



Revista Giro do Horizonte Edição 2015 - 1º Semestre

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PEQUENO
PORTE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES
DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Leandro Bolzan de Rezende

GIRO
DO HORIZONTE

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PEQUENO PORTE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Leandro Bolzan de Rezende¹

RESUMO

O cenário multifacetado enfrentado pelos comandantes, chefes e diretores de organizações militares exige dos gestores militares conhecimentos além das lições da arte da guerra. A Estratégia Nacional de Defesa, por sua vez, apresentou ao Exército Brasileiro diversos e complexos vetores de desenvolvimento da Força, o que tem demandado variadas competências, dentre elas o gerenciamento de projetos. O Exército Brasileiro editou as Instruções Provisórias para Elaboração e Gerenciamento de Projetos como marco regulatório das práticas de gerenciamento de projetos na instituição e, posteriormente, as Normas para Elaboração e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro, quando do advento do Escritório de Projetos do Exército. A partir desse cenário, o estudo buscou identificar, calcado em sólidos conceitos técnicos, se as práticas de gerenciamento de projetos aplicadas pelas organizações militares geram resultados satisfatórios e à altura dos desafios enfrentados pela Força Terrestre. Para tal, foi realizada uma pesquisa em 36 organizações militares participantes do projeto piloto em gestão, ganhadoras de prêmios de qualidade ou com atividades de negócio estritamente vinculadas ao desenvolvimento de projetos. O resultado da pesquisa foi comparado ao desempenho dos órgãos públicos da administração direta do governo na pesquisa PMSurvey, a qual é referência mundial e avalia diversos aspectos do gerenciamento de projetos nas organizações dos mais variados portes e setores. Por fim, a conclusão enfatizou os principais pontos observados durante a discussão, propondo alternativas e novos estudos, quando necessário.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Excelência Gerencial.

¹ Capitão de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela AMAN em 2004. MBA em Gestão de Projetos pela UGF em 2007. Bacharel em Administração pela UFMS em 2009. Especialização em Gestão Pública pela UFMS em 2012. Mestre em Ciência Militares pela EsAO em 2012.

ABSTRACT

The multifaceted scenery faced by the commanders, chiefs and directors of military organizations requires from military managers knowledges beyond the lessons of the art of war. The National Defense Strategy, in turn, presented to the Brazilian Army different and complex vectors of development of the Force, which has been demanding several competences, among them the projects management. The Brazilian Army published the Provisional Instructions for Preparation and Management of Projects like regulatory framework of the practices of project management in the institution and subsequently the Standards for Preparation and Follow-up of Projects in the Brazilian Army, when the advent of the Army Project Office. From this scenario, the study aimed to identify, based on solid technical concepts, if the project management practices applied by the military organizations produce satisfactory results and meet the challenges faced by the Force. For such, a survey was conducted on 36 military organizations participants of the pilot project in management, quality prizes winners or with business activities strictly linked to project development. The survey result was compared to the performance of the public entities under the government direct administration in the PMSurvey, what it is a global benchmark and it evaluates several aspects of the project management at organizations of the most varied sizes and sectors. Finally, the conclusion emphasized the main points observed during the discussion, proposing alternatives and new studies, when necessarily.

Keywords: Project Management. Managerial excellence.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE PEQUENO PORTE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos nas organizações públicas, em especial no Exército Brasileiro (EB), é a forma para se transformar os objetivos e estratégias do comando em realidade. A dinâmica das atividades que envolvem a gestão de uma organização militar nos obriga à adoção de técnicas de gestão maduras e próprias de organizações de classe mundial (ALMEIDA, 2011, p. 29).

A tendência natural dos comandantes, chefes e diretores é ter como pretensão a realização do maior número de projetos ao curto prazo de designação de seus comandos, o que reforça a importância da adoção de técnicas modernas de gestão, não somente buscando a excelência operacional dos projetos, mas também para a definição do melhor investimento dos recursos públicos colocados a disposição dos ordenadores de despesas (ROSA, 2009, p. 8).

Deste modo, o presente estudo pretende verificar se a forma de gerenciamento de projetos adotada pelas organizações militares (OM) tem produzido resultados satisfatórios, buscando responder ao seguinte problema:

As práticas de gerenciamento de projetos estipuladas pela IP EGP-PEG são suficientes para a criação de resultados satisfatórios?

O questionamento leva ao desenho de duas hipóteses, sendo uma nula, em que as práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelas OM não estão apresentando resultados satisfatórios e outra alternativa, onde estão sendo atingidos resultados satisfatórios com a atual sistemática de gerenciamento de projetos.

O estudo do tema possui grande relevância em vista do processo de transformação vivenciado pelo Exército Brasileiro. A gestão de projetos é uma das formas de operacionalização das estratégias traçadas no plano de gestão das organizações militares. Dentro do ambiente de atuação das OM, os chefes, comandantes e diretores veem sua ação restringida pela legislação aplicada à Administração Pública, pelos escassos recursos orçamentários e pelo limitado espaço de tempo que dispõem para realizarem suas aspirações funcionais. Portanto, encontrar uma metodologia que combine eficiência, segurança e celeridade processual ganha extrema relevância no cenário apresentado, motivo da

importância da gestão de projetos para as organizações militares.

