

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

HELLITON DE SOUSA SILVA

**A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA PARA ATINGIR OS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
AMAZONAS**

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

HELLITON DE SOUSA SILVA

**A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA PARA ATINGIR OS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
AMAZONAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de especialista “*lato sensu*” em Gestão Pública.

Orientador (a): Prof^a. Michelline G. Hoffman, Dra

FLORIANÓPOLIS, SC

2013

HELLITON DE SOUSA SILVA

**A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA PARA ATINGIR OS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

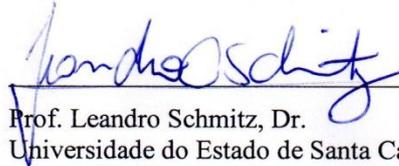
Banca Examinadora

Orientador:



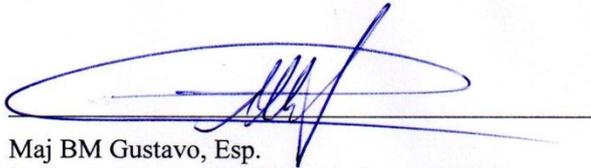
Profª. Michelline Gaia Hoffman, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membro:



Prof. Leandro Schmitz, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membro:



Maj BM Gustavo, Esp.
Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina

Florianópolis, SC, 12 de agosto de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista à minha querida esposa, Yana Mora, que suportou os muitos momentos de minha ausência enquanto estive participando do curso e, apesar da distância, transmitiu, para minha alma e para minha vida, todo seu amor, apoio, confiança, alegria, paciência e coragem, contribuindo para tornar meus dias melhores e mais felizes.

E, também, dedico esse trabalho à minha adorável filha, Mirella Silva, que mesmo privada da convivência paterna diária, foi forte, compreensiva, dedicada, estudiosa e companheira, a qual procurou diuturnamente transmitir fé, força e coragem, sempre enchendo de orgulho e admiração as pessoas que a rodeiam.

RESUMO

SILVA, Helliton de Sousa. **A Gestão de Projetos como Ferramenta para Atingir os Objetivos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.** 2013. P. 65. Monografia apresentada como trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase à atividade Bombeiro Militar, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as vantagens da gestão de projetos e como sua aplicação no Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas pode contribuir positivamente para o atingimento dos objetivos estratégicos da Corporação. É apresentado no trabalho o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas como organização pública, suas atribuições e competências, sua estrutura hierárquica e seus objetivos estratégicos institucionais. O escopo do estudo é baseado em um estudo bibliográfico atinente ao tema, objetivando enaltecer a importância da gestão de projetos dentro do planejamento estratégico das organizações públicas e privadas. São apresentados os fatores de sucesso que qualificam a gestão de projetos como ferramenta inovadora, capaz de alocar corretamente os diferentes recursos organizacionais na busca da eficácia e eficiência dos serviços prestados ou desenvolvimento de produtos específicos. Para o CBMAM, este trabalho tem o intuito de influenciar estrategicamente o atual modelo de gestão adotado na Corporação, através da adoção e disseminação de proposta metodológica de elaboração e gestão de projetos desenvolvida neste estudo, formatada com uma linguagem simples e operacional, a partir de um modelo que já existente, que não conflita com a cultura organizacional do CBMAM, constituindo dessa forma, uma valiosa ferramenta viabilizadora da consecução dos objetivos estratégicos da Corporação.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Objetivos Estratégicos. Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa do Estado do Amazonas.....	15
FIGURA 2 – Organograma do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.....	17
FIGURA 3 – Mapa da Região Metropolitana de Manaus.....	18
FIGURA 4 – Características de um Projeto.....	24
FIGURA 5 – Principais características dos Projetos.....	25
FIGURA 6 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	28
FIGURA 7 – Sequência de fases no ciclo de vida de um projeto.....	29
FIGURA 8 – As nove áreas do conhecimento de acordo com o guia PMBOK.....	31
FIGURA 9 – A relação entre as partes interessadas e o Projeto.....	34
FIGURA 10 – Modelo de planejamento estratégico tradicional.....	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Projetos em elaboração do CBMAM.....	43
TABELA 2 – Sugestão de modelo de lista de verificação (CHECK-LIST).....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBMAM – Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas

EAP – Estrutura Analítica do Projeto

EB – Exército Brasileiro

GEOR – Gestão Estratégica orientada para resultados

PMBOK – A Guide to the Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMO – Project Management Office

RMM – Região Metropolitana de Manaus

SRMM – Secretaria de Estado da Região Metropolitana de Manaus

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	11
1.5 METODOLOGIA.....	11
2 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO AMAZONAS E SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	12
2.1 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO AMAZONAS	12
2.2 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO CBMAM	12
2.3 ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DO CBMAM.....	14
2.4 COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES DO CBMAM.....	18
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CBMAM	19
3 GESTAO DE PROJETOS COMO FATOR DE SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
3.1 ASPECTOS SOBRE A ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS	22
3.1.1 A Importância do Planejamento	22
3.1.2 Definição de Projeto	23
3.1.3 A Gestão de Projetos	25
3.1.4 Ciclo de Vida do Projeto	28
3.1.5 Áreas de Conhecimento	29
3.1.6 Os Interessados do Projeto	32
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETOS	34
3.2.1 O que é Planejamento Estratégico	34
3.2.2 Objetivos do Planejamento Estratégico	36
3.2.3 A Gestão de Projetos Como Fator de Sucesso do Planejamento Estratégico	37
3.3 CICLO DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS.....	40
3.4 ROTEIRO BÁSICO PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	42

3.4.1 Identificação do Projeto	Erro! Indicador não definido.
3.4.2 Descrição da situação-problema	Erro! Indicador não definido.
3.4.3 Proposição de Objetivos	Erro! Indicador não definido.
3.4.4 Definição de Metas	Erro! Indicador não definido.
3.4.5 Delineamento de Métodos, Estratégias e Procedimentos.....	Erro! Indicador não definido.
3.4.6 Especificação de cronograma	Erro! Indicador não definido.
3.4.7 Identificação de recursos e custos	Erro! Indicador não definido.
3.4.8 Proposição de monitoramento e avaliação	Erro! Indicador não definido.
4 A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA IMPLEMENTADORA DAS ESTRATÉGIAS DO CBMAM.....	45
4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DO CBMAM QUANTO À GESTÃO DE PROJETOS.....	45
4.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PORTFOLIOS DE PROJETOS PARA O CBMAM.....	47
4.3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA ESTIMULAR O USO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CBMAM	48
5 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59
ANEXO A - MEMENTO REDUZIDO DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS PARA O CBMAM.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As Organizações Públicas, que prestam serviços à sociedade brasileira, estão, a cada dia, diante do desafio de executarem sua missão com eficiência e eficácia.

Os gestores públicos têm despendido todos os esforços e recursos disponíveis para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos de suas organizações, de tal maneira que possam ser revertidos na prestação de serviços que atendam aos anseios e necessidades dos cidadãos. Assim o planejamento estratégico tem papel importante nesse contexto, por ser um facilitador das ações e atividades que visam atingir os objetivos organizacionais.

Dessa forma, é, nesse cenário, que a gestão de projetos vem se destacando como ferramenta ágil e facilitadora, para que as organizações, públicas ou privadas, consigam conduzir seus planos estratégicos e alcancem, com excelência, o cumprimento de suas missões específicas.

As organizações, através da aplicação da gestão de projetos, estão descobrindo que essa ferramenta é capaz de proporcionar positivas mudanças, uma vez que otimiza os recursos e processos organizacionais na geração de produtos melhores e serviços mais rápidos, obtendo como resultado maior eficiência.

No contexto atual, em que a gestão pública procura determinar seus objetivos estratégicos voltados para resultados de interesse público, a elaboração e gestão de projetos como relevante instrumento inovador e efetivo vêm ao encontro dos planos estratégicos das organizações facilitando e dando suporte para uma gestão pública mais assertiva.

Sendo assim, o primeiro propósito desse trabalho é apresentar as vantagens da elaboração e gestão de projetos como ferramenta que agrega valor e potencializa a geração de produtos e/ou serviços desenvolvidos pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas – CBMAM. Como segundo propósito, será apresentada uma sugestão de modelo de lista de verificação das fases de um projeto, que poderá proporcionar, aos gestores da Corporação, o conhecimento prévio da viabilidade ou não da execução dos projetos do CBMAM.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

É inegável que a busca do CBMAM pelo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento institucional, edificado pela procura incansável da qualidade, eficiência e efetividade do poder operacional, que, conseqüentemente, resultará em uma melhor prestação de serviços aos cidadãos amazonenses.

Contudo, o decurso desse processo está sendo marcado por um evidente equívoco dos gestores da Corporação, acerca dos conceitos de planejamento e projetos.

É evidente que, na gestão do CBMAM, há uma maior tendência no planejamento de ações e/ou atividades que se tornam efetivos através da execução de processos operacionais e administrativos contínuos e repetitivos, objetivando, sobretudo, uma maior interação da Corporação com a comunidade.

Dessa maneira, é indubitável a importância e a necessidade de disseminar, no CBMAM, boas práticas de gestão orientada para resultados, a qual a adoção da gestão de projetos vem viabilizar de forma concreta a consolidação do planejamento estratégico da Corporação, facilitando, assim, a captação de recursos para novos e maiores investimentos, a fim de serem convertidos em ações voltadas para as atividades meio e fim, que conduzem a Corporação ao êxito dos seus objetivos estratégicos.

Considerando o diagnóstico definido, esse trabalho busca disseminar, no âmbito da Corporação, como a introdução da elaboração e gestão de projetos poderá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos do CBMAM.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar os benefícios da gestão de projetos, a fim de estimular o seu uso adequado como ferramenta para atingir os objetivos estratégicos do CBMAM.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as necessidades do CBMAM, quanto ao gerenciamento de projetos.

