



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

ADENIRSON LEVY SANTOS DA CRUZ, Ten Cel Av

**Diagnóstico da Maturidade no Gerenciamento dos Projetos do COMPREP após a
implantação do GPAer**

Rio de Janeiro
2022

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO AVANÇADO DE COMANDO E ESTADO-MAIOR

ADENIRSON LEVY SANTOS DA CRUZ, Ten Cel Av

**Diagnóstico da Maturidade no Gerenciamento dos Projetos do COMPREP após a
implantação do GPAer**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso Avançado de Comando e Estado-Maior
da Escola de Comando e Estado-Maior da
Aeronáutica.

Linha de Pesquisa: Poder Militar.

Orientador: Mario Luis Ribeiro Santos.

Rio de Janeiro
2022

RESUMO

O cerne do presente trabalho foi fixado sobre o objetivo de compreender em que medida as dificuldades para gerenciar o GPAer, enfrentadas pelas OM subordinadas ao Comando de Preparo (COMPREP), impactam na Maturidade da Gestão dos Projetos (GP) desse grande comando. O atingimento desse objetivo ocorreu, inicialmente, por intermédio de pesquisa bibliográfica e documental que identificou a alta aderência do Comando do COMPREP à utilização do *software* em questão. O passo seguinte foi construído sobre a metodologia desenvolvida por Prado (2008), Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), em decorrência de ser um método consagrado nacionalmente, com ampla validação em organizações públicas e privadas, além de apresentar maior simplicidade em sua aplicação quando comparado às outras metodologias disponíveis. O presente método demonstrou que esse Órgão de Direção Setorial está no nível de maturidade definido como Conhecido; bem como identificou forte aderência ao estágio Padronizado e Gerenciando, caracterizando, assim, uma fase mediana de desenvolvimento. Corroborando a análise foi ainda determinado que esse Órgão de Direção Setorial se encontra em um estágio regular das dimensões de maturidade em GP, apresentando melhor desempenho em Competência em Gerenciamento de Projetos, porém, as dimensões Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico obtiveram os mais baixos percentuais. Tais resultados consolidaram a hipótese que apontava, mesmo o GPAer sendo um sistema robusto, está sendo subutilizado, influenciando diretamente no nível de maturidade em Gestão de Projetos dessa instituição.

Palavras-chave: Maturidade Organizacional; Gestão de Projetos; COMPREP, GPAer.

ABSTRACT

The core of the present work was fixed on the objective of understanding to what extent the difficulties faced to manage the GPAer by the Military Organizations, subordinated to the Preparatory Command (COMPREP), impact the Project Management (GP) Maturity Level of this great Command. The achievement of this objective occurred, initially, through bibliographic and documental research that identified the high adherence of the COMPREP Command to the use of the software in question. The next step was built on the methodology developed by Prado (2008), Maturity in Project Management (MMGP), as it is a nationally recognized method, with wide validation in public and private organizations, in addition to presenting greater simplicity in its application, when compared to other available methodologies. The present method demonstrated that this Sectorial Management Organization (ODS) is at the maturity level defined as Known; as well as identified strong adherence to the Standardized and Managing stage, thus characterizing a medium stage of development. Corroborating the analysis, it was also determined that this ODS is in a regular stage of the GP maturity dimensions, presenting better performance in Project Management Competence, however, the Organizational Structure and Strategic Alignment dimensions obtained the lowest percentages. These results consolidated the hypothesis that even though GPAer is a robust system, it is being underused, directly influencing the level of maturity in Project Management at this institution.

Keywords: *Organization Maturity; Project Management, COMPREP; GPAer.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões de Maturidade.....	16
Figura 2 – Sucesso nos Projetos.....	18
Gráfico 1 – Nível 2: Taxa de Sucesso.....	26
Gráfico 2 – Resultado dos testes de maturidade.....	27
Gráfico 3 – Aderência às Dimensões em Gestão de Projetos.....	29
Quadro 1 – Correspondência entre o percentual de aderência e classificação.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da Maturidade por Escritório.....	25
Tabela 2 – Dados Estatísticos.....	26
Tabela 3 – Grau de Aderência.....	28
Tabela 4 – Níveis de Aderência às Dimensões.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADM	Administração
AFM	Avaliação Final da Maturidade
CDI	Célula de Desempenho Institucional
CMPPP	Célula de Monitoramento de Planos, Projetos e Processos
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMAR	Comando Aéreo Regional
COMPREP	Comando de Preparo
CPLG	Célula de Planejamento e Governança
DCA	Diretriz do Comando da Aeronáutica
EGO	Esquadrão de Gestão Organizacional
FAB	Força Aérea Brasileira
GP	Gestão de Projetos
GPAer	Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica
GPWEB	Sistema de gerenciamento de projetos e gestão estratégica
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
ODS	Órgão de Direção Setorial
MMGP	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
NOPREP	Norma de Preparo
ODSA	Órgão de Direção Setorial e Assistência Direta
OE	Objetivo Específico
OM	Organização Militar
PAOP	Projeto Anual de Atividades Operacionais
PCA	Plano do Comando da Aeronáutica
PMBOK	<i>Project Management Body Of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PMO	<i>Project Management Office</i>
SAD	Seção de Avaliação e Doutrina
SCADI	Sistema Complementar de Apuração de Dados e Indicadores
SPGIA	Sistemática de Planejamento e Gestão
SISPLAER	Sistemática do Planejamento Institucional do Comando da Aeronáutica

LISTA DE SÍMBOLOS

% – Porcentagem

Σ – Somatório

+ – Adição

\bar{X} – Valor médio obtido

X_i – Termo do somatório

n – Índice final

i – Índice inicial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos	9
1.1.1 Hipótese	10
1.1.2 Objetivos (Geral e Específicos).....	10
1.1.3 Relevância do Estudo	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Níveis de Maturidade.....	14
2.2 Dimensões de Maturidade	15
2.3 Níveis de Sucesso	17
3 METODOLOGIA.....	18
4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS	21
4.1 Aderência do Alto Comando	21
4.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos.....	25
4.3 Aderência às Dimensões de Maturidade	28
5 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

As características burocráticas do setor público, a magnitude de seu efetivo e a estrutura administrativa tendem a imprimir um ritmo letárgico na execução de suas atividades, que, em muitos casos, exigem dinamismo e otimização do tempo e de recursos. Entretanto, os avanços tecnológicos apresentam constantemente soluções para aperfeiçoar os processos de todas as áreas, assim, auxiliando no planejamento, na operação e na condução de suas rotinas.

Aliado a esse contexto e frente aos anseios de uma sociedade que está mais exigente sobre a qualidade das atividades desenvolvidas com os recursos públicos, em 2016 a Força Aérea Brasileira (FAB) percebeu a necessidade de atualizar sua estrutura e, iniciou seu aprimoramento institucional mediante a publicação da DCA 11-45, Concepção Estratégica da Força Aérea, que, entre outras orientações, reformulou as Sistemáticas de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA).

Nesse diapasão, o Comando da Aeronáutica adota o Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica, denominado GPAer, que é um *software* desenvolvido para realizar o gerenciamento de portfólios, de projetos e de processos da FAB.

Inserido nesse cenário, o Comando de Preparo (COMPREP), que é um Órgão de Direção Setorial (ODS) subordinado diretamente ao Comandante da Aeronáutica, cuja missão precípua é o desenvolvimento de competências e de doutrina para o emprego dos meios Aeroespaciais e meios de Força Aérea, sob sua responsabilidade, implantou o GPAer como ferramenta padrão para realizar o monitoramento, o controle e a gestão das atividades desenvolvidas por suas organizações subordinadas.

Para gerenciar o sistema, o COMPREP ativou em seu organograma a Célula de Monitoramento de Planos, Projetos e Processo (CMPPP) e a Célula de Desempenho Institucional (CDI); dois setores responsáveis por compilar os dados lançados no GPAer e orientar os escritórios de gerenciamento de projetos das organizações subordinadas, de forma a compilar os dados necessários para gerar informações que auxiliam na tomada de decisão.