2 METODOLOGIA

O processo para execução da pesquisa iniciou-se com sólida revisão da arcabouço técnico sobre o tema gerenciamento de projetos. com o objetivo de identificar os processos que compõem o estado da arte em gerenciamento de projetos.

Nesse contexto, as variáveis envolvidas no presente estudo são “processos e metodologia” como variável independente do estudo, uma vez que é esperado que a introdução desses procedimentos nas organizações militares venha a exercer influência sobre a variável dependente “desempenho e resultados”. A primeira variável foi medida através de 15 indicadores, enquanto a segunda recebeu 11 indicadores.

Vencida essa fase, foram identificados duas fontes de dados para comparação. A primeira foi composta pela PMSurvey, uma pesquisa anual, organizada com o propósito de identificar o alinhamento das organizações pesquisadas às melhores práticas em gerenciamento de projetos (PMI CHAPTERS, 2011, p. 7). A segunda fonte de dados foi o questionário aplicado, o qual teve como estratégia de coleta de dados o desenvolvimento de um sítio eletrônico onde as organizações militares responderam os questionamentos.

Os critérios de inclusão e exclusão elencados no tópico amostra tiveram por objetivo filtrar as organizações militares que tenham passado por algum processo (Projeto Brigada-piloto, natureza do negócio da organização ou ser vencedora de algum prêmio de qualidade) que assegure o conhecimento mínimo da legislação de gerenciamento de projetos do Exército Brasileiro.

Antes do envio dos questionários, foi realizado um pré-teste com o 9º Batalhão de Suprimento, organização militares de logística sediada em Campo Grande, MS.

Depois de feitos os ajustes no questionário, foram enviados 100 convites às organizações militares com perfil adequado à pesquisa. O sítio eletrônico recebeu as respostas por um período de 30 dias, fim dos quais os dados foram extraídos para análise.

As perguntas de natureza quantitativa receberam tratamento estatístico de

mínimo, máximo, quartil, mediana e média. Por fim, todas as respostas foram tabuladas na forma de gráficos ou quadros, os quais receberam, ainda, as informações advindas da pesquisa PMSurvey.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo foi dividido em duas seções, que representam, respectivamente, as variáveis independente (processos e metodologias) e dependente (desempenho e resultados).

3.1 PROCESSOS E METODOLOGIAS

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário foram analisados e comparados com base na pesquisa intitulada PMSurvey (PMI CHAPTERS, 2011), especialmente no que se refere aos órgãos da administração direta do governo brasileiro.

O primeiro ponto, quanto a identificação das metodologias/guias utilizados, verifica-se que a metodologia mais adotada é a 5W2H, em 58% das organizações militares, o que se pode considerar normal, tendo em vista, que o Exército Brasileiro considera essa ferramenta uma possibilidade para elaboração de projetos simples (BRASIL, 2006b, p. 3-1).

No entanto, essa mesma metodologia é voltada ao mapeamento de processos organizacionais (BRASIL, 2006a, p. 4-4) e, em relação às demais metodologias/guias específicas para elaboração e gerenciamento de projetos, não proporciona uma análise abrangente o suficiente para a condução segura dos projetos das organizações.

Os gestores apontaram a utilização de outras metodologias (17%) ou metodologias próprias (14%), explicando tal decisão como uma necessidade de adequação do guia PMBOK (PMI, 2008) e da metodologia PRINCE2 aos processos internos e características específicas do negócio de cada organização.

O Exército Brasileiro fundamenta a IP EGP-PEG com as práticas do PMBOK, regulamentando o tema nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) (BRASIL, 2007, p. 2), entretanto, o guia é citado por somente 8% das organizações, o que demonstra o

desconhecimento de parte da legislação de gerenciamento de projetos do Exército Brasileiro.

No que tange a utilização de metodologias/guias, o Exército Brasileiro está mais avançado em relação aos órgãos da administração pública direta, visto que, nesse último grupo, 10% das instituições não possuem metodologia formal, sendo o gerenciamento dos projetos feito informalmente (PMI CHAPTERS, 2011, p. 187). Nas organizações militares o percentual desse indicador é menor, ocorrendo em somente 6% dos casos.

Já quanto à composição do portfólio das organizações militares, verifica-se um percentual de 65,5% de projetos de pequeno porte, assim entendidos aqueles que possuam custo igual ou menor que R\$ 150.000,00, o que mostra a relevância do tema para o desenvolvimento da gestão do Exército Brasileiro.

Quanto à utilização da metodologia/guia indicada, verifica-se que somente 56% das organizações militares utilizam efetivamente as normas previstas, panorama semelhante aos órgãos públicos da administração direta do governo, onde encontram 55% das instituições públicas (PMI CHAPTERS, 2011, p. 201).

Os principais aspectos considerados na elaboração de um projeto, segundo Vargas (2006, p. 8) são o escopo, os prazos e os custos. Partindo desse ponto, verifica-se que as organizações militares do Exército Brasileiro adotam metodologias/guias mais deficientes nos aspectos prazo e escopo, onde as diferenças em relação aos órgãos da administração direta foram de 19% e 42% menores, respectivamente. Já na dimensão dos custos, as OM encontram-se relativamente à frente das demais organizações, com uma diferença de 11% a favor.

A maior diferença entre os grupos ocorre justamente no aspecto escopo, o que pode revelar que a condução dos projetos nas organizações militares pode resultar em produtos fora dos anseios das partes interessadas, uma vez que o escopo do projeto nem sempre é bem definido.