- b) Demonstrar a importância e as vantagens da elaboração e gestão de projetos para o CBMAM.
- c) Propor procedimentos para estimular o uso de metodologias de gerenciamento de projetos no CBMAM.

1.4 JUSTIFICATIVA

Considerando as constantes mudanças no ambiente exterior e na dinâmica, que caracteriza a atividade bombeiro-militar, evidencia-se a necessidade do aperfeiçoamento de estratégias que conduzam a Corporação ao sucesso de suas missões constitucionais.

Assim, o estabelecimento de novos modelos de gestão que permitam alinhar a gestão estratégica do CBMAM com os anseios da sociedade amazonense, é, sobretudo, um dos maiores desafios enfrentados pela Corporação.

Nesse sentido, o presente trabalho tem sua importância enaltecida, no momento em que busca apresentar um modelo de gestão orientado para resultados, a fim de contribuir estrategicamente para o sucesso dos objetivos organizacionais do CBMAM.

1.5 METODOLOGIA

O procedimento metodológico adotado para a consecução dos objetivos desse trabalho foi desenvolvido através de pesquisa exploratória e bibliográfica, conforme descrição constante ao final desse estudo.

Durante a pesquisa, buscou-se coletar o máximo de informações atinentes ao tema do estudo, com o intuito de enriquecer a fundamentação teórica sobre a elaboração e gestão de projetos, propiciando uma visão simples e objetiva sobre essa ferramenta estratégica.

O escopo do trabalho preocupou-se em detalhar os conceitos, modelos e técnicas mais utilizadas na elaboração e gestão de projetos, a fim de tornar possível a apresentação das vantagens e benefícios desse modelo de gestão bastante conhecido e empregado na administração moderna, o que qualifica esta ferramenta estratégica como facilitadora de atividades e potencializadora de recursos no alcance dos objetivos estratégicos das organizações públicas e privadas.

2 CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO AMAZONAS E SEUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

2.1 O CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO AMAZONAS

O Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas – CBMAM –, órgão componente da Administração Direta do Poder Executivo, integrando o Sistema de Segurança Pública do Estado do Amazonas, é instituição permanente, organizada com base na hierarquia e disciplina.

O CBMAM está subordinado institucional e administrativamente ao Governador do Estado, nos termos da Constituição Estadual e, operacionalmente, ao Secretário de Estado da Segurança Pública. É considerado força auxiliar de reserva do Exército, e, destina-se à execução de serviços inerentes aos Corpos de Bombeiros, englobando todas as missões descritas na Carta Magna Estadual e legislação específica aos serviços de Bombeiros.

Os integrantes do CBMAM, em razão da destinação constitucional da Corporação e em decorrência de leis vigentes como, por exemplo, a Lei nº 1154, de 09 de Dezembro de 1975, que dispõe sobre o Estatuto dos Policias Militares e Bombeiros Militares do Estado do Amazonas, que constituem uma classe especial de servidores públicos estadual e são denominados Bombeiros-Militares.

A Corporação tem seus serviços demandados por diversas formas de acionamento, a mais usual é através do sistema de telefone de emergência – número 193 –, conhecido em todo país.

Para desenvolver seus serviços operacionais, o CBMAM possui dois Batalhões de Bombeiros Especializados sediados na Capital, além de unidades operacionais alocadas em cidades do interior do Estado. Também, o CBMAM possui autonomia administrativa, orçamentária e financeira, o que viabiliza o fiel cumprimento de suas missões constitucionais. E sua estrutura administrativa é organizada em Diretorias Setoriais, a qual funciona de forma integrada no Quartel do Comando-Geral da Corporação, localizado na cidade de Manaus.

2.2 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO CBMAM

Os Corpos de Bombeiros Militares do Brasil tem como missão a prevenção e combate a incêndios, a busca e o salvamento de vidas. Então, de acordo com o inciso 5º, do artigo 144,

da Constituição Federal de 1988 (CF/88), cabem aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei:

“[...]”

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil”.

Já ao Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas, competem as atribuições definidas no artigo 116, da Constituição Estadual apresentadas a seguir:

“[...]”

- a) planejamento, coordenação e execução das atividades de Defesa Civil;
- b) prevenção e combate a incêndio, busca e salvamento;
- c) realização de perícias de incêndios relacionadas com sua competência;
- d) socorro de emergência”.

A Lei de Organização Básica - LOB nº 089, de 18 de maio de 2007, define as finalidades, competências e estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas, e estabelece, em seu artigo 2º, que o CBMAM, sendo parte integrante do Sistema de Segurança Pública, tem as seguintes atribuições:

“[...]”

I - atuação na defesa civil estadual e nas funções de proteção da incolumidade e do socorro das pessoas em caso de infortúnio ou de calamidade;

II - exercício das atividades de polícia administrativa para a prevenção e combate a incêndio, bem como para o controle de edificações e seus projetos, visando a observância de requisitos técnicos contra incêndio e outros riscos;

III - proteção, busca e salvamento de pessoas e bens;

IV - atuação no socorro médico de emergência pré-hospitalar;

V – proteção e salvamento aquáticos;

Art. 3º Para o cumprimento do disposto no artigo anterior, sem prejuízo de outras ações e atividades previstas em normas legais e regulamentares, os membros do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas – CBMAM, no exercício de suas funções, tem o poder de polícia administrativa e polícia judiciária no âmbito militar, especialmente:

I - na atuação preventiva de segurança contra incêndio e pânico, com vistas à proteção de pessoas, de bens públicos e privados, incluindo a proteção de locais, o transporte, o manuseio e operação de produtos perigosos;

II - na promoção e no desenvolvimento de pesquisas científicas em seu campo de atuação funcional e ações educativas de prevenção de incêndio, socorro de urgência, pânico coletivo e proteção ao meio ambiente, bem como ações de proteção e promoção do bem-estar da coletividade e dos direitos, garantias e liberdades do cidadão;

III - na manutenção de intercâmbio sobre os assuntos de interesse de suas atribuições com órgãos congêneres de outras unidades da Federação;

IV - no atendimento à convocação do Governo Federal, nas seguintes situações:

a) no caso de guerra externa ou na prevenção à grave perturbação da ordem pública, subordinando-se ao Comando Militar da área para emprego em suas atribuições específicas de Bombeiro Militar, devidamente autorizado pelo Governador do Estado do Amazonas;

b) em caso de emprego fora do território do Estado, compondo a Força Nacional de Segurança Pública, ou para atuar em atividades de Bombeiro Militar, subordinando-se ao Ministério da Justiça;

V - na fiscalização;

- a) de empresas especializadas em produção e comercialização de produtos destinados à prevenção de desastres e sinistros, e à segurança contra incêndio e pânico em edificações, particularmente quanto à recarga de extintores de incêndio;
 - b) no armazenamento, estocagem e transporte de cargas e produtos perigosos no Estado do Amazonas, bem como nas atividades que representem riscos potenciais desastres e sinistros;
 - c) nas instalações e medidas de segurança contra incêndio e pânico das edificações residenciais multifamiliares, comerciais, industriais e de serviços em geral, inclusive nos conjuntos residenciais, condomínios fechados e loteamentos urbanizados, quando da construção, reforma, ampliação e mudança de ocupação;
 - d) nas instalações e medidas de segurança contra incêndio dos veículos automotores;
 - e) nas instalações e medidas de segurança contra incêndio e acidentes em estruturas temporárias;
- VI - na realização das seguintes perícias técnicas:
- a) preventiva, quanto ao perigo potencial de incêndios e acidentes em edificações e estruturas temporárias;
 - b) nos locais de sinistros;
- VII - a execução de outras ações e atividades concernentes à sua natureza ou determinadas pelo Chefe do Poder Executivo”.

2.3 ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DO CBMAM

Atualmente, o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas dispõe de um efetivo fixado em 4.483 (quatro mil, quatrocentos e oitenta e três) bombeiros, conforme Lei nº 3.431, de 15 de setembro de 2009. Entretanto, o seu efetivo compreende 597 (quinhentos e noventa e sete) bombeiros militares, que prestam diuturnamente os serviços inerentes de bombeiros para mais de três milhões de amazonenses.

O Estado do Amazonas possui 62 Municípios, porém, apenas 5 destes, possuem Unidades do CBMAM, são eles: Itacoatiara, Manacapuru, Parintins, Tefé e Tabatinga. Considerando que a população atendida na Capital Manaus representa, aproximadamente, 50% da população total do Estado, é importante ressaltar que a população atendida nesses cinco municípios totaliza 395.317 (trezentos e noventa e cinco mil e trezentos e dezessete) habitantes, o que representa, aproximadamente, 12% da população total do Estado.