1.1 Problema de Pesquisa e Objetivos

Nessa conjuntura, após cinco anos da implantação do sistema em organizações que possuem significativas diferenças quanto à dispersão no território nacional, tipos de equipamento, cultura regional e organizacional, dificuldades estruturais singulares, suporte

logístico, surge a seguinte inquietação que originou o problema de pesquisa: qual a Maturidade Organizacional das OM subordinadas ao COMPREP no Gerenciamento de Projetos com uso do GPAer?

1.1.1 Hipótese

Conforme o Regimento Interno das OM subordinadas ao COMPREP, os setores responsáveis por operar o sistema em comento são: Esquadrão de Gestão Organizacional (EGO) e Seção de Avaliação e Doutrina (SAD), sendo esses dois primeiros posicionados dentro das bases aéreas e, a Célula de Planejamento e Governança (CPLG), que, por sua vez, está sob a responsabilidade dos Comandos Aéreos Regionais (COMAR). Esses setores, em decorrência das características da carreira militar, apresentam elevada rotatividade do efetivo, gerando falta de familiaridade com a operação do *software* que requer, pelo menos, conhecimentos básicos sobre a metodologia de Gestão de Projetos (GP), além de exigir do usuário habilidades mínimas para entender a forma de operação do programa, pois a plataforma não é intuitiva.

Tais características ensejaram a seguinte hipótese: em decorrência da falta de familiaridade com o sistema, elevada rotatividade dos operadores e necessidade de maior conhecimento sobre a metodologia de gestão de projetos, mesmo o GPAer sendo um programa robusto, está sendo subutilizado, gerando erros de lançamento, atrasos no cômputo dos dados, assim, aumentando o tempo no acompanhamento dos projetos e impactando no cumprimento da missão do ODS, de maneira que, esses aspectos influenciam diretamente no nível de maturidade em Gestão de Projetos de uma instituição.

1.1.2 Objetivos (Geral e Específicos)

Isso posto, o objetivo geral deste artigo era compreender em que medida as dificuldades para gerenciar o GPAer, enfrentadas pelas OM subordinadas ao Comando de Preparo, impactam na Maturidade da Gestão dos Projetos desse grande comando.

Para alcançar o objetivo proposto, considerando a hipótese apresentada, foram elaborados os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1) Identificar a aderência do alto comando do COMPREP na adoção da Gestão de Projetos via GPAer;
- OE2) Realizar um diagnóstico de percepção de maturidade organizacional em

gestão de projetos no âmbito do COMPREP e OM subordinadas; e

- OE3) Identificar os principais problemas encontrados no Processo de Gerenciamento de Projetos pelos Escritórios de Projetos sob a égide do COMPREP.

1.1.3 Relevância do Estudo

Esse estudo visava identificar o nível de desenvolvimento em Gestão de Projetos do Comando de Preparo e, determinar as áreas mais sensíveis deste método gerencial que podem gerar possíveis falhas organizacionais no emprego do sistema voltado para o monitoramento e controle das atividades desenvolvidas por esse ODS, que, por sua vez, influenciam diretamente os objetivos estratégicos da FAB.

Os resultados aqui obtidos podem ser úteis para avaliar os principais problemas encontrados na GP do COMPREP e alicerçar propostas de soluções que venham a contribuir para o emprego mais eficiente dos recursos destinados ao COMAER. Tal abordagem se justifica pela necessidade de mensurar o estágio de desenvolvimento em que se encontra o Gerenciamento dos Projetos que estão sob a égide do Comando de Preparo após a adoção do GPAer.

Os resultados serão fundamentais para o processo de melhoria contínua da gestão no âmbito do COMPREP, identificando falhas, destacando pontos para aperfeiçoamento ou eventuais deficiências.

As inquietações que fomentaram este estudo buscaram agregar agilidade aos processos, visando um melhor entendimento da dinâmica organizacional e identificando lacunas que podem estar impedindo a combinação eficaz entre meios materiais e os recursos humanos.

É importante destacar que o estudo em voga pode contribuir para outras OM com similaridade de estrutura e finalidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O cerne do presente trabalho foi desenvolvido ao redor do conceito de Gestão de Projetos que na perspectiva apresentada no PMBOK, um projeto representa o empenho delimitado no tempo, ou seja, possui prazos que definem o início, meio e fim para o desenvolvimento de um produto.

Nessa linha de pensamento Barcaui *et al* (2012) destacam que a busca do crescimento institucional ocorre de forma sustentável, que é o objetivo das corporações e organizações em desenvolvimento, foi condição *sine qua non* para a estruturação de forma sistemática das conceituações de GP.

Na visão didática de Valeriano (2001), o desenvolvimento do uso da Gestão de Projetos em empreendimentos se apresentou distintamente em três fases ou macroperíodos, conforme discriminados abaixo:

- a) Empírico: sua ocorrência se deu desde a idade antiga, passando pela média e chegando até a moderna. A Gestão de Projetos nessa fase era determinada pelas qualidades intrínsecas dos envolvidos e do gerente. O conhecimento era sustentado apenas pela experiência dos integrantes;
- b) Clássico ou Tradicional: desenvolvida a partir de 1940 e apresentava um gerente responsável por realizar o planejamento, execução e controle dos projetos, de forma sistematizada. Entretanto, em sua essência, os projetos eram técnicos e de alta complexidade, possuindo elevado custo para gestão, com problemas que impactavam dilatando significativamente os prazos; e
- c) Moderno: na década de 1990 as características puramente técnicas são aprimoradas e a Gestão de Projetos atinge o *status* de metodologia para emprego estratégico na administração das organizações.

Conforme foi apresentado, o aprimoramento no decorrer dos anos dessa disciplina e técnicas, foi intensificado em decorrência da necessidade da sistematização dos processos, otimização dos meios, melhor aproveitamento do tempo; e tais exigências orientaram a sistematização dessas atividades, prezando pela eficácia das ações bem como a eficiência na utilização dos meios.

Os projetos são desenvolvidos com a finalidade de atingir objetivos, que são caracterizados pelas entregas. A concepção da Gestão de Projetos se dá por meio de esforço direcionado para o alcance de forma alinhada com as estratégias da organização. Entretanto, a qualidade dessas entregas e as taxas de sucesso de cada projeto estão diretamente relacionadas ao nível de maturidade em GP da Organização.

Na visão de Kerzner (2006), o aprimoramento dos processos e dos sistemas é o sustentáculo para o incremento das taxas de sucesso dos projetos de uma organização. O Aperfeiçoamento de tais fatores é fundamental para elevar o nível de maturidade de GP.

Consonante com esse pensamento, Prado (2015) cita que a maturidade em Gestão de Projetos está diretamente relacionada à habilidade de uma instituição em conduzir os projetos de forma eficaz. Essa evolução da qualidade de condução dos projetos é traduzida nos níveis da maturidade.

Introduzindo esse assunto, Kerzner (2006) orienta que o amadurecimento em gestão de projetos é caracterizado pelo desenvolvimento de processos e sistemas que possam tornar possível altas taxas de atingimento dos objetivos de uma organização. Dessa forma, observa-se que a estrutura organizacional deve aprimorar os processos e empregar sistemas, tais como o GPAer, que otimizem as atividades de GP.

Conforme publicado pelo PMI (2003), o nível de maturidade de uma organização deve ser elencado considerando o estágio de competência que uma organização detém para realizar a condução dos projetos.

Em um pensamento complementar, Prado (2015) esclarece que os níveis de maturidade correspondem à evolução gradual dos estágios de competência que uma instituição alcança para conduzir os projetos auferindo altas taxas de sucessos e buscando reduzir os custos operacionais.

O emprego de concepções teóricas ou metodologias é fundamental para realizar a avaliação da maturidade de uma Organização em Gestão de Projetos. Entre os métodos existentes, o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP) apresentado por Prado (2008), foi usado como referencial deste estudo.

Barcaui *et al* (2012), afirmam que embora existam outras metodologias para aferir a maturidade em projetos, o método em comento torna-se mais indicado por ser amplamente difundido e possuir vasta utilização no âmbito nacional.