Observa-se, ainda, a pouca adoção de práticas relacionadas às comunicações, o que pode demonstrar o afastamento entre as partes interessadas e o gerente de projetos.

No que tange as práticas adotadas dentro de cada aspecto da metodologia, verifica-se que, na perspectiva das aquisições, somente 50% das organizações militares mapeiam os materiais/serviços para compra/contratação, procedimento esse obrigatório para execução de um projeto dentro da estrutura da administração

pública, onde os materiais e serviços somente são contratados através da sua correta definição (TCU, 2010, p. 257). Somente 42% das OM elaboram um plano de desembolso orçamentário/financeiro, por intermédio do qual é possível a captação de recursos orçamentários para execução da empreitada.

Conforme verificado anteriormente, as organizações militares pesquisadas demonstram que não consideram em seu planejamento as práticas voltadas à área de comunicação, às quais tem por base o mapeamento das reuniões, elaboração de relatórios e demais atividades voltados a comunicação interna e externa do projeto. Na presente pesquisa, somente 33% das OM revelam possuir essa prática, enquanto nos órgãos da administração direta do governo, o índice é de 72% (PMI CHAPTERS, 2011, p. 213). Apesar do fraco desempenho das organizações militares como um todo, dentre aquelas que adotam a prática, verifica-se uma análise mais consistente através do registro das partes interessadas (22%) e elaboração de estratégias de gerenciamentos desses atores sociais (25%).

As organizações militares consideram o aspecto custos em seu planejamento de forma mais frequente que os órgãos da administração direta do governo, porém o mesmo não pode ser dito da adoção efetiva dessas práticas através da elaboração do orçamento do projeto. A pesquisa revelou que 67% das OM realizam o orçamento do projeto, enquanto na esfera da administração direta, o índice é de 72%, o que leva a entender que a diferença observada é referente a organizações que realizam seu levantamento de custos de forma ampla, sem a orçamentação até o nível das atividades.

No que tange ao aspecto escopo do projeto, observa-se pouca adoção de práticas consagradas, tais como a declaração do escopo do projeto (33%), a estrutura analítica do projeto (39%), o dicionário da EAP (22%) e de um plano de gerenciamento dos requisitos (25%). O nível de utilização das duas primeiras ferramentas está muito distante dos órgãos da administração direta, onde se observa a ocorrência em 78% e 83%, respectivamente.

A falta de uma declaração de escopo consistente por parte das organizações militares pode ocasionar a entrega de produtos não solicitados ou afastados dos interesses das partes interessadas, o que é corroborado pela pouca adoção de um plano de gerenciamento dos requisitos, prática essa adotada em 83% dos casos dos projetos dos órgãos da administração direta do governo.

Já quanto às práticas relacionadas ao aspecto de integração do projeto,

verifica-se que as organizações militares adotam com maior frequência que os órgãos da administração direta os estudos de viabilidade técnica e financeira, na relação de 36% contra 33% e de 36% contra 28%, respectivamente. Apesar do melhor desempenho em relação ao nível geral, o índice revela que somente um terço das organizações militares realiza esse tipo de análise, a qual é de suma importância para a tomada de decisão do gestor público.

A formalização através do plano de gerenciamento do projeto é realizado em somente 50% das organizações militares, o que revela que muitos projetos estão conduzindo informalmente, sem o suporte de um planejamento detalhado. Nos órgãos da administração direta do governo o documento é encontrado em 72% das oportunidades (PMI CHAPTERS, 2011, p. 213).

O termo de abertura do projeto é utilizado por 50% das organizações militares que responderam à pesquisa, índice 33% menor que o dos órgãos da administração direta do governo. É possível que o menor desempenho das OM esteja relacionado a não especificação desse documento nas Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional (IP PEO-PEG) (BRASIL, 2006c, p. 4-17), onde o resultado do processo de planejamento estratégico seria o desdobrando dos objetivos e estratégias em projetos, na forma inicial de um termo de abertura. Apesar de não estar presente na IP PEO-PEG, o documento está previsto assertivamente nas IP EGP-PEG (BRASIL, 2006b, p. 4-5), o que reforça a impressão de que os gestores desconhecem parte da legislação de gerenciamento de projetos do Exército Brasileiro.

A maior diferença entre as organizações militares e os órgãos da administração direta do governo ocorre no aspecto integração do projeto, na prática de lições aprendidas, discutidas e registradas. A diferença observada é de 39%, visto que, as OM utilizam em 28% dos casos a ferramenta e os demais órgãos em 67%. Da mesma forma que o termo de abertura, a prática de registro das lições aprendida está prevista nas IP EGP-PEG (BRASIL, 2006b, p. 6-2), inclusive, com a previsão de um modelo próprio (BRASIL, 2006b, p. F-1).

Os procedimentos para avaliação do retorno/benefício do projeto é um problema observado por diversos governos, visto a dificuldade de se demonstrar com adequado grau de confiabilidade o retorno dos investimentos (AL-RAISI e AL-KHOURI, 2010, p. 33). A dificuldade levantada pelos pesquisadores é claramente observada no caso das organizações brasileiras, onde somente 28% delas adotam

tal prática. Dentre as organizações militares, o índice é ainda menor, com somente 19% delas estipulam procedimentos para avaliação do retorno sobre o investimento.