II - Órgãos de Assistência e Assessoramento

- a) Gabinete
- b) Ajudância Geral
- c) Assessoria Institucional
- d) Conselho do Mérito Bombeiro Militar
- e) Comissão de Promoção de Oficiais
- f) Comissão de Promoção de Praças
- g) Comissões Temporárias

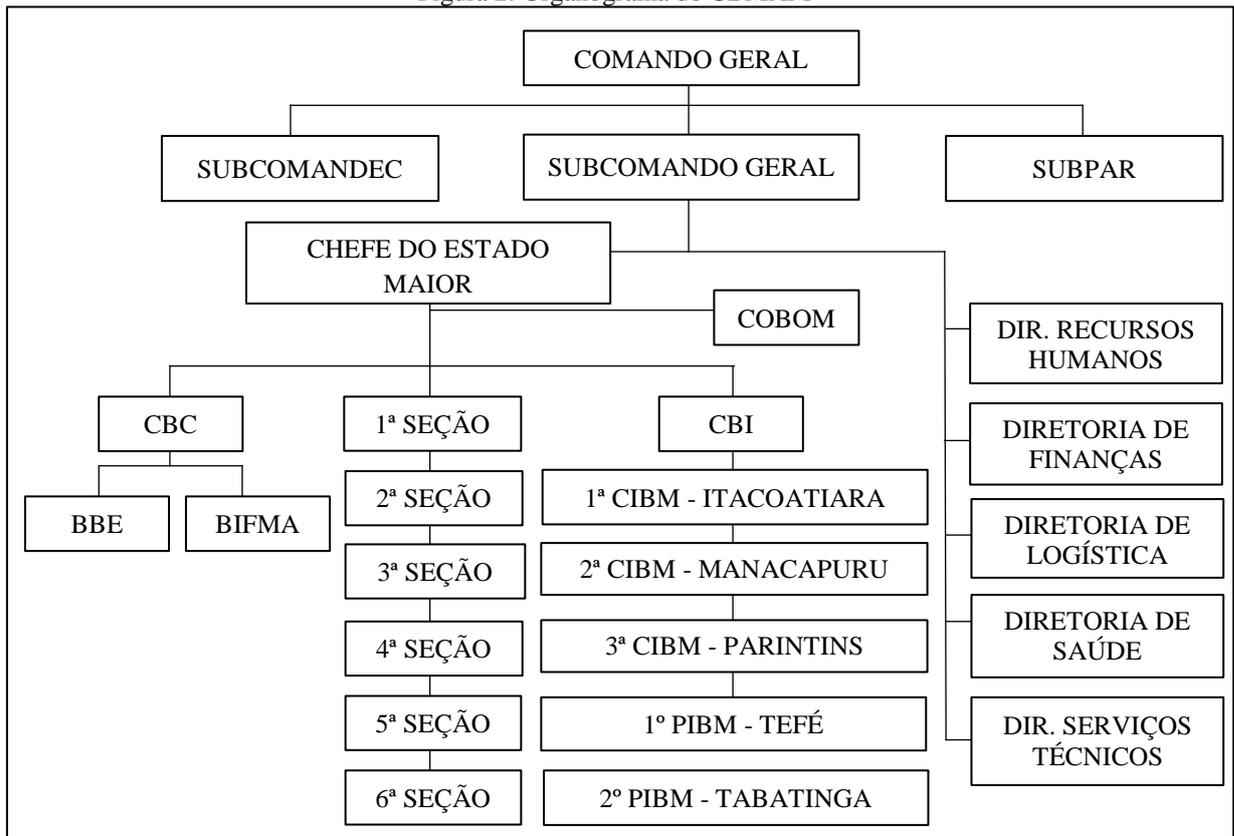
III - Órgãos de Direção Setorial

- a) Diretoria de Recursos Humanos
- b) Diretoria de Finanças
- c) Diretoria de Logística
- d) Diretoria de Saúde
- e) Diretoria de Serviços Técnicos

IV – Órgãos de Execução

- a) Comando de Bombeiros da Capital
 - Centro de Operações Bombeiro Militar
 - Batalhão de Bombeiros Especial - BBE
 - Batalhão de Incêndio Florestal e Meio Ambiente - BIFMA
 - 1.º Batalhão de Incêndio - 1.º BI
 - 2.º Batalhão de Incêndio - 2.º BI
- b) Comando de Bombeiros do Interior
 - 1.ª Companhia Independente de Bombeiro Militar - Itacoatiara - 1.ª CIBM
 - 2.ª Companhia Independente de Bombeiro Militar - Manacapuru - 2.ª CIBM
 - 3.ª Companhia Independente de Bombeiro Militar - Parintins - 3.ª CIBM
 - 1.º Pel. Independente de Bombeiro Militar - Tefé - 1.º PIBM
 - 2.º Pel. Independente de Bombeiro Militar - Tabatinga - 2.º PIBM

Figura 2: Organograma do CBMAM



Fonte: Elaborado pelo autor

Constata-se que a expansão do serviço de Bombeiros, no Estado do Amazonas, representa um dos maiores desafios enfrentada pela Corporação.

Com a criação da Região Metropolitana de Manaus – RMM, o foco principal da Corporação foi concentrado na implantação de Unidades Operacionais de Bombeiros, nos municípios que integram a RMM.

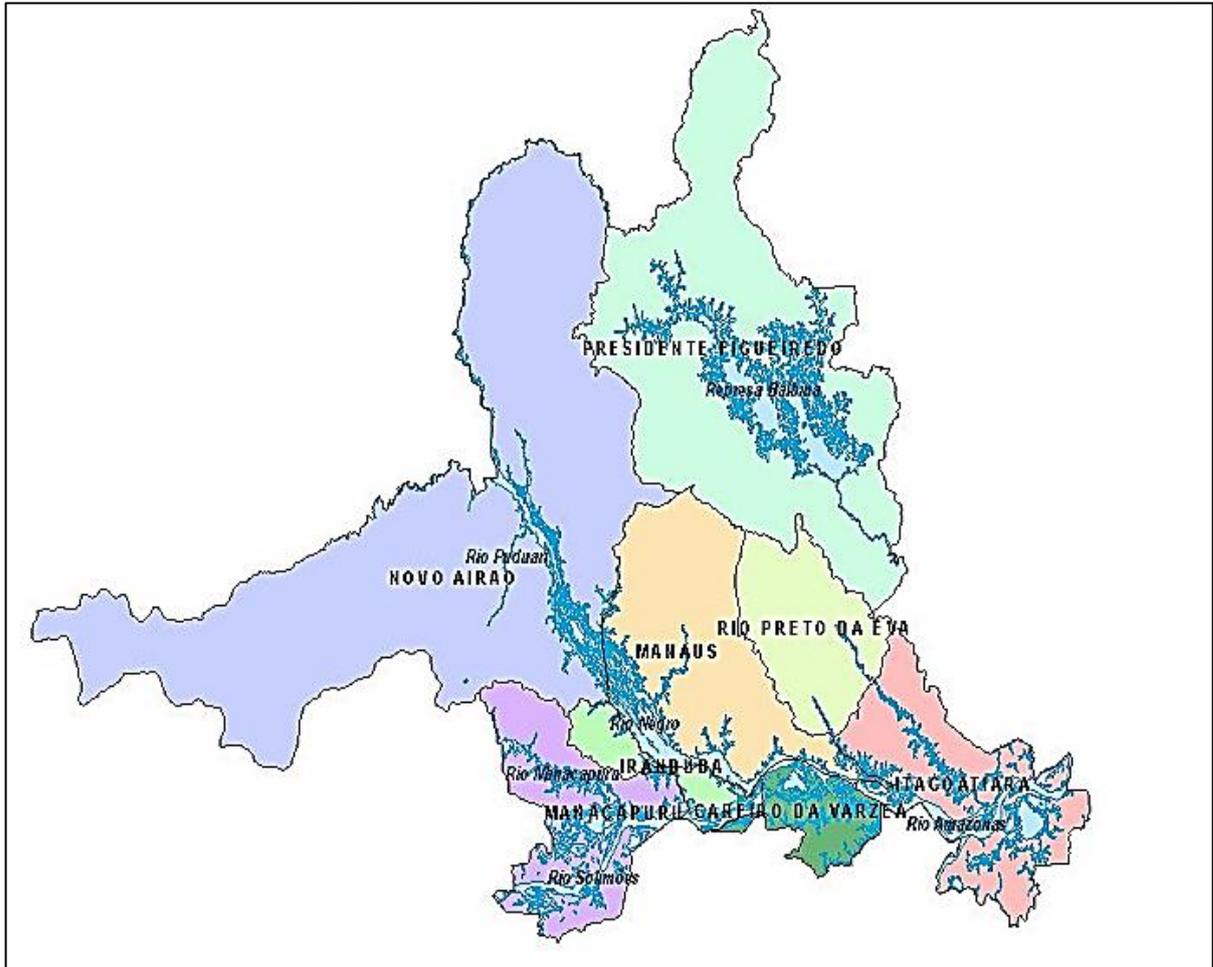
Desde sua criação, a Região Metropolitana de Manaus, vem descobrindo um crescimento surpreendente a cada ano, principalmente, populacional.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE–, a população da Região Metropolitana de Manaus, em 2012, era de 2.175.860 (dois milhões, cento e setenta cinco mil, oitocentos e sessenta) habitantes, que representa, aproximadamente, 60% (sessenta por cento) da população do Estado do Amazonas.

Segundo informações da Secretaria da RMM, estima-se que a população para 2014 será de 2.352.185 (dois milhões, trezentos e cinquenta e dois mil, cento e oitenta e cinco) habitantes.

Além da sede do Estado, Manaus engloba a Região Metropolitana e os municípios seguintes: Careiro da Várzea, Iranduba, Itacoatiara, Manacapuru, Novo Airão, Presidente Figueiredo e Rio Preto da Eva.

Figura 3: Mapa da Região Metropolitana de Manaus



Fonte: Projeto estruturação do CBMAM na RMM

2.4 COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES DO CBMAM

Para esse trabalho, é relevante apresentar as competências de algumas unidades operacionais e administrativas da Corporação que participam, direta e indiretamente, da execução dos objetivos estratégicos do CBMAM.

As unidades integrantes da estrutura organizacional do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas, cujas atividades vêm ao encontro dos planos e objetivos estratégicos do CBMAM, têm suas competências definidas no artigo 2º, da Lei de Organização Básica nº 089, de 18 de maio de 2007, transcrita abaixo:

[...]

I - Comando Geral - planejamento, organização, coordenação, controle e comando das atividades em geral do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas - CBMAM, com vistas ao emprego do efetivo militar e civil e ao suprimento das necessidades de pessoal e de material da Corporação no cumprimento de sua missão constitucional;

[...]