Este modelo foi empregado devido ao uso de instrumentos que proporcionam uma visão ampla das estruturas organizacionais, além de ser um método brasileiro, criado, aprimorado e validado em organizações nacionais.

O MMGP é objetivo, consagrado no mercado nacional e apresenta maior simplicidade na sua aplicação, quando comparado aos outros métodos existentes.

Na perspectiva de Prado (2008), para a concepção do MMGP a fundamentação da metodologia deveria ser pautada na simplicidade, propiciando resultados de alta confiabilidade e, além disso, viabilizando o emprego do método em organizações e empresas dos mais distintos setores.

Para o método que pautou essa pesquisa dois fatores são basilares para a sua construção. O primeiro deles é o Nível, que define os modelos de maturidade hierarquizados em estágios de desenvolvimento que servem de referência para comparação com o objeto de avaliação. O segundo elemento é a Dimensão, que se consubstancia nas capacidades distintas que estabelecem os aspectos que devem ser validados no objeto de estudo.

2.1 Níveis de Maturidade

O MMGP define que os níveis de maturidade obedecem a uma divisão evolutiva. Conforme a instituição se aprimora o seu nível de maturidade aumenta.

Podem ser observados, conforme listado abaixo, os níveis de maturidade e suas características:

a) Nível 1:

- INICIAL: caracterizado por apresentar um nível de sucesso bem baixo. Os projetos possuem como base para o seu desenvolvimento a boa vontade do indivíduo e o esforço próprio;

b) Nível 2:

- CONHECIDO: já possui conhecimentos iniciais de GP, empregando de forma incipiente ferramentas que sequenciam as atividades. Isoladamente, encontram-se iniciativas que visam o controle e planejamento de poucos projetos;

c) Nível 3:

- PADRONIZADO: a padronização do GP ocorre por intermédio de uma plataforma, que está sendo utilizada pelos *players* principais por um período superior a um ano, tempo suficiente para aplicar, em uma quantidade relevante de projetos, todas as fases da metodologia, dessa forma propiciando um nível de sucesso significativo;

d) Nível 4:

- GERENCIADO: há uma real mitigação das dificuldades que impedem que os projetos obtenham sucesso. Esse nível é caracterizado por atingir níveis de sucesso superiores a 80%; e

e) Nível 5:

- OTIMIZADO: neste nível a plataforma de Gerenciamento de Projetos funciona de forma plena, além de seu uso ter sido potencializado por intermédio das inovações tecnológicas e de processo de melhoria contínua, dessa forma, atingindo níveis de sucesso acima de 90 %.

2.2 Dimensões de Maturidade

O modelo em comento ainda proporciona outra avaliação concomitante, com o fito de definir o perfil da instituição em outras seis dimensões:

- a) Competência em gerenciamento de projetos;
- b) Competência comportamental;
- c) Competência técnica;
- d) Uso de metodologias;
- e) Informatização;
- f) Estrutura organizacional; e
- g) Alinhamento estratégico.

Para o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos a divisão em dimensões visa setorizar por categorias as habilidades requeridas para uma instituição gerenciar projetos de forma eficiente.

Essa divisão torna factível identificar qual fator, área do conhecimento, característica foi implementada e aprimorada eficientemente; ou pode, ainda, destacar qual habilidade necessita de atenção por apresentar um desenvolvimento aquém do esperado permanecendo em estágios incipientes.

A identificação do nível de aderência em cada dimensão se faz mister para a elaboração, execução e controle do plano de aprimoramento de Gestão de Projetos da organização.

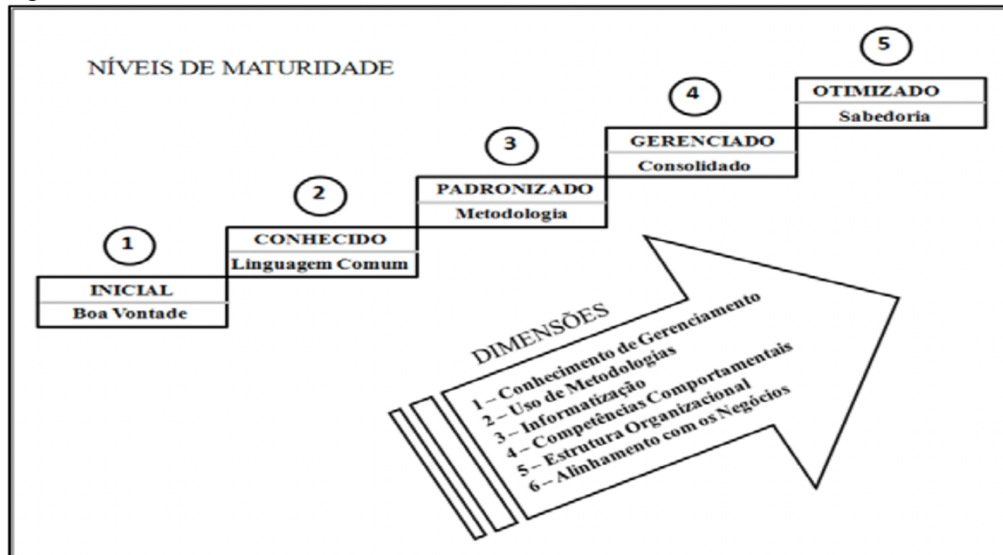
Tal análise evidencia os problemas, sejam eles de capacitação de pessoal, adequação de sistema, atualização dos processos, alinhamento dos projetos com a perspectiva estratégica da instituição.

As seis dimensões aqui apresentadas, detêm características que se fazem presentes em todos os níveis de maturidade. Essas propriedades permeiam todos os cinco estágios de

desenvolvimento de maturidade em GP. O aprimoramento dos elementos dessas dimensões baliza a performance das OM na Gestão de Projetos.

A concepção pictorial, a seguir, propicia uma perspectiva adicional para um melhor entendimento do conceito:

Figura 1 – Dimensões de Maturidade



Fonte: Prado (2008)

Cabe ressaltar que, conforme Prado (2008), o Nível 1, inicial, caracterizado pela boa vontade, não apresenta nenhum requisito.

De forma sintetizada, estão elencadas abaixo as principais características das seis dimensões:

- Competência em gerenciamento de projetos:** os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são atributos já desenvolvidos e que definem os *players* responsáveis pelo GP; esses são os agentes responsáveis pela conformidade das atividades com o preconizado no manual *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI);
- Competência comportamental, Competência contextual:** os responsáveis pelo gerenciamento de projetos são capacitados nos aspectos comportamentais voltados para as habilidades de liderança, compressão organizacional, estímulo de colaboradores, desenvolvimento da motivação individual etc. Porém, o nível de competência necessária dependerá da atividade executada;
- Metodologia:** ocorrência de um método apropriado ao gerenciamento de

projetos e que abranja todas as fases que necessitam de acompanhamento. Ocasionalmente, isto não se restringe ao ciclo de implementação, da mesma forma, atinge ainda o período *business case*;

- d) **Informatização:** particularidades importantes do método são informatizadas. Esse sistema será prático e de fácil usabilidade, auxiliando no processo decisório de forma oportuna. Em estágio apropriado, toda a fase iniciada na ideia e ou necessidade será informatizada;
- e) **Estrutura organizacional:** a estrutura organizacional empregada deve ser adequada, e que atenda as necessidades do *business case* e da implementação. Na fase de implementação a estrutura em comento corresponde ao *Project Management Office* (PMO), aos gerentes de projeto, aos comités e aos patrocinadores. Devendo, ainda, regular e esclarecer os níveis de autoridade entre os principais envolvidos;
- f) **Alinhamento estratégico:** as estratégias da organização balizam os projetos em execução. O gerenciamento dos portfólios é executado com a agilidade e a qualidade requerida. Os usos de plataformas informatizadas permeiam todo o processo e os requisitos de uma estrutura organizacional adequada são atendidos.

