaliação.....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS

BBM	Batalhão de Bombeiros Militar
CBM	Companhia de Bombeiros Militar
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Sant Catarina
GBM	Grupo de Bombeiros Militar
OBM	Organização de Bombeiro Militar
OBMs	Organizações de Bombeiros Militares
PBM	Pelotão de Bombeiros Militar
SAT	Seção de Atividades Técnicas
SC	Santa Catarina
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 METODOLOGIA .....	14
1.4 PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO. ....	15
<b>1.4.1 Seleção de artigos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.4.2 Seleção de teses e dissertações</b> .....	<b>19</b>
<b>2 GESTÃO DE PROJETOS</b> .....	<b>22</b>
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	23
2.2 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	32
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE PROJETOS .....	35
2.4 MELHORES PRÁTICAS NA GESTÃO DE PROJETOS .....	39
<b>2.4.1 Caso 1: O PAC Embrapa: Requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público</b> .....	<b>41</b>
<b>2.4.2 Caso 2: Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.3 Caso 3: Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT</b> .....	<b>48</b>
<b>3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA</b> .....	<b>53</b>
3.1 ASPECTOS GERAIS .....	53
3.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA PARA A GESTÃO DE PROJETOS .....	58
<b>3.2.1 A implementação de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina</b>	<b>59</b>
<b>3.2.2 A gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina</b> .....	<b>64</b>
<b>4. PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA</b> .....	<b>76</b>
4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO .....	76
4.2 FASE DE CAPACITAÇÃO .....	82
4.3 FASE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO .....	85
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>95</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>100</b>

# PROPOSTA PARA APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

## 1 INTRODUÇÃO

A qualidade na prestação de serviços à população tem se tornado um dos maiores desafios dos gestores públicos. O constante aumento populacional, aliado aos elevados custos para manutenção desses serviços, compõe grandes desafios a serem superados e cada vez mais necessitam de um planejamento minucioso a fim de concentrar os esforços no sentido de implementar as ações que se fazem necessárias para atender as necessidades impostas pelas mudanças no ambiente social.

Atenção especial recai sobre os serviços de atendimento emergencial, cujo grau de eficiência requer elevados índices de *performance* e necessitam de ações específicas e diferenciadas, onde o pronto atendimento às solicitações, aliado à estrutura disponível, constituem-se nas premissas básicas para responder adequadamente aos acionamentos dessa natureza.

Dentre os órgãos públicos responsáveis pela prestação de serviços emergenciais, destaca-se o Corpo de Bombeiros Militar (CBM), incumbido do pronto atendimento a ocorrências de incêndios, salvamentos, resgates, acidentes de trânsito e outras emergências.

Para proporcionar o atendimento eficiente dessas demandas, a corporação necessita do aporte de uma expressiva gama de recursos, bem como do estabelecimento de processos práticos e resolutivos, com o objetivo de maximizar a estrutura operacional e buscar a excelência na prestação de serviços a população.

Não obstante, a escassez de recursos e as dificuldades inerentes à prestação de serviços têm exigido do Corpo de Bombeiros Militar o ordenamento de ações que viabilizem, de forma estruturada, coordenada e eficiente, a elaboração e a gestão de projetos, a fim de atender adequadamente os objetivos estabelecidos, bem como possibilitar um processo constante de inovação.

Nesse cenário, os projetos são considerados importantes instrumentos para proporcionar o desenvolvimento e as mudanças que as organizações necessitam e o seu gerenciamento requer uma posição de destaque, uma vez que a condução eficiente de projetos pode ser o caminho para alavancar seus objetivos estratégicos e proporcionar uma melhor eficiência e eficácia na gestão (BARCAUÍ e QUELHAS, 2004).

A gestão eficiente de projetos também diz respeito à cultura organizacional, refletindo diretamente na maneira como os projetos são priorizados, planejados e executados (KERZNER, 2006). Em uma organização funcional, a hierarquia clássica poderá acarretar sérios prejuízos, uma vez que a departamentalização da própria estrutura acarretará sua participação nos projetos de modo independente, afastando-se dos outros departamentos (PMI, 2008).

Nos tempos modernos, onde o elevado grau de competição, aliado ao constante refinamento das exigências dos clientes, tem ratificado a relevância da gestão de projeto e os benefícios que poderá trazer para as organizações (KERZNER, 2006).

Na última década, tem-se observado um acréscimo permanente na quantidade de empresas que adotam administração por projetos, para sustentar vantagem competitiva e buscar um diferencial no mercado em que se encontram inseridas (YANG e CHEN, 2009). Segundo esses autores, a gestão de projetos têm sido amplamente tratada e implementada pelas organizações, bem como o resultado em diversas pesquisas apresentadas pela comunidade acadêmica.

Também nessa vertente, Papke-Shilds et al. (2010), indicam uma considerável evolução que o tema sofreu ao longo das últimas décadas, com destaque para os esforços despendidos na identificação das causas de falhas em projetos e os vários fatores que levaram ao sucesso.

De acordo com Rockart (1981), para proporcionar uma eficaz implementação da gestão de projetos é imprescindível avaliar os fatores críticos de sucesso, os quais podem ser compreendidos como um conjunto limitado de áreas nas quais os resultados satisfatórios assegurarão êxito no desempenho competitivo da organização.

Para o mesmo autor, os fatores críticos de sucesso são algumas áreas de atividade chave da organização, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para que os gestores possam atingir os objetivos estabelecidos.

Como forma de minimizar o determinismo dos fatores críticos de sucesso, propõe-se adotar o conceito de melhor prática, identificando as ações implementadas em outras organizações que possam ser adaptadas ao modelo a que se pretende. De acordo com Andersen, Henriksen e Aarseth (2007), as melhores práticas podem ser compreendidas como fatores comuns que devem ser enfatizados para contribuir com o sucesso da gestão de projetos.

Assim, busca-se a identificação de melhores práticas em outras organizações públicas e privadas para apresentar uma proposta para fins de aprimoramento e estruturação da gestão de projetos junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – CBMSC, proporcionando que a corporação direcione suas ações e concentre os esforços no sentido de acompanhar as mudanças do ambiente, bem como proporcionar um processo contínuo de inovação, a fim de garantir a excelência na prestação de serviços a população.

## 1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa do presente trabalho se dá em duas vertentes: (i) contribuição teórica à comunidade científica em face da pesquisa realizada sobre o tema, e; (ii) contribuição ao Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina - CBMSC, através da apresentação de uma proposta para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos junto à corporação.

A contribuição teórica à comunidade científica será proporcionada através de uma pesquisa estruturada em artigos nacionais, teses e dissertações desenvolvidas sobre o tema, bem como em bibliografias pertinentes ao assunto, possibilitando uma atualização do estado da arte, apresentando os principais conceitos, características e melhores práticas empregadas na gestão de projetos.

Nessa vertente, ressalta-se a importância de um processo estruturado de gestão de projetos, com o foco na implementação de ações contínuas e coordenadas que possibilitem um processo de inovação, situação condicionante para a sobrevivência de uma organização que está inserida num ambiente altamente complexo.

O presente estudo também busca contribuir no preenchimento de uma lacuna existente no meio acadêmico, especificamente no que diz respeito à gestão de projetos em organizações públicas, em particular militares, em face da escassez de publicações científicas sobre o tema, o qual é merecedor de um aprofundamento por parte de pesquisadores.

A contribuição ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina será materializada através da apresentação de uma proposta para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação, buscando inicialmente a potencialização das iniciativas já realizadas, bem como a implementação de ações que se fizerem necessárias para o aprimoramento da atividade.

O desenvolvimento de projetos na corporação é uma prática bastante antiga, especialmente com o foco na captação de recursos para investimentos em equipamentos,

viaturas, embarcações, entre outros, buscando potencializar a estrutura de resposta emergencial.

Também nesse contexto, diversos projetos são desenvolvidos com o objetivo de disseminar conhecimentos na área de prevenção de sinistros. Entretanto, a corporação carece de uma estrutura central que seja responsável pela coordenação desse processo, desde a elaboração dos projetos até a avaliação dos resultados, comprometendo as entregas programadas e, conseqüentemente os objetivos estabelecidos.

Assim, fica perfeitamente claro a necessidade de investimentos nessa atividade, fazendo com que o aprimoramento da gestão de projetos na corporação reflita diretamente na melhoria da *performance* dos serviços prestados, bem como no estabelecimento de um contínuo processo de inovação, buscando adequar-se as mudanças impostas pelo ambiente social.

Registre-se também, que a melhoria da *performance* na prestação de serviços por parte do Corpo de Bombeiros Militar gera um impacto direto à sociedade, o que justifica os esforços no sentido de estruturar um sistema eficiente de gestão de projetos, maximizando suas forças para garantir os investimentos necessários a fim de proporcionar uma estrutura operacional compatível com as demandas da sociedade, bem como possibilitar ações contínuas na disseminação de conhecimentos que resultem na redução de sinistros.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Apresentar uma proposta para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever boas práticas na implementação da gestão de projetos em outras organizações públicas;
- b) Descrever a estrutura atual do CBMSC responsável pela elaboração e gestão de projetos institucionais;

c) Identificar lacunas e oportunidades na estrutura existente, frente às recomendações teóricas e às boas práticas para o aprimoramento da gestão de projetos.

d) Sistematizar dados para a elaboração de proposições para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

### 1.3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como exploratória, na medida em que busca aprofundar os aspectos relacionados à gestão de projetos. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratória têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, incluindo levantamento bibliográfico e entrevistas. O aprofundamento acerca do tema será alcançado a partir da análise da estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, no que tange a implementação e a gestão de projetos, buscando a identificação de oportunidades e lacunas existentes, a fim de apresentar uma proposta para estruturação e aprimoramento dessa atividade na corporação, frente às recomendações teóricas e às boas práticas identificadas em outras organizações públicas.

Para sua construção será utilizada uma técnica bibliográfica, abrangendo publicações em relação ao assunto em estudo e legislações correlatas, bem como a consulta em bancos de dados com reconhecimento científico, através de um processo seletivo junto ao portal de Periódicos da Capes, resultando no portfólio de artigos nacionais, bem como na seleção de teses e dissertações, junto ao portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Especificamente em relação à abordagem do problema, aplicou-se a pesquisa qualitativa que, de acordo com Zanella (2007, p. 33) pode ser definida como: “a que se fundamenta principalmente em análises quantitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumentos estatísticos na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimento teórico-empírico que permite atribuir-lhe cientificidade”.

A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999, p. 79) justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, pois pode descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos e contribuir no processo de mudança.

Para a operacionalização dos objetivos específicos foram implementadas técnicas de coleta de dados por meio de levantamento documental, levantamento bibliográfico e levantamento de dados primários, por meio de questionários, de acordo com o detalhamento a seguir:

a) A identificação de boas práticas na implementação da gestão de projetos em outras organizações públicas foi obtida mediante levantamento bibliográfico em artigos científicos, teses e dissertações selecionadas através de pesquisa estruturada e, de forma complementar, em trabalhos acadêmicos aleatórios levantados sobre o tema. Os procedimentos para realização do levantamento bibliográfico será apresentada na seção 4.1;

b) Para a descrição da estrutura atual do CBMSC responsável pela elaboração e gestão de projetos institucionais, foi realizado um levantamento documental junto à Lei de Organização Básica da Corporação e Normativas afins. Como complemento, foi aplicado um questionário direcionado a todos os comandantes de Organizações de Bombeiros Militar - OBMs, a fim de identificar os principais projetos desenvolvidos na corporação, bem como os respectivos níveis organizacionais em que os projetos são elaborados, executados e gerenciados;

c) A identificação de lacunas e oportunidades na estrutura existente, frente às recomendações teóricas e às boas práticas para o aprimoramento da gestão de projetos foi obtida mediante a aplicação de questionário junto as OBMs, tendo como referência as boas práticas identificadas em outras organizações públicas na implementação da gestão de projetos;

d) Para a sistematização dos dados para a elaboração de proposições e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC, foi realizada uma minuciosa análise da estrutura atual da corporação, identificando claramente as forças e fraquezas organizacionais relacionadas com o assunto, buscando o alinhamento com as boas práticas apresentadas na pesquisa em questão, respeitando os limites da cultura e maturidade da corporação para aplicação da nova proposta.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS PARA REALIZAÇÃO DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

Esta seção descreve minuciosamente o processo utilizado para a seleção de artigos, teses e dissertações desenvolvidos sobre o tema, a fim de compor o referencial teórico desta

pesquisa e identificar boas práticas na implementação da gestão de projetos em outras organizações públicas.

O método utilizado tem como objetivo identificar junto a bancos de dados cientificamente reconhecidos, a publicação de artigos, alinhados ao tema proposto no presente estudo.

A seguir, apresenta-se detalhadamente o processo adotado para a seleção dos artigos sobre o tema: Gestão de Projetos.

#### **1.4.1 Seleção de artigos**

O processo para a coleta e análise dos artigos foi realizado de acordo com as seguintes etapas: (i) seleção da base de dados; (ii) identificação dos termos da pesquisa; (iii) exclusão dos artigos em duplicidade e não relacionados com o tema em pesquisa; e, (iv) leitura dos resumos e seleção da amostra final.

##### **a) Seleção da base de dados**

Para a seleção da base de dados para a pesquisa sobre o tema, foram estabelecidos os seguintes critérios: (i) amplitude de publicações que integram a base; (ii) diversidade de áreas do conhecimentos para pesquisa; e, (iii) disponibilidade dos textos completos dos artigos.

Adotando estes critérios, a base de dados foi selecionada junto ao Portal de Periódicos da Capes por meio do endereço <http://novo.periodicos.capes.gov.br/>. Dentro do portal, foram estabelecidos os seguintes passos: (i) busca por área do conhecimento; (ii) área selecionada: Ciências Sociais Aplicadas, subárea Administração de Empresas Pública, Privadas e Contabilidade. Como resultado dessa seleção, adotando os critérios anteriormente estabelecidos, obteve-se o portal SciELO (Scientific Electronic Library Online).

##### **b) Identificação dos termos da pesquisa**

Após selecionar a base de dados a ser pesquisada iniciou-se o processo de busca integrada, através do endereço <http://scielo.org/>, mediante a identificação dos termos de pesquisa. A palavra-chave utilizada foi: gestão de projetos. Em seguida foi realizada a pesquisa avançada, utilizando as seguintes palavras-chave: gestão de projetos ou escritório de

projetos ou gerenciamento de projetos. Nessa primeira etapa não foram utilizados critérios restritivos para a busca, resultando num total de 352 títulos selecionados.

Na sequência foram aplicados os seguintes filtros para a pesquisa:

- Coleções: Brasil;
- Revista: Prod., Gest. Prod., Rev. adm. contemp., Rev. Adm. Pública, RAM - Rev. Adm. Mackenzie, Rev. Adm. (São Paulo) e Rev. Esc. adm. neg.;
- Ano de publicação: De 2010 a 2014;

Com a aplicação dos referidos filtros obteve-se o resultado de 76 artigos selecionados.

#### c) Exclusão dos artigos em duplicidade e não relacionados com o tema em pesquisa

Com os 76 artigos selecionados na etapa anterior, procedeu-se à leitura dos mesmos, excluindo as duplicidades e aqueles títulos que não apresentavam relacionamento direto com o tema em pesquisa. Os artigos excluídos cujo tema não apresentavam relacionamento direto com o tema da pesquisa destacam-se os relacionados aos projetos de engenharia e construção, gestão da propriedade industrial, estabelecimento alianças como forma de vantagens competitivas, gestão da inovação e desenvolvimento de produtos. Dessa etapa, foram excluídos 37 artigos, restando 39 artigos para estudo.

#### d) Leitura dos resumos e seleção da amostra final

Para a composição da amostra final, inicialmente foi realizada a leitura dos resumos dos 39 artigos selecionados na etapa anterior, a fim de analisar sua real afinidade com o tema em pesquisa. Desse processo foram excluídos 19 artigos, considerados não relevantes para o presente trabalho, restando 18 artigos para a próxima etapa. A seguir foi realizada a leitura completa dos 20 artigos selecionados anteriormente, onde todos foram considerados relevantes para a pesquisa. Além dos 20 artigos selecionados foi inserido o artigo desenvolvido junto à Universidade Estadual de Goiás, ainda não publicado, em face da sua relevância para o tema em pesquisa, formando assim a amostra final com 21 artigos.

O Quadro 1 apresenta a amostra final referente a pesquisa estruturada realizada, indicando a referência dos artigos que integram a amostra final.

CASTRO, Henrique Gonçalves de and CARVALHO, Marly Monteiro de. <b>Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2010, vol.20, n.3, pp. 303
--

LIMA, Maria Teresa de Araujo de; OLIVEIRA, Elaine Cristina Batista de and ALENCAR, Luciana
--

Hazin. <b>Modelo de apoio à decisão para priorização de projetos em uma empresa de saneamento.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2014, vol.24, n.2, pp. 351
RABECHINI JUNIOR, Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; RODRIGUES, Ivete and SBRAGIA, Roberto. <b>A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estrutura.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2011, vol.18, n.2, pp. 409
JUCA JUNIOR, Antonio da Silva; CONFORTO, Edivandro Carlos and AMARAL, Daniel Capaldo. <b>Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2010, vol.17, n.1, pp. 181
SILVEIRA, Gutenberg de Araújo; SBRAGIA, Roberto and KRUGLIANSKAS, Isak. <b>Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras.</b> <i>Rev. Adm. (São Paulo)</i> [online]. 2013, vol.48, n.3, pp. 574
JAEGER NETO, José Ignácio; LUCIANO, Edimara Mezzomo and TESTA, Mauricio Gregianin. <b>Identificando o potencial de inovação das organizações por meio da análise do portfólio de projetos de Tecnologia da Informação.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2013, vol.20, n.3, pp. 495
CASTRO, Henrique Gonçalves de and CARVALHO, Marly Monteiro de. <b>Gerenciamento do <i>portfolio</i> de projetos: um estudo exploratório.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2010, vol.17, n.2, pp. 283
GUEDES, Renan Mastrange; GONCALVES, Marilson Alves; LAURINDO, Fernando BARDIN, José and MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. <b>Maturidade de gestão de projetos de sistemas de informação: um estudo exploratório quantitativo no Brasil.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2014, vol.24, n.2, pp. 364
SILVEIRA, Patrícia da; RIBEIRO, José Luis Duarte and PAULA, Istefani Carisio de. <b>Abordagem para identificação de oportunidades de projetos em organizações sociais: desenvolvimento e estudo de caso.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2012, vol.22, n.3, pp. 448
EDER, Samuel; CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo and SILVA, Sergio Luis da. <b>Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos.</b> <i>Prod.</i> [online]. ahead of print
ALBERTIN, Eduardo Vicente and AMARAL, Daniel Capaldo. <b>Contexto da parceria como qualificador da gestão de projetos universidade</b>
PADOVANI, Marisa; CARVALHO, Marly Monteiro de and MUSCAT, Antonio Rafael Namur. <b>Ajuste e balanceamento do portfólio de projetos: o caso de uma empresa do setor químico.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2012, vol.22, n.4, pp. 651
CARVALHO, Marly Monteiro de; LOPES, Paula Vilas Boas Viveiros Lopes and MARZAGAO, Daniela Santana Lambert. <b>Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2013, vol.20, n.2, pp. 433
SCHERER, Jonatas Ost Scherer Ost and RIBEIRO, José Luis Duarte. <b>Proposição de um modelo para análise dos fatores de risco em projetos de implantação da metodologia lean.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2013, vol.20, n.3, pp. 537
GONCALVES, Helen Silva and MOTA, Caroline Maria de Miranda. <b>Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura.</b> <i>Prod.</i> [online]. 2011, vol.21, n.3, pp. 404
PADOVANI, Marisa; CARVALHO, Marly Monteiro de and MUSCAT, Antonio Rafael Namur. <b>Seleção e alocação de recursos em portfólio de projetos: estudo de caso no setor químico.</b> <i>Gest. Prod.</i> [online]. 2010, vol.17, n.1, pp. 157
PORPINO, Gustavo and DE STEFANI, Emerson. <b>O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público.</b> <i>Rev. Adm. Pública</i> [online]. 2014, vol.48, n.2, pp. 343-366. ISSN 0034-7612.
NASCIMENTO, Thiago Cavalcanti et al. <b>Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento</b>

<b>de projetos: o caso de um governo estadual.</b> Rec. Adm. São Paulo, v. 49, n. 2, pp. 425-428, abr/maio/jun. 2014.
ALVES, Ricardo Oliveira et al. <b>Melhores práticas em implementação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso.</b> Produção, v. 23, n. 3, p. 582-594, jul/set 2013.
MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. <b>Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varelista.</b> Production, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan/mar 2014.
REIS, Wanderson Junho Gomes dos. <b>Estudo para criação do escritório de gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás - CBMGO.</b> Universidade Estadual de Goiás. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. 2012. (artigo não publicado).

Quadro 1 – Artigos selecionados na pesquisa estruturada.

Fonte: Elaboração do autor, 2015.

A seguir, apresenta-se detalhadamente o processo adotado para a seleção das teses e dissertações sobre o tema: Gestão de Projetos.

#### 1.4.2 Seleção de teses e dissertações

Considerando a escassez de publicações acerca do tema, o presente estudo também buscou subsídios junto a teses e dissertações realizadas, cujas pesquisas apresentavam relacionamento direto com o tema proposto. O processo para a coleta e análise das teses foi realizado de acordo com as seguintes etapas: (i) seleção da base de dados e identificação dos termos da pesquisa; (ii) exclusão das teses em duplicidade e não relacionadas com o tema em pesquisa; e, (iii) leitura dos resumos e seleção da amostra final.

##### a) Seleção da base de dados

Para a seleção da base de dados a ser utilizada na pesquisa das teses relacionadas com o tema proposto, foram estabelecidos os seguintes critérios: (i) acesso gratuito em meio digital do texto completo das teses; (ii) disponibilização de trabalhos realizados em diversas Instituições de Ensino; e, (iii) base de dados dotada de credibilidade junto a comunidade científica. Adotando os referidos critérios a base de dados selecionada foi o portal da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Ministério da Ciência e Tecnologia. O acesso foi realizado por meio do endereço <http://bdtd.ibict.br/>.

## b) Identificação dos termos da pesquisa

A palavra-chave utilizada na pesquisa foi: gestão de projetos. Em seguida foi realizada a pesquisa avançada, aplicando os seguintes filtros:

- País: Brasil;
- Idioma: Português;
- Ano de defesa: a partir de 2010.

Nessa primeira etapa foram selecionadas 28 títulos para avaliação.

## c) Exclusão dos títulos em duplicidade e não relacionados com o tema em pesquisa

Com os 28 títulos selecionados, procedeu-se à análise individualizada dos mesmos, excluindo as duplicidades e aqueles que não apresentavam relacionamento direto com o tema em pesquisa. Dessa etapa foram excluídos 19 títulos, restando 9 títulos que integraram a amostra final.

O Quadro 2 apresenta a amostra final referente a pesquisa estruturada realizada, indicando a referência das teses e dissertações que integram a amostra final.

SILVA, Priscila Coelho da. <b>Análise da gestão de riscos em projetos de sistemas de informação.</b> Dissertação ( Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2011.
REINECKE, Luiz Filipe Goldfeder. <b>Desenvolvimento de metodologia de avaliação formativa de projetos: o caso do projeto "Ações integradas de economia solidária" no município de Itajaí.</b> Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Ciências da Administração e Sócioeconômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2014.
DUTRA, Camila Costa. <b>Modelo econômico-probabilístico para seleção e priorização de projetos.</b> Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2012.
MACIAL NETO, Jaime Domingues. <b>Redução de lead time em projetos: proposta de aplicação da abordagem quick response manufacturing no gerenciamento de projetos que utilizem o PMBOK.</b> Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, 2012.
BRANDAO, Elaine Regina Corrêa. <b>Planejamento, execução e controle dos projetos da copa do mundo de 2014 no Brasil - um estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá - MT.</b> Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2012.
LIMA, Diego Araújo de Lucena Henriques. <b>O modelo de gestão das empresas do Grupo EBX: uma avaliação do efetivo alinhamento ao planejamento estratégico.</b> Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, Weslon Charles Ferreira. **Oportunidades de aprendizagem na gestão de projetos: pesquisa-ação em uma empresa de engenharia consultiva**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, 2012.