Ao encontro da avaliação do retorno/benefício, seguem as métricas de julgamento da satisfação do cliente. Nesse quesito, a pesquisa revelou que somente 11% das organizações militares adotam tais práticas, enquanto o índice nos órgãos da administração direta é de 33%. Em ambos os casos, verifica-se que o percentual atingido pelas organizações é muito baixo, cerca de somente um terço do total. A falta de tais métricas impossibilita o julgamento pleno do sucesso do projeto.

O resultado das organizações militares, no que tange a qualidade, é pior quando se observa a adoção de tais práticas. Somente 25% das organizações militares possuem procedimentos formais para aceitação das entregas dos projetos e 22% confeccionam relatórios formais de desempenho. Nos órgãos da administração direta, os índices são, respectivamente, 56% e 61%, valores muito acima da média das OM. A não observância de questões de qualidade nos projetos pode ocasionar a entrega de resultados que não atendam os requisitos solicitados.

Na questão dos recursos humanos, onde as organizações militares afirmaram adotar com maior frequência essas práticas (61%) em relação aos órgãos da administração direta (47%), o mesmo não é comprovado quando do elenco das práticas relacionadas à temática.

A matriz de responsabilidade com a definição do papel de cada recurso é uma prática adotada por somente 33% das organizações militares, enquanto na administração direta do governo é encontrada em 61% dos casos. O índice demonstra que os projetos militares não estão recebendo a alocação correta dos recursos humanos, o que pode gerar uma grande variedade de problemas, uma vez que as pessoas não sabem seu papel dentro dos projetos.

O tratamento dos riscos através de uma matriz contendo a identificação do evento, as medidas preventivas e corretivas é uma prática pouco adotada entre as organizações militares, onde é encontrada em somente 17% dos casos. Já nos órgãos da administração direta do governo a prática está presente em 56% das instituições. A pouca utilização da ferramenta revela uma menor capacidade de identificação e resposta a eventuais riscos que possam ocorrer durante a execução do projeto, dificultando a obtenção de sucesso nos empreendimentos.

As práticas que estão mais arraigadas nas organizações militares são as relacionadas aos aspectos de gestão dos prazos, em especial o cronograma do

projeto, o qual é encontrado em 64% das OM. Apesar do bom desempenho na pesquisa, o índice ainda está aquém dos órgãos da administração direta, onde a prática é verificada em 89% dos casos.

Da mesma forma, a lista de atividades é encontrada em 50% das oportunidades nas organizações militares e em 72% dos casos nos órgãos da administração direta do governo. No entanto, observa-se que em práticas mais elaboradas como o diagrama de rede com as respectivas dependências, as organizações militares e os órgãos públicos estão muito abaixo do que seria adequado para a boa gestão dos projetos, isto é, as OM utilizam a prática em somente 8% dos casos e as demais instituições públicas em 28% das situações.

3.2 DESEMPENHO E RESULTADOS

A partir do indicador responsável por mensurar a frequência que tem ocorrido problemas relacionados ao cumprimento dos prazos, verifica-se que metade das organizações militares (50%) enfrenta poucos problemas, seguido de 33% de OM que identificam dificuldades na maioria das vezes e somente 11% que sempre enfrentam problemas.

Se comparado ao desempenho dos órgãos da administração direta, pode-se averiguar que as organizações militares alcançam melhores resultados. Nas demais instituições públicas, 80% relataram acontecer problemas relacionados ao cumprimento dos prazos na maioria das vezes, 15% responderam que sempre ocorrem problemas e somente 5% dos órgãos narraram encontrar dificuldades poucas vezes (PMI CHAPTERS, 2011, p. 328).

No quesito cumprimento dos prazos, fica evidente o melhor desempenho das organizações militares frente aos órgãos da administração direta, mesmo com a menor utilização de práticas relacionadas ao planejamento do aspecto prazo nos projetos militares relatadas anteriormente, tão pouco pela indicação de 6% das OM que sequer utilizam instrumentos para medição do desempenho do projeto no tempo.

No indicador de desempenho de frequência de ocorrência de problemas relacionados com o orçamento estipulado, os valores comparativos entre os órgãos da administração direta e as organizações militares foram muito divergentes. De antemão, ressalva-se que entre as organizações militares, 35% delas relataram não

utilizar indicadores de desempenho de orçamento do projeto.

O nível de desempenho onde não há desvio relevante entre o planejado e o executado pode ser considerado uma medida de sucesso do projeto, dada a convergência entre planejamento e realidade (ALMEIDA, 2011, p. 16). Nesse ponto, 42% das organizações militares relataram atingir esse patamar de desempenho, enquanto nos órgãos públicos da administração direta, o índice foi de somente 30% (PMI CHAPTERS, 2011, p. 338).

A maior diferença, no entanto, ocorreu nos extremos do indicador, onde 50% dos órgãos da administração direta expuseram que ocorreu um acréscimo acima de 10% do orçamento inicial, enquanto essa mesma situação aconteceu em somente 6% das organizações militares. Da mesma forma, porém relacionada à economia maior que 10% no projeto, 15% das instituições públicas relataram gastar menos do que o previsto, enquanto nenhuma organização militar alcançou tal patamar (PMI CHAPTERS, 2011, p. 338).