III - Estado Maior Geral - planejamento, coordenação, fiscalização, controle e avaliação das ações administrativas a cargo dos órgãos de atividade-meio bem como a elaboração do plano estratégico, das diretrizes e ordens do Comando;

[...]

IX - 6.ª Seção (BM/6) - encarregado dos assuntos relativos ao planejamento estratégico, gestão de qualidade, estatística, informática, programação orçamentária e auditoria financeira e contábil;

[...]

XVI - Diretoria de Logística - planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades de suprimento geral, manutenção do material e obras;

[...]

XIX - Comando de Bombeiros da Capital - execução das atividades de planejamento estratégico, coordenação e fiscalização do emprego das Unidades da Capital, quanto à execução de atividades de prevenção, combate a incêndio, busca e salvamento, atendimento de socorros de emergência e defesa civil, além de outras atividades previstas em lei;

[...]

XXV - Comando de Bombeiros do Interior - execução das atividades de planejamento estratégico, coordenação e fiscalização do emprego das unidades do Interior do Estado quanto à execução de atividades de prevenção, combate a incêndio, busca e salvamento, atendimento de socorros de emergência e defesa civil, além de outras atividades previstas em lei;

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO CBMAM

O Comando da Corporação delineou como objetivo macro estratégico a ser atingido, por todos seus integrantes, a chegada de uma equipe de bombeiros em até 06 (seis) minutos, no máximo, ao local de qualquer ocorrência na cidade de Manaus.

Sob esse enfoque, passou-se a difundir, em todo o efetivo das unidades operacionais e administrativas, a descentralização dos serviços de bombeiros por intermédio da implantação de novos quartéis do Corpo de Bombeiros, a fim de enraizar no seio da sociedade amazonense uma maior capilaridade do efetivo da Corporação e a consequente diminuição do tempo de respostas às ocorrências. Esse pensamento estratégico foi idealizado, primordialmente, pela busca da qualidade e da máxima eficiência e efetividade, o que ensejou, sobretudo, a necessidade do fortalecimento do poder operacional da Corporação, a relevância das atividades de capacitação da tropa e a intensificação da interação com a sociedade em geral.

Em decorrência do notório desenvolvimento da região metropolitana de Manaus e, ainda, da escolha do município de Manaus como sede do evento Copa do Mundo de 2014, houve a premência em elaborar um plano de revitalização do CBMAM, no que concerne a recursos humanos, instalações físicas, aparelhamento das unidades Bombeiro Militar e

capacitação da tropa. Nesse sentido, a Secretaria da Região Metropolitana de Manaus desenvolveu o projeto denominado “Projeto Bombeiros na RMM”, cujo escopo foi caracterizado pela adequação administrativa e operacional para expansão das instalações físicas e aparelhamento destas, com o fim de acompanhar o desenvolvimento oriundo da realidade apresentada pela criação da Região Metropolitana de Manaus, tendo como objetivo maior, o estabelecimento e consolidação das condições para uma eficaz e eficiente prestação de serviços de Bombeiros.

Apesar da inexistência de um planejamento estratégico que norteie as ações institucionais da Corporação objetivando o cumprimento de sua missão constitucional, o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas tem modelado seus planos através da observância de três objetivos estratégicos, a saber:

- a expansão dos serviços de Bombeiros;
- o aparelhamento das unidades a serem implantadas; e
- a capacitação dos Bombeiros Militares.

É necessário estabelecer uma matriz de prioridades que alinhe os propósitos da Corporação aos do Projeto Bombeiros na Região Metropolitana de Manaus, a fim de determinar metas orientadoras capazes de atingir os objetivos estratégicos atuais, voltados para uma execução efetiva da expansão dos serviços de Bombeiros e a conseqüente melhoria do desempenho operacional do CBMAM em todo o Estado.

O Projeto Bombeiros na Região Metropolitana de Manaus, desenvolvido pela SRMM, engloba e potencializa o alcance do objetivo estratégico macro da Corporação, já tipificado no início, por meio de ações de bombeiros de prevenção e resposta às ocorrências, atuando de forma integrada e próxima a comunidade, proporcionando à sociedade um aumento da sensação de segurança e bem-estar social.

Entretanto, a Corporação não pode permanecer aguardando apenas a implantação desse projeto para a consecução dos seus objetivos estratégicos, pois é necessária a atualização do planejamento estratégico do CBMAM para a clarificação do caminho mais adequado para o alcance dos objetivos e metas definidas.

Diante dessa realidade desafiadora e, ainda, desconhecida, as unidades Bombeiro Militar que lidam diretamente com o planejamento, organização e execução do planejamento estratégico do CBMAM, estão elaborando um novo planejamento, para ser executado entre 2014 a 2024, que tem como objetivo dotar a Corporação de ferramenta de gestão adequada, a fim de auxiliar o Comando da Corporação nas decisões futuras, bem como, disseminar boas

práticas de gestão e de ferramentas da qualidade a todos os integrantes do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.

A pretensão principal desse trabalho é apresentar a gestão de projetos como uma ferramenta de gestão moderna e objetiva, capaz de potencializar os recursos da Corporação na busca pelo êxito dos objetivos estratégicos, fomentando, primordialmente, a elaboração de projetos com vistas a captação de recursos dentro e fora do país, viabilizando, com isso, a preparação e execução dos objetivos voltados para a aquisição de equipamentos operacionais e capacitação da tropa.

Presentemente, o CBMAM tem, em processo de elaboração, oito projetos voltados para: construção de novas instalações físicas, aquisição de equipamentos destinados a essas novas instalações e criação de centro de treinamento e cursos especializados na área operacional para a tropa. Desses projetos apenas um terá aporte de recursos oriundo de fora do Estado, sendo esse o projeto de Bombeiros na região metropolitana de Manaus.

3 GESTÃO DE PROJETOS COMO FATOR DE SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 ASPECTOS SOBRE A ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS

3.1.1 A Importância do Planejamento

Uma das principais funções administrativas é o planejamento, que tem como exercício primordial planejar e elaborar os objetivos organizacionais ligados diretamente à missão e visão da organização.

O sucesso almejado pelas organizações é na maioria das vezes, otimizado por um planejamento eficiente e eficaz, que possibilite diferencial e vantagem competitiva.

É inquestionável que, no mundo moderno e globalizado, não existe planejamento perfeito que assegure resultados positivos. Porém, as probabilidades de se chegar às metas estipuladas serão reforçadas para as organizações que planejam, antecipadamente, seus planos de ação.

O planejamento tem por objetivo final criar ou agregar valor para as organizações. Assim, a arte de planejar constitui uma peça fundamental para o crescimento das instituições. Sob essa ótica, há a necessidade do desenvolvimento de estratégias que permitam rápida adaptação dos objetivos organizacionais, com a consequente adaptação do plano estratégico, visando o sucesso operacional da organização.

Para Oliveira (2010, p. 4) o planejamento é um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Dentre os resultados positivos obtidos pela utilização do planejamento, a promoção de melhorias contínuas favorece o atingimento dos propósitos, dos objetivos definidos e priorizados, conforme as políticas de cada organização.

Já para Certo (2003, p. 103) planejamento é “[...] o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”. Ou seja, é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos.

O planejamento é visto, atualmente pelas organizações, como um facilitador de ações e atividades, permitindo a otimização dos recursos disponíveis para a solução de problemas, gerando resultados mais eficientes e eficazes.

Segundo Oliveira (2010), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

3.1.2 Definição de Projeto

Existem diversas definições acerca do que vem a ser um projeto. Porém, de acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008, p.11), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

É possível identificar, no atual cenário globalizado e tecnológico, que as organizações estão moldando seus objetivos estratégicos utilizando projetos como ferramenta estratégica, para aperfeiçoar suas qualidades competitivas em seus respectivos negócios.

Assim, o projeto é “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”. (VARGAS, 2005, p. 7).

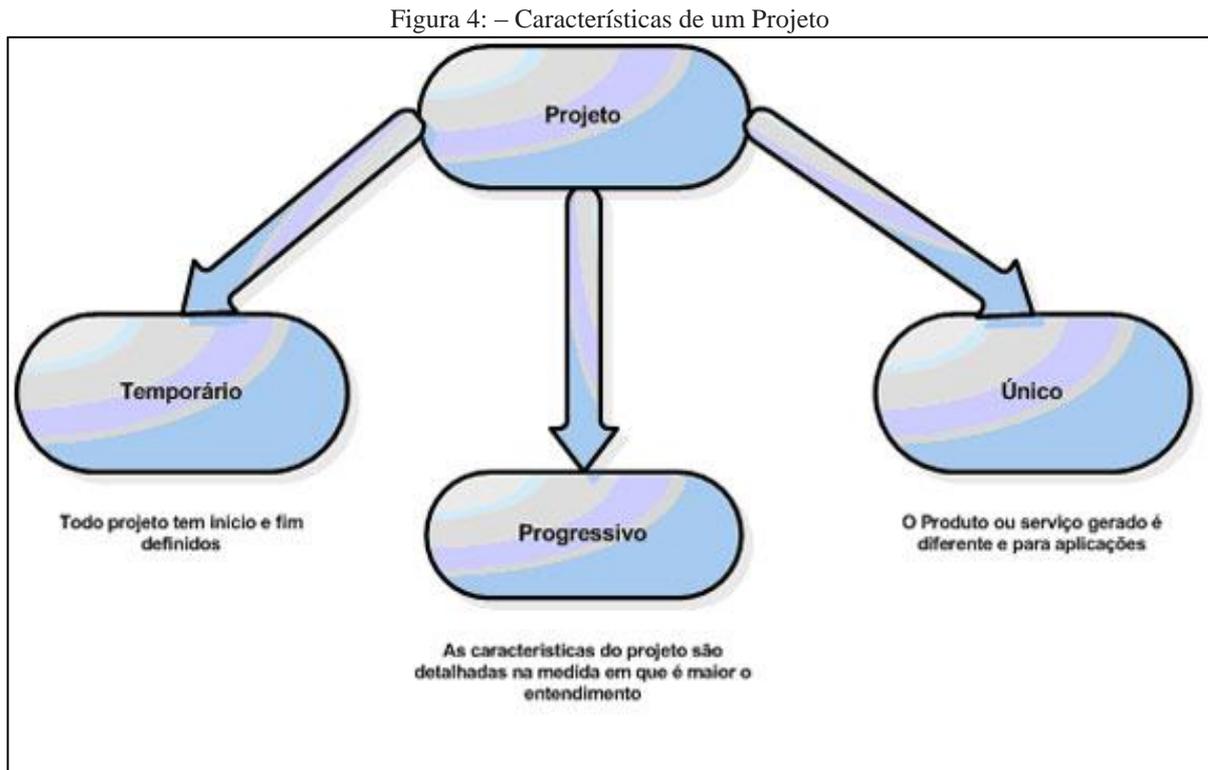
É importante ressaltar que projetos não podem ser confundidos com procedimentos ou processos organizacionais habituais já definidos ou executados, pois processos organizacionais são rotineiros, abrangem os esforços de forma repetitiva e buscam resultados concretos para a organização.