PACAGNELLA JÚNIOR, Antônio Carlos. **Identificação e análise de fatores críticos de sucesso em projetos de bens de capital com tipologia "Engineering-to-order"**. Tese (Doutorado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, 2011.

PADOVANI, Marisa. **Impacto da gestão de portfólio de projetos no desempenho organizacional e de projetos**. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo, 2013.

Quadro 2 – Teses e Dissertações selecionadas na pesquisa estruturada.  
Fonte: Elaboração do autor, 2015.

Após a realização dos procedimentos para a seleção dos artigos e teses através de pesquisa estruturada, passa-se a abordar o capítulo 2, que iniciará a explanação do tema: gestão de projetos, mediante uma contextualização a respeito do assunto.

## 2 GESTÃO DE PROJETOS

O presente capítulo foi estruturado em quatro seções, com o objetivo de explanar de forma clara e prática a respeito da gestão de projetos, conforme segue:

Na primeira seção é realizada uma breve contextualização a respeito da gestão de projetos, com destaque para o processo evolutivo que o tema sofreu nos últimos tempos, os principais conceitos citados nas pesquisas selecionadas para este estudo, o ciclo de vida dos projetos e os processos de gerenciamento de projetos.

A segunda seção proporciona uma abordagem diferenciada acerca da gestão de projetos voltada para a administração pública, contendo as principais características desse modelo de gestão, as peculiaridades da administração pública voltada à gestão de projetos, bem como as principais condicionantes para sua aplicação.

Nesta seção também são referenciadas as partes interessadas na implementação de projetos públicos, os principais óbices da administração pública voltada ao desenvolvimento e gestão de projetos e a relação da gestão de projetos com as políticas públicas.

Na terceira seção desta pesquisa são apresentados, de forma contextualizada, os fatores críticos de sucesso para a gestão de projetos, suas dimensões e o nível de maturidade organizacional para a gestão de projetos. Em seguida são abordados alguns modelos de avaliação do nível de maturidade organizacional para a gestão de projetos

Por fim, na quarta seção, são apresentados os resultados das melhores práticas relacionadas a gestão de projetos em organizações públicas identificados na presente pesquisa, tendo como referência os seguintes casos: (i) o caso do PAC Embrapa: Requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público; (ii) o caso do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro, e; (iii) o caso do Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT.

Também na quarta seção, além da identificação das melhores práticas nos casos anteriormente citados, os resultados são tabulados e comparados, a fim de avaliar possíveis recorrências ocorridas entre as práticas identificadas, a fim de subsidiar a proposta final desta pesquisa que tem como objetivo o aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

## 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão de projetos pode ser considerada um tema bastante antigo e vem sendo estudado com maior propriedade desde a década de 1950, com o enfoque em projetos de cunho militar, durante o período da guerra fria, os quais necessitavam de um processo de gestão aprimorado em face de suas complexidades, bem como de ferramentas gerenciais que proporcionassem eficiência e eficácia na obtenção de seus objetivos (VALLE, *et al.* 2007).

De acordo com Rabechini Jr. et al (2005), a gestão de projetos vem apresentando um contínuo processo de evolução, que pode ser descrito em três fases distintas, de acordo com suas características. A primeira fase, entre o período de 1961 a 1990, com o foco no gerenciamento de projetos tradicionais. A segunda fase, a partir de 1990, caracterizada pelo gerenciamento de projetos modernos e marcado pela disseminação do guia de gerenciamento de projetos do Project Management Institute – PMI. A terceira fase tem seu início no final da década de 1990, com o foco na organização e não apenas no projeto, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e da maturidade em gerenciamento de projetos. Nessa fase também se dá maior ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia da organização, bem como na alocação eficaz dos recursos disponíveis.

Pode-se observar que o tema vem tomando considerável amplitude nos últimos tempos, bem como aumentando sua inter-relação com a estratégia estabelecida pela organização.

Na atualidade, a própria instabilidade do ambiente social, aliado as constantes mudanças organizacionais, têm exigido das corporações um processo cada vez mais coordenado na implementação de suas ações.

Essas ações, por sua vez, são realizadas geralmente através de projetos, os quais nascem de uma necessidade da organização, a fim de concretizarem seu planejamento, na busca de constante inovação e sucesso.

Nesse contexto, os projetos modernos enfrentam grandes mudanças e necessitam da implementação de novas técnicas que requerem habilidades especializadas e diversificadas, levando em consideração as necessidades organizacionais, bem como a velocidade das mudanças no ambiente social.

Prado (2008), afirma que no mundo de hoje o atendimento das diversas necessidades organizacionais está cada vez mais condicionado à execução de projetos e sua complexidade

está se tornando cada vez mais frequente, tornando crescente o desafio das organizações no gerenciamento eficiente de projetos.

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2004), um projeto é um esforço temporário, com início, meio e fim, empreendido com o objetivo de criar ou aprimorar um produto, serviço ou resultado único.

Maximiano (2008), complementa o referido conceito inserindo o caráter da programação nas atividades a serem realizadas e sua execução limitada ao orçamento disponibilizado pela organização.

Outro aspecto importante a ser tratado a respeito dos projetos diz respeito a necessidade do seu alinhamento ao planejamento estratégico da organização, a fim de direcionar os esforços no atendimento dos objetivos organizacionais.

Diante dessas características pode-se estabelecer uma relação muito próxima entre o ciclo de vida de um projeto com o ciclo Plan-Do-Check-Action (PDCA) da administração. Alguns autores defendem que um projeto nasce da identificação de uma necessidade da organização, seguindo para a proposição de uma solução, sua execução e conclusão (GUIDO; CLEMENTS, 2007).

O Guia PMBOK, por sua vez, estabelece o ciclo de vida genérico de um projeto em cinco fases distintas: fase de iniciação, fase de planejamento, fase de execução, fase de monitoramento e controle e fase de encerramento. Essas fases variam de acordo com as particularidades da organização e especificidades dos produtos ou serviços prestados.

A fase de iniciação consiste no início formal propriamente dito do projeto, estabelecendo a concepção do escopo, prazo e custo. nesta fase também se dá a formalização junto aos patrocinadores dos objetivos, produtos ou serviços, metas, premissas e riscos iniciais do projeto, bem como ocorre o mapeamento das partes interessadas.

A fase de planejamento consiste na exploração de todos os dados e informações referente o projeto, integrando o planejamento e o mapeamento conforme os objetivos propostos.

A fase de execução é a materialização coordenada das atividades resultantes do planejamento, de acordo com o desembolso previsto, conforme o escopo definido. Nessa fase poderão ocorrer revisões no planejamento, resultando na mudança do tempo ou recursos previstos para implementação do projeto.

A fase de monitoramento e controle consiste na constante atualização do desenvolvimento dos resultados obtidos no projeto. De acordo com o PMI (2008), o constante

monitoramento disponibiliza à equipe do projeto uma visualização sistêmica, identificando as áreas que possam necessitar de intervenção.

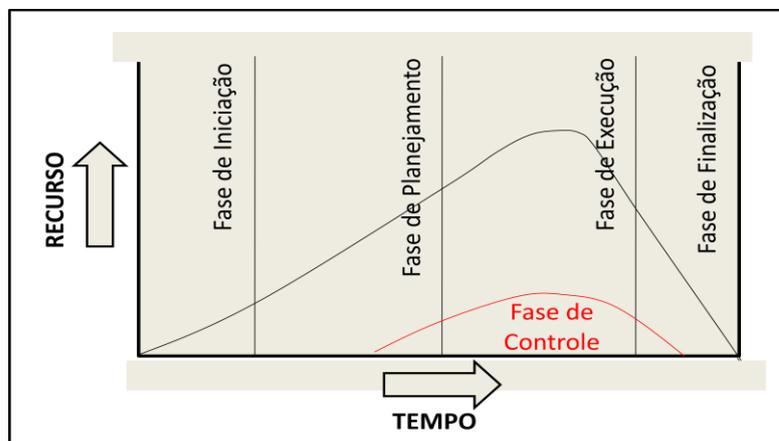
Importante registrar que as mudanças ocorridas durante o projeto devem ser precedidas de determinadas avaliações, sempre em conjunto com as partes interessadas, a fim de evitar qualquer tipo de desvirtuação do escopo do projeto.

A fase de encerramento é determinada pelo término formal do projeto, com a entrega dos produtos ou serviços aos responsáveis, bem como a apresentação dos resultados final para avaliação do desempenho. Apesar de rápida, a fase de encerramento é considerada de grande importância, em face de sinalizar o fim do projeto, apurando os resultados obtidos, a eficiência do projeto executado e a realização do escopo definido.

Também com relação ao ciclo de projeto, faz-se necessário enfatizar que as partes interessadas, os riscos e as incertezas são maiores no início do projeto, situação totalmente oposta em relação aos recursos despendidos nessa fase (MACIEL NETO, 2012).

A Figura 1 apresenta as cinco fases do projeto, de acordo com o PMBOK, sob a perspectiva do tempo e recurso despendido:

Figura 1 - Fases do ciclo de vida de um projeto



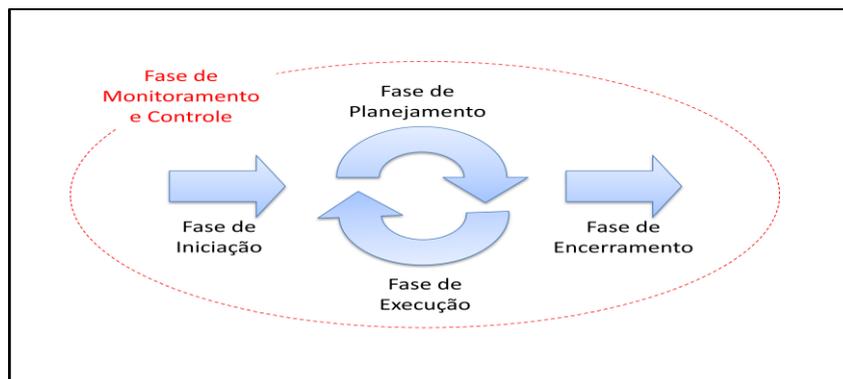
Fonte: Adaptado do PMBOK (PMI, 2012).

Analisando a Figura 1, pode-se observar as distintas fases do projeto, bem como a relação entre os recursos investidos de acordo com o tempo.

Especificamente com relação aos recursos investidos, constata-se um aumento gradativo dos investimentos, da fase inicial do projeto até a fase de execução, período em que o projeto necessita de maior aporte de recursos, e uma acentuada redução dos investidos, a partir da fase de execução até a fase de encerramento do projeto.

De acordo com a metodologia apresentada pelo PMBOK (PMI, 2008), as fases do projeto podem se desenvolver de três maneiras: (i) sequencial, onde uma fase é iniciada somente após o término da anterior; (ii) fases sobrepostas, no qual existem fases que iniciam antes do encerramento da fase anterior, e ; (iii) fases interativas, onde somente se inicia o planejamento da próxima fase quando do término da fase atual. A Figura 2 ilustra o ciclo de vida de um projeto e a inter-relação entre suas fases:

Figura 2 - Ciclo de vida de um projeto e a inter-relação entre suas fases



Fonte: Adaptado do PMBOK (PMI, 2008).

De acordo com Maciel Neto (2012), a gestão de um projeto inclui uma série de procedimentos, dentre os quais destacam-se:

- identificação dos requisitos do projeto;
- realização das adaptações para atender as expectativas das partes interessadas;
- definição de objetivos claros e palpáveis, bem como de metas alcançáveis;
- balanceamento das restrições conflitantes do projeto.

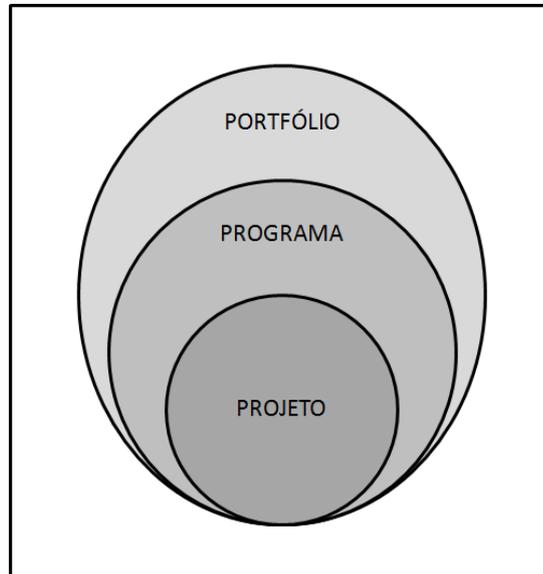
Não obstante, as organizações raramente desenvolvem projetos isolados, investindo esforços na elaboração de um conjunto de projetos, denominado programa. De acordo com Nocêra (2009), um programa consiste em um grupo de projetos que, devidamente gerenciado e coordenado de forma centralizada, tem como finalidade atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

De acordo com Vargas (2009), os programas tem como principal objetivo a integração entre projetos que tenham similaridade ou formas similares de produção, com o intuito de melhorar o processo de controle.

Esses programas ou projetos também podem ser agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz dos trabalhos, bem como facilitar o atendimento dos objetivos propostos. Esse agrupamento é denominado de Portfólio (VARGAS, 2009).

A Figura 3 apresenta de forma hierarquizada o posicionamento dos projetos, programas e portfólio de uma organização.

Figura 3 - Posicionamento hierárquico de projetos, programas e portfólio



Fonte: Elaboração do autor baseado em Vargas (2009).

Analisando a Figura 3, pode-se constatar que a complexidade e amplitude do tema acompanha a própria complexidade organizacional, na qual a gestão de projetos necessitará de um maior ou menor aprimoramento de acordo com a magnitude das atividades desenvolvidas pela organização.

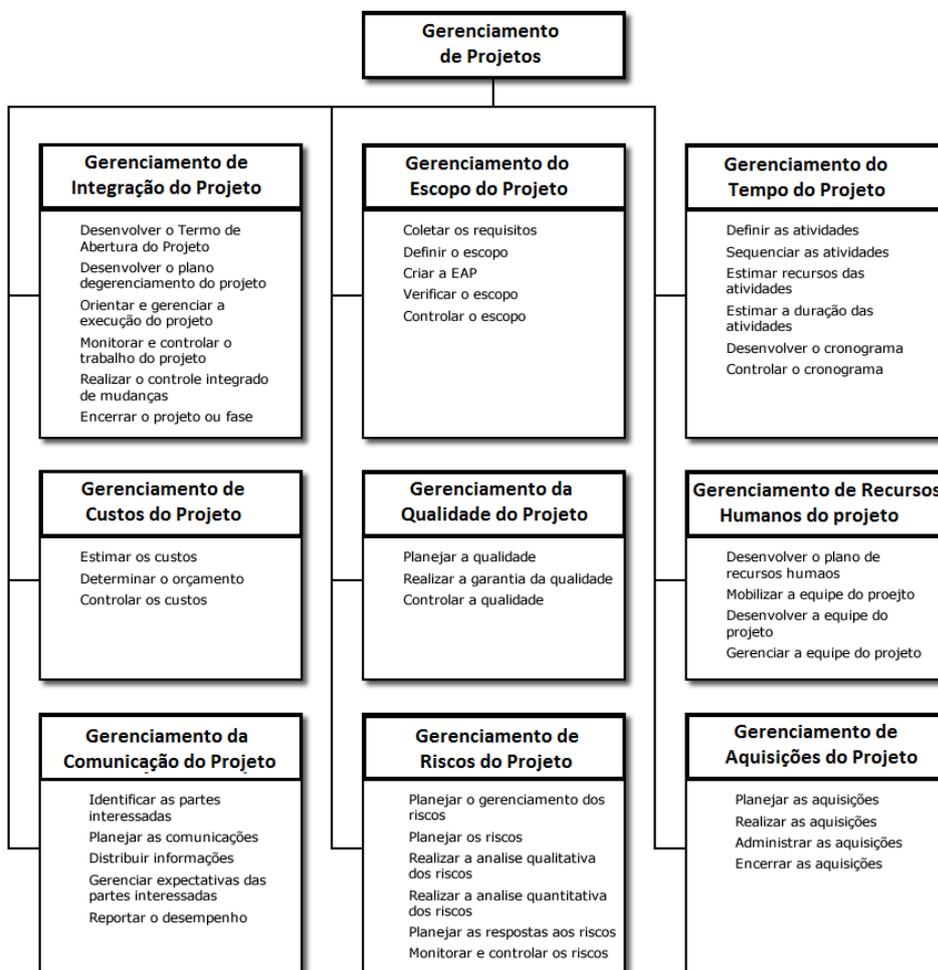
Essa complexidade também está intimamente ligada a necessidade de interação entre os processos de gestão de projetos e envolvem diversas áreas de conhecimento, interligadas e interdependentes, nas quais se destacam as gestões de custos, tempo e qualidade.

De acordo com Brandão (2012), essas áreas de conhecimento possuem separadamente um plano de execução, cujo controle tem como objetivo atingir a gestão dos projetos, que, por sua vez, necessita de uma gestão de integração com as demais áreas.

O PMBOK apresenta os processos de gestão de projetos, devidamente integrados com as respectivas áreas de conhecimento: gerenciamento de integração de projeto, gerenciamento do escopo do projeto, gerenciamento do tempo do projeto, gerenciamento de custos do projeto, gerenciamento de qualidade do projeto, gerenciamento de recursos humanos do projeto, gerenciamento de comunicação do projeto, gerenciamento de riscos do projeto e gerenciamento de aquisições do projeto.

Essa integração com as áreas de conhecimento busca aumentar a eficiência e a eficácia no gerenciamento de projetos e pode ser visualizada na Figura 4:

Figura 4 - Processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMBOK (PMI, 2004, p.11).

Para Brandão (2012), o inter-relacionamento nos processos de gestão é evidenciado, onde todas as áreas de conhecimento, embora tenham suas particularidades entre os respectivos grupos, são necessárias para atingir o sucesso no gerenciamento de projetos.

O vasto campo de conhecimento onde se encontra inserido a gestão de projetos também pode ser visualizado sob as perspectivas operacional, organizacional e estratégica, conforme apresentado no Quadro 3:

DIMENSÕES	PROPÓSITO	ELEMENTOS
Estratégica	Definição de "quais" projetos executar e que caminho seguir.	Planejamento Estratégico; Gerenciamento de Portfólio; Indicadores Estratégicos ( <i>outcomes</i> ) - Painel de Bordo.

Organizacional	Definição de "como" se estruturar para executar os projetos definidos.	Maturidade Organizacional; Escritório de Gerenciamento de Projetos; Gerenciamento de Programas; Indicadores Táticos ( <i>drivers</i> ).
Operacional	A execução propriamente dita com o foco na eficiência	Gerenciamento dos Projetos (processos, técnicas e ferramentas)

Quadro 3 – Perspectivas da Gestão de Projetos.

Fonte: Archibald (2005); Anselmo; Maximiano (2010).

Na perspectiva estratégica pode-se observar a ênfase na eficácia e na geração de valor por meio dos projetos, com o foco na satisfação do cliente e no compartilhamento de conhecimento, bem como nas vantagens competitivas.

Na perspectiva organizacional, por sua vez, constata-se a abordagem de temas corporativos, relacionados com a metodologia, governança e maturidade da organização..

A perspectiva operacional tem como objetivo atingir a eficiência dos projetos individuais, focando na aplicação de modelos, técnicas e ferramentas para emprego nas respectivas fases do projeto.

Com relação ao desenvolvimento de projetos fica claro a necessidade de um responsável para condução do processo desde a fase inicial até o seu encerramento, denominado gerente de projetos, sem perder a concepção de que todos são responsáveis, direta ou indiretamente, pelo seu sucesso (VERZUH, 2000).

Kerzner (2006), complementa que a complexidade e a multifuncionalidade dos projetos atuais torna o responsável pela gestão de projetos mais um integrador das potencialidades existentes na organização do que apenas um mero especialista técnico.

Uma prática comum adotada nas organizações para viabilizar a gestão eficiente de seus projetos é a criação de um setor específico para o desempenho dessa função, denominado escritório de projetos.

De acordo com o PMBOK (PMI, 2012), o escritório de projetos, também chamado de *Project Management Office* - PMO, é a parte da estrutura organizacional responsável pelo gerenciamento centralizado dos projetos. Essa estrutura também é encarregada de apoiar o processo de seleção, gerenciamento e mobilizações de projetos, bem como ser referência de informações para o grupo gestor acerca do tema.

Segundo Crawford (2002) o escritório de projetos é a estrutura organizacional estabelecida para facilitar as atividades da gestão de projetos e trazer melhorias ao próprio processo de gestão da organização por meio da gestão do portfólio e do alinhamento de projetos com a estratégia corporativa.

A implantação de escritórios de gerenciamento de projetos vem se tornando uma tendência crescente nas organizações mundiais, em face de sua importância e resultados que proporciona (MORRIS; JAMIESON, 2004). Tais escritórios podem assumir outras nomenclaturas, como *Project Office* (PO), *Project Support Office* (PSO) e *Project Management Center of Excellence* (PMCoE), mantendo, porém, o mesmo tipo de atuação (VALLE, 2010).

Segundo Valle (2010), as principais atribuições dos escritórios de gerenciamento de projetos são:

- Prestar apoio na consecução do planejamento estratégico da organização, por meio do gerenciamento de portfólio e de programas;
- Proporcionar o desenvolvimento de metodologias inerentes ao gerenciamento de projetos, com a proposição de relatórios, ferramentas, técnicas, modelos, formulários, sistematização de processos, etc;
- Prestar consultoria interna na organização, oferecendo orientação, diretrizes, padronização e suporte na aplicação de melhores práticas, ferramentas, técnicas e *softwares* relativos ao gerenciamento de projetos.

O escritório de gerenciamento de projetos também oferece suporte operacional para o desenvolvimento de projetos nas organizações, dando apoio ao seu gerenciamento, bem como atua na seleção dos projetos que deverão ser priorizados, com base no plano estratégico adotado pela organização.

De acordo com o PMBOK (PMI, 2012), algumas das principais características do escritório de gerenciamento de projetos são:

- disponibilização de recursos compartilhados e coordenados em todos os projetos administrados pelo escritório de gerenciamento de projetos;
- identificação e desenvolvimento da metodologia para gerenciamento de projetos, além de padrões e melhores práticas;
- padronização de políticas, procedimentos, formulários e outros documentos compartilhados;
- gerenciamento de configuração centralizado para todos os projetos administrado pelo escritório de gerenciamento de projetos;
- gerenciamento e repositório centralizado de riscos para todos os projetos;
- escritório central para operação e gerenciamento de ferramentas computacionais, tais como: *softwares* padronizados de gerenciamento de projetos;

- coordenação central da comunicação para projetos;
- plataforma de mentoria para gerente de projetos;
- monitoramento centralizado de todos os cronogramas e orçamentos dos projetos;
- coordenação geral do gerenciamento da qualidade e relacionamento do gerente do projeto com o pessoal de qualidade da organização.

De acordo com Menezes (2003), uma importante contribuição oferecida pelo escritório de gerenciamento de projetos é representada pelas ações de *benchmarking* dos processos e resultados obtidos, o que proporciona uma considerável contribuição para o alcance de níveis mais elevados de maturidade e efetividade no gerenciamento pelas organizações.

Também nesse sentido, Aubry, Hobbs e Thuillier (2008b), afirmam que o escritório de gerenciamento de projetos contribui para a melhoria dos resultados da organização de uma forma global, otimizando esforços e recursos entre os diversos projetos implementados, compartilhando os riscos e contingências existentes entre os projetos, controlando o cronograma estabelecido, reduzindo os custos, otimizando o fluxo de caixa, gerenciando e reduzindo conflitos, desenvolvendo as comunicações e a qualidade, e documentando o escopo dos projetos.