Novamente, o desempenho das organizações militares mostrou-se mais próximo do planejado, mesmo com um número menor de OM que adotam a prática de orçamentação detalhada do projeto (67% contra 72%) (PMI CHAPTERS, 2011, p. 213).

O quesito ocorrência de problemas relacionados ao cumprimento dos requisitos de qualidade revela que 80% das organizações militares encontram poucos problemas relacionados ao tema, assim como 70% dos órgãos da administração direta. O segundo maior número de indicações das OM é de não estabelecer requisitos de qualidade (17%), enquanto o segundo maior número de respostas das instituições públicas é de que em 25% dos casos encontram-se problemas na maioria das vezes (PMI CHAPTERS, 2011, p. 333).

Pode-se dizer que, de um modo geral, ambos os grupos possuem desempenho semelhante no que diz respeito à ocorrência de problemas relacionados ao cumprimento dos requisitos de qualidade, mesmo porque, muito desse desempenho é fruto dos recursos empregados, os quais, no caso dos entes da administração pública, são provenientes de fornecedores contratados através da mesma forma, ou seja, processo licitatório.

No que tange ao desempenho geral do produto do projeto em si, 69% das organizações militares relataram enfrentar dificuldades poucas vezes, assim como 60% dos órgãos da administração direta. Apesar da maior parcela das respostas das

organizações serem compatíveis, as instituições públicas da administração direta do governo relataram maior número de problemas, onde 20% indicaram a opção “na maioria das vezes” e 5% a alternativa “sempre”, enquanto nas organizações militares os índices foram de 8% e 3%, respectivamente. Ressalva-se que 14% das OM não estabelecem requisitos de resultados (PMI CHAPTERS, 2011, p. 341).

Os índices revelam dois grupos distintos dentro das organizações militares, sendo um primeiro constituído por organizações que sequer medem o desempenho de seus produtos finais (14%) e um segundo e maior grupo que vem alcançando bons resultados em seus projetos (69%). A adoção de processos de medição de desempenho pelo primeiro grupo poderia alavancar ainda mais o percentual de sucesso dos projetos das organizações militares.

Em relação a ocorrência de problemas de satisfação do cliente, 61% das organizações militares relataram encontrar problemas em poucas vezes, assim como 65% dos órgãos públicos da administração direta. A maior diferença, no entanto, ocorre na faixa de indicação de ocorrência de problemas “na maioria das vezes”, onde se observa um patamar de 30% de instituições públicas da administração direta do governo e somente 8% de organizações militares. O mesmo desnível ocorre com 23% das OM que indicaram não estabelecer requisitos de satisfação dos clientes, contra nenhuma dos demais órgãos públicos (PMI CHAPTERS, 2011, p. 335).

Alinhado ao desempenho do produto dos projetos, pode-se dizer que o patamar alcançado entre as organizações militares e os órgãos públicos da administração direta é relativamente próximo, não havendo diferenças substanciais entre os grupos.

As organizações militares identificaram como principais dificuldades a falta de pessoal habilitado para gerenciar projetos (86%), a número de recursos humanos insuficientes (64%), o não cumprimento dos prazos (44%), problemas com fornecedores (42%) e a falta de conhecimento técnico sobre a área de negócios da organização (42%), dentre outros.

Analisando pormenorizadamente, a afirmação de que falta pessoal habilitado para gerenciar projetos possui relação com os indicadores de processos e metodologias/guias adotados. Observou-se que grande parte dos gestores desconhecem as normas sobre a gestão de projetos do próprio Exército Brasileiro. No entanto, a resposta dos gestores indica também que o número de vagas nos

cursos de elaboração e gerenciamento de projetos oferecidos pelo Exército Brasileiro tem sido insuficiente para atender a demanda, ou, até mesmo, a qualidade do curso não é capaz de formar pessoal habilitado a altura dos desafios enfrentados pelos militares em suas organizações. No âmbito dos órgãos da administração direta, o percentual de indicações foi de somente 40%, o que revela um melhor preparo dos recursos humanos dessas instituições (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344).

Quanto à suficiência dos recursos humanos para desenvolvimento dos projetos, 64% das organizações militares indicaram não possuir pessoal suficiente para executar suas iniciativas. O retrato revelado pela pesquisa já era esperado, uma vez que o Exército Brasileiro, assim como praticamente todas as organizações públicas, é uma instituição do tipo matricial, ou seja, o gerente de projetos tem que negociar com os gerentes funcionais os recursos humanos para o projeto (KERZNER, 2004, p. 104). Nos órgãos da administração direta, a situação é a mesma, com 65% de indicações de problemas relacionados à falta de pessoal para executar os projetos (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344).

O terceiro maior problema enfrentado por 44% das organizações militares é o não cumprimento dos prazos. Quanto aos processos e metodologias/guias, as OM possuem menos práticas relacionadas ao aspecto prazo no desenvolvimento dos projetos do que os órgãos da administração pública do governo. No entanto, essas instituições relatam esse ser o maior problema enfrentado na condução dos projetos (85%) (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344). A oposição entre desempenho e práticas revela que as ferramentas de gestão do tempo não são suficientes, por si só, para manter o projeto dentro do cronograma planejado.