Todos os projetos têm características próprias. Dentre elas, é relevante destacar as seguintes:

- temporário, pois tem prazo de conclusão estabelecido;
- multifuncional, pois envolve várias áreas da organização;
- multidisciplinar, pois abrange várias áreas do conhecimento; e
- único e progressivo.

Para Dinsmore (2003), o projeto é temporário, pois tem datas de início e fim bem definidas, terminando quando os objetivos, para o qual foi criado, foram alcançados. É único, porque os produtos ou serviços gerados pelo projeto são diferentes de outros já existentes. E, finalmente, progressivo, pois quanto maior o seu detalhamento, melhor seu entendimento.

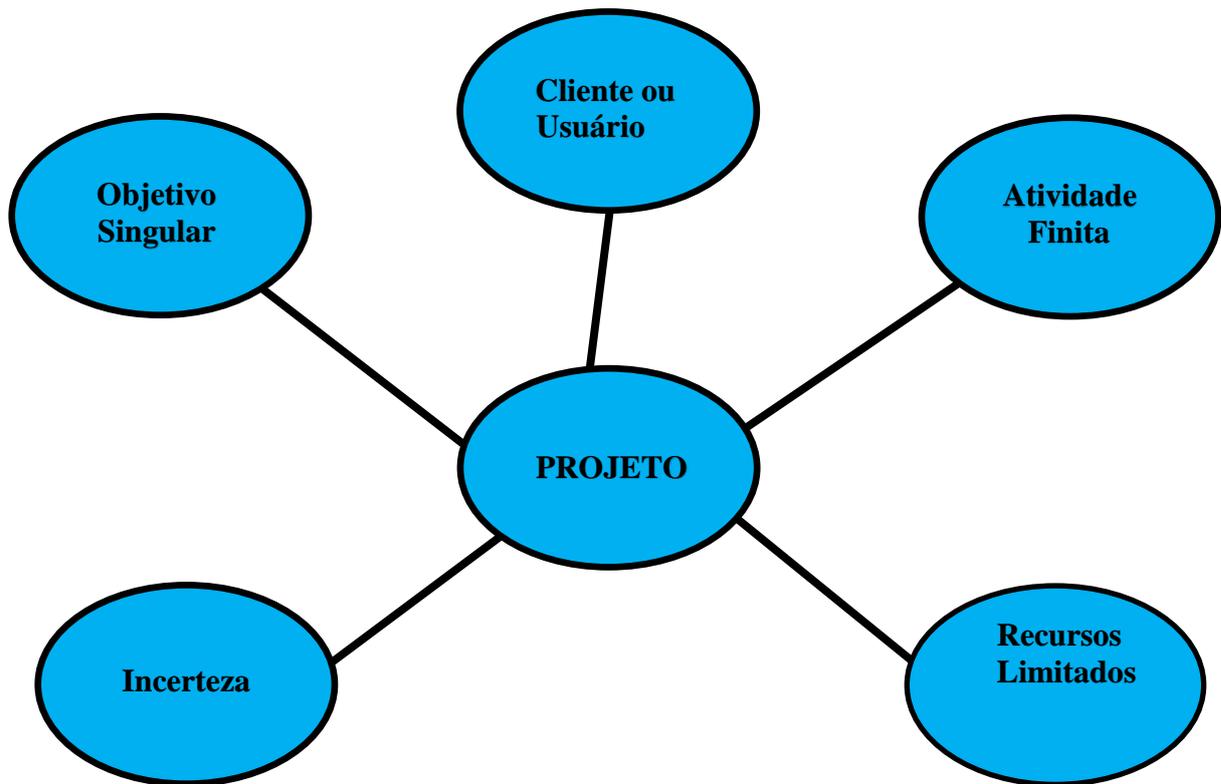
As características próprias do projeto podem ser visualizadas na Figura 4, a seguir:



Fonte: <http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/1167/conceitos-basicos-de-gerenciamento-de-projetos>

Para James P. Lewis (2000, p.9-10), “projeto é um problema programado para ser resolvido, é um trabalho que é executado apenas uma vez”. Ainda, segundo Maximiano (2000, p.490), “os projetos são atividades ou empreendimentos que têm começo e fim programados, que devem resultar num produto final singular, o qual procura resolver um problema específico”. A figura 5 apresenta as principais características de projetos, segundo Maximiano.

Figura 5: Principais características dos projetos.



Fonte: Adaptado de Maximiano, 2000, p. 491.

Identificar e atender as demandas da organização, aproveitar as potencialidades dos recursos, superar dificuldades de tempo e custo, são alguns dos resultados benéficos trazidos pela elaboração de projetos, que uma vez orientados e alinhados com a missão da organização, constituem uma das principais ferramentas da estratégia institucional para atender as necessidades da sociedade.

3.1.3 A Gestão de Projetos

De acordo com Kerzner (2006, p. 15), “a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que possibilitam a empresa desenvolver um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos, complexos, dentro de um ambiente de tempo, custo e qualidade pré-concebidos (PMI, 2008).

A Gestão de Projetos envolve um processo de estabelecimento de um plano que será implementado para atingir os objetivos propostos. Em síntese, o gerenciamento de projetos consiste, primeiramente, no planejamento do trabalho e, depois, na execução do plano (GIDO, CLEMENTS, 2007).

A Gestão de Projetos é tratada atualmente como uma estratégia de negócios das organizações, à medida que potencializa os recursos críticos organizacionais, fornecendo vantagem competitiva comercial que pode impactar diretamente nos resultados. Considerando a forma como são elaborados, os projetos deve ser orientado para o atendimento de demandas já identificadas e alinhadas com as estratégias das organizações.

De acordo com o PMI (2004), o campo de conhecimento relacionado ao gerenciamento de projetos envolve:

- cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos;
- definição do ciclo de vida do projeto;
- nove áreas de conhecimento;

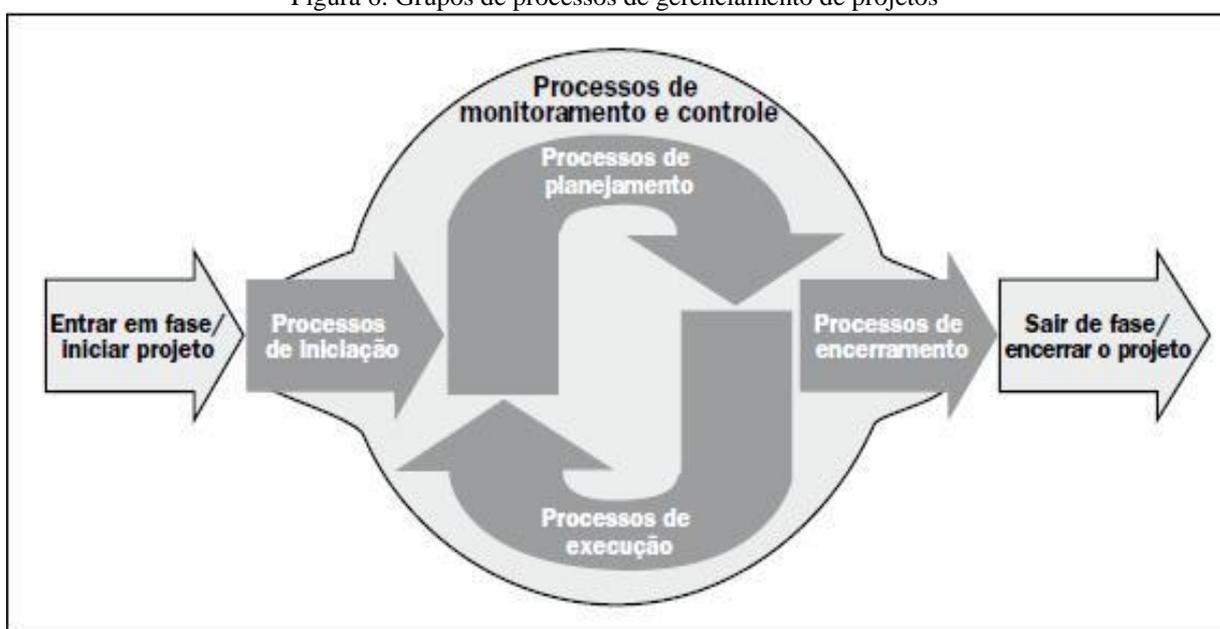
A aplicação de conhecimentos e capacidades individuais requer o conhecimento eficaz de processos apropriados. Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas e as saídas resultantes (PMI, 2008).