Barcauí (2003), descreve um roteiro básico de implantação para um Escritório de Gerenciamento de Projetos, destacando as seguintes ações:

- Estabelecer a missão e a estratégia do escritório;
- Preparar o plano executivo;
- Estabelecer prioridades;
- Facilitar o trabalho colaborativo entre stakeholders;
- Apoiar os projetos da empresa;

Operar e dar manutenção no EGP. Entretanto, não se pode confundir as atribuições do escritório de projetos com as atribuições dos gerentes de projetos. Segundo o PMBOK, enquanto o gerente de projetos tem o foco nos objetivos específicos do projeto em desenvolvimento, o escritório de projetos é responsável pela gestão do programa, buscando otimizar a destinação dos recursos entre todos os projetos implementados pela organização, prazos a serem cumpridos, entre outros, além de ser responsável pelo estabelecimento de metodologias, políticas e padrões de projetos.

As práticas de gerenciamento de projetos também são vistas, contemporaneamente, como um elemento diretamente relacionado com a garantia de alcance das metas estratégicas das organizações, em decorrência de um ambiente organizacional cada vez mais complexo e mutável, no qual a eficiência e o alcance de resultados são vitais para a sobrevivência e o sucesso das organizações (KERZNER, 2001; 2006; PRADO & ARCHIBALD, 2004; MULLALY, 2006; STEFANOVIC, 2007; PRADO, 2008; 2009; SILVEIRA, 2008, *apud* NASCIMENTO, 2014).

Segundo Kerzner (2006), empresas que optam por utilizar metodologias de gestão de projetos percebem, em seguida, que o potencial dos benefícios decorrentes é maior do que o imaginado inicialmente.

Conclui-se que a gestão de projetos é um fator primordial para melhorar o desempenho organizacional e alinhar as atividades desenvolvidas aos objetivos estratégicos, bem como estimular o desenvolvimento de inovações, o desenvolvimento de novos bens e serviços e a melhoria da eficiência organizacional.

Após uma breve contextualização do tema passa-se a abordar a gestão de projetos na administração pública.

## 2.2 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão de projetos na administração pública merece uma tratativa diferenciada, uma vez que o poder público desempenha suas ações em favor da sociedade, limitado a questões de cunho legal, orçamentária, financeira, ciclo eleitoral, mudanças da administração, entre outras.

Nessa vertente, o tema vem apresentando considerável destaque, não apenas por meio de projetos internos, mas também pela contratação de organizações prestadoras de serviços e pelo aporte de recursos para o financiamento de determinadas atividades (NASCIMENTO *et al.*, 2014).

O valor do gerenciamento de projetos para o governo “está na contribuição para uma governança eficaz, incluindo a transparência e a responsabilização, a eficiência e a utilização eficaz dos recursos, e a manutenção da confiança do público” (Crawford e Helm, 2009:74). Conforme relatam os autores, e tendo em vista a crescente demanda da sociedade brasileira por resultados da gestão pública, evidencia-se que já não basta a execução responsiva.

Para Crawford e Helm (2009), a entrega dos resultados na gestão pública passa cada vez mais a ser realizada na forma de grandes projetos e programas de governo. Assim, a organização de equipes para gerenciar projetos e a implementação de uma gestão voltada para os resultados são vistas como uma grande evolução do modelo tradicional de gestão para a nova administração pública (Moynihan, 2006; Mayne, 2007).

Diferentemente das instituições privadas, cujos interesses são voltados com maior ênfase aos acionistas e clientes, os projetos de organismos públicos apresentam critérios específicos, buscando atender as demandas da população em geral, tais como saúde, segurança, bem-estar, entre outras.

Importante registrar que as demandas da sociedade têm aumentando consideravelmente, acompanhando especialmente o crescimento populacional, dentre outros aspectos, exigindo da gestão pública um processo aprimorado de planejamento, execução e controle de suas atividades, buscando responder com a maior celeridade e eficiência a essas necessidades.

Carências na segurança pública, inexistência de saneamento básico, falta de mobilidade urbana, dificuldade de acesso à educação e saúde são apenas alguns exemplos de necessidades rotineiras que assolam a população e precisam de providências do ente público que possam resolver, de forma imediata e permanente, essas situações.

Logo, pode-se observar a magnitude e o grau de importância que os projetos públicos atingem, bem como o impacto que seus resultados podem produzir na sociedade, proporcionando melhor qualidade de vida a todos os cidadãos.

No Guia PMBOK-PMI (2004), e sua Extensão para Governo apresentam as normas do *Project Management Institute* aplicáveis a projetos públicos, ou de governo, com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia no processo de gerenciamento.

O referido Guia também apresenta uma visão geral dos principais fundamentos da gestão de projetos aplicáveis nas organizações públicas, sendo essa extensão reconhecida como boas práticas da gestão de projetos.

Os projetos públicos, ou de governo, envolvem diversas partes interessadas, dentre as quais o Guia PMBOK-PMI (2004), destaca:

- O público (população em geral, incluindo as gerações futuras);
- Os reguladores (indivíduo e/ou organização que aprova e faz cumprir as normativas em todas as esferas de governo);
- O stakeholder de oposição (parte interessada que se sente prejudicada com o projeto);

- A imprensa (responsável por notificar ao público os sucesso e/ou fracassos);
- Os fornecedores (parte fundamental nos processos de aquisição);
- O setor privado (parceiro com a contrapartida de recursos).

Todas essas partes interagem no processo com maior ou menor influência, de acordo com as peculiaridades do projeto e também são responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso, uma vez que atuam diretamente na escolha dos gestores públicos, através de processo eletivo, bem como podem exercer constante pressão durante sua gestão.

Outro aspecto que merece destaque quando tratamos de projetos públicos diz respeito ao ciclo anual orçamentário, cujas condicionantes determinam a previsão no orçamento e a disponibilidade financeira para que os investimentos necessários possam ser direcionados à implementação de projetos.

Normalmente, essas condicionantes tornam-se grandes obstáculos para a implementação de projetos na esfera pública, e aliado a um processo extremamente burocrático, prejudicam consideravelmente o atendimento dos objetivos propostos, especialmente quanto aos prazos estabelecidos.

Não são raros os projetos públicos que, em face de sua morosidade e burocracia para implementação, deixam de surtir seus efeitos em face do extenso lapso temporal ocorrido entre seu início e encerramento. Marques Junior (2000) aponta atrasos médios de 103% numa pesquisa com 398 projetos de construção no setor público.

Shenhar e Dvir (2007) pesquisaram 600 projetos nos setores privado, governamental e terceiro setor em vários países e constataram que 85% dos projetos não cumpriram o prazo e orçamento originais, com atraso médio de 70% e aumento médio de 60% no orçamento.

Desta forma, a administração com eficiência do tempo, custo e desempenho estimados pode ser considerada a base sólida para o sucesso de qualquer projeto (BRANDÃO, 2012).

Não obstante, um projeto na área pública também necessita estimular a aprendizagem organizacional de forma contínua, apresentar vinculação com o planejamento estratégico e possuir uma metodologia que possibilite a participação dos integrantes da organização para a sua operacionalização (ARMANI, 2000).

Esses condicionantes constituem-se fundamentais para que os projetos possam ser elaborados e executados adequadamente, bem como proporcionem os resultados pretendidos e produzam os impactos esperados na qualidade dos serviços prestados a população.

Também nesse contexto, deve-se estabelecer uma relação entre políticas públicas e gestão de projetos, apesar do grande distanciamento existente entre esses campos, uma vez que a implementação de políticas públicas normalmente será realizada através de projetos.

Nessa vertente, Reinecke (2014), apresenta em sua pesquisa um quadro relacionando o ciclo de vida de políticas públicas e gestão de projetos, o qual é reproduzido no Quadro 4:

<b>Políticas Pública</b>	<b>Gestão de Projetos</b>
Identificação do Problema	Fase de Iniciação
Formação da Agenda	
Formulação das alternativas	Fase de Planejamento
Toma da de Decisão	
Implementação da Política Pública	Fase de Execução
Avaliação	Fase de Monitoramento e Controle
Extinção	Fase de Encerramento

Quadro 4 – Ciclo de vida de Políticas Públicas e Gestão de Projetos.  
Fonte: Reinecke, 2014.

Assim, as organizações públicas necessitam cada vez mais de ferramentas e técnicas para desenvolver a gestão de seus projetos com o objetivo de atender adequadamente as necessidades e expectativas da sociedade, principal beneficiário dos serviços públicos.

Encerrando a presente seção, inicia-se a abordagem dos fatores críticos de sucesso para a gestão de projetos.

### 2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE PROJETOS

A gestão eficiente de projetos em uma organização está sujeita a uma série de fatores que atuarão diretamente no sucesso ou fracasso dessa atividade, refletindo diretamente no resultado dos projetos implementados.

Esses fatores são denominados fatores críticos de sucesso - FCS que, segundo Rockart (1981), podem ser compreendidos como um conjunto limitado de áreas nas quais os resultados satisfatórios assegurarão êxito no desempenho competitivo da organização. São variáveis estruturais que afetarão diretamente o sucesso ou fracasso no alcance dos objetivos pretendidos.

Os trabalhos considerados pioneiros sobre os fatores críticos de sucesso na área de gestão de projetos, foram desenvolvidos em 1974, pelos pesquisadores Murphy, Baker e

Fisher (MURPHY; BAKER; FISHER, 1974; BAKER; MURPHY; FISHER, 1988, *apud* Morioka *et al.*), sendo complementados pelas pesquisas de Pinto e Slevon na década seguinte (SLEVIN; PINTO, 1986; PINTO; SLEVIN, 1987; 1988a b; 1989, *apud* Morioka *et al.*).

Desses estudos pode-se extrair os fatores críticos de projetos sob cinco dimensões distintas: planejamento e controle, natureza do projeto, recursos humanos, *stakeholders* e meio externo, conforme apresentado no quadro 5:

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE PROJETOS			
Grupo	Dimensão	Observações	Exemplos
Projeto e Gestão de Projeto	Planejamento e controle	Atuação direta do gerente de projeto.	Objetivos claros e realistas; Gestão de mudanças efetiva; Gestão de riscos efetiva; Controle e monitoramento efetivos; Organização clara e simples para o projeto; Controle gerencial dinâmico e eficiente.
	Natureza do projeto	Referência às características do projeto, evidenciando a necessidade de uma tipologia adequada.	Tecnologia conhecida; Valor percebido do projeto; Projeto de grande porte, alto nível de complexidade, muitas pessoas envolvidas, longa duração.
Pessoas	Recursos humanos	Preocupação com a equipe do projeto.	Boa comunicação e bom feedback; Equipe de projeto suficiente e qualificada; Gerente de projetos bem preparado; Boa liderança; Treinamentos adequados; Motivação e seleção da equipe.
	<i>Stakeholders</i>	Verificação dos envolvidos no projeto.	Suporte da alta diretoria; Envolvimento de clientes e usuários; Bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores; Diversos pontos de vista.
Empresa	Meio externo	Características externas ao âmbito do projeto em si.	Adaptação, cultura e estrutura da organização; Estabilidade política; Ferramentas e métodos de gestão de projetos bem escolhidos; Compreensão do ambiente do projeto (contexto); Sistema de informações gerenciais confiável.

Quadro 5 – Dimensões de fatores críticos de sucesso de projeto.

Fonte: Adaptado de Fortune; White (2006) e Lopes (2009).

A maturidade da organização também pode ser considerada um importante fator de sucesso na gestão de projetos e indica claramente o uso dos conceitos, técnicas e métodos utilizados nessa atividade, bem como oferece subsídios necessários para tornar a gestão de projetos mais eficaz.

O conceito de maturidade em gerenciamento de projetos deriva da gestão da qualidade total que, por meio de suas inúmeras ferramentas, objetiva mensurar o desempenho dos processos organizacionais de forma a obter maior eficiência organizacional (Sidenko, 2006). Nessa perspectiva, a ideia central no referido conceito em relação à gestão de projetos, está

diretamente relacionada ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas (Jucá Jr. & Amaral, 2005).

Kerzner (2006), considera a maturidade em gestão de projetos nada mais do que o processo de amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência em gerenciar seus próprios projetos por meio de sistemas e processos para aumentar a probabilidade de sucesso.

Segundo Anselmo (2009), a maturidade na gestão de projetos pode ser avaliada em função do grau em que uma organização adota os conceitos relacionados a aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas sistemáticas para o desenvolvimento dessa atividade.

Para Kerzner (2006), a maturidade em gestão de projetos trata do desenvolvimento de sistemas e processos que são repetitivos, por sua natureza, e trazem alta probabilidade de que cada um deles alcance pelo êxito, entretanto não garantem o sucesso.

Na literatura são apresentados diversos modelos para avaliar o nível de maturidade de uma organização na gestão de projetos. Rabechini e Carvalho (2009), destacam como principais o *Project Management Matutity Model* (PMMM) e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3).

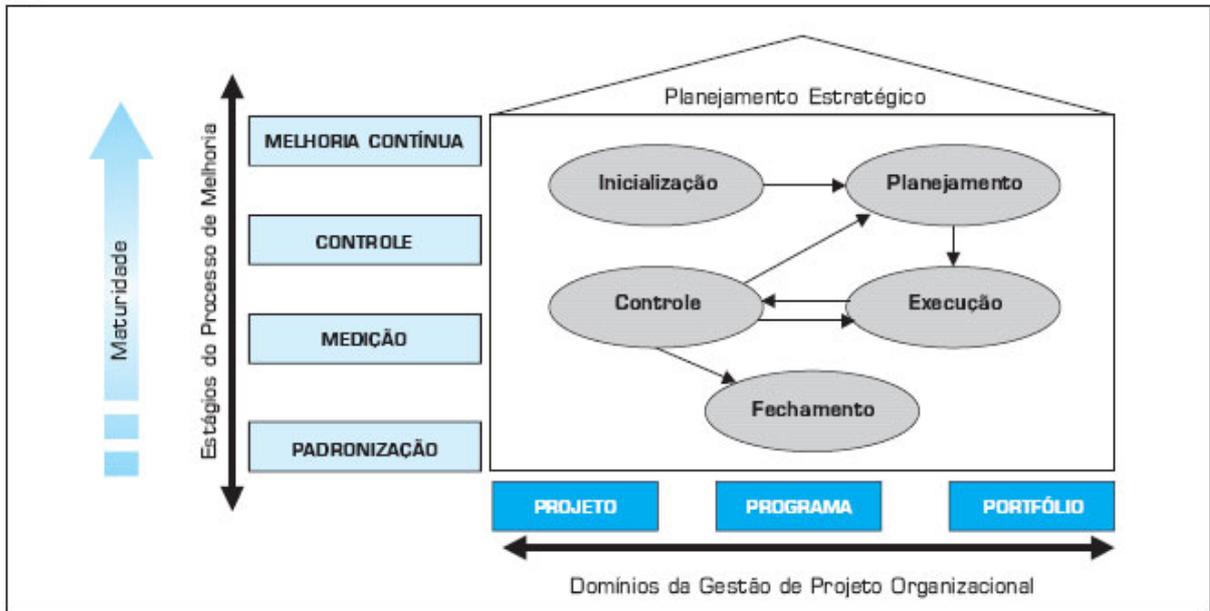
No modelo PMMM são detalhados cinco níveis de desenvolvimento: linguagem comum, processos comuns, metodologia única, práticas do *benchmarking* e melhoria contínua, conforme apresentado no quadro 6:

NÍVEIS	DETALHAMENTO
Linguagem Comum	A organização reconhece a importância da gestão de projetos e a necessidade de desenvolver um bom entendimento sobre a sua conceituação básica.
Processos Comuns	A organização reconhece que processos comuns precisam ser definidos e desenvolvidos de forma que o sucesso de um projeto possa ser replicado nos demais.
Metodologia Única	A organização reconhece o efeito positivo da combinação de metodologias e é capaz de criar uma metodologia adaptada para suas características.
Prática do <i>Benchmarking</i>	A organização pratica o <i>benchmarking</i> de forma sistematizada em busca de melhores práticas para o aprimoramento de seus processos e obtenção de vantagem competitiva.
Melhoria Contínua	A organização avalia criteriosamente as informações obtidas através do <i>benchmarking</i> , incorporando melhorias contínuas em sua metodologia.

Quadro 6 – Modelo para avaliação do nível de maturidade de uma organização na gestão de projetos.  
Fonte: Adaptado de Rabechini e Carvalho (2009).

O modelo OPM3, por sua vez, foi construído com base no ciclo de vida da gestão de projetos proposto pelo PMI e consiste em quatro patamares de melhoria: padronização, medição, controle e melhoria contínua, os quais são relacionados com os grupos de processos envolvidos na gestão de projetos, conforme apresentado na Figura 5 (ARCHIBALD, 2005; RABECHINI; CARVALHO, 2009):

Figura 5 - Modelo de maturidade OPM3



Fonte: Adaptado de Rabechini; Carvalho, 2009.

Prado (2008), desenvolveu um modelo para avaliar o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. A principal diferença com o modelo PMMM anteriormente citado, estabelece-se nas variáveis de análise que determinam a maturidade ao longo de cada nível do modelo.

As dimensões de análise e suas principais características podem ser visualizadas no Quadro 7:

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Competência Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos/experiência em gerenciamento de projetos</li> <li>• Conhecimento/experiência em outras áreas de gestão</li> </ul>
Uso de Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Série de passos a serem seguidos para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas informatizados deverão ser acessados pelos principais envolvidos e reter informações restritas para acesso de algumas</li> </ul>

Informatização	<p>peças</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deve fornecer dados de projetos isolados, assim como uma carteira como um todo</li> </ul>
Relacionamentos Humanos (competências comportamentais)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação das pessoas para que desenvolvam as atividades da melhor maneira</li> </ul>
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de uma estrutura organizacional mais bem adequada ao gerenciamento de projetos, como uma estrutura matricial</li> </ul>
Alinhamento com os Negócios (estratégia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento dos projetos desenvolvidos pela organização com os objetivos estratégicos ou propósitos organizacionais</li> </ul>

Quadro 7 – Dimensões determinantes de maturidade em gerenciamento de projetos.

Fonte: Prado (2008).

Por fim, Keeling (2006), destaca que dentre as principais causas de fracasso de um projeto estão diretamente relacionados com a falta de dedicação da equipe de projeto, a organização imprópria e a falta de direção e controle das atividades.

Após uma breve explanação a respeito dos fatores críticos de sucesso na gestão de projetos, passa-se a abordar as melhores práticas na gestão de projetos, com o enfoque em organizações públicas.

## 2.4 MELHORES PRÁTICAS NA GESTÃO DE PROJETOS

As melhores práticas são fatores comuns, positivos ou negativos, que atuam diretamente na taxa de sucesso das ações implementadas por uma organização e implicam na análise criteriosa das diversas formas dos processos, das metodologias de trabalho, bem como dos diferentes arranjos organizacionais. São fatores que devem ser enfatizados, no caso dos fatores positivos, ou evitados, no caso dos fatores negativos (ANDESEN, HENRIKSEN E AARSETH, 2007).

Diante desse contexto, a presente pesquisa buscou identificar esses fatores em organizações públicas, especificamente na área da gestão de projetos, a fim de utilizá-los como referência de boas práticas, para posterior emprego na proposta de implementação e aprimoramento da gestão de projetos junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

A amostra foi extraída dos artigos científicos e teses selecionados, conforme já descrito nos procedimentos metodológicos da presente pesquisa, sendo identificados três casos que serão abordados neste estudo: o caso do PAC Embrapa, o caso do Escritório de

Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro e o caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT.

O Quadro 8 apresenta os casos que foram selecionados, identificando a respectiva instituição pública, a pesquisa realizada e o objetivo da pesquisa:

<p><b><u>CASO 1</u></b></p> <p><b>Instituição Pública:</b> Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.</p>
<p><b>Título da Pesquisa:</b> O caso do PAC Embrapa: Requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público.</p>
<p><b>Objetivo:</b> O artigo analisa os processos de gestão, acompanhamento e controle de resultados adotados pela Embrapa para realizar com efetividade os 10 projetos e 141 metas previstos no Programa de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa (PAC Embrapa). A pesquisa qualitativa, baseada em estudo de caso descritivo, aborda a literatura de gestão orientada para resultados (GpR) em junção com a análise do modelo emergente dessa implementação. Ao explicitar e descrever o modelo praticado que se revelou preponderante para o cumprimento das metas e para uma elevada execução orçamentária, o estudo identifica sete requisitos necessários para uma gestão para resultados eficaz em instituições públicas, tais como: meritocracia na formação da equipe gestora, apoio da alta gestão, autonomia e comunicação estratégica. Ao apresentar evidências empíricas dos requisitos para a eficácia da GpR, o estudo oferece subsídios para melhoria da gestão de programas de governo e consequente geração de valor público.</p>
<p><b><u>CASO 2</u></b></p> <p><b>Instituição Pública:</b> Estado do Rio de Janeiro.</p>
<p><b>Título da Pesquisa:</b> Estudo para criação do escritório de gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Em função da necessidade do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás (CBMGO) atingir os objetivos estratégicos elencados nas perspectivas de Recursos, Aprendizado, Gestão e Operações, e Sociedade, previstos no Planejamento Estratégico 2012-2022 para ser uma Corporação Militar referência nacional pela excelência na prestação de serviços de bombeiros, o presente artigo tem o escopo geral de discutir a gestão de projetos, citar as principais vantagens do escritório de gestão de projetos para as organizações e discutir o caso do Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro (EGP-RIO).</p>
<p><b><u>CASO 3</u></b></p> <p><b>Instituição Pública:</b> SECOPA - Secretaria Extraordinária da Copa.</p>
<p><b>Título da Pesquisa:</b> Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT.</p>
<p><b>Objetivo:</b> Para a realização da Copa do Mundo de 2014 o Brasil busca a viabilidade econômica e financeira dos investimento nos projetos. Contudo, toda essa organização para o mundial depende da eficiência e eficácia na gestão dos projetos das cidades-sede; projetos que são planejados e executados pelas três esferas governamentais (Federal, Estadual e Municipal). Nesse contexto, este estudo objetiva identificar a estrutura do Planejamento, Execução e Controle dos projetos da Copa do Mundo de 2015 no Brasil, em Cuiabá, capital do Estado do Mato Grosso.</p>

Quadro 8 – Casos selecionados para identificação de boas práticas na gestão de projetos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### **2.4.1 Caso 1: O PAC Embrapa: Requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária -Embrapa, foi criada em 26 de abril de 1973 e é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Tem como objetivo principal desenvolver, em conjunto com os parceiros do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos, fibras e energia no nosso País.

De acordo com informações extraída no portal da instituição, a Embrapa possui como missão, viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira e tem como visão de futuro ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia. Atua por meio de 47 Unidades de Pesquisa e de Serviços e de 14 Unidades Centrais Administrativas e está presente em todas as regiões brasileiras.

Diante das dimensões territoriais alcançadas pela empresa, a descentralização geográfica de suas unidades, a possibilidade de restrições orçamentárias e a burocratização dos níveis hierárquicos da organização, o processo de implementação de projetos corporativos normalmente é moroso, especialmente aqueles que dependem de intensa articulação entre os diferentes níveis de governo (PORPINO; STEFANI, 2014).

No ano de 2008 o governo federal aprovou um programa para fortalecimento da base tecnológica da Embrapa, a fim de proporcionar melhores condições em prol do avanço da agropecuária brasileira.

O Programa foi estruturado com 10 projetos, nas seguintes áreas: 1) Agricultura Amazônica Sustentável; 2) Segurança Alimentar e Alimentos Seguros; 3) Aproveitamento dos Recursos Naturais e Produção Agrícola Sustentável; 4) Competitividade e Sustentabilidade da Agricultura; 5) Avanço na Fronteira do Conhecimento; 6) Competitividade em Agroenergia; 7) ações para melhoria do modelo institucional da empresa, 8) continha metas para a revitalização da infraestrutura física e capacidade intelectual da Embrapa; 9) apoio à revitalização das Oepas, e 10) acompanhamento via satélite de obras do PAC do governo federal (PORPINO; STEFANI, 2014).

A complexidade do programa, aliado ao expressivo aumento nos investimentos da organização, necessitou a implementação de diversas medidas por parte da Embrapa, a fim de viabilizar, de forma eficiente e eficaz o atendimento de todos os objetivos propostos.

Dentre as principais medidas implementadas, refere-se à adoção de um modelo diferenciado de governança, caracterizado pela gestão para resultados. Nesse contexto, passa a ganhar destaque, dentre outras questões, a gestão de projetos, com enfoque na transparência, eficiência e eficácia na utilização de recursos públicos.