2.3 Níveis de Sucesso

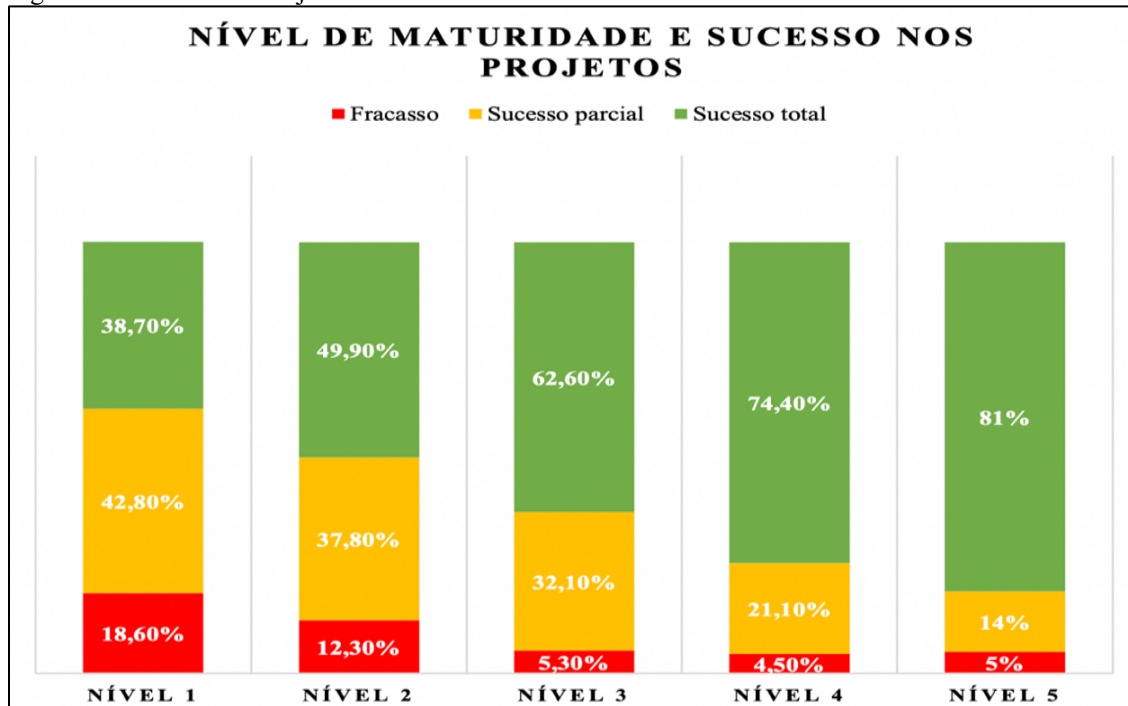
Conforme Prado e Archibald (2011), se faz necessária a definição de categorias que possibilitem uma compreensão mais precisa dos resultados dos projetos. Os autores estabeleceram os conceitos abaixo que relacionam os projetos e seu nível de sucesso:

- a) **Sucesso total:** meta atingida em sua totalidade ou apresentou um pequeno desvio, sem impacto significativo no objetivo do negócio;
- b) **Sucesso parcial:** a meta do projeto sofreu um médio ou forte desvio, causando um impacto significativo no objetivo do negócio; e
- c) **Fracasso:** o atingimento da meta do projeto não foi concretizado, ou ainda um forte desvio foi observado, ocasionando um impacto relevante no produto, tornando-o não utilizado. Tal resultado é caracterizado por problemas de gestão.

Prado (2015) afirmou que a adoção de boas práticas em GP é diretamente proporcional ao nível de maturidade de uma organização. E essas grandezas impulsionaram a execução da estratégia organizacional.

Conforme pode ser observado na figura abaixo, o autor estabeleceu uma relação entre os níveis de sucesso e os níveis de maturidade.

Figura 2 – Sucesso nos Projetos



Fonte: Prado (2015)

O Gráfico acima é fruto de pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, realizada entre os anos de 2005 e 2014, por intermédio do *site* www.maturityresearch.com. Os Resultados fazem referência a 415 Organizações que eram responsáveis por 7.885 projetos.

As documentações citadas, bem como os conceitos, definições e princípios expostos pelos pesquisadores apresentados acima, compõem o alicerce que construiu a metodologia delineada a seguir.

3 METODOLOGIA

Para embasar esta pesquisa, foram usadas legislações que abordam a Sistemática de Planejamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (SPGIA), regimentos internos dos COMAR, das Bases Aéreas e do próprio Comando de Preparo.

Partindo da percepção de Vergara (2004) esta pesquisa foi classificada, quanto à finalidade, como descritiva qualitativa, por demonstrar as características de um universo específico, delimitado pelos Chefes das Células de Monitoramento e Desempenho (CMPPP e CDI), ambas no COMPREP; Chefe das Seções de Avaliação e Doutrina (SAD) e Comandante do Esquadrão de Gestão Organizacional (EGO) das 12 Bases Aéreas; e os Chefes das Células de Planejamento e Governança (CPLG) dos sete COMAR.

Cabe esclarecer que os setores aqui listados foram selecionados como os alvos dessa pesquisa por funcionarem conforme um Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO).

Considerando os meios, ainda na análise de Vergara (2004), este trabalho se caracterizou como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Inicialmente como bibliográfica por utilizar como fonte de estudo outros materiais publicados por outros autores, relacionados ao tema. Em momento seguinte, como pesquisa de campo porque será realizado no local da ocorrência dos fatos por intermédio da aplicação de questionários.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é um método adequado para avaliar fenômenos nos quais o pesquisador possua pouca influência nos fatores contribuintes. Nessa esteira de pensamento, será aplicado um modelo de caso único, para melhor compreender a dinâmica e interações nas duas esferas de atuação dos participantes.

Lakatos e Marconi (1985) afirmam que, para o processo de amostragem não-probabilística intencional, o requisito necessário para seleção dos participantes é a participação direta com a atividade. Tal definição caracterizou o universo de pesquisa deste trabalho, que era constituído pelos oficiais chefes dos seguintes setores: do COMPREP, 01 oficial Chefe da CMPPP e 01 oficial Chefe da CDI; das 12 Bases Aéreas, 01 oficial do EGO e 01 oficial da SAD; e os Assessores de Governança dos COMAR, perfazendo 33 participantes.

Com o fito de atingir o primeiro Objetivo Específico, que visou determinar se existe a aderência do alto comando do COMPREP na adoção da Gestão de Projetos via GPAer, foi realizada análise de legislações desse ODS, e as que perpassaram por ele, que ratificaram o emprego da ferramenta em comento.

A fim de alcançar o segundo e o terceiro Objetivos Específicos, que dizem respeito à identificação dos Principais problemas no Processo de Gerenciamento de Projetos centralizado nas Células de Monitoramento do COMPREP e concomitantemente, realizar um diagnóstico de percepção de maturidade organizacional em gestão de projetos no âmbito do Comando de Preparo e OM subordinadas, foi aplicado um questionário em que os participantes preencherão as respostas em conformidade com suas percepções (MALHOTRA, 2006).

Cabe ressaltar que as perguntas existentes no questionário foram retiradas do modelo proposto por Prado (2008). Por conseguinte, o desenvolvimento do formulário abordou questões principalmente relativas à capacitação de pessoal.

Para Gibbs (2009), o pressuposto de uma análise é gerar uma transformação. Em outras palavras, a coleta de dados e o processamento analítico das informações devem apresentar como produto um novo conhecimento.

O MMGP usa um questionário que é dividido em quatro partes. As três partes iniciais, possuem 10 questões cada e cinco possibilidades de resposta. O Nível 2 corresponde as 10 primeiras. O Nível 3 é abordado entre as questões 11 e 20. O Nível 4 está relacionado às questões de 21 a 30. Por fim, o Nível 5 é avaliado nas dez questões finais, que possuem apenas duas opções.

Cabe ressaltar que o Nível 1 não é avaliado, sendo este o nível inicial, caracterizado por ausência de iniciativas.

Segundo Prado (2008), com posse das respostas do questionário e considerando a seguinte pontuação para cada opção: A = 10; B = 7; C = 4; D = 2; e E = 0, deve-se calcular a Avaliação Final da Maturidade (AFM) aplicando a fórmula n.1 descrita abaixo:

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

Desta forma foi identificado o Nível de Maturidade Organizacional em Gerenciamento de Projetos do ODS em tela.