Ainda segundo o PMI(2008), os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias, conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupo de processos):

- **Grupo de processos de iniciação.** São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase;
- **Grupo de processos de planejamento.** Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado;
- **Grupo de processos de execução.** Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo;

- **Grupo de processos de monitoramento e controle.** Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes;
- **Grupo de processos de encerramento.** Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Figura 6: Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI, 2008.

Das definições aqui apresentadas, podemos concluir que a gestão de projetos é uma ferramenta moderna de administração específica que tem o propósito de planejar e controlar as ações e atividades com uso racionalizado dos recursos organizacionais para atingir objetivos em nível estratégico como:

- maior clareza, transparência e visibilidade da atuação da organização;
- maior capacidade de produzir e demonstrar resultados para a sociedade;
- transformação da estratégia institucional em resultados concretos e tangíveis;
- maior integração entre planejamento, otimização de recursos, execução das ações, monitoramento e avaliação dos resultados;
- clarificação dos objetivos estratégicos das organizações com definição de metas e prazos possíveis de serem atingidos;

- capacidade de mobilizar e articular parceiros e recursos (financeiros, humanos e de conhecimento) para o alcance dos resultados almejados.

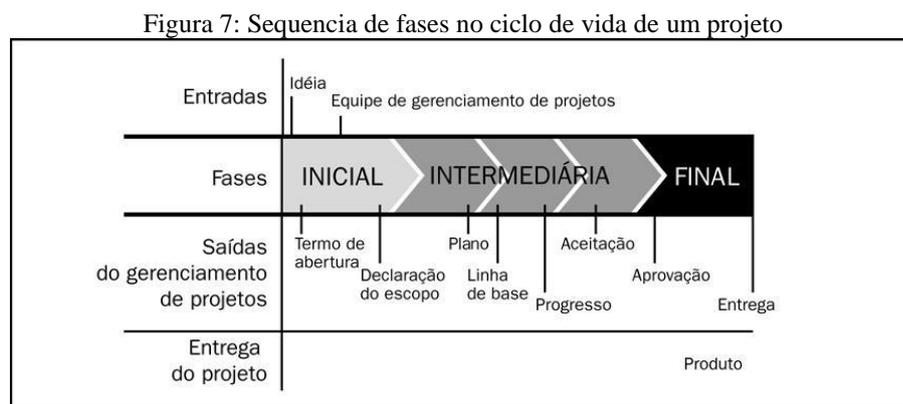
3.1.4 Ciclo de Vida do Projeto

Segundo o PMI (2008), o ciclo de vida de um projeto consiste nas suas próprias fases que, em regra, são sequenciais e, às vezes, se sobrepõem, cujo nome e número são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. Assim, o ciclo de vida [...] oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido (PMI, 2008, p. 21)

Os projetos são divididos em fases, o que torna crucial entender que o ciclo de vida de vários projetos podem representar características diferentes durante o ciclo, sendo que, o final de cada fase é determinado pela entrega de um resultado específico.

O *Project Management Institute* – PMI, quando define o ciclo de vida do projeto, ressalta a necessidade de se levar em conta alguns fatores, a saber: qual trabalho deve ser realizado em cada fase; quando as entregas de produtos devem ser geradas na fase; de que forma será a entrega desses produtos; o que deve ser verificado e aprovado ao final da fase; como deve ser controlada e aprovada a fase; e quem está envolvido no trabalho.

A figura abaixo ilustra a sequência de fases no ciclo de vida de um projeto segundo o PMI (2008).



Fonte: PMI, 2008

Observa-se que, das informações acerca do ciclo de vida do projeto, é possível perceber a ausência de um modelo ou padrão de referencia. De acordo com os objetivos demandados por cada organização, há, inclusive, a possibilidade do estabelecimento de políticas específicas de padronização de projetos, quanto ao ciclo de vida, com a finalidade de

que um determinado grupo de gestores escolha o ciclo mais adequado para cada projeto. Entretanto, é possível constatar que o ciclo de vida dos projetos normalmente denotam algumas definições:

- Que trabalho técnico deve ser realizado em cada fase;
- Mobilizar equipe multidisciplinar a ser empregada em cada fase;
- Que entregas e quando estas devem ser geradas e entregues em cada fase;
- Quais as partes envolvidas em cada fase;
- Como efetivar o monitoramento, controle e aprovação de cada fase;

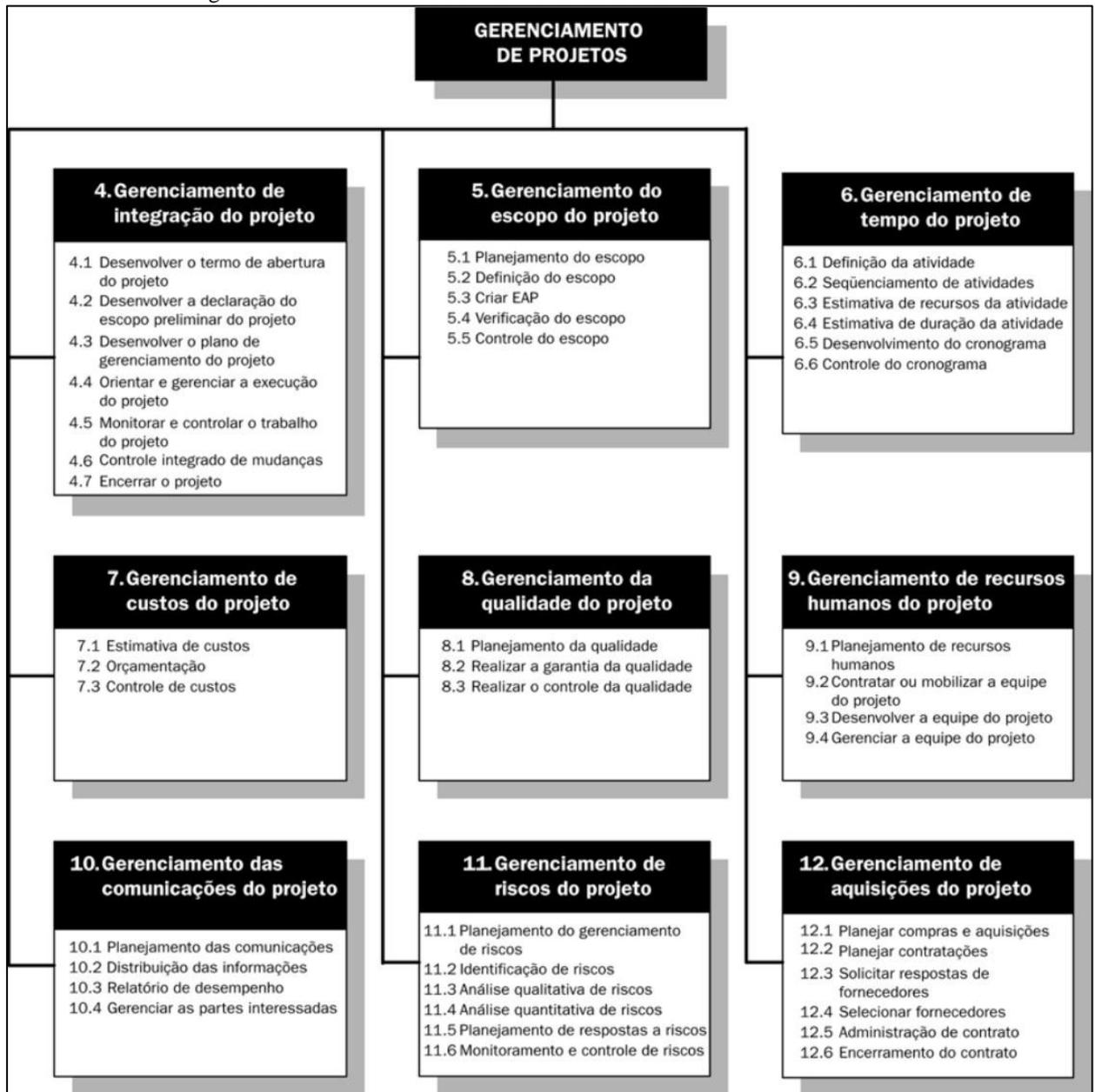
3.1.5 Áreas de Conhecimento

O PMI (2008) esclarece que os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Esses processos abrangem as ferramentas e as técnicas envolvidas na aplicação de habilidades e capacidades descritas nas áreas de conhecimento.

Segundo o PMI (2004), as nove áreas de conhecimento, são:

- a) Gerenciamento de Integração do Projeto;
- b) Gerenciamento do Escopo do Projeto;
- c) Gerenciamento de Tempo do Projeto;
- d) Gerenciamento de Custos do Projeto;
- e) Gerenciamento da Qualidade do Projeto;
- f) Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto;
- g) Gerenciamento das Comunicações do Projeto;
- h) Gerenciamento de Riscos do Projeto e;
- i) Gerenciamento de Aquisições do Projeto.

Figura 8: As nove áreas do conhecimento de acordo com o Guia PMBOK



Fonte: PMI, 2008.

3.1.5.1 Gerenciamento da Integração do Projeto

O Gerenciamento da integração do projeto inclui “os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento”. (PMI, 2008, p. 67).

3.1.5.2 Gerenciamento do Escopo do Projeto

O gerenciamento do escopo do projeto contém “os processos necessários para assegurar que o projeto abrange todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto”. (PMI, 2008, p.92).

3.1.5.3 Gerenciamento do Tempo do Projeto

O Gerenciamento do tempo do projeto “compreende os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto” (PMI, 2008, p.112).

3.1.5.4 Gerenciamento dos Custos do Projeto

O gerenciamento dos custos do projeto inclui “os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado”. (PMI 2008, p. 141).

3.1.5.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto “compreende os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido”. (PMI 2008, p.160).

3.1.5.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os “processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto.” (PMI 2008, p. 181).