Segundo Porpino; Stefani (2014), a Embrapa implantou em sua estrutura a Secretaria Executiva do PAC Embrapa e o Comitê Consultivo do PAC Embrapa, com o objetivo de coordenar e supervisionar o andamento das ações relacionadas aos projetos e às metas estabelecidas pelo programa.

O Comitê Consultivo consiste em uma instância no nível de assessoramento ao grupo gestor da empresa, e tem como função primordial auxiliar na elaboração, análise e aprovação dos planos de ação para implementação das metas estabelecidas pelo programa. A Secretaria Executiva tem como objetivo o acompanhamento específico das ações de cada um dos 10 projetos que constituem o programa. A Secretaria Executiva também ficou responsável por viabilizar a implementação dos projetos e propor os ajustes que se fizessem necessários, bem como assegurar a aplicação adequada dos recursos e promover a divulgação das ações do Programa.

Assim, a estrutura da Embrapa foi sofrendo adequações a fim de ajustar-se as atuais necessidades e objetivos organizacionais. Nesse sentido, além da estruturação anteriormente citada, também foram instituídas três coordenadorias na Secretaria Executiva, com o objetivo de dar maior efetividade no apoio e monitoramento da execução dos projetos e metas. Essa nova estrutura pode ser visualizada no Quadro 9:

COORDENADORIAS	PROJETOS	GESTÃO
Coordenadoria de Apoio à Ações de PD&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agricultura Amazônica;</li> <li>✓ Segurança Alimentar;</li> <li>✓ Recursos Naturais;</li> <li>✓ Agricultura Familiar;</li> <li>✓ Fronteira do Conhecimento;</li> <li>✓ Agroenergia.</li> </ul>	Designado pesquisador da Embrapa com experiência em gestão de projetos.
Coordenadoria de Apoio à Inovação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Institucional/Governança.</li> </ul>	Ocupada por empregado da Embrapa com carreira voltada à gestão da inovação.
Coordenadoria de Apoio às Ações de Recursos Humanos e de Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ RH e Infraestrutura;</li> <li>✓ Oepas;</li> </ul>	Designado outro empregado da Embrapa com perfil e atuação prévia compatíveis com as ações previstas nos respectivos projetos.

Quadro 9 – Coordenadorias na Secretaria Executiva, programas e gestão.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Porpino; Stefani (2014).

Como resultado da formação das células de trabalho apresentadas no Quadro 7, o emprego de profissionais de carreira da própria organização contribuiu para a maior integração da equipe, bem como facilitou o trâmite dos processos, uma vez que todos os profissionais envolvidos no processo de gestão já estavam inseridos no ambiente organizacional. A adoção dessa medida não provocou aumento na estrutura organizacional, uma vez que todos os colaboradores já integram o quadro de servidores da instituição.

Outra constatação que merece destaque refere-se a diversidade cultural, faixa etária e formação acadêmica da equipe gestora do Programa, os quais podem ser considerados aspectos extremamente positivo para a criatividade, a tomada de decisão e a inovação (COX, 1994).

Na análise do caso Embrapa, também foi identificada a utilização de diversas ferramentas para proporcionar o devido acompanhamento na execução dos projetos, bem como dos recursos vinculados ao respectivo programa (PORPINO; STEFANI, 2014). Essas ferramentas são apresentadas no Quadro 10:

<b>FERRAMENTAS</b>	<b>AÇÃO REALIZADA</b>
Disponibilidade permanente	Contato permanente e facilitado com as unidades executoras para orientação, instrução de processos e demandas e acompanhamento da execução.
Visitas nas unidades executoras	Visita a todas as unidades executoras para sensibilização das equipes, orientação, monitoramento e verificação da execução.
Prestação de contas	Prestação de contas anual, ou a qualquer tempo, das unidades executoras pelo uso dos recursos aplicados ao programa.
Sistemas corporativos	Captação de informações de acompanhamento por meio dos sistemas informatizados existentes ( <i>i.e.</i> , Siafi; Centro de Custos; Sistema de Acompanhamento de Obras; e Sistema de Gestão de Projetos).
Auditoria	Acompanhamento técnico <i>in loco</i> a cargo da Auditoria Interna da Embrapa, para verificação de procedimentos e aplicação de recursos.
Relatórios	Confecção de relatórios detalhados elaborados a qualquer tempo, sob demanda da Diretoria-Executiva e, anualmente, dos documentos intitulados Relatórios de Execução PAC Embrapa, publicação que sumariza resultados alcançados durante o exercício a que se referem.

Quadro 10 – Ferramentas aplicadas pela Secretaria Executiva para acompanhamento da execução dos projetos.  
Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Porpino; Stefani (2014).

Analisando o caso da Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, especificamente no que se refere a gestão de projetos, pode-se extrair diversas práticas que contribuíram diretamente para que os resultados pretendidos pela organização fossem atendidos.

Dentre as melhores práticas identificadas para a gestão de projetos no caso em tela, destacam-se as seguintes:

- A criação de estruturas específicas para a gestão de projetos;

- O emprego de profissionais do quadro efetivo da organização;
- A utilização de profissionais com habilitação específica para o exercício das atividades;
- A multidisciplinaridade dos integrantes da equipe de trabalho;
- O processo permanente e facilitado para orientação e instrução de processos com as unidades executoras;
- Sensibilização, orientação, monitoramento e verificação da execução junto as equipes;
- Captação de informações de acompanhamento por meio dos sistemas informatizados já existentes na organização;
- Realização de auditoria interna para verificação de procedimentos e aplicação de recursos;
- Confecção de relatórios detalhados elaborados para avaliação dos resultados alcançados.

Não obstante, faz-se necessário esclarecer que essas práticas foram empregadas com o objetivo de atender as necessidades da organização pública em questão, em face da implementação de um grande programa para fortalecimento da base tecnológica da Embrapa, a fim de proporcionar melhores condições em prol do avanço da agropecuária brasileira.

Também nesse sentido torna-se importante registrar que as práticas implementadas levaram em consideração as especificidades da organização, suas atividades, processos, estrutura, entre outros.

Assim, a aplicação dessas práticas em qualquer outra organização deve ser avaliada de forma criteriosa, pois necessitará das adequações necessárias para o devido alinhamento aos objetivos estratégicos da organização, sua estrutura, disponibilidade de recursos, disponibilidade de tempo, etc.

Apresenta-se a seguir a análise das melhores práticas do caso do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

#### **2.4.2 Caso 2: Escritório de Gerenciamento de Projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro**

O caso do escritório de gerenciamento de projetos do Governo do Estado do Rio de Janeiro foi alvo de estudos em artigo científico, no qual tinha como objetivo geral discutir a gestão de projetos, citar as principais vantagens do escritório de gestão de projetos para as

organizações, com o foco na criação do escritório de gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Goiás (REIS, 2012).

O autor do referido artigo baseou sua pesquisa no estudo de caso: Governo do Estado do Rio de Janeiro, desenvolvido por Analia Maria Andrade Pinto e Wainer da Silveira e Silva, o qual será apresentado a seguir, de forma resumida, com o enfoque nas melhores práticas adotadas para a gestão de projetos.

O Estado do Rio de Janeiro iniciou uma reformulação em seu modelo de administração pública em decorrência de graves problemas estruturais que vinha apresentando ao longo do tempo e necessitavam de uma intervenção definitiva do poder público para sua resolução. Muitos deles eram derivados da própria história de evolução política e econômica do Estado carioca.

No ano de 2007 foi estabelecida uma proposta da gestão pública com o objetivo de remodelar a administração do estado e consolidar um novo modelo de gestão voltado aos resultados, com foco principal voltado à profissionalização de uma gestão eficiente, a qual provocaria as mudanças necessárias para corrigir os problemas encontrados.

Nesse esforço foi elaborado um estudo para concepção do novo planejamento estratégico para o Estado do Rio de Janeiro, desenvolvido por Paulo Vicente dos Santos Alves, Subsecretário de Estado do Planejamento, o qual apresentava dois grandes desafios a serem perseguidos (PINTO; SILVA, 2010):

➤ Planejar melhor e de forma mais realista, buscando melhor sintonia com o ambiente, aonde os recursos são cada vez mais escassos e os problemas cada vez mais abundantes. A primeira solução foi indicada no sentido de agrupar as diferentes secretarias em grupos que se complementam, a fim de proporcionar uma visão contextualizada da máquina administrativa estadual;

➤ A forma mais adequada para proporcionar um maior esforço de gerenciamento em alguns programas e projetos. Com esse objetivo foram criados dois novos níveis de planejamento, acompanhamento, execução e controle, sendo um nível de gestão estratégica, e um nível de gestão de projetos. De acordo com Alves (2007), pretende-se dar uma maior velocidade aos projetos tratando de forma diferenciada aqueles projetos que são mais críticos e permitindo à gestão pública aprender como planejar e executar melhor.

Os projetos de governo foram subdivididos em dois níveis de gestão: intermediária e intensa, de acordo com as abordagens gerenciais diferenciadas que possuem. O nível de

gestão intermediária contempla os projetos classificados como prioritários e o nível de gestão intensa contempla os projetos estruturantes.

De acordo com Pinto e Silva (2010), para cada um desses grupos foi estabelecido um processo de assessoramento e tem seu desempenho monitorado por uma empresa externa de consultoria na área de gerenciamento de projetos empresariais, com filosofias e metodologias próprias de trabalho e devidamente alinhadas com as diretrizes estratégicas do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O conjunto de projetos prioritários englobam, na maioria dos casos, áreas diretamente relacionadas com o bem estar social, tais como saúde, segurança e educação. Em face da importância que têm para a sociedade fluminense, estes projetos são considerados como estratégicos e são monitorados por um Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico, junto à Secretaria de Planejamento do Governo do Estado do Rio de Janeiro.

O Núcleo de Planejamento e Monitoramento Estratégico tem como objetivo assegurar que os projetos sejam desenvolvidos dentro do prazo e atendendo o custo o mais próximo do planejado possível. Os gerentes de cada um dos projetos prioritários assim como os monitores fazem parte do quadro de servidores públicos do Estado do Rio de Janeiro e não possuíam formação específica em gerenciamento de projetos, recebendo apenas uma capacitação geral para operacionalização do sistema de informações existente.

Esse grupo gestor possui como principal atribuição, juntamente com suas equipes, a manutenção dos dados da evolução dos seus projetos no sistema, alertando problemas e gargalos identificados, além de realizar os ajustes de prazos e custos necessários.

O monitoramento dos projetos prioritários é executado através de um sistema de informações de gestão estratégica, desenvolvido pela empresa de consultoria externa (PINTO; SILVA, 2010).

O conjunto de projetos de gestão intensa, é constituído pelos projetos nas áreas de saneamento, urbanização e transportes com forte apoio do PAC – Programa de Aceleração do Crescimento, desenvolvidos com verbas do Governo Federal.

Com objetivo de otimizar os resultados desses projetos, um sistema gerencial de monitoramento intensivo de projetos foi estabelecido pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, pautado na utilização das melhores práticas em gerenciamento de projetos definidas pelos sistemas de gestão como os descritos pelo PMI (PINTO; SILVA, 2010).

Dentre essas melhores práticas foi instituído o Escritório de Gerenciamento de projetos por meio do Decreto Estadual n. 40.890, de 2007, com o nome de EGP-RIO, estando

ligado a Secretaria de Casa Civil e ao Gabinete do Governador do Estado. Seu objetivo maior era dar eficácia na implementação de projetos estruturantes e na gestão de convênios, tendo como missão garantir a efetividade dos investimentos do Estado.

De acordo com Reis (2012), além das atribuições anteriormente citadas, o EGP-RIO também ficou responsável pela padronização das normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e melhores práticas tendo como principal função analisar os dados referente a: visão macro do portfólio de projetos; visão financeira dos projetos; visão da qualidade dos projetos; informação das auditorias nos projetos e medição do desempenho. O Escritório de Gerenciamento de Projetos também era responsável pela gestão dos diversos convênios do Governo e também do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI.

Especificamente no que tange a gestão de convênios foram promovidos diversos workshops, com o objetivo de equalizar informações, bem como proporcionar o suporte necessário às secretarias que detém o maior número de convênios, buscando a capacitação para os processos de programa de trabalho e de prestação de contas (PINTO; SILVA, 2010).

O escritório de projetos públicos do Rio de Janeiro foi formado por uma equipe multidisciplinar de profissionais, nas mais diversas áreas de formação. Além disso, todos os integrantes da equipe receberam capacitação formal em gerenciamento de projetos. A equipe exerce amplas funções de gerenciamento de projetos, envolvendo processos de gestão nas diversas áreas de conhecimento do PMBOK, bem como desenvolvem suas funções voltadas às melhores práticas de gestão.

Todas essas práticas implementadas pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro na busca de melhorar sua eficiência através da gestão de projetos foi alicerçada por uma poderosa plataforma de informação com acesso via web, a qual permite infinitas possibilidades, incluindo a avaliação em tempo real pela alta administração a respeito do desempenho dos projetos e seus respectivos responsáveis, auxiliando sobremaneira no processo de tomada de decisão.

Como forma de sintetizar o processo em tela, apresenta-se a seguir as melhores práticas identificadas no processo de implantação da gestão de projetos no Governo do Estado do Rio de Janeiro:

- Criação de uma estrutura específica para gestão de projetos (Escritório de Gerenciamento de Projetos);
- Seleção dos projetos de acordo com o respectivo nível de abordagem;

- Estabelecimento de um processo de assessoramento e monitorado contínuo;
- Utilização de um sistema de informações de gestão estratégica para monitoramento dos projetos;
- Emprego de profissionais do quadro efetivo da organização;
- Disponibilização de informações a respeito dos projetos em tempo real;
- Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e melhores práticas;
- Equipe multidisciplinar de profissionais, nas mais diversas áreas de formação;
- Capacitação das equipes em gerenciamento de projetos;
- Realização de workshops para disseminação de informações no ambiente organizacional;
- Disponibilização de suporte necessário às estruturas organizacionais envolvidas no processo.

A seguir serão abordadas as melhores práticas identificadas no caso da Arena Pantanal, em Cuiabá-MT, por conta das obras para a Copa do Mundo de 2014.

### **2.4.3 Caso 3: Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT**

Com a definição das cidades-sedes para a Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Brasil, iniciou-se uma grande corrida contra o tempo, a fim de implementar todas as medidas necessários para a concretização dos projetos fundamentais para a realização desse grandioso evento.

A Copa do Mundo de 2014 é reconhecida pelo governo brasileiro como um evento que de grandes oportunidades para a realização de planos e investimentos, com o objetivo maior de melhorar a infraestrutura e as condições de vida da sociedade (BRANDÃO, 2012).

Dentre as cidades selecionadas para receber os jogos da Copa do Mundo de 2014 está Cuiabá, capital do Estado do Mato Grosso, a qual será fortemente impactada pelos grandes investimentos nas áreas de infraestrutura, mobilidade urbana, criação de emprego e renda, entre outros, além dos investimentos específicos para a realização dos jogos.

A fim de garantir uma gestão eficiente e proporcionar a necessárias articulação entre os entes federados, órgãos públicos e iniciativa privada envolvidos no processo, foi criada uma estrutura de gestão com objetivo de definir os principais pontos estratégicos, com

destaque para o planejamento das ações, a função e a responsabilidade de cada um dos atores envolvidos.

Também nesse sentido foi criado um Comitê Gestor da Copa - CGCOPA, responsável pela definição e coordenação do plano estratégico do governo para o evento. Outra estrutura criada para atuar no processo foi o Grupo Executivo da Copa - GECOPA, com o objetivo de coordenar e consolidar as ações, estabelecer metas e garantir o monitoramento constante dos resultados de implementação e execução do plano estabelecido (BRANDÃO, 2012).

De acordo com o autor, na implementação dessas novas estruturas foram estabelecidas algumas premissas na busca de nortear o processo de gestão organizacional para que o atendimento dos objetivos estabelecidos, as quais destacam-se: o estabelecimento de uma matriz de responsabilidades, o monitoramento dos projetos e a criação de câmaras temáticas.

A matriz de responsabilidades está relacionada a coordenação dos esforços entre os as diferente esferas organizacionais envolvidas. O monitoramento dos projetos consiste no processo estruturado de acompanhamento, desde a definição até a assinatura da matriz de responsabilidades.

Nessa premissa, os responsáveis pelo gerenciamentos dos projetos fornecem as informações necessárias para a realização de ciclo de monitoramentos, a fim de avaliar se os compromissos estabelecidos estão sendo cumpridos no prazo e custo estabelecidos.

Ainda no monitoramento dos projetos, as informações repassadas pelos grupo de gestão dos projetos é fundamental para a adoção de medidas preventivas e/ou corretivas, para o alinhamento, quando necessário, do curso do processo, bem como para a análise crítica da evolução dos resultados obtidos.

As câmara técnicas, por sua vez, formada pelos entes públicos e representantes da sociedade civil organizada, proporcionada um ambiente para viabilizar a discussão de políticas pública, bem como da apresentação de soluções técnicas.

Outra ação do Governo Federal, além do constante monitoramento, foi com relação ao controle e a transparência na realização dos projetos. Nesse sentido, o grupo de gestão de projetos era responsável por alimentar o portal de transparência com todas as informações, proporcionando a integração e monitoramento dos gastos públicos.

Especificamente no Estado do Mato Grosso, uma das cidades-sede da Copa 2014, diante dos inúmeros desafios a serem enfrentados pela gestão pública estadual para cumprir adequadamente suas obrigações frente as exigências desse grandioso evento, fez-se necessário a implementação de uma boa prática da administração no setor público, envolvendo a adoção

de um eficiente método de planejamento, execução e controle no gerenciamento dos projetos (BRANDÃO, 2012).

Brandão (2012), destaca que a integração de todos os projetos é fator primordial importância para a eficiência e eficácia na concretização das ações que foram planejadas.

De uma forma geral, os projetos a serem implementados e executados no Estado do Mato Grosso, podem ser divididos em três grandes áreas: construção do estádio Arena Pantanal, mobilidade urbana e aeroportos.

O projeto de construção do estádio Arena Pantanal, ficou sob responsabilidade do Governo Federal, assim como todos os demais estádios projetos para o evento em questão.

O projeto de mobilidade urbana ficou sob responsabilidade do Governo do Estado do Mato Grosso, com investimentos estaduais e federais. Trata-se de um projeto extremamente complexo, que, além dos grandes investimentos que superam a cifra de 1,2 milhões de reais, depende de um moroso processo licitatório, bem como a questões relacionadas a desapropriação de áreas, as quais muitas vezes, dependerão de demandas judiciais.

Os projetos relacionados aos aeroportos ficaram sob responsabilidade da INFRAERO, em conjunto com o Governo do Estado. Destaca-se que para a execução dessas ações foi alterada a legislação de licitação do governo brasileiro, com o objetivo de proporcionar maior flexibilidade e celeridade para o processo.

Pode-se constatar a magnitude dos projetos apresentados, bem o esforço a ser despendido para sua implementação. Nesse sentido, o Governo do Estado do Mato Grosso utilizou-se de um sistema de gerenciamento de projetos - SIGEP, implantado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral e disponível para toda estrutura administrativa do estado.

De acordo com Brandão (2012), trata-se de uma solução totalmente corporativa, desenvolvida em software livre, sendo resultado da customização e novas implementações com base na versão 2.1.5 do *DotProject*.

O referido sistema disponibiliza informações quanto aos prazos, estágio de execução das obras, responsável, custo, etc, tanto para o público interno quanto ao público externo, permitindo o acompanhamento total do processo, garantindo total transparência no processo, bem como auxiliando no processo de tomada de decisão.

Esse processo também exigiu um grande grau de comprometimento dos gerentes de projetos, não apenas para manter atualizadas as informações dos projetos em andamento no

sistemas, mas principalmente, por difundir a cultura de manutenção das informações junto as equipes de trabalho.

O SIGEP disponibiliza uma série de relatório específicos para o grupo gestor de projetos, permitindo total acompanhamento e monitoramento do processo.

Analisando o caso do Planejamento, execução e controle dos projetos da Copa do Mundo de 2014 no Brasil: Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT, pode-se identificar como melhores práticas para a gestão de projetos:

- Emprego de um sistema de informações de gestão estratégica para monitoramento dos projetos;
- Desenvolvimento de um sistema de informações corporativo, atendendo as necessidades e especificidades da organizações;
- Criação de um órgão específico como responsável pela gestão de projetos;
- Adequação da estrutura administrativa para o novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos;
- O estabelecimento do monitoramento de projetos e definição de responsabilidades como matrizes de gestão organizacional;
- A disponibilização de informações entre todos os setores da administração pública;
- A transparência nas informações para o público externo referente aos projetos, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos;
- Processo permanente de monitoramento dos projetos para a implementação de medidas preventivas e/ou corretivas, em caso de necessidade;
- O papel do gestor de projetos no processo de conscientização das equipes de trabalho para garantir a manutenção das informações.

Após a identificação das melhores práticas nos casos anteriormente citados, buscou-se a sistematização das informações, conforme apresentado no Quadro 11, confrontando as práticas implementadas em cada uma das situações por similaridade, a fim de avaliar as possíveis recorrências.

	MELHORES PRÁTICAS APRESENTADAS	CASOS		
		1	2	3
1	A criação de estrutura específica para a gestão de projetos.	X	X	X
2	O emprego de profissionais do quadro efetivo da organização.	X	X	
3	A utilização de profissionais com habilitação específica para o exercício das atividades.	X		
4	A multidisciplinaridade dos integrantes da equipe de trabalho.	X	X	

5	O processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização.	X	X	X
6	Monitoramento e avaliação dos resultados.	X	X	X
7	Utilização de sistema de informações corporativo, atendendo as necessidades e especificidades da organizações.	X	X	X
8	Realização de auditoria interna para verificação de procedimentos e aplicação de recursos.	X		
9	Confecção de relatórios detalhados para avaliação dos resultados alcançados.	X		
10	Seleção dos projetos de acordo com o respectivo nível de abordagem.		X	
11	Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e melhores práticas.		X	
12	Capacitação das equipes em gerenciamento de projetos.		X	
13	Adequação da estrutura administrativa para o novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos.			X
14	A transparência nas informações para o público externo referente aos projetos, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.			X

Quadro 11 – sistematização das informações referente às melhores práticas em órgãos públicos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Analisando o Quadro 11, pode-se constatar a recorrência das melhores práticas indicadas nos números 1, 5, 6 e 7 em todas as organizações pesquisadas, sendo elas: a criação de estrutura específica para a gestão de projetos; o processo permanente e facilitado para sensibilização, orientação e instrução na organização; monitoramento e avaliação dos resultados, e; a utilização de sistema de informações corporativo, atendendo as necessidades e especificidades da organizações.

As práticas indicadas nos números 2 e 4 foram referenciadas em apenas dois casos e as demais práticas foram citadas em apenas um dos casos.

A seguir será realizada uma breve contextualização acerca da estrutura do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina e o processo de gestão de projetos na corporação.

### **3 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os aspectos gerais a respeito do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, sua evolução histórica, estrutura organizacional, atribuições estabelecidas em lei e cobertura operacional.

Neste capítulo também será apresentado o processo de elaboração e gestão de projetos do CBMSC, bem como as lacunas e oportunidades identificadas na estrutura atual da corporação, frente às recomendações teóricas e às boas práticas para o aprimoramento da gestão de projetos.

#### **3.1 ASPECTOS GERAIS**

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, órgão permanente e integrante da estrutura de segurança pública estadual, constitui-se uma das forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro. Encontra-se organizado com base na hierarquia e disciplina e está distribuído no território catarinense em Organizações de Bombeiros Militar - OBMs, estruturas responsáveis pela prestação direta de serviços a população.

Foi criado em 16 de setembro de 1919, através da Lei Estadual nº 1.288, com a denominação de Seção de Bombeiros e inaugurado somente em 26 de setembro de 1926, como uma fração de tropa da então Força Pública, hoje Polícia Militar de Santa Catarina.

Iniciou suas atividades com um efetivo de vinte e sete Praças e um Oficial integrantes dos Quadros da Força Pública, os quais passaram a receber instruções técnicas na área de bombeiro ministrada por um Oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Rio de Janeiro, contratado para essa finalidade.