Os problemas com os fornecedores foram listados por 42% das organizações militares como uma das maiores dificuldades enfrentadas quanto à execução dos projetos, enquanto nos órgãos da administração direta, o percentual foi de apenas 25% (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344). Essa situação revela a importância que o gerente de projetos militares deve dar a composição dos meios necessários para a execução do projeto, em especial aos recursos das atividades críticas.

Um grande problema enfrentado pelas organizações militares é a falta de conhecimento técnico sobre a área de negócios da organização, com um total de 42% de indicações. Nenhum órgão da administração direta indicou a falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio como um problema a condução de projetos (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344).

A situação relatada pelas organizações militares mostra-se preocupante, visto que o conhecimento técnico sobre a área de negócios da organização é um elemento fundamental para o desempenho de qualquer função que o militar venha a exercer. Os motivos que levam a esse quadro podem ser os mais diversos, tanto com problemas relacionados à própria formação do militar, quanto pelo acúmulo de missões, em especial administrativas, que impedem o constante auto aperfeiçoamento do profissional.

Alguns dos maiores problemas levantados pelos órgãos públicos da administração direta foram os relacionados à comunicação (85%), o escopo não definido adequadamente (80%) e as mudanças constantes no escopo (65%). Nas organizações militares, os mesmos problemas foram observados em menor grandeza, onde os índices foram de 25%, 19% e 17%, respectivamente (PMI CHAPTERS, 2011, p. 344).

Tais indicações revelam características importantes das organizações militares, tais como a clara definição dos canais de comunicação baseados na hierarquia, o que reduz sensivelmente o percentual de problemas relacionados à comunicação, bem como a cultura de planejamento arraigado, a qual permite elaborar um estudo mais simples e próximo do que se vai realizar, evitando problemas com má definição de escopo e posterior mudanças no mesmo.

Diversos outros problemas foram identificados pelas organizações militares, entretanto merece destaque o fato de não terem sido mencionados problemas relacionados à segurança nas atividades e em relação ao meio ambiente. As declarações sinalizam que as organizações militares têm caminhado na direção correta, minimizando eventuais riscos relacionados aos temas supracitados.

Já quanto à percepção dos benefícios decorrentes do gerenciamento de projetos pela alta administração, verifica-se que a maior parte dos gestores são reconhecidos por seus superiores. Na pesquisa, 42% das organizações militares indicaram reconhecer na maioria das vezes e 25% que distinguem sempre. O percentual indicado pelas organizações militares se assemelha aos órgãos da administração direta, onde os índices foram de 35% e 30%, respectivamente (PMI CHAPTERS, 2011, p. 362).

Apesar de existir o reconhecimento por parte da alta administração, 11% das organizações alegou não realizarem esse tipo de análise, o que demonstra uma oportunidade de melhoria. O cenário evidencia, ainda, que o comando e o estado-

maior têm dado a devida atenção aos projetos de suas organizações militares, reconhecendo a iniciativa e promovendo o sentimento de utilidade entre os integrantes do empreendimento, contribuindo sobremaneira para a motivação da equipe de trabalho (MAASS, 2011, p. 63-64).

Quando o reconhecimento vem do público interno, o grau de distinção é menor entre as organizações militares. A pesquisa revelou que para 47% das OM o nível de identificação dos benefícios do gerenciamento de projetos por parte do público interno é sentido em poucas ocasiões, para 22% a percepção ocorre na maioria das vezes e para 19% elas são sempre reconhecidas.

Já nos órgãos da administração direta do governo o percentual de organizações que percebem sempre os benefícios é da ordem de 10%, seguido de 45% de indicações que percebem na maioria das vezes e de que percebem em poucas ocasiões (PMI CHAPTERS, 2011, p. 365).

O cenário apresentado demonstra uma maior fragilidade da imagem dos escritórios de projetos das organizações militares junto ao público interno, restando portanto, uma oportunidade de intensificar as ações no intuito de promover a imagem do trabalho realizado e, conseqüentemente, angariar maior número de militares para a composição das equipes de trabalho (MAASS, 2011, p. 66).

Do outro lado da moeda, quando a pesquisa se volta aos benefícios provenientes da gestão de projetos, em 75% dos casos, o maior melhoramento encontrado nas organizações militares é o aumento com o comprometimento com objetivos e resultados. Efeito semelhante foi observado nos órgãos da administração direta, onde o percentual foi de 78% (PMI CHAPTERS, 2011, p. 368).

O aumento do comprometimento com os objetivos e resultados é proveniente do alinhamento estratégico induzidos pelas técnicas de gerenciamento de projetos, de gestão de portfólio e de comunicação da estratégia (BOTO, 2009, p. 111).

O segundo maior benefício indicado pelas organizações militares foi a melhoria da qualidade nos resultados dos projetos, com um percentual de 61% de indicações. O resultado apresentado está alinhado com o maior benefício indicado, uma vez que a qualidade nos resultado pode ser considerada uma consequência do aumento do comprometimento com os objetivos e resultados.

Nos órgãos públicos da administração direta, tal benefício foi menos sentido (48%) em relação às organizações militares. Resultados semelhantes foram relatados por Rosa (2009, p. 7-8) no caso do Estado de Minas Gerais, onde, através

de um projeto estruturador intitulado “choque de gestão”, foram obtidos claros resultados baseados na qualidade e na produtividade.