Em um segundo estágio, fez-se possível avaliar o desenvolvimento da maturidade sob a égide do aprimoramento de forma independente das dimensões, que possibilitou identificar os principais problemas encontrados nos processos. Tendo como base o questionário de maturidade extraíram-se as questões que propiciam o escrutínio adequado do nível de maturidade das dimensões de forma isolada, conforme discriminado abaixo:

- a) **Competência Técnica:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 28, 29, 34 e 37;
- b) **Metodologia:** 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 31, 32, 34, e 38;
- c) **Informatização:** 10, 12, 13, 23, 34 e 39;
- d) **Estrutura Organizacional:** 25, 28, 29, 34, 35, 36, 37 e 38;
- e) **Competência Comportamental e Contextual:** 9, 15, 16, 17, 22, 25, 26, 27, 29, 33, 34, 36, 37 e 38; e

f) **Alinhamento com Estratégias:** 13, 22, 27, 30, 34 e 40.

Conforme exposto acima e, considerando a média das pontuações adquiridas das questões identificadas para cada dimensão, a Maturidade usou a fórmula n.2, abaixo:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Desse modo, o \bar{X} é o valor médio obtido, o X_i é a pontuação de cada questão i , considerando a média ponderada das respostas, o n é o total de questões para cada dimensão.

A obtenção desses resultados foi fundamental para a correta identificação das dimensões que apresentaram um desenvolvimento adequado e deixou patente as dimensões que possuem relativo potencial de melhoria.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

No presente capítulo foram discutidos os resultados obtidos, inicialmente, por intermédio de pesquisa documental com o objetivo de identificar a aderência da alta administração do Comando de Preparo ao emprego da ferramenta GPAer, para realizar a gestão dos projetos sob a égide do ODSA em comento.

Em um segundo momento, passaram a ser analisadas as respostas obtidas após aplicação do questionário desenvolvido por Prado (2008), que possui a finalidade de identificar o nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos do COMPREP e de suas organizações subordinadas.

4.1 Aderência do Alto Comando

Respeitando um sequenciamento cronológico das publicações exaradas no Comando da Aeronáutica, observou-se o determinado na DCA 11-53 de 2016, que versa sobre as diretrizes para a reestruturação da FAB:

Visando ao acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos durante a terceira fase, listados no item “atribuições”, cada ODGSA deverá elaborar um controle quinzenal dos óbices, soluções e resultados efetivos das tarefas. Poderá ser utilizada a ferramenta GPAER, caso o ODSA julgue conveniente. (Brasil, 2016, p.24)

O parágrafo supra esclarece que o acompanhamento das atividades deverá ser registrado e o uso do GPAer para esse fim fica a critério de cada ODSA.

O parágrafo anterior deixou patente a necessidade de acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas no COMAER. Com essa linha de pensamento o MCA 16-1 de 2017, lançou luz sobre a necessidade peremptória do emprego de um sistema que possibilite a aferição do desempenho das atividades das organizações:

Na teoria organizacional, com antecipação em relação aos estudos de estratégia, observou-se que o ato de planejar estava mais vinculado à organização da realidade da empresa com a experiência dos decisores, do que a antecipação do futuro. Nessa perspectiva, as estratégias adotadas nas organizações podem ser compreendidas como decorrentes de padrões institucionalizados no ambiente organizacional, que podem se difundidos por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos. Assim sendo, a empresa deve contar com um sistema de indicadores de desempenho que permita a verificação do sucesso de sua gestão estratégica. (Brasil, 2017, p.16)

Esse extrato evidenciou o sentido de aprimoramento da gestão organizacional vivenciado pela FAB. Explicitou que além do alinhamento entre a expertise dos gestores com a realidade da organização, também é imprescindível o uso de um sistema que possibilite a extração de dados por intermédio de indicadores de desempenho.

Nesse mesmo diapasão, o Plano Diretor da Tecnologia da Informação, PCA 11-320, publicado em 2018, estabelece as seguintes premissas sobre a Sistemática do Planejamento Institucional do Comando da Aeronáutica (SISPLAER):

Trata-se de um sistema corporativo voltado para o Planejamento Institucional. Em 2015, o Estado-Maior determinou que o sistema considerasse aplicações já disponíveis. No caso do módulo de planejamento e projeto, foi identificada a aplicação conhecida com o GPWEB, internalizada como Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer), em 2017. (Brasil, 2018, p 33)

O parágrafo em questão exorta que o GPAer foi institucionalizado como o *software* para atender as necessidades das organizações concernentes às fases de planejamento e projeto do SISPLAER.

Ainda nessa mesma publicação, a adoção do GPAer pelo Comando da Aeronáutica é reiterada, deixando patente o uso dessa aplicação:

Em 2017, o EMAER, responsável pelo projeto, estabeleceu que o GPAer trataria do planejamento e o SIGA da execução, permitindo que ambas as aplicações pudessem utilizar seus pontos fortes.

O GPAer já está internalizado no COMAER sob os cuidados do CCA-BR. A aplicação SIGA ainda está em desenvolvimento em uma parceria entre DECEA, COMGAP, SEFA e CCA-RJ, com encerramento previsto para 2018. (Brasil, 2018, p. 34)

Apesar de existirem outros programas, que ainda estão em fase de desenvolvimento, o GPAer assume o protagonismo como a ferramenta de Gerenciamento de Projetos no COMAER.

Esse aprimoramento da gestão no COMAER mediante a adoção de sistemas, reverberou em toda a estrutura organizacional da FAB. No ODS responsável pelo preparo da Força o alinhamento entre as ordens exaradas pelo Comando da Aeronáutica e as diretrizes adotadas pelo Comando de Preparo, pode ser observado, inicialmente, no Manual do Processo do Preparo Operacional, MCA 11-5, Volume 2; que ao definir os sistemas integrantes do processo de monitoramento esclareceu o seguinte:

O Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer) é a ferramenta adotada pela FAB para planejamento e gestão estratégica, bem como de gerenciamento de projetos e portfólio de projetos. No COMPREP, a plataforma também é utilizada para monitoramento e avaliação de processos. Sendo assim, pode-se dizer que o plano setorial do COMPREP e toda a sua medição institucional estão implementados no GPAer.

O GPAer é baseado no software GPWEB e dentre as suas diversas ferramentas possui a capacidade de apurar e apresentar indicadores de desempenho, tanto de forma manual quanto automática, uma vez que é capaz de integrar os projetos e os indicadores. Da mesma forma que o SCADI, demanda grande confiabilidade nos dados inseridos, tanto nos projetos quanto nos indicadores. (Brasil, 2020, p.20)

Conforme pode ser observado, devido a capacidade, do programa em comento, de integrar os projetos e indicadores de desempenho, o referido manual ratificou o uso do GPAer como a ferramenta que otimizou a gestão de projetos, portfólio de projetos, monitoramento e avaliação de processos.

De forma consonante a esse contexto, em 2018, o COMPREP publicou o PCA 11-242, Plano Setorial do Comando de Preparo, que definiu os seguintes aspectos em suas diretrizes gerais:

A gestão dos projetos e das atividades se dará, em princípio, por meio do programa GPAER (Sistema de Gestão Estratégica de Portfólio de Programas e Projetos da Aeronáutica), que é ferramenta adotada pelo COMAER para o planejamento e a gestão estratégica da FAB. Essa ferramenta possibilitará que os gestores responsáveis, ou apenas envolvidos, acompanhem e controlem as informações relacionadas às tarefas, metas, indicadores e aos prazos, adotando as correções necessárias para elevar a eficiência e eficácia do COMPREP. (Brasil, 2018, p. 37)

Desse modo, ficou claro que a gestão dos projetos que estão sob a responsabilidade do Comando de Preparo será realizada com a ferramenta GPAer, atribuindo aos gestores ou aos responsáveis envolvidos o dever de acompanhar e controlar o desenvolvimento dos projetos e dos processos por intermédio do GPAer.