Estava equipada com duas bombas a vapor, uma dita manual e uma manual cisterna, seis seções de escadas de assalto, uma de gancho para assalto em sacadas, dois aparelhos hidrantes de incêndio e ferramentas de sapa.

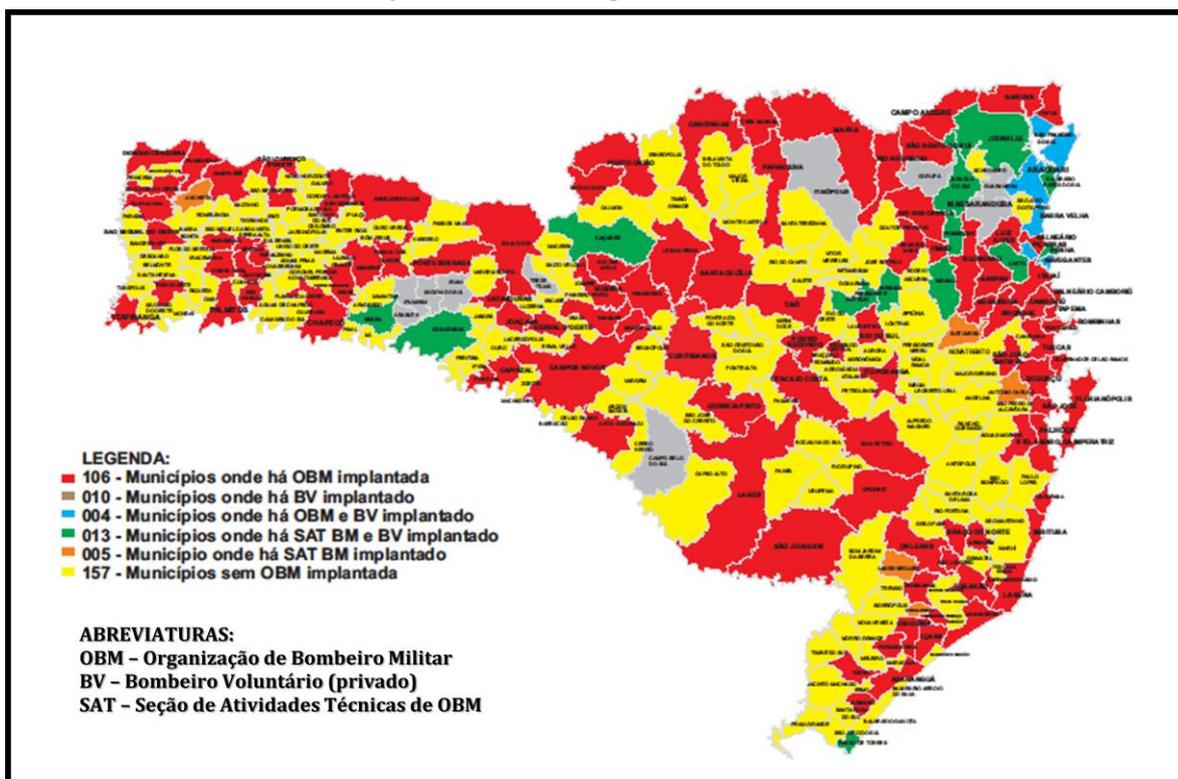
A Seção de Bombeiros atendeu o seu primeiro chamado no dia 5 de outubro, quando extinguiu, com emprego da bomba manual, um princípio de incêndio que se originou em decorrência do excesso de fuligem da chaminé da casa do Sr. Achilles Santos, à Rua Tenente Silveira, nº 6.

A primeira descentralização da Corporação, ocorreu em 13 de agosto de 1958, com a instalação de uma Organização Bombeiro Militar no município de Blumenau. Outro fato marcante para a corporação foi a Emenda Constitucional nº 033, em 13 de junho de 2003, concedendo ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC, o *status* de Organização independente, formando junto com a Polícia Militar, o grupo de Militares Estaduais.

Atualmente o CBMSC está presente em 128 municípios catarinenses (43,38%), apresentando um dos maiores índices de cobertura dos serviços de bombeiros do Brasil, ficando atrás apenas do Distrito Federal e do Estado do Rio de Janeiro, que apresentam cobertura de 100% e 55,43% dos municípios, respectivamente (Revista Emergência, 2014).

A cobertura do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina pode ser visualizada na Figura 6:

Figura 6 - Cobertura Operacional do CBMSC



Fonte: CBMSC.

A Figura 6 também apresenta a instalação de Organizações de Bombeiros Privados (voluntários) em diversos municípios catarinenses. Trata-se de associações de cunho privado,

instituídas nos municípios para a prestação de serviços de emergência, sem qualquer tipo de vinculação com o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina possui como missão: “prover e manter serviços profissionais e humanitários que garantam a proteção da vida, do patrimônio e do meio ambiente, visando proporcionar qualidade de vida a sociedade”. Estabeleceu como visão de futuro: “ser referência e modelo de excelência na prestação de serviços de bombeiro”.

De acordo com o inciso I do artigo 108 da Constituição do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 1989), compete ao Corpo de Bombeiros Militar, além de outras atribuições estabelecidas em lei:

- I - realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar;
- II - estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou produtos perigosos;
- III - analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei;
- IV - realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência;
- V - colaborar com os órgãos da defesa civil;
- VI - exercer a polícia judiciária militar, nos termos de lei federal;
- VII - estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas; e,
- VIII - prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial.

Dentre essa gama de atribuições, destacam-se as ações de cunho emergencial, caracterizadas pela resposta imediata a ocorrência de sinistro que envolva risco iminente à vida, dano ao patrimônio e/ou ao meio ambiente, como as operações de combate a incêndio, busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar.

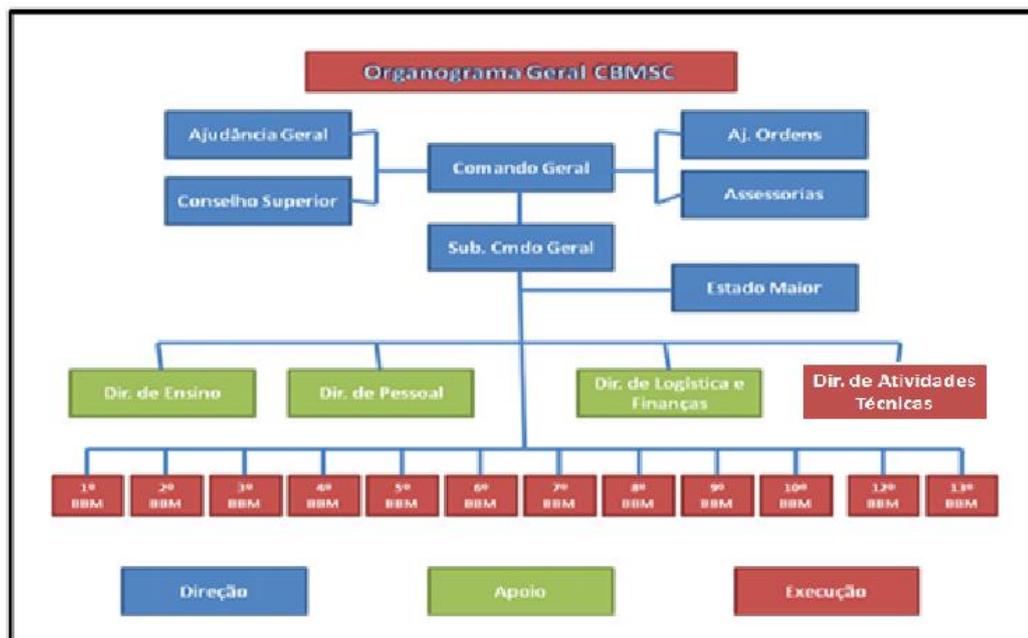
Com o objetivo de atender essas demandas, o CBMSC possui uma estrutura organizacional dividida em três grandes órgãos:

- Órgão de Direção: constituído pelo Comando Geral, Sub Comando Geral, Ajudância Geral, Conselho Superior, Ajudante de Ordens, Assessorias e Estado Maior-Geral;
- Órgãos de Apoio: sendo integrantes as Diretorias de Pessoal, Ensino, Logística e Finanças, e;

➤ Órgãos de Execução: com a Diretoria de Atividades Técnicas e os Comandos Regionais. Imediatamente subordinados aos Comandos Regionais encontram-se as unidades operacionais.

A estrutura do CBMSC, com os seus respectivos órgãos de direção, apoio e execução, pode ser visualizada na Figura 7.

Figura 7: Organograma do CBMSC



Fonte: Comando Geral CBMSC.

As unidades operacionais são divididas de acordo com os critérios de área de cobertura, população atendida, número e especificidades de viaturas e efetivo em serviço, dentre outras especificidades, e é constituída, da maior para a menor estrutura, da seguinte forma: (i) Batalhões de Bombeiros Militar - BBM; (ii) Companhias de Bombeiros Militar - CBM; (iii) Pelotões de Bombeiros Militar - PBM; e, (iv) Grupos de Bombeiros Militar - GBM.

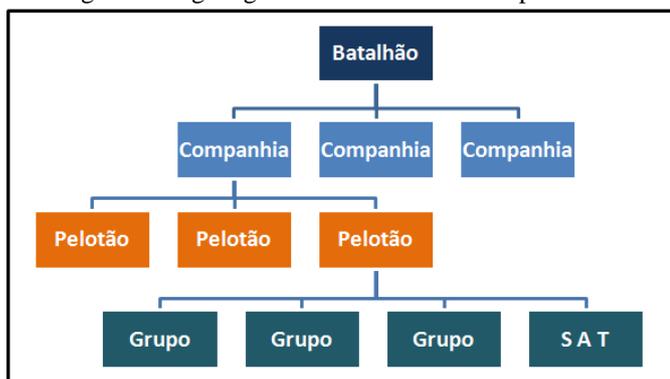
O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina também possui instalações específicas para o desempenho exclusivo das atividades de segurança contra incêndio, denominadas Seções de Atividades Técnicas - SAT. Nessas instalações não há estrutura para prestação de atendimentos de caráter emergenciais.

Importante registrar que em alguns municípios, em face da grande demanda operacional, extensão territorial, concentração populacional, dentre outras características, uma

única OBM instalada pode ser dividida em diversos aquartelamentos, proporcionando garantir o pronto atendimento a população no menor espaço de tempo possível.

A Figura 8 apresenta a disposição de uma unidade operacional com todas as suas possíveis ramificações:

Figura 8: Organograma de uma Unidade Operacional



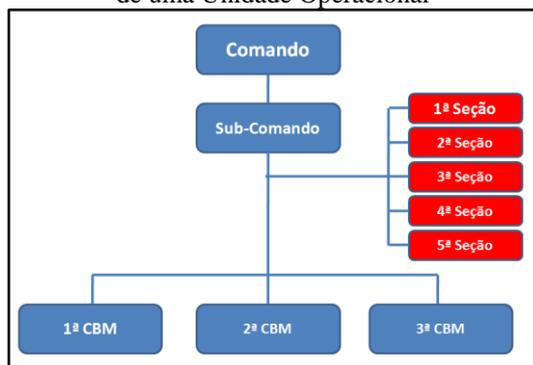
Fonte: Elaborado pelo autor.

As unidades operacionais em nível de Batalhão também possuem funções administrativas para fins de dar o suporte necessário para o exercício das atividades fins. Essas funções integram o *staff* do comando da unidade, denominado Estado Maior e são divididas em seções, da seguinte forma:

- 1ª Seção: Recursos Humanos;
- 2ª Seção: Informações e Corregedoria;
- 3ª Seção: Planejamento e Instrução;
- 4ª Seção: Apoio Logístico, e;
- 5ª Seção: Comunicação social.

A Figura 9 apresenta a disposição das Seções integrantes do Estado Maior de uma unidade operacional:

Figura 9: Disposição das Seções do Estado-Maior de uma Unidade Operacional



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante registrar, que nos demais níveis de unidades operacionais, ou seja; Companhias de Bombeiros Militar, Pelotões de Bombeiros Militar e Grupos de Bombeiros Militar não há previsão de Estado Maior, com seções específicas para o desempenho de atividades meio para assessoramento ao comando, sendo substituídas por outras estruturas administrativas, com menor porte, que cumprem as respectivas funções.

Após uma breve contextualização a respeito da estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, passa-se a analisar a estrutura da corporação para a gestão de projetos.

### 3.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA PARA A GESTÃO DE PROJETOS

Com o objetivo de analisar a estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC para a gestão de projetos, foi utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário, direcionado a todos os 128 comandantes de Organizações de Bombeiros Militares do CBMSC. O questionário foi dividido em duas etapas distintas, buscando inicialmente os dados referente a situação atual em que se encontra o CBMSC quanto a implementação de projetos, bem como identificar lacunas e oportunidades existentes na estrutura organizacional da corporação frente as recomendações teóricas e as boas práticas identificadas em outras organizações públicas. O referido instrumento de coleta de dados pode ser visualizado no Apêndice do presente trabalho.

A primeira etapa do questionário teve como objetivo específico o levantamento de dados acerca dos projetos já realizados pelas OBMs nos últimos três anos, ou seja, no período de junho de 2012 a junho de 2015. Essa etapa buscou identificar o fluxo de projetos implementados nas OBMs no referido período, os principais objetivos e respectivos valores de investimento dos projetos implementados, as fontes de receitas, denominadas entidades patrocinadoras e a responsabilidade pela gestão dos projetos.

A segunda etapa do questionário buscou a coleta de dados referente ao processo de gestão de projetos existente atualmente no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, mediante a apresentação de quesitos formulados com base nas boas práticas identificadas em outras organizações públicas, a fim de avaliar as possíveis oportunidades e lacunas existentes na estrutura atual do CBMSC e alicerçar a proposta a ser apresentada para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

A seguir são apresentados os resultados da análise e interpretação dos dados coletados, devidamente estruturados de acordo com as etapas de aplicação do questionário, iniciando com a implementação de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, seguido da gestão de projetos na corporação.

### 3.2.1 A implementação de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Os resultados da presente pesquisa no que tange a implementação de projetos foram obtidos mediante a aplicação da primeira etapa do questionário, com a coleta de dados realizado diretamente junto as OBMs, a fim de identificar o fluxo de projetos implementados e as características específicas quanto aos objetivos, valores de investimento, fontes de receitas e responsabilidade pela gestão dos projetos no período compreendido entre junho de 2012 a junho de 2015.

Responderam positivamente quanto à implementação de projetos no referido período, 32 Organizações de Bombeiros Militares, representando 25% do número total de OBMs instaladas no Estado de Santa Catarina, indicando, preliminarmente, que um reduzido percentual de OBMs desenvolveu algum tipo de projeto nos últimos 03 anos.

Os dados referente aos projetos implementados são apresentados do Quadro 12:

OBM	PROJETO
2ª /1º BBM	Aquisição e transformação de viaturas para emprego em Socorro Florestal.
1ª/2º BBM	Aquisição de Viaturas para Combate Incêndio Florestal.
	Capacitação de professoras da Rede Municipal para atendimento básico de emergências.
	Capacitação de professoras da Rede Municipal para atividades preventivistas.
1º/3º/1ª/2º BBM	Transformação de viatura ASU
2º/1ª/2º BBM	Aquisição de equipamentos aquáticos (Motor de popa de 15 hp).
1º/2º/2º BBM	Aquisição de equipamentos para F.T., Mergulho, Fardamento e Proteção Individual.
4º/1ª/3º BBM	Capacitação de crianças com o foco na educação de trânsito.
3º/3º/3º BBM	Aquisição de Equipamentos de Proteção Respiratória.
2ª/3º BBM	Aquisição de Veículo Furgão para Transformação em viatura ASU.
	Aquisição de Ferramentas de Resgate Veicular.
	Aquisição de Veículo, Materiais de Combate a Incêndio, APH e Salvamento em Altura.
	Aquisição de Desfibriladores e Reforma do Sistema de Rádio.
	Pavimentação do piso das garagens.
	Transformação de Chassi de Caminhão em viatura AT.
	Aquisição de Mobiliário.
3ª/3º BBM	Aquisição de um conjunto desencarcerador hidráulico.
	Projeto Bombeiro Mirim.
3º/2ª/4º BBM	Aquisição de Gerador de energia.
	Aquisição de um container.
1º/2ª/4º BBM	Adquirir roupas de neoprene capas de chuva para utilização do efetivo.
	Instalação de câmeras de monitoramento.
1ª/4º BBM	Capacitação de crianças e adolescentes para as ações de D.C. e seg. contra incêndios.
2º/3ª/4º BBM	Aquisição de um ventilador de Pressão Positiva.

	Aquisição de um Desfibrilador – Life Pak 1000
	Promover inclusão para pessoas com deficiência física.
2º/3ª/5º BBM	Edificação de garagem para as embarcações.
	Aquisição de motores de popa para embarcações.
	Aquisição computadores para a Seção de Atividades Técnicas.
	Aquisição de murais e quadros para a Sala de Aula.
4º/1º/1ª/5º BBM	Aquisição de uniformes para os Bombeiros.
2º/1º/3ª/6º BBM	Aquisição de Desfibrilador para emprego no Atendimento Pré-Hospitalar.
2º/2ª/6º BBM	Aquisição de Desfibrilador e Oxímetro para Atendimento Pré-Hospitalar.
	Aquisição de equipamentos de segurança.
3ª/6º BBM	Melhoria da estrutura do centro de referencia em desastres urbanos do CBMSC.
	Melhoria da estrutura do centro de referencia em desastres urbanos do CBMSC.
	Aquisição de chassis para montagem de uma nova viatura ABTR.
1º/1º/1ª/8º BBM	Construção da sede própria do Corpo de Bombeiros instalada no Município.
3º/2ª/8º BBM	Capacitação da população para trabalhar a conscientização ambiental.
	Realização de corrida para incentivar a comunidade a praticar atividades físicas.
	Aquisição de viatura 4x4 para o serviço administrativo e operacional.
1ª/8º BBM	Aquisição de materiais para palestras.
	Construção de um Centro de Treinamento de Combate a Incêndios.
	Aquisição de um chassi para transformação em ASU.
3º/1º/3ª/8º BBM	Investimento na transformação de chassi em viatura ASU.
	Aquisição de mobiliário.
2ª/8º BBM	Aquisição de viatura 4x4.
2º/3ª/11º BBM	Aquisição Equipamentos Operacionais.
	Aquisição Desfibrilador Externo Automático.
	Aquisição Oxímetro de Pulso.
	Aquisição Equipamento de Proteção Individual para Combate a incêndio estrutural.
	Aquisição GPS.
	Aquisição de Bombas Costais Combate a Incêndio Florestal.
2º/1º/3ª/12º BBM	Aquisição Equipamentos de Proteção Individual para Combate a Incêndio.
	Projeto Bombeiro Mirim.
1º/1º/1ª/12º BBM	Aquisição de Chassi para Transformação em viatura AT.
1º/3º/1ª/12º BBM	Aquisição de uniformes para alunos do projeto Bombeiro Mirim.
	Aquisição de um desfibrilador e um oxímetro de pulso.
1º/2º/1ª/12º BBM	Aquisição de chassi para transformação em viatura ABTR.
	Investimento para transformação de chassi em viatura ABTR.
3ª/12º BBM	Aquisição de cortador de pedal hidráulico e Equipamentos de Proteção Respiratória.
	Aquisição de Equipamentos de proteção individual.
	Aquisição de Equipamentos de proteção individual.
2ª/12º BBM	Aquisição de fardamento para Bombeiros Comunitários.
1º/3º/2ª/12º BBM	Projeto Bombeiros Mirins.
	Projeto Bombeiro Juvenil.
	Projeto Bombeiro Comunitário.
	Projeto Bombeiros da Terceira Idade.
	Aquisição de instrumentos para a fanfarra dos Bombeiros Mirins.
	Orientar e disciplinar as crianças do Programa de erradicação do Trabalho infantil.
1ª/12º BBM	Aquisição de almofadas pneumáticas.
	Aquisição de Kit Picape par emprego em Incêndio Florestal.
	Aquisição de Equipamentos de Proteção Individual e Proteção Respiratória.
	Aquisição Fardamento para Bombeiros Comunitários.

Quadro 12 – Projetos desenvolvidos pelas OBMs no período de junho de 2012 a junho de 2015.

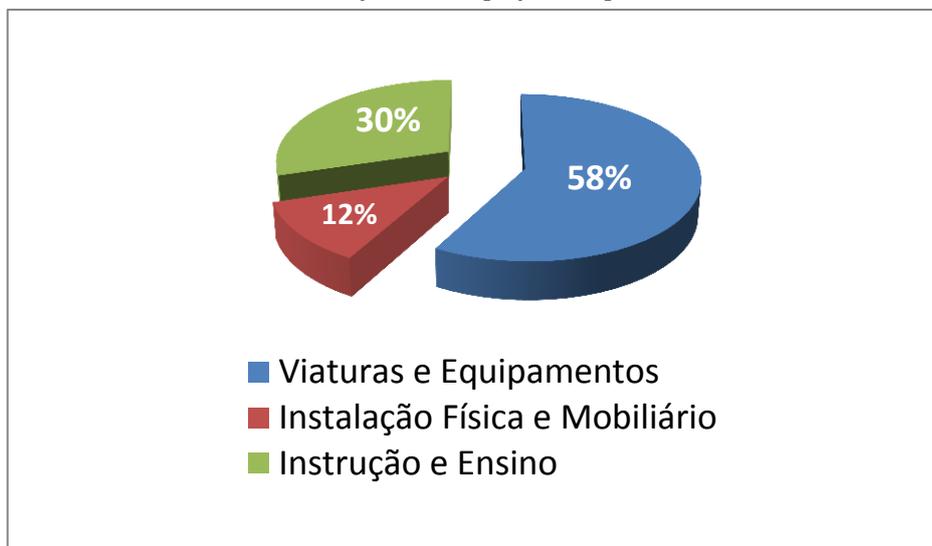
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Importante registrar, que foram excluídos do presente levantamento, os dados referente aos projetos que não necessitaram da captação de recursos externos para sua implementação.

Como resultado, pode-se constatar nos dados apresentados no Quadro 12, um considerável número de projetos implementados pelas OBM's no referido período, demonstrando preliminarmente, o grande potencial da corporação nessa atividade.

Os dados apresentados também demonstram a predominância de projetos com o foco na atividade operacional, concentrando a maior parte dos investimentos na aquisição de viaturas e equipamentos para emprego no atendimento emergencial, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1- Objetivos dos projetos implementados



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A coleta de dados também proporcionou identificar o número de projetos realizados e respectivos valores captados por Batalhão de Bombeiros Militar, conforme apresentado no Quadro 13.

BBM	NÚMERO DE PROJETOS IMPLEMENTADOS	VALOR CAPTADO
1º BBM	01	350.000,00
2º BBM	06	361.703,61
3º BBM	11	744.990,52
4º BBM	08	70.056,65
5º BBM	05	33.370,05
6º BBM	06	442.335,62

7º BBM	Nenhum projeto implementado	0,00
8º BBM	10	1.276.254,40
9º BBM	Nenhum projeto implementado	0,00
10º BBM	Nenhum projeto implementado	0,00
11º BBM	06	49.672,00
12º BBM	21	813.441,50
13º BBM	Nenhum projeto implementado	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>4.141.824,20</b>

Quadro 13 – Número de projetos e valores captados pelos BBMs.