3.1.5.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto contém “os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriadas.” (PMI 2008, p. 204).

3.1.5.8 Gerenciamento dos Riscos do Projeto

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui “os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do gerenciamento dos riscos são aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.” (PMI 2008, p.226).

3.1.5.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto “abrange os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.” (PMI 2008, p. 259).

3.1.6 Os Interessados do Projeto

Segundo o PMI (2008, p. 27), as partes interessadas são:

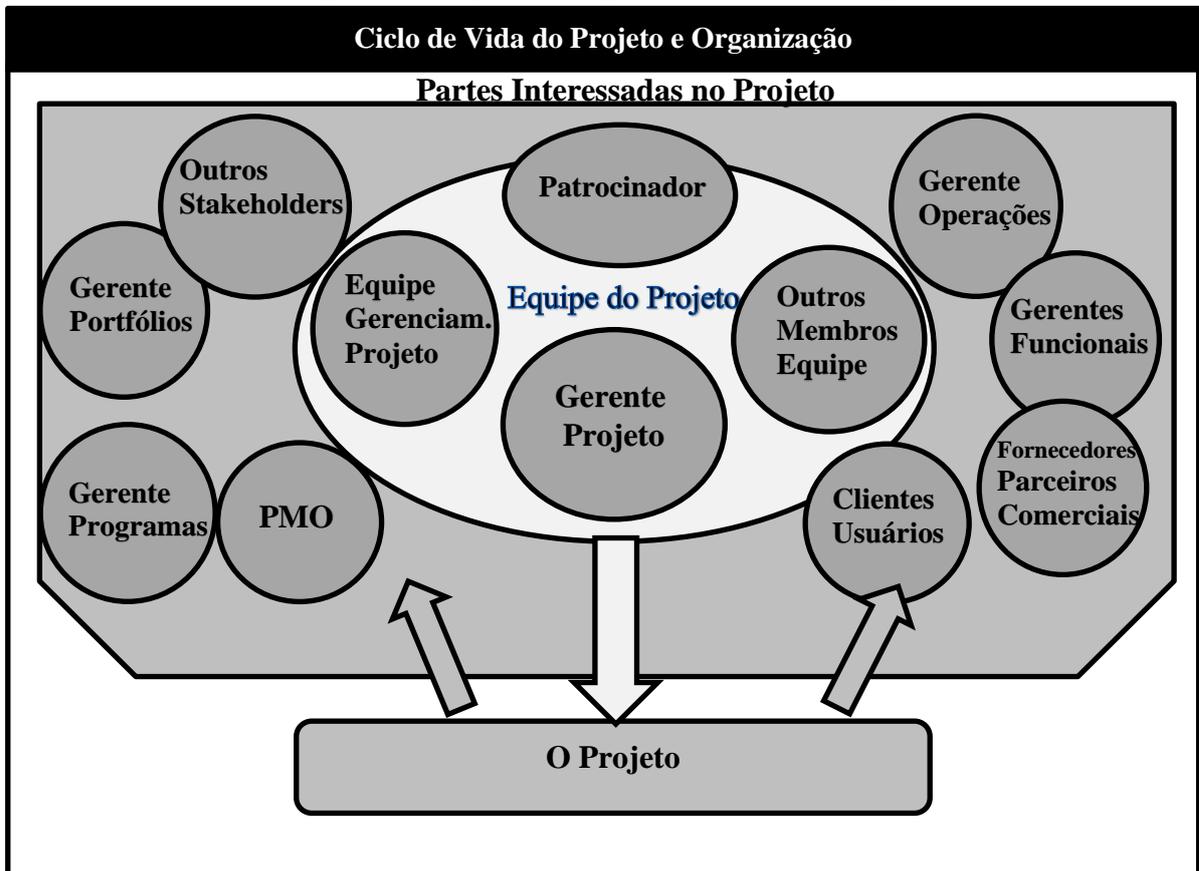
[...] “pessoas ou organizações (por exemplo, clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou término do projeto. Elas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre os membros da equipe do projeto. A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas”.

As partes interessadas ou *stakeholders* são um conjunto de pessoas que, individualmente ou representando organizações ou grupos de interesse, podem influenciar, de forma decisiva, o desempenho e os resultados do projeto.

Para que o projeto não seja surpreendido com resultados negativos, sua equipe deve definir e identificar, o mais cedo possível, todas as pessoas que de alguma forma, direta ou indiretamente, possam contribuir para o sucesso do projeto. É imperioso conhecer as partes

interessadas no projeto, entender suas necessidades e expectativas, e, sobretudo, conhecer o papel e a importância de cada parte dentro do processo.

Figura 9: A relação entre as partes interessadas e o Projeto.



Fonte: PMI, 2008.

As partes interessadas possuem diversos níveis de responsabilidade e de autoridade, quando participam de um projeto, e eles podem mudar ao longo do ciclo de vida do mesmo (PMI, 2008). As partes interessadas em projetos incluem:

- **Clientes/usuários** – pessoas ou organizações que usarão o produto, serviço ou resultado do projeto. Os clientes/usuários podem ser internos e/ou externos em relação à organização executora.
- **Patrocinador** – a pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto.
- **Gerente de portfólios/comitê de análise de portfólios** – são os responsáveis pela governança de alto nível de um conjunto de projetos ou programas que, podem ou não, ser interdependentes.

- **Gerente de programas** – são os responsáveis pelo gerenciamento de projetos relacionados de forma coordenada, visando obter benefícios e controle não disponíveis no gerenciamento individual.
- **Escritório de projetos (*Project Management Office* – PMO)** – é um corpo ou entidade organizacional, a qual é atribuída várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio [...]. O PMO pode ser uma parte interessada, se ele tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.
- **Gerentes de projetos** – são designados pela organização executora para atingir os objetivos do projeto. É um papel que requer flexibilidade, bom senso, liderança forte e habilidade de negociação, além de um conhecimento sólido das práticas de gerenciamento de projetos [...]. O gerente de projetos é o líder responsável pela comunicação com todas as partes interessadas.
- **Equipe do projeto** – é composta pelo gerente do projeto, pela equipe de gerenciamento do projeto e por outros membros da equipe que executam o trabalho, mas não estão necessariamente envolvidos com o gerenciamento do projeto.
- **Gerentes funcionais** – gerentes funcionais são pessoas chave que desempenham uma função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como recursos humanos, finanças, contabilidade ou aquisição.
- **Gerenciamento de operações** – são indivíduos que tem uma função gerencial em uma área de negócio principal, como pesquisa e desenvolvimento, design, fabricação, provisionamento, teste ou manutenção.
- **Fornecedores/parceiros comerciais** – são vendedores, fornecedores ou contratadas. São empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PROJETOS

3.2.1 O que é Planejamento Estratégico

No atual contexto dinâmico e mutável, em que as organizações desdobram-se para alcançar seus objetivos, faz-se necessário à definição de um caminho que viabilize ou facilite

a otimização dos recursos organizacionais. Desse modo, decorre a implantação de um planejamento estratégico que seja o norteador das atividades de cada organização.

Para Maximiano (2006), o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, a qual se define a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, assim como os objetivos organizacionais com a definição das estratégias alternativas. As estratégias alternativas, inicialmente em plano secundário, podem tornar-se importantes no contexto, pois poderão ser utilizadas, dependendo dos resultados iniciais.

A adoção de um planejamento estratégico enseja, ao mesmo tempo, alinhar estratégias planejadas e não planejadas, que vão surgindo ao longo do tempo. As dificuldades que as organizações enfrentam atualmente já não são as mesmas de tempos anteriores, porque o planejamento estratégico muitas vezes é desenvolvido a partir de um ambiente em constante mutação e inquietação. Então, é imprescindível o surgimento de novas estratégias a todo o momento que agregam valor competitivo para as organizações.

O planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo Executivo ou Gestor, para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, “substitui a extrapolação por uma análise estratégica detalhada que compara as perspectivas com os objetivos para gerar uma estratégia” (ANSOFF; MCDONNEL, 1993, p.39).

Algumas organizações públicas ainda resistem quanto à implantação de um planejamento estratégico, acreditando que se trata de uma ferramenta específica de empresas privadas. Contudo, é relevante enfatizar que os propósitos do planejamento estratégico divergem de organizações públicas para empresas privadas, considerando, principalmente, que para as primeiras, é incessante a busca da sustentabilidade institucional e a oferta de serviços, que promovem o bem estar da sociedade.

Assim, segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Kotler & Armstrong (1993), o planejamento estratégico é um processo que tem, como propósito, o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, das potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado.

Já para Drucker (1998, p. 136),

[...] o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas almejadas.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um processo que deve ser concebido inicialmente pela alta gerência de cada organização, ao mesmo tempo em que deve incluir no decurso de sua elaboração, a participação dos colaboradores da organização.

Atualmente, o planejamento estratégico está consolidado como uma importante ferramenta que auxilia na definição e no alinhamento dos objetivos futuros da organização, proporcionando, aos integrantes das empresas, uma forma de pensar e agir de maneira estratégica e proativa, o que contribui para a identificação de novas estratégias, táticas e metas que permitam, à organização, maior sucesso na tomada de decisão e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos propostos.

3.2.2 Objetivos do Planejamento Estratégico

Mesmo diante de um leque amplo de conceitos ou definições acerca de planejamento estratégico, percebe-se que o objetivo primordial do planejamento estratégico é potencializar todos os recursos organizacionais em prol do alcance dos objetivos estratégicos das empresas.

Chiavenato (2000), alerta que em um mundo globalizado, cujas características são as fortes e a concorrência feroz, o planejamento se torna indispensável para o sucesso organizacional. Pois, o planejamento estratégico deixa de ser uma ferramenta anual ou quinquenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de ser rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e a dedicação de todos os membros da organização.