Nessa esteira de pensamento, a legislação em tela, ratifica que o emprego dessa ferramenta é fundamental ao definir que as Atividades Setoriais que são desenvolvidas pelas organizações subordinadas devem ser gerenciadas com o uso desse *software*, conforme exposto abaixo:

Os Projetos Setoriais têm por finalidade contribuir para o alcance dos Objetivos Setoriais descritos no capítulo anterior. O detalhamento do projeto, incluindo os

marcos e os indicadores, está disponível no sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer). Cabendo as OM atualização de dados e inserção do Relatório Mensal de PAOP. (Brasil, 2021, p. 57)

Tal publicação estimulou a confecção da Norma do COMPREP, NOPREP/ADM/16, de 2020, que padroniza a utilização do GPAer na Gestão dos Planos, Projetos e Processo, fornecendo orientações gerais, apresentando modelo de relatórios de Projeto, esclarecendo a integração dos Grupos de Processos e definindo um padrão para o relatório de lições aprendidas:

Devido às particularidades específicas de cada OM subordinada e à dispersão geográfica destas no território nacional, o COMPREP utiliza o Sistema de Gestão Estratégica da Aeronáutica (GPAer), que permite o gerenciamento eficiente dos planos, projetos e processos deste QG e de suas OM subordinadas. (Brasil, 2020, p. 2)

Segundo essa norma, o uso da ferramenta em tela propiciou a sistematização do acompanhamento dos projetos, viabilizando uma melhor avaliação, monitoramento e direcionamento do desenvolvimento dos projetos nas várias Organizações Subordinadas ao Comando de Preparo.

A alta administração do Comando de Preparo lançou mão do GPAer para também realizar o controle do Processo de Gerenciamento de Riscos, conforme pode ser observado no trecho extraído da ICA 16-3, Orientações Para Elaboração da Gestão de Riscos no Comando de Preparo:

O Gerenciamento de Riscos dos projetos no âmbito do COMPREP deve ser feito pelo software GPAer, seguindo as instruções contidas no ANEXO C.
Os riscos que não tiverem envolvimento direto com projetos finalísticos da FAB também deverão ser inseridos no GPAer. (Brasil, 2021, p. 36)

Constata-se que o emprego do GPAer após a implantação foi consolidado e, de forma gradual, foi incorporado à rotina das atividades do COMPREP, tendo sua utilização diversificada, atendendo a demanda inicial, ou seja, gerenciamento de projetos, bem como sendo usado para compor a Sistemática de Planejamento Institucional, além de servir como interface para o Gerenciamento de Riscos, de planos e de processos.

Dessa forma, o primeiro Objetivo Específico foi atingido ao constatar o fato do sistema, aqui submetido ao escrutínio, permear várias atividades comprovadas pelas inúmeras legislações citadas, que corroboram o emprego disseminado do GPAer no âmbito do COMPREP, constituindo a real e inegável aderência ou aceitação da alta cúpula do Comando de Preparo à ferramenta gerencial.

Após identificar em inúmeros documentos, citados acima, que o alto comando do COMPREP incluiu o GPAer em suas rotinas, atividades, tarefas e processos; o presente trabalho tratou de definir o estágio de maturidade em GP do ODS em comento, destacando a aderência

dentro dos cinco níveis de maturidade além de avaliar o desenvolvimento das organizações em cada uma das seis dimensões.

4.2 Maturidade em Gerenciamento de Projetos

Para a verificação do nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos foi aplicado um questionário fruto da metodologia desenvolvida por Prado (2008). O universo da pesquisa possuía a abrangência de 33 escritórios de projetos, que apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 1 – Resultado da Maturidade por Escritório

Escritório de Projetos	Nível	Escritório de Projetos	Nível
Escritório 1	2,32	Escritório 18	1,42
Escritório 2	2,69	Escritório 19	2,79
Escritório 3	3,52	Escritório 20	2,34
Escritório 4	3,35	Escritório 21	1,95
Escritório 5	3,93	Escritório 22	2,97
Escritório 6	2,23	Escritório 23	2,26
Escritório 7	3,61	Escritório 24	2,6
Escritório 8	3	Escritório 25	2,03
Escritório 9	1,16	Escritório 26	2,05
Escritório 10	2,23	Escritório 27	2,58
Escritório 11	1,73	Escritório 28	1,97
Escritório 12	3,18	Escritório 29	3,91
Escritório 13	3,81	Escritório 30	3,04
Escritório 14	1,54	Escritório 31	4,17
Escritório 15	3,91	Escritório 32	1,33
Escritório 16	3,72	Escritório 33	2,02
Escritório 17	3,39		

Fonte: Resultado da pesquisa aplicada pelo autor

Cabe reiterar que o questionário aplicado é um modelo padrão parte integrante do método e se encontra disponível no *site* www.maturityresearch.com.

Abaixo foram apresentadas as informações estatísticas produzidas com os dados da pesquisa:

Tabela 2 – Dados Estatísticos

Média	Máximo	Mínimo	Variância	Desvio Padrão	Mediana	Erro Padrão
2,689	4,17	1,16	0,706	0,840	2,6	0,146

Fonte: Resultado da pesquisa aplicada pelo autor

Ao analisar os dados apresentados na Tabela 1, com a validação demonstrada nos índices da Tabela 2, inferiu-se a média de pontos obtidas das 33 respostas dos Escritórios de Projetos do COMPREP. Em conformidade com a metodologia apresentada por Prado (2008), determinou-se o nível de Maturidade em Gestão de Projetos do Comando de Preparo por intermédio da fórmula abaixo:

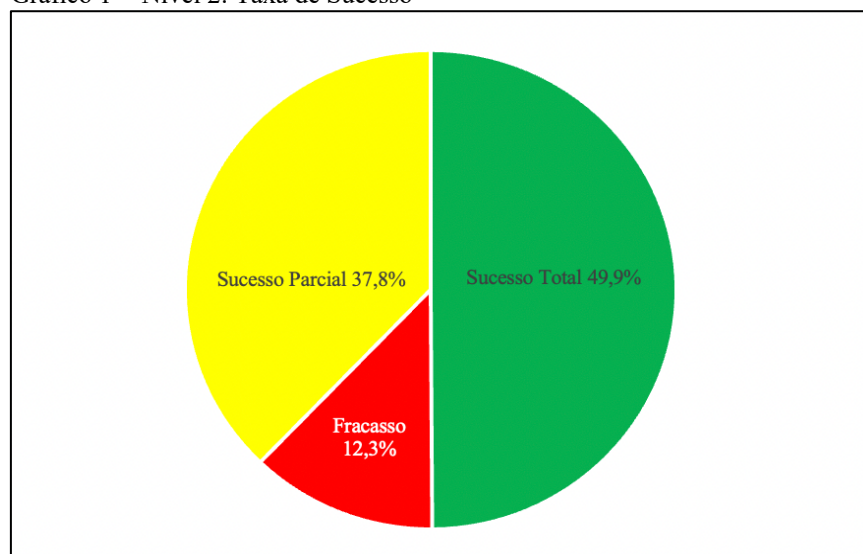
$$AFM = \frac{(100 + \text{Média de pontos de todos os Escritórios})}{100}$$

$$AFM = \frac{(100 + 169)}{100}$$

$$AFM = 2,69$$

Desse modo, observou-se que o Comando de Preparo atingiu a Avaliação Final da Maturidade de 2,69, em uma escala que varia de 1 a 5. Conforme o MMGP, esse resultado classifica o Comando de Preparo no **Nível de Maturidade Conhecido**; e assim foi atingindo o segundo objetivo específico, que visava realizar o diagnóstico de Maturidade Organizacional em Gestão de Projetos.