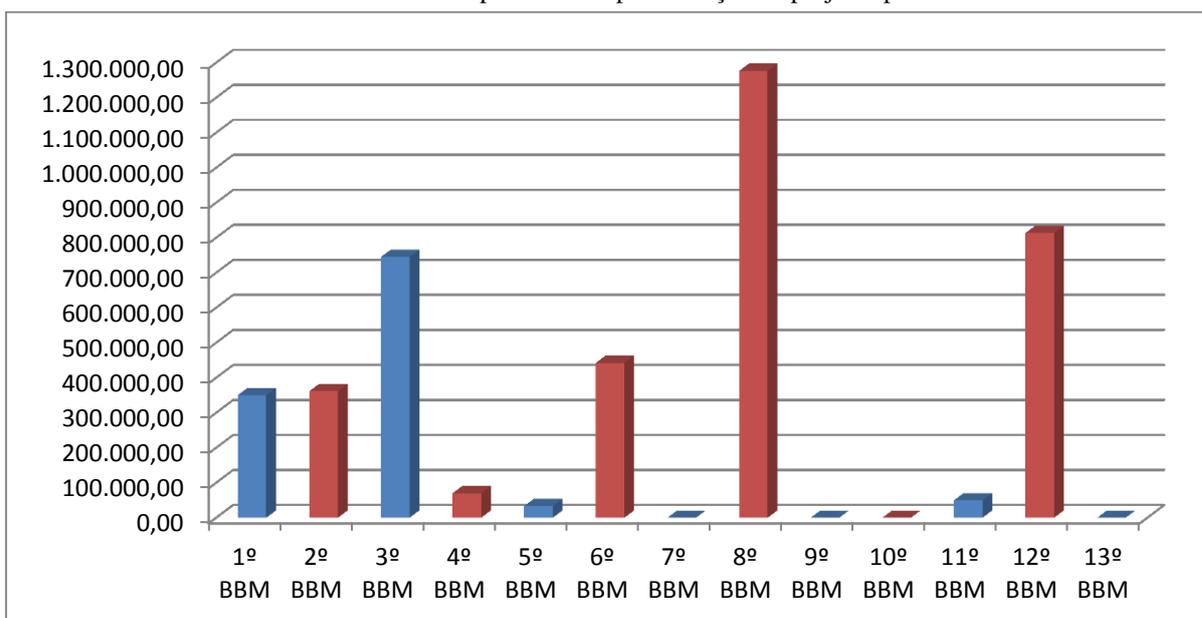
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os dados apresentados no Quadro 13 indicam que o 12º BBM foi a Unidade Operacional que desenvolveu o maior número de projetos no período de pesquisa, com 21 projetos implementados, seguido pelo 3º BBM, com 11 projetos e pelo 8º BBM, com 10 projetos.

Entretanto, ao avaliar os dados referente aos valores captados para a implementação de projetos, constata-se que o 8º BBM foi a Unidade Operacional que captou o maior volume de recursos, com R\$ 1.276.254,40, seguido pelo 12º BBM, com R\$ 813.441,50 e pelo 3º BBM, com R\$ 744.990,52.

No Gráfico 2 pode-se comparar os recursos captados nos últimos três anos para a implementação de projetos por Batalhão de Bombeiros Militar:

Gráfico 2- Recursos captados na implementação de projetos por BBM



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A aplicação da primeira etapa do questionário também identificou os principais patrocinadores dos projetos implementados nas OBMs, os quais podem ser visualizados no Quadro 14.

<b>PATROCINADOR</b>	<b>NÚMERO DE PROJETOS PATROCINADOS</b>	<b>VOLUME DE RECURSOS APORTADOS</b>
Poder Judiciário de SC	28	692.913,67
Prefeitura Municipal	12	365.500,00
Iniciativa Privada	11	694.871,99
Fundo Social	05	545.925,00
Ministério Público de SC	04	475.664,23
Ministério Público do Trabalho	03	100.230,00
Justiça Federal	03	27.200,00
Secretaria de Estado da Defesa Civil	02	228.000,00
Receita Federal	01	150.000,00
FATMA	01	350.000,00
Secretaria de Estado da Cultura, Esporte e Turismo.	01	150.000,00
Câmara de Vereadores	01	182.000,00
Outros órgãos	02	179.519,40

Quadro 14 – Principais patrocinadores dos projetos implementados nas OBMs.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

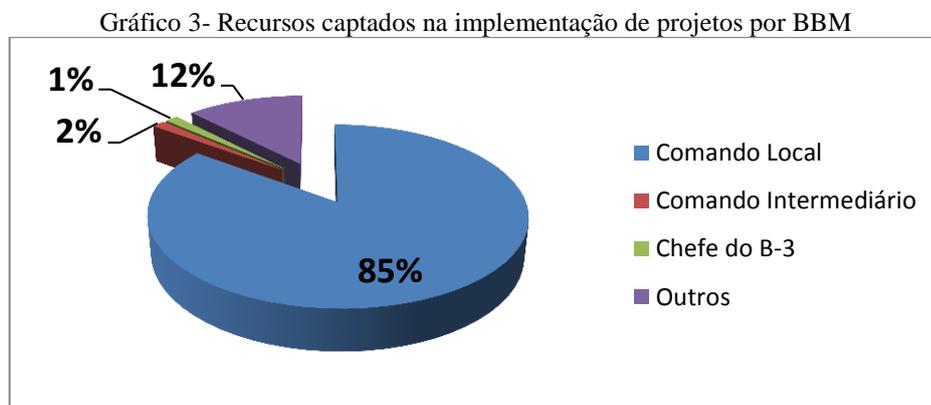
Analisando os dados apresentados no Quadro 14, observa-se que o Poder Judiciário de SC foi o patrocinador do maior número de projetos implementados junto as OBMs, com 28 projetos, seguido pelas Prefeituras Municipais, com 12 projetos e pela iniciativa privada, com 11 projetos patrocinados.

Ao analisarmos o volume de recursos aportados por patrocinador, a iniciativa privada foi o maior patrocinador dos projetos da corporação, com o aporte de R\$ 694.871,99, seguido pelo Poder Judiciário de SC, com o aporte de R\$ 692.913,67 e pelo Fundo Social, com o aporte de R\$ 545.925,00.

Os dados coletados na primeira etapa do questionário também identificaram a responsabilidade pela gestão dos projetos implementados junto as OBMs.

De acordo com os resultados obtidos, constata-se que 85% dos projetos ficaram sob responsabilidade direta dos comandantes locais, conforme apresentado do Gráfico 3, sinalizando claramente a ausência de uma estrutura específica da corporação para o

desenvolvimento dessa atividade, bem como a adoção de medidas independentes, sem qualquer tipo de coordenação institucional.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Após a análise e interpretação dos dados coletados referentes à implementação de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, passa-se a avaliar os dados coletados acerca da gestão de projetos na corporação.

### 3.2.2 A gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Para fins de avaliar a gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina foi utilizado como instrumento de coleta de dados a aplicação da segunda etapa do questionário junto a todas as Organizações de Bombeiros Militares, com o objetivo de identificar lacunas e oportunidades na estrutura atual da corporação e apresentação de proposta de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

O questionário aplicado foi estruturado frente às recomendações teóricas e às boas práticas identificadas em outras organizações públicas, proporcionando a análise do estágio atual da corporação quanto a gestão de projetos, bem como apresentando quesitos para possível implementação futura.

O instrumento de coleta de dados apresentou 24 quesitos, proporcionando somente respostas objetivas com as seguintes alternativas: concordo plenamente, concordo parcialmente, discordo totalmente, discordo parcialmente ou não se aplica.

O questionário foi aplicado junto a todos os comandantes de Organização de Bombeiros Militar, nos níveis de Batalhão, Companhia, Pelotão, Grupos de Seções de

Atividades Técnicas destacadas, sendo respondido por 122 OBMs, correspondendo a 95,31% do total de OBMs pesquisadas.

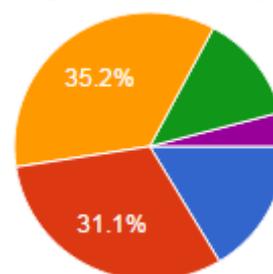
A seguir são apresentados os resultados referente à segunda etapa do questionário, com a respectiva análise e interpretação dos dados coletados.

O primeiro quesito abordou a estrutura atual do CBMSC, especificamente quanto a existência de um setor específico responsável pela gestão de projetos. Nesse aspecto, 48,3% dos comandantes responderam que discordam total ou parcialmente que o CBMSC possui um setor específico que atua na gestão de projetos, sendo que 47,5 % responderam que concordam plenamente ou parcialmente e 4,1% responderam que não se aplica.

Entretanto, ao analisarmos individualmente as opções de respostas apresentadas no questionário e dispostas no Gráfico 4, observa-se que 35,2% do total de entrevistados, o maior percentual das respostas, discordam totalmente quanto a existências de um setor específico na estrutura atual do CBMSC que atue na gestão de projetos na corporação.

concordo plenamente	<b>20</b>	16.4%
concordo parcialmente	<b>38</b>	31.1%
discordo totalmente	<b>43</b>	35.2%
discordo parcialmente	<b>16</b>	13.1%
não se aplica	<b>5</b>	4.1%

Gráfico 4- Estrutura atual do CBMSC



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O segundo quesito também abordou a questão da estrutura organizacional do CBMSC, indicando que a criação de uma estrutura específica para a gestão de projetos é um fator que contribui para a estruturação e o aprimoramento dessa atividade na corporação.

Nas resposta apresentadas, 94,2% dos comandantes de OBMs concordam plenamente ou parcialmente que uma estrutura específica que atue na gestão de projetos contribui para a estruturação e o aprimoramento do processo no CBMSC. Apenas 5% dos entrevistados responderam que discordam total ou parcialmente e 0,8% respondeu que não se aplica.

Diante desses resultados, observa-se claramente a necessidade e a importância da implementação de uma estrutura específica no CBMSC para atuar especificamente na gestão de projetos, demonstrando uma grande lacuna a ser preenchida na corporação.

O terceiro quesito foi direcionado aos comandantes a fim de identificar se a implementação e a gestão de projetos é realizada em suas respectivas OBMs, por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização.

Nesse quesito, 85,2% dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente que a implementação e a gestão de projetos nas suas respectivas OBMs é realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização, 7,4 % responderam que o referido quesito não se aplica à sua OBM e 7,3% discordam total ou parcialmente.

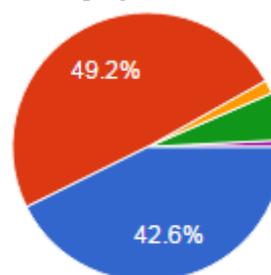
Analisando os percentuais de respostas apresentados não resta nenhuma dúvida que as atividades de gestão e implementação de projetos são desempenhadas, na sua grande maioria, por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da OBM, independente da existência de uma estrutura específica na corporação para o exercício dessa atividade.

A quarta questão também foi relacionada ao emprego de profissionais do próprio quadro efetivo da corporação na atividade de implementação e gestão de projetos, especialmente quanto a contribuição dessa prática para o desenvolvimento da atividade no CBMSC.

Nesse quesito, a grande maioria dos entrevistados, conforme apresentado no Gráfico 5, concordam plenamente ou parcialmente que o emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na implementação e na gestão de projetos é um fator que contribui para o desenvolvimento da atividade.

concordo plenamente	<b>52</b>	42.6%
concordo parcialmente	<b>60</b>	49.2%
discordo totalmente	<b>2</b>	1.6%
discordo parcialmente	<b>7</b>	5.7%
não se aplica	<b>1</b>	0.8%

Gráfico 5- Emprego Bombeiros Militares



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quinto quesito buscou identificar a disponibilidade de profissionais com habilitação específica para o exercício das atividades de implementação e/ou gestão de projetos junto às OBMs.

A esse respeito, 67,2% dos comandantes discordam total ou parcialmente que suas OBMs dispõem de profissional com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos. Entretanto, 26% dos comandante responderam que concordam plenamente ou

parcialmente com a referida afirmação e 6,6 responderam que o quesito não se aplica à sua OBM.

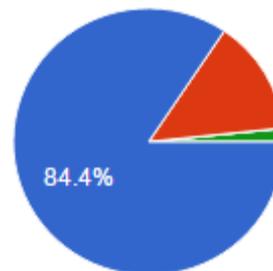
Observa-se que a maior parte das OBMs carece de profissionais habilitados para a atividade de implementação e/ou gestão de projetos, identificando outra grande lacuna a ser preenchida na corporação para a estruturação e o aprimoramento dessa atividade.

Com o objetivo de complementar a questão anterior, o sexto quesito também abordou a habilitação profissional para o exercício da atividade de implementação e gestão de projetos, com o enfoque na disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação, como forma de contribuição para o desenvolvimento da atividade no CBMSC.

Conforme os dados apresentados no Gráfico 6, quase a totalidade dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente que a disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação na área de implementação e/ou gestão de projetos contribuirá para o desenvolvimento da atividade no CBMSC. Apenas 1,6% dos entrevistados responderam que discordam parcialmente da proposta apresentada.

concordo plenamente	<b>103</b>	84.4%
concordo parcialmente	<b>17</b>	13.9%
discordo totalmente	<b>0</b>	0%
discordo parcialmente	<b>2</b>	1.6%
não se aplica	<b>0</b>	0%

Gráfico 6- Cursos/Treinamentos



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os resultados apresentados indicam uma grande lacuna existente no CBMSC, a qual necessitará de investimentos imediatos e permanentes, a fim de garantir o aprimoramento da atividade de gestão de projetos na corporação.

No quesito nº 7 foi abordado o ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento, como fator de contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos.

A respeito dessa situação, 93,5% dos comandantes de OBMs responderam que concordam plenamente ou parcialmente que o ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento contribui para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação e apenas 6,5% responderam que discordam total ou parcialmente.

Diante das respostas obtidas, constata-se que a multidisciplinaridade existente atualmente no efeito do CBMSC, resultante do ingresso de profissionais com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento é uma grande oportunidade para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

O oitavo quesito buscou identificar se o CBMSC possui atualmente um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos.

Como resposta, 66,4% dos comandantes discordam total ou parcialmente que a corporação possui atualmente um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos. No referido quesito 28,7% dos entrevistados responderam que concordam plenamente ou parcialmente e 4,9% responderam que não se aplica à sua OBM.

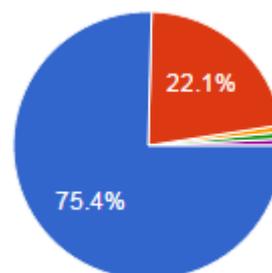
Os dados apresentados indicam mais uma lacuna existente na estrutura atual da corporação, a qual necessitará de um aprimoramento para não prejudicar o processo de estruturação da gestão de projetos no CBMSC.

Diretamente relacionado a questão anterior, o quesito nº 9 apresentou como contribuição para o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC, o estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução nessa atividade.

Os dados apresentados no Gráfico 7 indicam que quase a totalidade dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente que o estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos poderá contribuir para o aprimoramento dessa atividade no CBMSC. Apenas 1,6% dos comandantes responderam que discordam total ou parcialmente e 0,8% respondeu que o quesito não se aplica à sua OBM.

concordo plenamente	<b>92</b>	75.4%
concordo parcialmente	<b>27</b>	22.1%
discordo totalmente	<b>1</b>	0.8%
discordo parcialmente	<b>1</b>	0.8%
não se aplica	<b>1</b>	0.8%

Gráfico 7- Orientação/sensibilização/instrução



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quesito nº 10 buscou identificar na estrutura atual do CBMSC, a existência de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação.

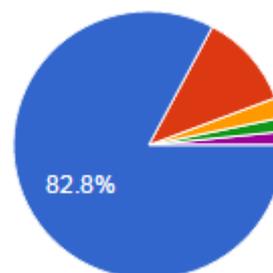
Nessa questão, 68,9% dos comandantes discordam total ou parcialmente quanto a existência de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação, sendo que 26,2% concordam plenamente ou parcialmente e 4,9% responderam que não se aplica.

Na questão seguinte foi apresentado o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos como fatores importantes para o sucesso dessa atividade no CBMSC.

No referido quesito, apenas 4,1% discordam total ou parcialmente e 1,6% responderam que não se aplica, sendo que 94,3% dos comandantes concordam plenamente ou parcialmente que o monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos são fatores importantes para o sucesso dessa atividade no CBMSC, conforme é apresentado no Gráfico 8:

concordo plenamente	<b>101</b>	82.8%
concordo parcialmente	<b>14</b>	11.5%
discordo totalmente	<b>3</b>	2.5%
discordo parcialmente	<b>2</b>	1.6%
não se aplica	<b>2</b>	1.6%

Gráfico 8- Avaliação de Resultados



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quesito nº 12 abordou a existência de um sistema de informações corporativo no CBMSC para auxiliar na gestão de projetos.

A esse respeito, 59% dos entrevistados discordam total ou parcialmente quanto a existência de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação e 36,1% responderam que concordam plenamente ou parcialmente. Também nesse quesito, 4,9% responderam que não se aplica.

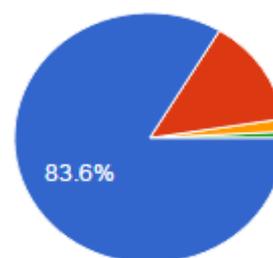
Certamente, a disponibilização de um sistema informatizado será um dos fatores primordiais para o sucesso na estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC, contribuindo no preenchimento de lacunas já identificadas, como o monitoramento da atividade e a avaliação dos resultados, entre outros.

O quesito nº 13 foi relacionado a disponibilização, por parte do CBMSC, de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação.

As respostas coletadas junto aos entrevistados são apresentadas no Gráfico 9 e não deixam nenhuma dúvida quanto a importância de disponibilização de um sistema informatizado que possa auxiliar no processo de gestão de projetos no CBMSC, onde 97,5% concordam plenamente ou parcialmente o incremento dessa ação.

concordo plenamente	<b>102</b>	83.6%
concordo parcialmente	<b>17</b>	13.9%
discordo totalmente	<b>2</b>	1.6%
discordo parcialmente	<b>1</b>	0.8%
não se aplica	<b>0</b>	0%

Gráfico 9- Sistema Informatizado



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

No quesito nº 14 foi abordado a realização rotineira de auditorias internas para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação.

A esses respeito, 68% dos comandantes discordam total ou parcialmente que o CBMSC realiza rotineiramente auditorias internas para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação, 27,1% responderam que concordam plenamente ou parcialmente e 4,9% responderam que o referido quesito não se aplica à sua OBM.

Também relacionado ao processo de fiscalização, foi apresentado no quesito nº 15, a realização de auditorias internas no CBMSC para a avaliar os procedimentos referente a implementação e/ou gestão de projetos, como fator importante para o aprimoramento dessa atividade no CBMSC.

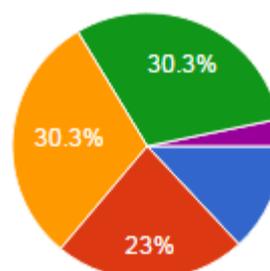
Nesse quesito, a grande maioria dos comandantes, 92,7%, concordam plenamente ou parcialmente que a realização de auditorias internas no CBMSC para a avaliar os procedimentos na implementação e/ou gestão de projetos é um fator importante para o aprimoramento dessa atividade na corporação. Apenas 5,8% responderam que discordam total ou parcialmente e 1,6% responderam que o referido quesito não se aplica à sua OBM.

Na mesma vertente, o quesito nº 16 buscou identificar se a confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos é um procedimento rotineiro na corporação.

Os dados apresentados no Gráfico 10 indicam que a maior parte dos entrevistados, 60,6%, discordam total ou parcialmente que a confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos na corporação é um procedimento rotineiro.

concordo plenamente	<b>16</b>	13.1%
concordo parcialmente	<b>28</b>	23%
discordo totalmente	<b>37</b>	30.3%
discordo parcialmente	<b>37</b>	30.3%
não se aplica	<b>4</b>	3.3%

Gráfico 10 - Confeção de Relatórios



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Os quesitos nº 14 e 16 indicam uma grande lacuna existente atualmente no processo de fiscalização e acompanhamento, bem como nos resultados obtidos com a implementados de projetos na corporação.

No quesito nº 17 é abordado a confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos no CBMSC, como fator de contribuição para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

No presente quesito, 91% dos comandantes responderam que concordam plenamente ou parcialmente que a confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos poderá contribuir para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação. No referido quesito 8,2% dos entrevistados responderam que discordam total ou parcialmente e 0,8% respondeu que não se aplica.

Na questão nº 18 foi abordado a seleção de projetos nas OBMs, de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação.

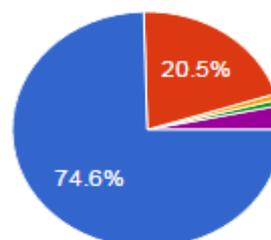
Nesse quesito, 68% dos comandantes concordam plenamente ou parcialmente que os projetos são selecionados de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação nas suas OBMs, sendo que 20,5% responderam que discordam total ou parcialmente e 11,5% responderam que o referido quesito não se aplica.

Alinhado com o quesito anterior, foi apresentado na questão 19, a seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação, como uma prática que poderá contribuir para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Essa afirmação foi corroborada pela maioria dos entrevistados, conforme os dados apresentados no Gráfico 11, onde apenas 1,6% responderam que discordam total ou parcialmente e 3,3% responderam que o referido quesito não se aplica.

concordo plenamente	<b>91</b>	74.6%
concordo parcialmente	<b>25</b>	20.5%
discordo totalmente	<b>1</b>	0.8%
discordo parcialmente	<b>1</b>	0.8%
não se aplica	<b>4</b>	3.3%

Gráfico 11 - Seleção de Projetos



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O quesito nº 20 abordou a padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação.

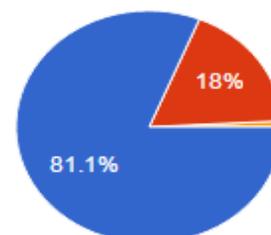
A respeito do presente quesito, 54,9% dos comandantes discordam total ou parcialmente que o CBMSC dispõe de padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação. No presente quesito 42,7% dos entrevistados responderam que concordam plenamente ou parcialmente e 2,5% responderam que não se aplica.

Também nesse contexto, o quesito nº 21 apresentou a importância da padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas, para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Nesse sentido, o Gráfico 12 apresenta claramente que quase a totalidade dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente quanto a importância da padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos na corporação e apenas 0,8% discorda total ou parcialmente.

concordo plenamente	<b>99</b>	81.1%
concordo parcialmente	<b>22</b>	18%
discordo totalmente	<b>1</b>	0.8%
discordo parcialmente	<b>0</b>	0%
não se aplica	<b>0</b>	0%

Gráfico 12 - Importância da Padronização



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

No quesito nº 22 buscou-se constatar se a atual estrutura administrativa do CBMSC é adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos.

Os dados coletados junto aos comandantes de OBMs indicaram que 59,8% dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente que a atual estrutura administrativa do CBMSC é adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, sendo que 36,9% dos entrevistados responderam que discordam total ou parcialmente e 3,3% responderam que não se aplica.

O quesito nº 23 abordou a transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.

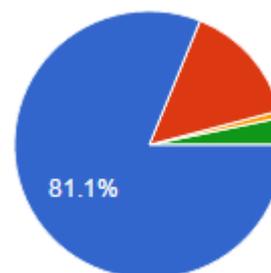
Referente a situação em tela, 50% dos comandantes concordam plenamente ou parcialmente que existe transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos, sendo que 49,2% responderam que discordam total ou parcialmente e 0,8% respondeu que não se aplica.

Por fim, o último quesito apresentou a transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, como fator importante para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Os dados apresentados no Gráfico 13 não deixam dúvidas que a transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos, contribuirão para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação, onde 95% dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente com a referida ação.

concordo plenamente	<b>99</b>	81.1%
concordo parcialmente	<b>18</b>	14.8%
discordo totalmente	<b>1</b>	0.8%
discordo parcialmente	<b>4</b>	3.3%
não se aplica	<b>0</b>	0%

Gráfico 13 - Implantação da Transparência



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Após a análise e interpretação dos dados coletados com a aplicação das etapas do questionário, pode-se identificar as lacunas e oportunidades existentes na atual estrutura do CBMSC para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação, sob a ótica dos comandantes de OBMs, frente as recomendações teóricas e as boas práticas já aplicadas em outras organizações públicas, as quais são apresentadas no Quadro 15:

<b>ESTRUTURA DO CBMSC</b>	<b>LACUNA</b>	<b>OPORTUNIDADE</b>
1. Setor específico que atue na gestão de projetos.	X	
2. Implementação e a gestão de projetos realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização.		X
3. Profissional com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos.	X	
4. O ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento.		X
5. Processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos.	X	
6. Monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação.	X	
7. Sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação.	X	
8. Auditorias internas para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação.	X	
9. Confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos.	X	
10. Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação.		X
11. Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação.	X	
12. Estrutura administrativa adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos.		X
13. Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.		X

Quadro 15 – Lacunas e oportunidades existentes na atual estrutura do CBMSC para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Analisando os dados apresentados no Quadro 15 pode-se constatar que a atual estrutura do CBMSC possui mais lacunas a serem preenchidas do que oportunidades já existentes para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

A aplicação do questionário também proporcionou avaliar a contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC, sob a ótica dos comandantes de OBMs, quanto à implementação de possíveis ações futuras, as quais foram construídas com base nas boas práticas identificadas em outras organizações públicas.