A interação entre as áreas da organização foram apontadas por 50% das organizações militares e para 65% dos órgãos da administração direta como um dos maiores benefícios auferidos com a gestão de projetos. A natureza da estrutura dos aparelhos do Estado é fundamentalmente do tipo matricial, o que vale dizer que as relações mais fortes são de caráter hierárquico e funcional (KERZNER, 2004, p. 104).

Em instituições com características do tipo matricial, a interação entre as pessoas das equipes de projetos é capaz de gerar naturalmente a integração entre as diversas áreas da OM, mesmo após a conclusão do projeto. Esse efeito pode ter sido menos percebido nas organizações militares em razão da integração já existente na força de trabalho, tendo em vista a participação conjunta em diversas atividades, onde vale citar as formaturas militares, exercícios de adestramento militar, competições desportivas, dentre outros.

Outros benefícios sentidos por 44% das organizações militares foram a minimização dos riscos e problemas em projetos, o aumento da satisfação dos clientes (interno e/ou externos) com os resultados e a disponibilidade de informações para a tomada da decisão. No âmbito dos órgãos públicos da administração direta, os percentuais observados foram, respectivamente, 35%, 40% e 68% (PMI CHAPTERS, 2011, p. 368).

Os riscos são aspectos inerentes à condição do projeto, pois são empreendimentos de natureza única. Em razão do ineditismo da empreitada, a possibilidade de ocorrência de riscos é considerável. As fontes de riscos em um projeto variam entre financeiros, orçamentários, estratégicos, operacionais ou ambientais (IRM, 2002, p. 3). Nesse contexto, é natural que a utilização de uma metodologia/guia em apoio ao planejamento e execução dos projetos venha a minimizar tais imponderáveis.

A observação dos benefícios de disponibilidade de informação para a tomada de decisão é importante sob o ponto de vista gerencial, uma vez que demonstra a maturidade da gestão das organizações militares em tomar decisões baseados em planos elaborados, deixando de lado opções improvisadas que poderiam conter riscos maiores que os necessários.

Apesar de estar em quarto lugar no rol de benefícios observados pelos

gestores militares, o percentual de órgãos da administração direta que relataram a disponibilidade de informações para a tomada de decisão é razoavelmente maior que as organizações militares, o que demonstra espaço para o aperfeiçoamento dos mecanismos de tomada de decisão dentro das OM.

De um modo geral, nota-se que as organizações militares têm obtido melhores níveis de performance que os órgãos da administração direta do governo no que tange ao desempenho e ao resultado criado pelo gerenciamento de projetos.

4 CONCLUSÃO

O cenário atual enfrentado pelos comandantes das organizações militares é composto por variáveis que os conhecimentos tradicionais da arte da guerra ensinados por SunTzu, Clausewitz e outros pensadores militares não são capazes de responder por si só. Dessa forma, técnicas e ferramentas de gestão empregadas nos campos empresariais e industriais surgem como alternativas para fazer frente a esse cenário mais dinâmico e complexo.

O gerenciamento de projetos é uma das ferramentas capazes de adaptar as tradicionais organizações e processos militares aos novos desafios enfrentados pelos comandantes e gestores militares. Dessa forma, o Exército Brasileiro ao editar as IP EGP-PEG, introduziu uma nova e moderna forma de empreender as iniciativas estratégicas inerentes aos comandos e chefias.

Exemplificando tal cenário, pode-se citar o processo de transformação do Exército Brasileiro através do projeto integrador intitulado PROFORÇA, o qual estipula como vetores de transformação os avanços nos campos da ciência e tecnologia, doutrina, educação e cultura, engenharia, gestão, logística, orçamento e finanças, preparo e emprego e recursos humanos.

A mudança da estrutura organizacional do Exército Brasileiro para uma gestão mais voltada para projetos gerou para a instituição um incremento nas receitas da ordem de R\$ 1.825.392.000,00 de reais, somente no ano de 2012 (BRASIL, 2012a, p. 64). A gestão de projetos, portanto, se mostrou não somente uma importante ferramenta para colocar em prática as intenções dos comandantes, mas também um método eficiente para captar recursos orçamentários.

Coerente com o cenário apresentado, o presente estudo buscou verificar se as práticas estipuladas pela IP EGP-PEG são suficientes para a geração de

resultados satisfatórios, identificando a correlação entre as práticas utilizadas e os resultados atingidos.

No que tange a variável processos e metodologia, observou-se, conforme apresentado na seção discussão dos resultados, que todos os 15 indicadores de desempenho traçados ficaram abaixo do grupo de referência utilizado. Esse cenário revela que as práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelas organizações militares estão afastadas das principais ferramentas apontadas pelo PMBOK, mostrando-se, portanto, menos sofisticadas e adequadas à complexidade do cenário enfrentado pelos comandantes e gestores militares.

Já a variável dependente, resultados e desempenho, obteve melhor resultado em 8 dos 11 indicadores de desempenho. Dessa forma, pode-se concluir que as organizações militares obtiveram resultados melhores que os órgãos da administração direta, o que demonstra que o sucesso do gerenciamento dos projetos não está restrito a fatores isolados como a metodologia/guia adotada pela OM.

Nesse sentido, estudos como os de Kerzner (2009, p. 366) vinculam o sucesso de projetos a três grupos de fatores, isto é, ao gerente de projetos e sua equipe, a organização em si e ao cliente.