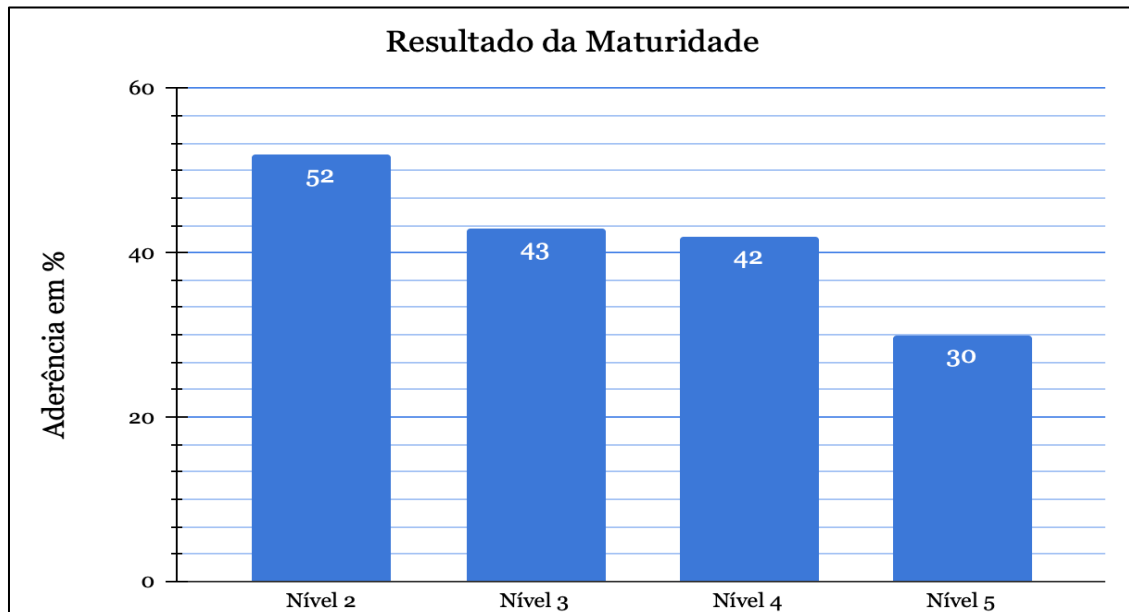
Gráfico 1 – Nível 2: Taxa de Sucesso



Fonte: Adaptado de Prado (2008)

O presente resultado enquadra a maturidade em GP desenvolvida pelo Comando de Preparo em um estágio inicial, em transição para mediano, que é caracterizado por um baixo percentual da taxa de fracasso do desempenho de projetos, em média de 12,3 %; conseguindo sucesso parcial próximo de 40 % e praticamente alcançando o sucesso total em 50 % do portfólio sob sua responsabilidade. Tal perspectiva caracteriza que a organização atingiu avanços relevantes em Gestão de Projetos após a implantação do sistema em comento, que são mais detalhados na figura seguinte:

Gráfico 2 – Resultado dos testes de maturidade



Fonte: Adaptado de Prado (2008) considerando os resultados da pesquisa

Os percentuais apresentados acima são fundamentais para uma compreensão holística do desempenho em Gestão de Projetos dos PMO do COMPREP. Conforme defendido por Prado (2008), a Aderência a cada Nível de Maturidade obedece a seguinte classificação:

Quadro 1 – Correspondência entre o percentual de aderência e classificação

Percentual	Classificação
Menos ou igual a 20%	Fraca ou Nula.
De 20% a 60%	Regular.
De 60% a 90%	Boa.
Acima de 90%	Completa.

Fonte: Prado (2008)

Nesse diapasão, os resultados classificaram o COMPREP no nível 2, Conhecimento, entretanto, apresentou ainda uma forte aderência ao nível 3, Padronizado, com 43 %, 42 % para o nível Gerenciado e 30% para o nível Otimizado, sendo este último o que apresenta o maior potencial de melhoria.

Nesse sentido, conforme demonstrado na Tabela 3, a seguir, infere-se o grau de aderência percebida por nível:

Tabela 3 – Grau de Aderência

Nível	Grau da Aderência
2	Regular (52%)
3	Regular (43%)
4	Regular (42%)
5	Regular (30%)

Fonte: Produzido pelo autor com base na pesquisa

Fica claro que o COMPREP demonstrou ter atingido o grau de aderência **Regular** do nível 2 ao 5. Entretanto, cabe ressaltar que apesar de apresentar forte aderência aos níveis 3 e 4, Padro (2008), de maneira geral, avalia que a maturidade do nível 2 possui como características competências técnicas básicas; o emprego de metodologia apenas em casos isolados; a informatização é incipiente; não há estrutura organizacional; as competências comportamentais apresentam algum avanço e não há alinhamento com as estratégias.

Para consolidar os resultados obtidos até aqui, se fez necessário um aprofundamento nesses dados para avaliar qual é o estágio de aderência da OM às dimensões de maturidade.

Essa avaliação mais detalhada, dentro das dimensões de maturidade, possibilitou uma melhor compreensão e identificação das características da Organização que necessitam de maior atenção. Esses fatores menos desenvolvidos representam os principais problemas na Gestão de Projetos enfrentados pelas OM.

4.3 Aderência às Dimensões de Maturidade

Para melhor identificar especificamente a aderência às dimensões de maturidade foram utilizadas as respostas das pesquisas e empregadas na fórmula n. 2 que produziram os resultados expostos abaixo na Tabela 4.

Tabela 4 – Níveis de Aderência às Dimensões

Dimensões	Aderência de Maturidade
Competência em gerenciamento de projetos	44%
Competência comportamental, Competência contextual	37%
Metodologia	42%
Informatização	43%
Estrutura organizacional	30%
Alinhamento estratégico	32%

Fonte: Desenvolvido pelo autor considerando os resultados da pesquisa

Dessa forma, com o objetivo de uma melhor percepção, os resultados do desempenho da organização em cada uma das áreas de GP, estão expostos abaixo pictorialmente, onde pode-se fazer um paralelo entre as dimensões.

Gráfico 3 – Aderência às Dimensões em Gestão de Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Conforme exposto acima, ficou claro o estágio de aderência da organização às seis dimensões de Gestão de Projetos, onde pode-se observar **44 %** para a **Competência em Gerenciamento de Projetos**; **37 %** em **Competência Comportamental e Contextual**; **42 %** em **Metodologia**; **43 %** em **Informatização**; **30 %** em **Estrutura Organizacional**; e **32 %** em **Alinhamento estratégico**.

Embora os resultados de todas as dimensões aqui identificadas estejam dentro da faixa **Regular**, conforme definido pela metodologia, destaca-se a dimensão de **Competência em Gerenciamento de Projetos** por ter alcançado o maior índice de Aderência de Maturidade, ficando apenas 12 pontos percentuais abaixo da classificação superior, definida como **Boa**, ensejando que, com poucas melhorias, atingira esse estágio superior.

Entretanto as dimensões **Estrutura Organizacional** e **Alinhamento Estratégico** demonstram os menores níveis de aderência, com apenas dois pontos percentuais de diferença entre si. Mesmo estando na faixa de Regular, estão poucos pontos acima do nível classificado **Fraco ou Nulo**. Dessa forma, observa-se que tais dimensões possuem os maiores potenciais de melhorias entre as analisadas e apresentam os principais problemas em GP do COMPREP.

Nesse sentido, infere-se que os principais requisitos dessas duas dimensões, a saber: capacitação dos responsáveis pelo gerenciamento; desenvolvimento de habilidades de liderança; adequação da estrutura do setor da organização ao *business case* atendendo ao preconizado para um PMO, devendo ainda definir o nível de autoridade entre os principais envolvidos; e maior agilidade e qualidade no gerenciamento do portfólio da organização; são os que necessitam de maior atenção em GP do Comando de Preparo.

Desta forma atinge-se o terceiro Objetivo Específico ao identificar onde se encontram os principais problemas no Processo de Gerenciamento de Projetos e ao delimitar as dimensões que possuem o menor nível de aderência e possuem elevado potencial de melhoria.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve a finalidade de identificar o nível de Maturidade em Gestão de Projetos do Comando de Preparo e suas organizações subordinadas, após a implantação do GPAer.

O cerne deste artigo possui sua origem na inquietação de avaliar o aperfeiçoamento das instituições de estado, reclamado por uma sociedade cada vez mais crítica e exigente com o emprego dos recursos públicos, demandando entregas mais eficientes que, por sua vez, necessitam de constante aprimoramento das organizações e suas rotinas.