O resultado dessa avaliação encontra-se disposto no Quadro 16:

<b>AÇÃO PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CBMSC</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO INDICADA PELOS COMANDANTES DE OBM</b>
1. Estrutura específica que atue na gestão de projetos.	94,2% concordam plenamente ou parcialmente.
2. Emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na gestão de projetos.	91,8% concordam plenamente ou parcialmente.
3. Disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação na área de implementação e/ou gestão de projetos.	98,3% concordam plenamente ou parcialmente.
4. Estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos.	97,5% concordam plenamente ou parcialmente.
5. Monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos.	94,3% concordam plenamente ou parcialmente.
6. Disponibilização de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação.	97,5% concordam plenamente ou parcialmente.
7. A realização de auditorias internas no CBMSC para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos.	92,7% concordam plenamente ou parcialmente.
8. A confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos.	91% concordam plenamente ou parcialmente.
9. Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação.	95,1% concordam plenamente ou parcialmente.
10. Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas.	99,1% concordam plenamente ou parcialmente.
11. Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.	95% concordam plenamente ou parcialmente.

Quadro 16 – Contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Quadro 16 indica claramente que, sob a ótica dos comandantes de OBMs, todas as ações futuras apresentadas contribuirão para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

A seguir, com base nos dados coletados na presente pesquisa e frente as recomendações teóricas e as boas práticas identificadas em outras organizações públicas, será apresentada a proposta para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

#### **4. PROPOSTA PARA ESTRUTURAÇÃO E APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE PROJETOS NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA**

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação de uma proposta que proporcione a estruturação do processo de gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, bem como promova o constante aprimoramento dessa atividade junto à corporação.

A proposta foi construída atendendo as peculiaridades da estrutura organizacional do CBMSC, buscando potencializar as oportunidades e preencher as lacunas existentes frente às recomendações teóricas e às boas práticas identificadas em outras organizações públicas.

Para atender o objetivo proposto, bem como proporcionar a implementação gradativa das ações necessárias junto à corporação, a apresentação da proposta foi estruturada em três fases distintas:

- a) Fase de Estruturação;
- b) Fase de Capacitação;
- d) Fase de Monitoramento e Avaliação.

A seguir é apresentada a proposta, de acordo com a respectiva fase de implementação, para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

##### **4.1 FASE DE ESTRUTURAÇÃO**

A fase de estruturação consiste na apresentação de propostas relacionadas à estrutura organizacional do CBMSC referente à implementação e à gestão de projetos na corporação, bem como ao processo de normatização para fins de regular os procedimentos a serem adotados no exercício dessa atividade.

A construção da proposta é calcada no aproveitamento das potencializadas existentes na corporação, apresentadas na presente pesquisa como oportunidades, no preenchimento das lacunas identificadas na estrutura organizacional do CBMSC e nas ações futuras consideradas como contribuição para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

As oportunidades, as lacunas e as contribuições para a estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC foram identificadas através da aplicação de um questionário junto aos comandantes de OBMs e serão apresentadas de acordo com a respectiva fase de implementação da presente proposta.

Os dados referentes à fase de estruturação e normatização encontram-se dispostos no Quadro 17 e serão abordados a seguir:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>LACUNAS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>
Estrutura administrativa adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos.	Ausência de um setor específico que atue na gestão de projetos.	Estrutura específica que atue na gestão de projetos.
Implementação e a gestão de projetos realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização.	Não identificado.	Emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na gestão de projetos.
Não identificado.	Falta de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação.	Disponibilização de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação.
Não identificado.	Carência na padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação.	Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas.
Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação.	Não identificado.	Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação.

Quadro 17 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de estruturação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Conforme já apresentado no transcorrer do trabalho, o CBMSC possui uma estrutura organizacional muito bem definida, com competências e atribuições claramente estabelecidas em todos os seus respectivos níveis organizacionais.

Essa estrutura vem atuando no rigoroso cumprimento de suas funções e buscando constantemente as adequações necessárias para fazer frente às mudanças que ocorrem no ambiente em que a corporação se encontra inserida, sempre com o foco na qualidade dos serviços prestados à população.

Os desafios enfrentados pelo CBMSC são constantes, com destaque para a carência de efetivo e a limitação de recursos para despesas de custeio e de capital, fatores imprescindíveis para garantir os resultados esperados na prestação de serviços.

Nesse sentido, a corporação tem demonstrado muita capacidade no enfrentamento e superação dessas dificuldades, resultado do elevado grau de comprometimento e profissionalismo, bem como pela agilidade e criatividade na implementação de medidas para garantir um constante processo de inovação e aprimoramento.

Um exemplo prático a ser apresentado foi obtido com o resultado da aplicação do questionário junto aos comandantes de OBMs, identificando a implementação de projetos

como forma de angariar recursos para fins de investimentos em viaturas e equipamentos, buscando suprir as carências estruturais das unidades operacionais, garantindo assim o pronto atendimento emergencial à população.

Diante dessas constatações, a primeira proposta está no aproveitamento da atual estrutura administrativa do CBMSC, considerada pela maioria dos entrevistados, como adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos.

Nesse sentido, propõe-se que a gestão de projetos seja estruturada através de um Órgão Central, ligado diretamente ao Comando Geral da Corporação, junto ao Estado-Maior Geral. A presente situação pode ser operacionalizada inicialmente com a 6ª Seção do Estado-Maior Geral e posteriormente com a criação de um Escritório de Projetos, concentrando todas as atribuições referente a gestão de projetos no CBMSC.

A presente proposta é baseada nas seguintes considerações:

- a) Atualmente a 6ª Seção do Estado-Maior Geral já atua na elaboração de projetos institucionais e possui efetivo capacitado para iniciar a estruturação da gestão de projetos na Corporação;
- b) A 6ª Seção integra o *staff* de assessoramento direto do Comando Geral do CBMSC, facilitando o processo de construção de rotinas e normativas para regular os procedimentos referente a gestão de projetos, bem como o alinhamento com o Plano Estratégico da Corporação;
- c) A gestão centralizada permitirá a coordenação geral das atividades quanto a captação de recursos e respectivos investimentos com a implementação de projetos, possibilitando atender as necessidades específicas das OBMs, bem como manter o alinhamento com os objetivos estratégicos estabelecidos pelo CBMSC.

Também no sentido de aproveitamento da atual estrutura administrativa do CBMSC, propõe-se que o órgão central responsável pela gestão de projetos seja alicerçado por gerentes regionais, concentrado nas sedes de Batalhões e Companhias de Bombeiros Militar, na figura dos respectivos Oficiais Chefes da 4ª Seção, que atuam diretamente nas áreas de apoio logístico e finanças.

Dentre as características das atuais funções desempenhadas pela 4ª Seção que contribuirão para o processo de estruturação da gestão de projetos no CBMSC, destacam-se as seguintes:

- a) Familiaridade com as operações de compras e pagamentos, permitindo constante atualização dos valores de produtos e serviços para a correta construção dos projetos;

- b) Acompanhamento das evoluções técnicas e tecnológicas relacionadas aos equipamentos empregados pela corporação, auxiliando na elaboração dos escopos dos projetos;
- c) Contato direto com fornecedores de produtos e prestadores de serviços ao CBMSC, permitindo a identificação e o acesso a possíveis patrocinadores;
- d) Controle e gestão da logística das OBMs, facilitando a identificação de necessidades para a implementação de novos projetos;
- e) Facilidade de acesso às OBMs da respectiva circunscrição, contribuindo para o processo de orientação e acompanhamento dos projetos.

A referida proposta também objetiva preencher uma lacuna identificada na estrutura organizacional do CBMSC no que tange a gestão de projetos, que apresentou a necessidade de uma estrutura específica que atue nessa área.

Aproveitando outra oportunidade identificada na estrutura organizacional do CBMSC, propõe-se que a implementação e a gestão de projetos continue sendo realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização, maximizando assim o potencial de recursos humanos que a corporação possui e evitando a geração de novas despesas com a contratação de serviços externos para esse fim.

Com fatores importantes com o emprego de bombeiros militares do próprio quadro efetivo da organização na implementação e na gestão de projetos, destacam-se os seguintes:

- a) O conhecimento e a familiaridade com a estrutura organizacional do CBMSC;
- b) O compromisso com os resultados obtidos enquanto integrante da organização;
- c) O grau de subordinação com o respectivo comando da OBM como fator de cumprimento das normas e rotinas estabelecidas para o desenvolvimento da atividade;
- d) A desoneração do CBMSC com a contratação de serviços externos para a prestação desses serviços;
- e) O aproveitamento de profissionais com formação nas mais diversas áreas de conhecimento.

Importante registrar que o emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na gestão de projetos também foi identificado na presente pesquisa como uma contribuição para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Uma grande lacuna a ser preenchida na atual estrutura do CBMSC refere-se à disponibilização de um sistema de informações para auxiliar na gestão de projetos.

A estrutura ramificada do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina distribuída em 128 municípios do Estado, necessitará a informatização dos processos referente à

implementação de projetos, a fim de garantir uma eficiente gestão. Assim, propõe-se a disponibilização de um sistema de informações corporativo, adequado as especificidades da corporação e as necessidades apresentadas para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

Atualmente, a corporação dispõe de uma divisão responsável pela política de Tecnologia da Informação, a qual foi responsável pela disponibilização de diversos sistemas informatizados de gestão, com destaque para o Sistema de Gerenciamento de Atendimentos Emergenciais, Sistema de Gerenciamento de Atividades Técnicas, Sistema de Gerenciamento de Diárias, dentre outros. A referida divisão possui equipe de profissionais capacitados para o desempenho dessa tarefa, atendendo uma necessidade da organização, sem a necessidade de contratação de serviços externos.

A implementação da presente medida também foi identificada por 97,5% dos comandantes de OBM entrevistados, como contribuição para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC, sendo assim considerada imprescindível na estruturação do processo.

Outra lacuna identificada na estrutura da corporação refere-se a padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos.

Conforme dados coletados nesta pesquisa, apenas 25% da OBMs implementaram algum tipo de projeto nos últimos 3 anos. A atual carência de padronização de normas e procedimentos nessa atividade pode ser um dos motivos que contribuiu para esse reduzido índice apresentado.

A pesquisa também identificou que 99,1% dos entrevistados concordam plenamente ou parcialmente que a padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas é um fator que contribuirá para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC. Assim, propõe-se o estabelecimento de normas e procedimentos, através da edição de instruções normativas da corporação, estabelecendo modelos, processos, formulários e outras medidas que se fizerem necessárias para a padronização da atividade no CBMSC.

Para construção dessas instruções é de vital importância a participação de bombeiros militares que já possuem formação na área de projetos, bem como os comandantes de OBMs, que serão os gestores do processo. Como é padrão no CBMSC, propõe-se que a coordenação do processo de elaboração e edição das referidas instruções normativas fique sob

responsabilidade do Estado-Maior Geral, órgão de assessoramento direto ao Comando-Geral da corporação.

Ainda na fase de estruturação, propõe-se que os projetos sejam devidamente selecionados de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação. A referida proposta proporcionará melhor controle e identificação dos projetos a serem desenvolvidos em relação às necessidades das OBMs, bem como auxiliará no processo de identificação de possíveis patrocinadores, de acordo com o grau de receptividade ou afinidade dos objetivos apresentados pelos projetos.

A seleção de projetos também resultará na construção de um portfólio o qual permanecerá à disposição de todas as OBMs para consulta ou implementação, contribuindo diretamente para o desenvolvimento da atividade no CBMSC, além de permitir a incorporação de boas práticas na corporação. Propõe-se que a construção do portfólio fique sob responsabilidade da 6ª Seção do Estado-Maior Geral, contendo todos os projetos das OBMs de sua área de circunscrição.

Importante registrar que a presente proposta foi identificada como uma oportunidade existente na atual estrutura organizacional do CBMSC, bem como foi considerada por 95,1% dos comandantes de OBMs, como um fator que contribui para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Encerrando a presente seção, são elencadas no Quadro 18, as propostas apresentadas na fase de estruturação para o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC e os respectivos responsáveis por sua implementação:

<b>PROPOSTAS DA FASE DE ESTRUTURAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Gestão de projetos centralizada, concentrada no Estado-Maior Geral.	6ª Seção do Estado-Maior Geral.
Designação de um setor específico para apoio regional na gestão de projetos.	B-4 dos BBMs e CBMs.
Implementação e gestão de projetos com o emprego de bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização.	Comandantes de BBMs.
Disponibilização de um sistema de informações corporativo, adequado as especificidades da corporação e as necessidades apresentadas para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos.	Divisão de TI do CBMSC.
Estabelecimento de normas e procedimentos, através da edição de instruções normativas da corporação, estabelecendo modelos, processos, formulários e outras medidas que se fizerem necessárias para a padronização da atividade.	Estado-Maior Geral.
Construção de um portfólio de projetos.	6ª Seção do Estado-Maior Geral.

Quadro 18 – Propostas da fase de estruturação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A seguir serão apresentadas as propostas referente a fase de capacitação para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

#### 4.2 FASE DE CAPACITAÇÃO

A fase de capacitação tem como objetivo proporcionar a habilitação dos profissionais bombeiros militares para o exercício da atividade de implementação e gestão de projetos, através da realização de cursos e treinamentos, bem como estabelecer condutas organizacionais que garantam um processo permanente e facilitado de orientação e sensibilização do efetivo.

De acordo com a coleta de dados realizada na presente pesquisa, foram identificadas oportunidades e lacunas existentes na atual estrutura organizacional do CBMSC, além de contribuições para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos na corporação.

Especificamente alinhadas com a fase de capacitação, as oportunidades, lacunas e contribuições são apresentadas no Quadro 19:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>LACUNAS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>
O ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento.	Falta de profissionais com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos.	Disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação na área de implementação e/ou gestão de projetos.
Não identificado.	Ausência de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos.	Estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos.

Quadro 19 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de capacitação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Inicialmente, faz-se necessário registrar uma oportunidade identificada na atual estrutura organizacional do CBMSC, especificamente no diz respeito ao ingresso de profissionais na corporação com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento. Essa oportunidade proporciona a formação de equipes de trabalho multidisciplinar, aliando os conhecimentos das mais diversas áreas, enriquecendo sobremaneira o processo de implementação e gestão de projetos na corporação.

Diante dessa realizada da organização, propõe-se apenas que sejam identificados os profissionais com formação em áreas afins com a atividade de projetos, a fim de direcionar

esse potencial para o desempenho de atividades relacionadas a implementação e a gestão de projetos nas suas respectivas OBMs.

Destaca-se também, que a disponibilização de profissional com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos foi identificado como uma lacuna existente na atual estrutura da corporação e necessita ser preenchida para garantir o sucesso no processo de estruturação e aprimoramento dessa atividade no CBMSC. Assim, propõe-se que a identificação dos profissionais e sua respectiva seleção para o desempenho dessas atividades seja de responsabilidade dos comandantes de OBMs, responsáveis pela designação das funções e equipes de trabalhos nas unidades operacionais.

Em face da atual carência de efetivo na corporação, esses bombeiros militares não executarão apenas essas funções, necessitando, na grande maioria das OBMs, acumulá-las com outras atividades para atender as necessidades da organização.

Ainda na fase de capacitação, a coleta de dados realizada na presente pesquisa identificou que a disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação contribuirá para a estruturação e o aprimoramento na área de implementação e gestão de projetos. A corporação não pode apenas aguardar o ingresso de profissionais com formação específica na área de projetos, necessitando assim, de constantes investimentos para proporcionar a capacitação do efetivo.

Nessa vertente, propõe-se a disponibilização de cursos e treinamentos específicos na área, com enfoque na implementação de projetos, bem como na gestão dessa atividade. Atualmente, apenas os cursos de Comando e Estado Maior e Altos Estudos Estratégicos apresentam em sua grade curricular disciplina que aborda o referido tema.

Considerando que os referidos cursos são direcionados exclusivamente para oficiais superiores e intermediários, a maior parte do efetivo não possui nenhum tipo de capacitação nessa área. Assim, propõe-se que seja inserido na grade curricular de todos os cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela corporação, uma disciplina que aborde o tema referente a gestão de projetos, garantindo que todos os integrantes do CBMSC tenham acesso a esse conhecimento.

Também nesse sentido, propõe-se que o tema seja abordado em cursos e de capacitação e treinamentos específicos na área, direcionados aos bombeiros militares que estejam no desempenho dessa função em suas respectivas OBMs. Conforme o regramento já existente no CBMSC, todos os assuntos inerentes à capacitação do efetivo ficam sob a tutela

da Diretoria de Ensino, a qual seria responsável pela implementação das propostas anteriormente apresentadas.

Nessa fase foi identificado que o CBMSC carece de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos. Essa lacuna necessitará ser preenchida a fim de garantir o sucesso no processo de estruturação e aprimoramento da atividade na corporação.

Para atender esse objetivo propõe-se inicialmente a realização de uma campanha interna na organização, com o foco na atividade, apresentando os grandes benefícios que poderão ser obtidos com o desenvolvimento dessa atividade, especialmente quanto a captação de recursos para fins de investimentos em equipamentos e viaturas, necessidades constantes na maior parte das OBMs.

Também nesse contexto, propõe-se o estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação dos integrantes da corporação que se encontram no desenvolvimento das atividades relacionadas a implementação e a gestão de projetos. Essas proposta poderia ser implementada através da utilização das redes sociais, bem como pelo próprio sistema informatizado utilizado para auxiliar na gestão do processo.

Os procedimentos devem ser muito simples e garantir o acesso a todos os envolvidos no desempenho da atividade, em todos os níveis organizacionais, contribuindo para a disseminação de conhecimentos, implementação de melhores práticas e contribuindo para a padronização de procedimentos.

A presente pesquisa também identificou que o estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos é considerada por 97,5% dos comandantes de OBMs entrevistados, uma grande contribuição para a estruturação e o aprimoramento da atividade na corporação.

A seguir são apresentadas no Quadro 20, as propostas da fase de capacitação para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC:

<b>PROPOSTAS DA FASE DE CAPACITAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Identificação e seleção dos profissionais com formação em áreas afins com a atividade de projetos para emprego na atividade.	Comandantes de BBMs.
Disponibilização de cursos e treinamentos específicos na área, com enfoque na implementação de projetos, bem como na gestão dessa atividade.	Diretoria de Ensino.
Inserção na grade curricular de todos os cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela corporação, de uma disciplina que aborde o tema referente a implementação e gestão de projetos.	Diretoria de Ensino.
Realização de cursos de capacitação e treinamentos específicos na área,	

direcionados aos bombeiros militares que estejam no desempenho dessa função em suas respectivas OBMs.	Diretoria de Ensino.
Realização de uma campanha interna na organização para sensibilização do efetivo.	Diretoria de Ensino e Centro de Comunicação Social.
Estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação dos integrantes da corporação com o emprego das redes sociais e do sistema informatizado utilizado para auxiliar na gestão do processo.	B-4 dos BBMs e Comandantes de OBMs.

Quadro 20 – Propostas da fase de capacitação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Encerrada as propostas da fase de capacitação, passa-se a apresentar as propostas da fase de monitoramento e avaliação.

#### 4.3 FASE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Nesta fase de propostas para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, busca-se apresentar a implementação de ações relacionadas ao processo de monitoramento dos procedimentos realizados no desempenho da atividade, bem como a avaliação os resultados obtidos com a implementação de projetos.

Os resultados obtidos com a implementação desta fase de propostas serão imprescindíveis para o fortalecimento das ações realizadas que atenderam aos objetivos propostos, bem como a adoção das ações corretivas necessárias para garantir o sucesso no processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

As propostas da fase de monitoramento e avaliação foram construídas tendo como referência as recomendações teóricas e o resultado da aplicação de um questionário junto aos comandantes de OBMs e são apresentadas no Quadro 21, contendo as oportunidades e lacunas identificadas na atual estrutura organizacional da corporação, bem como as contribuições apresentadas para estruturação e aprimoramento da atividade no CBMSC:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>LACUNAS</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES</b>
Não identificado.	Falta de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação.	Monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos.
Não identificado.	Falta de auditorias internas para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação.	A realização de auditorias internas no CBMSC para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos.
Não identificado.	Carência na confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos	A confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de

	resultados alcançados com a implementação de projetos.	projetos.
Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.	Não identificado.	Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos.

Quadro 21 – Oportunidade, lacunas e contribuição para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC da fase de monitoramento e avaliação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O processo de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação foi identificado na presente pesquisa como uma lacuna existente na atual estrutura organizacional do CBMSC, conforme dados apresentados no Quadro 21.

A carência na estruturação desse processo impossibilita uma avaliação adequada quanto aos resultados obtidos com a implementação de projetos, comprometendo a realização de um diagnóstico preciso a respeito do desempenho dessa atividade na corporação. Essa lacuna também prejudica a identificação de ações que possam ser implementadas para auxiliar no aprimoramento da atividade, enfraquecendo o grande potencial que a organização possui na captação de recursos com a implementação de projetos.

O Monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos também foi identificado pelos comandantes de OBMs entrevistados, como uma contribuição para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC. Diante dessas constatações, observa-se a premente necessidade de estabelecer ações práticas para o preenchimento dessa lacuna, sob pena de comprometer o sucesso dessa atividade na corporação.

Como forma de estruturação da gestão de projetos no CBMSC, propõe-se inicialmente o estabelecimento de rotinas específicas que proporcionem o constante monitoramento referente a implementação de projetos na corporação, bem como definam indicadores de avaliação de desempenho da atividade.

Essas rotinas devem estar prescritas em instrução normativa editada pelo Estado-Maior Geral do CBMSC e fiscalizadas pelos comandantes de BBMs, responsáveis pela gestão de projetos em sua respectiva área de circunscrição. Propõe-se também, que as rotinas de monitoramento e avaliação sejam viabilizadas através do sistema de informações disponibilizado para gestão dessa atividade, possibilitando o constante acompanhamento de prazos, valores captados, objetivos dos projetos desenvolvidos, fontes de receita, percentual

de projetos implementados por OBMs, bem como a disponibilização de relatórios detalhados a respeito do desenvolvimento da atividade.

A disponibilização de relatórios detalhados também contribuirá no preenchimento de outra lacuna identificada na estrutura da corporação, a qual foi corroborada por 91% dos comandantes de OBMs como contribuição para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

A disponibilização em tempo real dessas informações será de vital importância para que os gestores de projetos possam monitorar a atividade e desencadear as ações que se fizerem necessárias para corrigir qualquer incorreção frente as rotinas estabelecidas pela corporação, bem como coordenar os esforços em prol dos objetivos estabelecidos pelas OBMs em relação aos projetos implementados.

Também em relação ao processo de monitoramento e avaliação, a presente pesquisa identificou como lacuna a ser preenchida na atual estrutura da corporação, a realização de auditorias internas para avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos.

Para atender essa carência, propõe-se o estabelecimento de um cronograma de inspeções por parte dos comandantes de BBMs e Chefes do B-4, nas OBMs sob seu comando, com periodicidade semestral, a fim de avaliar profundamente o desenvolvimento da atividade em todas as OBMs de sua área de circunscrição. Também nesse sentido, propõe-se que todos os processos relacionados a essa atividade sejam auditados pela Auditoria-Geral do CBMSC, de forma superficial em relação a todos os projetos implementados e minuciosamente em processos selecionados aleatoriamente, ou que envolvam maior volume de recursos captados.