Rosa (2009, p. 14) aponta outros fatores críticos de sucesso em gerenciamento de projetos extraídos da análise de caso de modelos de gestão de três Estados brasileiros. A autora aponta como fatores capazes de induzir ao sucesso do gerenciamento de projetos:

- a) formulação estratégica adequada;
- b) gerenciamento simultâneo dos aspectos orçamentários, financeiro e físico;
- c) apoio e comprometimento da alta administração;
- d) criação do escritório de gerenciamento de projetos;
- e) contínua capacitação do pessoal envolvido;
- f) acompanhamento intensivo dos programas ou projetos em todos os níveis; e
- g) compromissos tipo acordos de resultados, contratos de autonomia de gestão, etc.

Dessa forma, conclui-se por negar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa. O gerenciamento de projetos nas organizações militares baseado nas

práticas adotadas, que apesar de serem menos sofisticadas, é capaz de induzir ao sucesso das iniciativas.

Contudo, a aceitação da hipótese alternativa não exclui a possibilidade de adoção por completo das práticas elencadas pelo PMI, visto que tal metodologia/guia é referência mundial em gerenciamento de projetos. Tendo em vista as práticas já estarem descritas na IP EGP-PEG, propõe-se a adoção de um modelo de elaboração de projetos baseado naquela literatura.

Fruto dos resultados apresentados nesse estudo é possível identificar a necessidade de novas pesquisas na área de gerenciamento de projetos, na busca de mapear o nível de maturidade em gestão das organizações militares do Exército Brasileiro, para posteriormente criar um modelo próprio de elaboração de projetos coerente com algumas características que são inerentes a profissão militar, onde vale citar a disciplina intelectual, o respeito à hierarquia e disciplina, o canal de comando, a estrutura organizacional, os riscos profissionais, dentre outros fatores capazes de influenciar a elaboração e o desenvolvimento de um projeto.

A proposta de estudo indicada deve ser norteada pela premissa de que a variedade de organizações militares do Exército Brasileiro implica na adoção de um modelo de gerenciamento de projetos compatível com os diversos tamanhos e complexidades de projetos, os ramos de negócios das OM, perfil dos militares, dentre outros.

A capacitação dos recursos humanos é outro fator imprescindível para as organizações militares suplantarem os desafios apresentados, motivo pelo qual se sugere a reformulação e ampliação do curso de elaboração e gerenciamento de projetos através do desenvolvimento de uma capacitação mais aprofundada e contínua, capaz de permitir que o militar vença todos os conhecimentos sobre o tema no desenrolar de sua carreira.

Sugere-se, ainda, a adoção de uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos projetos capaz de integrar as áreas de gestão estratégica, de gerenciamento de projetos e de medição de desempenho organizacional. Dessa forma, vislumbra-se a possibilidade de desdobramento por completo do mapa estratégico do Exército Brasileiro até o nível da organização militar, permitindo financiar e acompanhar os projetos através de uma plataforma única e adequada para compartilhar as lições aprendidas das diversas organizações militares.

Assim, conclui-se que o Exército Brasileiro deve potencializar seus ativos

intangíveis através da adoção de metodologias/guias eficientes, capazes de operacionalizar a Estratégia Nacional de Defesa e contribuir com a instituição no processo de transformação rumo a uma força moderna, adestrada e pronta para alçar o Brasil a seu lugar entre as grandes potências mundiais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. D. O. **Gerenciamento de portfólio**: alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

AL-RAISI, A. N.; AL-KHOURI, A. M. Public Value and ROI in the Government Sector. **Advances in Management**, Vijay Nagar, v. 3 (2), p. 33-38, Fevereiro 2010. ISSN 0974-2611.

BOTO, E. F. **Alinhamento estratégico de projetos**. Salvador: UFB, 2009.

BRASIL. Exército Brasileiro. **IP AMP-PEG**: Instruções Provisórias Análise e Melhoria de Processos. Brasília: EGGCF, 2006a.

_____. _____. **IP EGP-PEG**: Instruções Provisórias Elaboração e Gerenciamento de Projetos. Brasília: EGGCF, 2006b.

_____. _____. **IP PEO-PEG**: Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional. Brasília: EGGCF, 2006c.

_____. _____. **NEGAPEB**: Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro. Brasília: EGGCF, 2007.

_____. _____. **Apresentação das atividades da 4ª Subchefia/EME**. PCI C Int ESAO. Brasília: 4ª Subchefia. 2012a.

IRM. **A risk management standard**. London: AIRMIC, 2002.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Project management**: a systems approach to planning, scheduling and controlling. 10. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

MAASS, N. **Project human resource management in the public sector: what motivates public employees to work on projects?** New Zealand: Auckland University of Technology, 2011.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 4. ed. Newtown Square: PMI Book Service Center, 2008.

PMI CHAPTERS. **Relatório anual PMSURVEY.ORG 2011**. Rio de Janeiro: Project Builder, 2011.

ROSA, M. O. Gerenciamento de projetos em instituições públicas. **Project Management Institute Espírito Santo, Brazil Chapter**, Vitória, 2009. 16.

TCU. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudências do TCU**. 4. ed. Brasília: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

VARGAS, R. V. Identificando e recuperando projetos problemáticos: como resgatar seu projeto do fracasso. **Mundo PM**, Curitiba, p. 1-12, Outubro 2006.