Nesse contexto, em um cenário com o foco restrito ao COMPREP e às Organizações Subordinadas, este trabalho avalia o estágio de GP desse ODS após cinco anos da adoção de um programa de Gestão de Projetos. Para isso, a pesquisa foi desmembrada em três fases.

Primeiramente foi fundamental observar a importância que o alto comando do COMPREP destinava aos conjuntos de práticas que visam controlar os projetos sob a égide desse ODS, mapeando e destacando as legislações do grande comando em comento e identificando como esses processos de gestão estão inseridos nas atividades administrativas das organizações de preparo.

Em um segundo momento, se fez necessário avaliar, por intermédio da metodologia desenvolvida por Prado (2008), a média do nível de Maturidade em Gestão de Projetos dos 33 Escritórios de Projetos existentes no Comando de Preparo e OM subordinadas.

O passo seguinte objetivou determinar a aderência desse grande comando a uma das seis dimensões de Maturidade, identificando assim os principais problemas em GP.

Cada fase, sucintamente apresentada nos parágrafos acima, corresponde a um Objetivo Específico deste artigo.

A trajetória que tornou factível o atingimento dos objetivos, se originou na avaliação bibliográfica de documentações exaradas pelo Estado-Maior da Aeronáutica, ainda na primeira fase da reestruturação da FAB, que determinaram o uso do GPAer como ferramenta principal para o gerenciamento de projetos; além disso, também sendo empregue para gerenciar projetos, programas e viabilizar o Gerenciamento de Riscos.

No COMPREP, tais determinações reverberaram se desdobrando em inúmeras outras legislações que inseriram o *software* em tela na rotina de planejamento, execução, controle e correção das atividades do Comando de Preparo.

A publicação de regulamento específico do Comando de Preparo que normatizou a gestão de processos, projetos e planos, determinou e padronizou o uso do GPAer, sinalizando um avanço significativo no nível de Maturidade.

Além disso, o GPAer foi inserido no controle dos projetos previstos no Plano Setorial do Comando de Preparo, que, por conseguinte, serve como referência para planejamento, acompanhamento, monitoramento e orientação das atividades previstas no Plano de Trabalho anual das organizações subordinadas.

Dessa forma, deixou explícita a elevada aderência do alto comando do COMPREP à utilização do gerenciamento de projetos por intermédio da ferramenta GPAer, caracterizando o atingimento do primeiro Objetivo Específico.

A etapa seguinte da pesquisa foi alicerçada sobre o questionário apresentado na metodologia de Prado (2008), com o fito de identificar em qual estágio de maturidade o Comando de Preparo se encontra após os anos de adoção do GPAer, sendo utilizado como o

fundamental programa para realizar o gerenciamento de projetos nesse órgão de direção setorial.

O referido processo foi selecionado por ser, entre os existentes, simples, apresentar uma estrutura clara, prático, objetivo, além de estar alinhado com as principais metodologias de GP, principalmente, por ser um método desenvolvido em solo nacional, largamente difundido e possuir consolidação comprovada por ampla utilização nas empresas do país, sejam elas do setor público ou privado.

Por esse prisma, verificou-se que o estágio atual de Maturidade do COMPREP é o classificado como **Conhecido**, atingindo uma fase mediana de desenvolvimento.

Não obstante o COMPREP ter apresentado o maior desenvolvimento no **Nível 2**, com 52 %, ainda assim, demonstrou forte aderência no **Nível 3**, com 43 % e no **Nível 4**, com 42 %. Tais índices elucidaram o segundo Objetivo Específico, indicando que, embora o Comando de Preparo esteja no Nível 2, os demais índices sinalizam que o COMPREP está progredindo na Maturidade de GP.

A etapa final desse estudo identificou, por intermédio da aderência da organização às seis dimensões de GP, quais são os maiores problemas do COMPREP nessa área, onde a **Estrutura Organizacional** e **Alinhamento Estratégico** destacaram-se com os menores índices, atingindo poucos pontos acima do estágio classificado como **Fraco ou Nulo**. Tal resultado atende ao terceiro Objetivo Específico, por determinar as características dessas dimensões como os maiores problemas de Gestão de Projetos nesse ODS.

Os três Objetivos Específicos aqui apresentados estruturaram o Objetivo Geral deste trabalho, deixando claro que, apesar da adoção do GPAer pelo alto comando do COMPREP, internalizando-o em sua rotina e processos, ainda assim a Gestão dos Projetos encontra-se em estágio incipiente. Esse resultado corrobora a hipótese da pesquisa, que após os cinco anos de implantação e mesmo o GPAer sendo uma ferramenta robusta, está sendo subutilizada.

Importante destacar a recência do tema Gerenciamento de Projetos na administração militar, sendo que este estudo não possui a pretensão de ser exaustivo sobre o assunto, muito menos ser capaz de esgotar a proposta.

Reitero que o presente trabalho foi desenvolvido com os dados extraídos de um único órgão de direção setorial, cujos resultados estão limitados à realidade percebida por este autor e restritas às análises das informações do ODS que foi objeto da pesquisa.

Com esse olhar, estudos complementares far-se-ão uma possibilidade exequível para um acompanhamento do desenvolvimento do GP no COMPREP, bem como, devem ser

desenvolvidos em outros ODS para a obtenção de perspectiva mais ampla sobre o assunto no âmbito do COMAER.

REFERÊNCIAS

- BARCAUI, André. *et al.* **PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólios na Prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Gestão de Planos, Projetos e Processos:** NOPREP/ADM/16. Brasília, 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Orientação para elaboração da Gestão de Riscos no COMPREP:** ICA 16-3. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=18189>>
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Plano Setorial do COMPREP:** PCA 11-242. Brasília, 2018. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=2602>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Plano Setorial do COMPREP:** PCA 11-242. Brasília, 2021. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=31634>>
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Regimento Interno do Comando de Preparo:** RICA 20-38. Brasília, 2018. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3134>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. **Regulamento do Comando de Preparo:** ROCA 20-13. Brasília, 2018. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3178>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Concepção Estratégica - Força Aérea 100:** DCA 11-45. Brasília, 2018. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3081>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Diretriz para a Reestruturação da FAB:** DCA 11-53. Brasília, 2016. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=655>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Indicadores Estratégicos Para o COMAER:** MCA 16-1. Brasília, 2017. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=2870>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação:** PCA 11-320. Brasília, 2018. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=3125>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Sistemática do Planejamento Institucional do COMAER.** DCA 11-1. Brasília 2020. Disponível em:<<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=4737>>.

- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Gabinete do COMAER. **Regulamento de Comando Aéreo Regional: ROCA 21-116**. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=33294>>.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Secretaria de Economia, Finanças e Administração da Aeronáutica. **Regimento Interno da Base Aérea de Campo Grande: RICA 21-334**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Busca/Download?codigoArquivo=13375>>
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública - SEGES. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - 250 e 500 Pontos**, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.6448349404/iagp_250_500_web.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2013.
- COSTA, Stella Regina Reis.; RAMOS, Ana Flávia Batalha. **Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto: Um Estudo de Caso Aplicado a Projetos de Petróleo e Energia**. *Sistemas & Gestão* 8 (2013), pp 234-243. Disponível em: <<https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N3A2/V8N3A2>> Acesso em: 6 de março de 2022.
- GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HARRISON, Paulo Dias. **Análise e resultados da aplicação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos em uma organização: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-23072007-225730/publico/20070129DissertacaoPauloHarrisonFinal.pdf>>. Acesso em: 3 de março de 2022.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores praticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.
- NASCIMENTO, Thiago Cavalcante. **Percepções de Maturidade em Gerenciamento de Projetos à Luz da Nova Gestão Pública: Uma Investigação com Gestores das Secretarias Estaduais do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGA-UFRN). Natal, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12183>>. Acesso em: 10 de março de 2022>
- PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 6. ed. Pennsylvania, US: Project Management Institute (PMI) Publishing Division, 2017

*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation.** Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2003.*

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

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

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

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

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.