Os projetos que não se apresentarem devidamente alinhados com os objetivos definidos pela corporação, bem como apresentarem qualquer tipo de inconsistência ou serem alvos de denúncias, estarão sujeitos a uma auditoria mais aprofundada. Propõe-se que a realização de auditorias e inspeções sejam claramente estabelecidas nas rotinas da atividade, com ampla divulgação a todo efetivo e sejam implementadas sem prévio aviso.

Na fase de monitoramento e avaliação, foi identificado que a transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos, constitui uma oportunidade existente na atual estrutura da corporação. Essa oportunidade também foi identificada por 95% dos comandantes de OBMs entrevistados como uma contribuição para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

Aproveitando essa oportunidade e buscando maximizar os resultados obtidos com essa ação, propõe-se a ampliação do processo divulgação de informações ao público externo referente aos projetos implementados pela corporação. Propõe-se que essa prática seja implementada através da própria página oficial do CBMSC, proporcionando o acesso direto do público externo aos dados referente a implementação de projetos, especialmente quanto aos valores captados e destinação de recursos.

Essa medida está perfeitamente alinhada com o atual perfil da corporação, fortalecendo a imagem institucional de comprometimento, profissionalismo, seriedade, transparência e respeito para com a população.

O Quadro 22 apresenta as propostas apresentadas na fase de monitoramento e avaliação para estruturação e aprimoramento de projetos no CBMSC.

<b>PROPOSTAS DA FASE DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO</b>
Estabelecimento de rotinas específicas que proporcionem o constante monitoramento referente a implementação de projetos na corporação, bem como definam indicadores de avaliação de desempenho da atividade.	Estado-Maior Geral do CBMSC.
Fiscalização do cumprimento das rotinas estabelecidas referente o constante monitoramento referente a implementação de projetos nas OBMs.	Comandantes de BBMs e Chefes do B-4.
Disponibilização de um sistema de informações para o constante monitoramento das rotinas estabelecidas e avaliação dos resultados.	Divisão de Tecnologia da Informação do CBMSC.
Definição de um cronograma de inspeções para avaliar minuciosamente o desenvolvimento da atividade em todas as OBMs.	Comandantes de BBMs e Chefes do B-4.
Realização de auditorias em todos os processos relacionados a atividade.	Auditoria-Geral do CBMSC.
Ampliação do processo divulgação de informações ao público externo referente aos projetos implementados pela corporação. através da própria página oficial do CBMSC.	Divisão de Tecnologia da Informação do CBMSC.

Quadro 22 – Propostas da fase de monitoramento e avaliação.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Encerrado o presente capítulo, apresenta-se a seguir as conclusões da presente pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais da presente pesquisa contemplam a análise do alcance dos objetivos estabelecidos, a apresentação da proposta para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, bem como as limitações e recomendações para trabalhos futuros.

A pesquisa estabeleceu com objetivo principal a apresentação de uma proposta para fins de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos junto ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

O atendimento desse objetivo busca preencher uma necessidade da corporação, que vem encontrando, através da implementação de projetos, uma excelente alternativa para fins de atender suas necessidades referentes à aquisição de equipamentos e viaturas, bem como ao desenvolvimento de ações que buscam a capacitação da população para a prevenção e reação em caso da ocorrência de sinistros.

Para o atendimento do objetivo principal foram estabelecidos objetivos específicos, iniciando pela descrição de boas práticas na implementação da gestão de projetos em outras organizações públicas. Esse objetivo foi plenamente atendido mediante a levantamento bibliográfico em artigos científicos, teses e dissertações selecionadas através de pesquisa estruturada e, de forma complementar, em trabalhos acadêmicos aleatórios levantados sobre o tema. O referido procedimento, além de proporcionar uma atualização do estado da arte acerca do tema em pesquisa, possibilitou extrair de casos reais, boas práticas aplicadas em organizações públicas, a fim de balizar a proposta de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. O estudo ainda identificou o reduzido número de pesquisas desenvolvidas sobre o tema em questão, especialmente com o foco na administração pública e organizações militares, demonstrando a necessidade de implementação de novos estudos que proporcionem o devido aprimoramento acerca do assunto.

A pesquisa também estabeleceu como objetivo específico a descrição da estrutura atual do CBMSC responsável pela elaboração e gestão de projetos institucionais, a fim de identificar os principais projetos desenvolvidos na corporação, bem como os respectivos níveis organizacionais em que os projetos são elaborados, executados e gerenciados. Para atender a esse objetivo foi realizado um levantamento documental junto à Lei de Organização Básica da Corporação e Normativas afins, sendo complementada com a aplicação de um

questionário direcionado a todos os comandantes de Organizações de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. A aplicação do referido instrumento proporcionou a coleta de dados para a apresentação de um diagnóstico atualizado acerca da implementação e da gestão de projetos realizado no CBMSC.

Os dados coletados identificaram que apenas 25% das OBMs implementaram algum tipo de projeto nos últimos 3 anos, com 74 projetos desenvolvidos, resultando em mais 4 milhões de reais captados através de patrocinadores. Apesar do reduzido número de OBMs que desenvolveram projetos no referido período, o número de projetos implementados e os respectivos valores captados, demonstraram o grande potencial da corporação para essa atividade, bem como a premente necessidade de investimentos para proporcionar a estruturação e o aprimoramento nessa área. A pesquisa também possibilitou a identificação dos principais patrocinadores dos projetos implementados, com destaque para a iniciativa privada, as Prefeituras Municipais e o Poder Judiciário de Santa Catarina. Outra constatação importante apresentada nesta pesquisa refere-se ao direcionamento dos projetos para captação de recursos com o foco na aquisição de equipamentos e viaturas, perfazendo 58% dos projetos implementados. A carência de estruturação referente à gestão de projetos na corporação ficou perfeitamente visível com os dados coletados, indicando que 85% dos projetos implementados são gerenciados pelo próprio comandante local da OBM, demonstrando a ausência de uma estrutura específica na corporação responsável por essa atividade.

Para identificar claramente as carências da corporação na gestão de projetos, também foi estabelecido como objetivo específico, a identificação de lacunas e oportunidades na estrutura existente, frente às recomendações teóricas e às boas práticas para o aprimoramento do processo junto ao CBMSC. O atendimento desse objetivo também foi obtido mediante a aplicação de questionário junto às OBMs, tendo como referência as boas práticas identificadas em outras organizações públicas na implementação da gestão de projetos. A coleta desses dados ainda possibilitou a identificação de contribuições para a estruturação do processo na corporação.

Como oportunidades existentes na estrutura atual do CBMSC foram identificadas: (i) Implementação e a gestão de projetos realizada por bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização; (ii) O ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento; (iii) Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação; (iv) Estrutura administrativa adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos; e, (v)

Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos. Essas oportunidades caracterizam-se como pontos fortes da corporação para alavancar o processo de estruturação da gestão de projetos, bem como proporcionar o constante aprimoramento dessa atividade na organização.

A pesquisa ainda identificou as seguintes lacunas a serem preenchidas na atual estrutura da corporação: (i) Ausência de um setor específico que atue na gestão de projetos; (ii) Falta de profissionais com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos; (iii) Ausência de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos; (iv) Carência no monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação; (v) Inexistência de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação; (vi) Falta de auditorias internas para avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação; (vii) Carência na confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos; e, (viii) Falta de padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação. As lacunas identificadas são consideradas pontos fracos, ou seja, carências da estrutura organizacional da corporação, as quais necessitarão de uma atenção especial e de investimentos imediatos, para garantir o sucesso desejado no processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC.

Além das oportunidades e lacunas existentes na atual estrutura da corporação, a realização da coleta de dados também proporcionou a identificação, junto aos comandantes de OBMs pesquisados, das seguintes contribuições para a estruturação da gestão de projetos no CBMSC: (i) Estrutura específica que atue na gestão de projetos; (ii) Emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na gestão de projetos; (iii) Disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação na área de implementação e/ou gestão de projetos; (iv) Estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos, (v) Monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos; (vi) Disponibilização de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação; (vii) A realização de auditorias internas no CBMSC para avaliar os

procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos; (viii) A confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos; (ix) Seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação; (x) Padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas; e, (xi) Transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos. Todas as contribuições apresentadas, aliadas às oportunidades e lacunas identificadas na estrutura do CBMSC, foram consideradas e aplicadas na proposta final para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos da corporação.

Na sequência dos trabalhos também foi estabelecido como objetivo específico a sistematização dos dados para a elaboração de proposições e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC. O referido objetivo foi totalmente atendido mediante a análise da estrutura atual da corporação, identificação das forças e fraquezas organizacionais relacionadas com o assunto e o alinhamento com as boas práticas apresentadas na pesquisa em questão, respeitando os limites da cultura e maturidade da corporação para aplicação da nova proposta.

Com o objetivo de proporcionar um processo gradativo de implementação das ações necessárias junto à corporação, a apresentação da proposta foi estruturada em três fases distintas: fase de estruturação; fase de capacitação; e, fase de monitoramento e avaliação.

Na fase de estruturação, buscou-se a apresentação de propostas relacionadas a estrutura organizacional do CBMSC referente a implementação e a gestão de projetos, bem como ao processo de normatização para fins de regular os procedimentos a serem adotados no exercício dessa atividade. Nessa fase propôs-se as seguintes ações: (i) Gestão de projetos centralizada junto à 6ª Seção do Estado-Maior da Corporação; (ii) Designação de um setor específico para apoiar de forma regionalizada o Órgão Central de gestão de projetos nas sedes dos BBMs e CBMs; (iii) Implementação e gestão de projetos com o emprego de bombeiro militar do próprio quadro efetivo da organização; (iv) Disponibilização de um sistema de informações corporativo, adequado as especificidades da corporação e as necessidades apresentadas para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos; (v) Estabelecimento de normas e procedimentos, através da edição de instruções normativas da corporação, estabelecendo modelos, processos, formulários e outras medidas que se fizerem

necessárias para a padronização da atividade; e, (vi) Construção de um portfólio de projetos nas áreas dos BBMs.

A fase de capacitação teve como objetivo a apresentação de propostas relacionada a habilitação dos profissionais bombeiros militares para o exercício da atividade de implementação e gestão de projetos, através da realização de cursos e treinamentos, bem como estabelecer condutas organizacionais que garantam um processo permanente e facilitado de orientação e sensibilização do efetivo.

Na fase de capacitação foram apresentadas as seguintes propostas: (i) Identificação e seleção dos profissionais com formação em áreas afins com a atividade de projetos para emprego na atividade; (ii) Disponibilização de cursos e treinamentos específicos na área, com enfoque na implementação de projetos, bem como na gestão dessa atividade; (iii) Inserção na grade curricular de todos os cursos de formação e aperfeiçoamento oferecidos pela corporação, de uma disciplina que aborde o tema referente a implementação e gestão de projetos, (iv) Realização de cursos de capacitação e treinamentos específicos na área, direcionados aos bombeiros militares que estejam no desempenho dessa função em suas respectivas OBMs, (v) Realização de uma campanha interna na organização para sensibilização do efetivo; e, (vi) Estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação dos integrantes da corporação com o emprego das redes sociais e do sistema informatizado utilizado para auxiliar na gestão do processo.

Na fase de monitoramento e avaliação, buscou-se apresentar propostas referente a implementação de ações relacionadas ao processo de monitoramento dos procedimentos realizados no desempenho da atividade, bem como a avaliação os resultados obtidos com a implementação de projetos.

Nessa fase foram apresentadas as seguintes propostas para estruturação e aprimoramento da gestão de projetos no CBMSC: (i) Estabelecimento de rotinas específicas que proporcionem o constante monitoramento referente a implementação de projetos na corporação, bem como definam indicadores de avaliação de desempenho da atividade; (ii) Fiscalização do cumprimento das rotinas estabelecidas referente o constante monitoramento referente a implementação de projetos nas OBMs; (iii) Disponibilização de um sistema de informações para o constante monitoramento das rotinas estabelecidas e avaliação dos resultados; (iv) Definição de um cronograma de inspeções para avaliar minuciosamente o desenvolvimento da atividade em todas as OBMs; (v) Realização de auditorias em todos os processos relacionados a atividade; e, (vi) Ampliação do processo divulgação de informações

ao público externo referente aos projetos implementados pela corporação, através da própria página oficial do CBMSC.

Como limitações da pesquisa destacam-se os seguintes aspectos: (i) a dificuldade na obtenção dos dados, em face da atual carência de um modelo estruturado de gestão de projetos no CBMSC; e, (ii) a carência de publicações a respeito do tema em pesquisa, especialmente como enfoque na gestão pública e militar.

Para a realização de futuros trabalhos sobre o tema apresentam-se as seguintes recomendações: (i) ampliação da seleção dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema, buscando identificar o maior número de melhores práticas desenvolvidas em organizações públicas e militares; (ii) divulgação da realização do presente estudo, buscando desenvolver a cultura organizacional referente a gestão de projetos na Corporação; e, (iii) análise dos reflexos da estruturação e aprimoramento da gestão de projetos implementados no CBMSC.

Diante do exposto, pode-se observar a magnitude e a complexidade do tema abordado, o qual não se esgota com a presente pesquisa. A implementação das propostas apresentadas, constitui o primeiro passo para a estruturação da gestão de projetos no CBMSC e necessitará do compromisso por parte do grupo gestor da organização, bem como do comprometimento de todos os escalões da corporação para atender os objetivos propostos.

Por fim, faz-se necessário enfatizar que o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos ora proposto, necessitará de constante avaliação, possibilitando a implementação das ações corretivas que se fizerem necessárias, bem como o constante aperfeiçoamento das rotinas e procedimentos adotados.

## REFERÊNCIAS

ALVES, P. V. Melhorando a Gestão Pública no Estado. SEPLAG, 18/06/2007.

ANDERSEN, B.; HENRIKSEN, B.; AARSETH, W. A Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. **Journal Of Management In Engineering**. v. 23 n. 2. p. 97-104, 2007. Disponível em [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2007\)23:2\(97\)](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:2(97)). Acesso em 25/05/2015.

ALVES, Ricardo Oliveira et al. **Melhores práticas em implementação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso**. Produção, v. 23, n. 3, p. 582-594, jul/set 2013.

ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. São Paulo, 2009.

ANSELMO, J. L.; MAXIMIANO, A. C. A. **Gerenciamento estratégico em negócios baseados em projetos**. In: XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais 2010, 2010, São Paulo. Anais do XIII SIMPOI 2010, 2010.

ARCHIBALD, R. D. *State of the Art of Project Management: 2005-2010*. Keynote presentation to the PMI Milwaukee/Southeast Wisconsin Chapter, Professional Development Day, Outubro, 2005.

AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. The project management office as an organisational innovation. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 5, p. 547-555, 2008b. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.008>>.

BARCAUÍ, A. **Perfil de Escritórios de Gerenciamento de Projetos em Organizações atuantes no Brasil**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

BARCAUÍ, A; QUELHAS, O. **Corrente Crítica: uma Alternativa à Gerência de Projetos Tradicional**. Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção, n. 2, p. 1-21, 2004.

BRANDÃO, Elaine Regina Corrêa. **Planejamento, execução e controle de projetos da copa do mundo de 2014 no Brasil - Estudo de caso "Arena Pantanal" em Cuiabá-MT**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 Mai 2015.

COX, Taylor Jr. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRAWFORD, Lynn. **The strategic project office**. New York: Marcel Dekker, 2002.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. **Government and governance: the value of project management in the public sector**. *Project Management Journal*, v. 40, n. 1, p. 73-87, 2009.

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing of project critical success factors by a system model. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 1, p. 53-65, 2006. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

JUCÁ JÚNIOR, A. S. e Amaral, D. C. **Estudos de caso de maturidade em gestão de projetos em empresas de base tecnológica**. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, RS, Brasil, 2005.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Leme Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre: Bookamann, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, V. 34, n. 2, p. 13-25, 2003.

LOPES, D. **Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudos de casos**. Dissertação – Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP. São Paulo, p. 111, 2009

MACIEL NETO, Jaime Domingues. **Redução de Lead time em projetos: proposta de ampliação da abordagem quick response manufacturing no gerenciamento de projetos que utilizem o PMBOK**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de São Carlos. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia. Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES JUNIOR, L. J. **Uma contribuição para melhoria do planejamento de empreendimentos de construção em organizações públicas**. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

MAXIMIANO. A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOYNIHAN, Donald P. **Managing for results in state government: evaluating a decade of reform**. *Public Administration Review*, v. 66, n. 1, p. 77-89, 2006.

MORIOKA, Sandra; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varelista**. *Production*, v. 24, n. 1, p. 132-143, jan/mar 2014.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. **Translating Corporate Strategy into Project Strategy**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcanti et al. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual**. *Rec. Adm. São Paulo*, v. 49, n. 2, pp. 425-428, abr/maio/jun. 2014.

NOCÊRA, Rosaldo de Jesus. **Gerenciamento de projetos: teoria e prática**. Santo André-SP: Ed. do Autor, 2009.

PAPKE-SHIELDS, Karen E.; BEISE, Catherine; QUAN, Jing. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? **International Journal of Project Management**, v. 28, p. 650-662, 2010.

PINTO, Analia Maria; SILVA, Wainer da Silveira e. **A utilização de escritórios de gerenciamento de projetos na gestão da administração pública**. Um estudo de caso: Governo do Estado do Rio de Janeiro. II Congresso Consad de Gestão Pública, Paineis 29: A experiência dos escritórios de projetos. Brasília, 2009.

PORPINO, Gustavo and DE STEFANI, Emerson. **O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2014, vol.48, n.2, pp. 343-366. ISSN 0034-7612.

PRADO, D. **Maturidade em gerenciamento de projetos**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **PMBok – Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. 5 ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. PMI, 2008.

RABECHINI Jr., R.; MAXIMIANO, A. C. A.; MARTINS, V. A. A adoção de portfólio como uma alternativa gerencial: o caso de uma empresa prestadora de serviço de interconexão eletrônica. *Revista da Produção*, v. 15, n. 3, p. 416-433, 2005.

RABECHINI Jr, R.; CARVALHO, M. M. (Org). **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009.

REINECKE, Luiz Filipe Goldfeder. **Desenvolvimento de metodologia de avaliação formativa de projetos: o caso do projeto "Ações integradas de economia solidária" no município de Itajaí-SC**. Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina. Centro de Ciências da Administração e Sócioeconômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2014.

REIS, Wanderson Junho Gomes dos. **Estudo para criação do escritório de gerenciamento de projetos no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás - CBMGO**. Universidade Estadual de Goiás. Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás. 2012.

REVISTA EMERGÊNCIA. Revista mensal sobre incêndios, resgate, emergência, atendimento pré-hospitalar e emergência química. Proteção publicações, nº 64, Junho/2014, Novo Hamburgo - RS.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCKART, Jonh F.; BULLEN, Christine. **A primer on Critical Success Factors**. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management MIT, 1981. Disponível em: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR-069.pdf?sequence=1>. Acesso em 25/05/2015.

SANTA CATARINA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: < [http://www.alesc.sc.gov.br/portal\\_alesc/sites/default/files/CEESC\\_2013\\_67\\_e\\_68\\_emds.pdf](http://www.alesc.sc.gov.br/portal_alesc/sites/default/files/CEESC_2013_67_e_68_emds.pdf)>. Acesso em: 12 Mai. 2015.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Sidenko, S. **Information technology project management: project management maturity and its effect on project success**. Thesis for the degree of Master in Science Administration, The John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada, 2006.

VALLE, A. B. et al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VALLE, J. A. S. **Identificação e Análise de Fatores Relevantes para a Implantação de Escritórios de Gerenciamento de Projetos de Construção Civil pelo Conceito do Project Management Office**. Tese (Doutorado). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto: gestão de projetos**. 15ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

YANG, Taho; CHEN, Chiu-Wen. An incentive pay system for project management based on responsibility assignement matrix and fuzzy linguistic variables. **Expert Systems whith Applications**, v. 36, n. 10, p. 12585-12591, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC, 2007.

## APÊNDICE

### Questionário aplicado aos Comandantes de OBMs

#### 1ª Etapa:

Referente aos projetos implementados pela OBM no período de junho de 2012 a junho de 2015, solicito o preenchimento da planilha abaixo.

A fim de exemplificar o preenchimento dos dados, segue anexo arquivo contendo planilha devidamente preenchida com dados fictícios.

No caso dos campos contidos na planilha serem insuficientes para a inserção dos dados os mesmos poderão ser ampliados ou replicados quantas vezes for necessário.

	OBM	CIDADE
1. Denominação do Projeto:		
2. Objetivo:		
3. Entidade Promotora do Projeto:		
4. Entidades Patrocinadoras:		
5. Valor total do Projeto:		
6. Ano de Realização:		
7. Responsável pela Gestão do Projeto: ( ) Cmdo. local ( ) Cmdo.G. ( ) Ch B-3 ( ) Ch B-4 ( ) EMG ( ) Cmdo. Intermediário ( ) outros: _____.		

#### 2ª Etapa:

Com base na estrutura atual do CBMSC e com o objetivo de estruturar e aprimorar o processo de gestão de projetos na corporação, analise os quesitos abaixo e responda:

1. A estrutura atual do CBMSC possui um setor específico que atua na gestão de projetos:

- ( ) concordo plenamente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo totalmente
- ( ) discordo parcialmente
- ( ) não se aplica

2. Considera que uma estrutura específica que atue na gestão de projetos contribui para a estruturação e o aprimoramento do processo no CBMSC:

- ( ) concordo plenamente
- ( ) concordo parcialmente
- ( ) discordo totalmente
- ( ) discordo parcialmente
- ( ) não se aplica

3. Na OBM em que sirvo a implementação e a gestão de projetos é realizada por bombeiros militar do próprio quadro efetivo da organização:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

4. O emprego de profissionais bombeiros do próprio quadro efetivo da organização na gestão de projetos é uma fator que contribui para o desenvolvimento da atividade:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

5. A OBM em que sirvo dispõe de profissional com habilitação específica para a implementação e/ou gestão de projetos:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

6. Considero que a disponibilização de cursos e/ou treinamentos para os integrantes da corporação na área de implementação e/ou gestão de projetos contribuirá para o desenvolvimento da atividade no CBMSC:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

7. O ingresso de profissionais no CBMSC com formação superior nas mais diversas áreas de conhecimento contribui para o processo de estruturação e aprimoramento da gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

8. A corporação possui atualmente um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução na organização para a gestão de projetos:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

9. O estabelecimento de um processo permanente e facilitado para orientação, sensibilização e instrução para a gestão de projetos poderá contribuir para o aprimoramento dessa atividade no CBMSC:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

10. Identifico na estrutura atual do CBMSC a existência de monitoramento e avaliação dos resultados obtidos com a implementação dos projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

11. O monitoramento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação de projetos são fatores importantes para o sucesso dessa atividade no CBMSC:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

12. Identifico na atual estrutura do CBMSC a existência de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

13. Considera importante a disponibilização de um sistema de informações corporativo para auxiliar na gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

14. O CBMSC realiza rotineiramente auditorias internas para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

15. A realização de auditorias internas no CBMSC para a avaliar os procedimentos realizados na implementação e/ou gestão de projetos é um fator importante para o aprimoramento dessa atividade na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

16. A confecção de relatórios detalhados por parte das OBMs para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos na corporação é um procedimento rotineiro:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

17. A confecção de relatórios detalhados para a avaliação dos resultados alcançados com a implementação de projetos poderá contribuir para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

18. Na OBM em que sirvo os projetos são selecionados de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

19. A seleção de projetos de acordo com a respectiva área de atuação para sua implementação é uma prática que poderá contribuir para o aprimoramento da gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

20. O CBMSC dispõe de padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas referentes a gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

21. Considero importante a padronização de normas e procedimentos, por meio da customização de modelos, processos, formulários e/ou melhores práticas para a estruturação e o aprimoramento da gestão de projetos na corporação:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

22. A atual estrutura administrativa do CBMSC é adequada para a implantação de um novo modelo de gestão, com o foco na gestão de projetos:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

23. Considera que atualmente existe transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica

24. Considero importante a transparência nas informações para o público externo referente aos projetos implementados pelo CBMSC, especialmente no que diz respeito aos gastos públicos:

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não se aplica