As organizações anseiam que seus objetivos estratégicos sejam alcançados de forma rápida e eficaz, o que eleva sobremaneira a importância do planejamento estratégico como um modelo gerencial que busca otimizar a implantação das ações na condução do sucesso das tomadas de decisões. Dessa forma, o planejamento estratégico atua na formulação e seleção de estratégias e táticas, ordenando ideias proativas e emergentes que a organização poderá adotar contra ameaças providas do ambiente em que se encontra.

Na maioria das empresas ou instituições públicas, a adoção do planejamento estratégico, normalmente, requer uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática

gerencial, pois não é implantado por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia no nível de mudanças conceituais da gerencia, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação (MOTTA, 2003).

Segundo Rezende (2000), o objetivo do planejamento estratégico está relacionado com as múltiplas atividades de definição e esclarecimento coletivo do que se almeja para a organização.

De acordo com Kotler & Armstrong (1993), o planejamento pode proporcionar benefícios para a organização, a saber:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos.
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas.
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos.
- Fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos.
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar.
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Sendo assim, o objetivo do planejamento estratégico é capacitar a organização a pensar estrategicamente na busca de oportunidades que possam ser revertidas em planos, fortalecendo os objetivos, missão, visão e valores da organização, dentro de um processo contínuo que viabilize a correta tomada de decisão e os procedimentos para implantação de ações. Finalmente, a organização precisa de um planejamento estratégico formalizado que lhe forneça um horizonte, para que, assim, possa olhar para o futuro e ir em direção aos objetivos desejados, aproveitando as oportunidades e seus pontos fortes, prevenindo-se de ameaças e diminuindo seus pontos fracos, a fim de manter ativa e próspera em um ambiente mutável.

3.2.3 A Gestão de Projetos Como Fator de Sucesso do Planejamento Estratégico

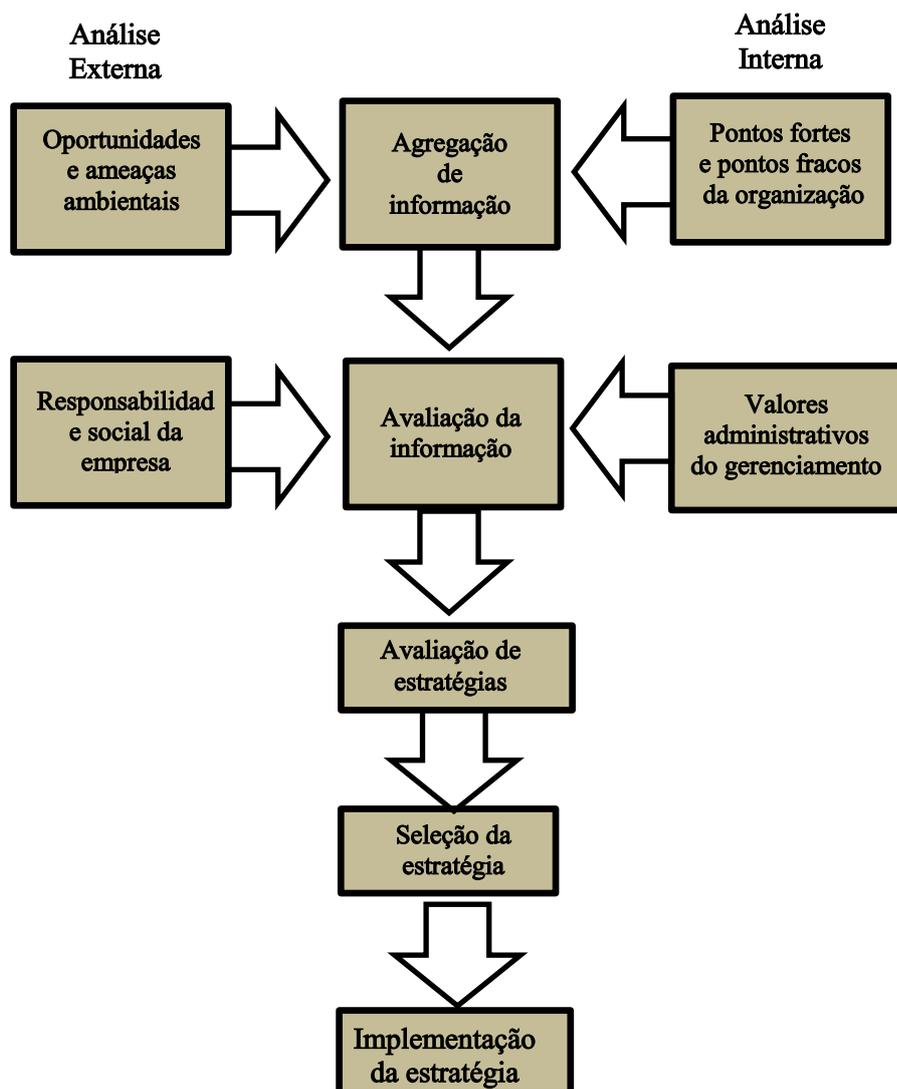
No Gerenciamento de Projetos, é comum a utilização da estratégia em situações críticas de gerenciamento como: negociação, liderança e controle de atividades. A utilização

de estratégia visa minimizar os riscos de fracassos nessas situações consideradas fundamentais para o sucesso do projeto em um ambiente incerto.

Todos os projetos devem dar suporte aos objetivos estratégicos da organização. O plano estratégico da organização executora deve ser considerado como um fator norteador quando forem tomadas decisões em seleções e priorizações de projetos (PMI, 2008).

A gestão de projetos, para o planejamento estratégico, apresenta diferenças no que tange ao modelo de planejamento estratégico tradicional utilizado atualmente, pois seu objetivo está direcionado ao aperfeiçoamento da execução das atividades de gerenciamento de projetos, com foco, primordialmente, no ambiente interno da organização. Enquanto que o planejamento estratégico tradicional concentra atenção na elaboração e implantação de ações sobre futuro da organização e está focado em todos ambientes.

Figura 10: Modelo de planejamento estratégico tradicional



Fonte: adaptado de Kerzner, 2006, p. 159.

Clemente (2008, p. 63) considera o planejamento estratégico como uma sequência de passos encadeados que organiza e coordena as atividades estratégicas:

- O primeiro passo consiste na análise dos recursos internos da organização, de seu ambiente externo e dos grupos de poder dentro e em torno da organização;
- O segundo passo inclui a geração, a avaliação e a seleção de opções estratégicas; e
- O terceiro passo, geralmente mais problemático, corresponde à implementação, quando é necessário realizar mudanças de pessoal, atitudes e de sistemas, adequar a estrutura organizacional, adotar novas formas de gerência etc.

Ainda segundo Clemente (2008, p. 63), para “implementar as definições que resultam do processo de administração estratégica, é necessário planejar a utilização de diferentes recursos, desenvolver as capacidades e habilidades requeridas para o atingimento dos objetivos, definir uma estrutura organizacional adequada e, por último, criar as condições gerenciais para a utilização dos recursos de forma eficaz”.

Dessa forma, os projetos são identificados como ferramentas estratégicas, uma vez que suas ações ou tarefas coadunam para a implementação dos objetivos estratégicos das organizações de tal forma que as metas sejam alcançadas.

Estrategicamente, a gestão de projetos pode auxiliar para o alcance dos objetivos organizacionais, através de ações como a identificação dos *stakeholders*, a clarificação dos papéis e responsabilidades dos envolvidos, a definição dos recursos e prazos necessários para a implantação do projeto e o diagnóstico das principais necessidades e ameaças a serem suplantadas.

De acordo com Kerzner (2006, p. 157), “o planejamento estratégico, para a excelência em gestão de projetos, deve abranger todos os aspectos da empresa: das relações de trabalho entre operários e seus gerentes e do pessoal administrativo com a direção, até as funções dos diversos personagens envolvidos no processo (muito especialmente o papel decisivo dos responsáveis pela execução do projeto), assim como a cultura corporativa da empresa”.

Marcelino Diez, profissional de gestão de projetos (KERZNER, 2006, p. 158), acredita que:

“As empresas devem concordar quanto à importância estratégica a gestão de projetos, quanto ao fato de ela ter se tornado uma competência organizacional fundamental”, [...], “deve existir uma definição mais explícita da relação entre os projetos e o sucesso da organização, entre os projetos e o plano estratégico da empresa e a empresa como um todo”.

O planejamento estratégico, para gestão de projetos, é o desenvolvimento de uma metodologia padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos dos projetos (KERZNER 2006, p. 161).

Segundo o PMI (2008), os projetos são frequentemente utilizados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização. Os projetos são normalmente autorizados como resultado de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- Demanda de mercado;
- Oportunidade/necessidade estratégica de negócios;
- Solicitação de cliente;
- Avanço tecnológico;
- Requisito legal

Ainda, segundo o PMI (2008), os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico.

Com o intuito de reduzir os riscos e ameaças advindos dos ambientes em que as organizações estão inseridas, o que pode gerar resultados abaixo do esperado, a adoção de metodologias que facilitam uma prospera gestão para resultados, enaltece cada vez mais a importância do alinhamento estratégico da gestão de projetos com o planejamento estratégico das organizações, sendo os projetos, por sua vez, uma ferramenta inovadora que tem contribuindo para o êxito dos objetivos estratégicos de organizações públicas e privadas.

3.3 CICLO DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS

A sociedade moderna, exige a todo o momento dos gestores das organizações públicas e privadas, a produção de resultados em prazo delimitados, com recursos controlados, aplicando essencialmente o emprego do capital humano e de ferramentas diferenciais, dentre as quais, a gestão de projetos vem ganhando notório destaque.

A elaboração e gestão de projetos constitui um processo de concentração de inteligência, articulação de esforços e de condições necessárias para garantir o enfrentamento de desafios e a superação desejada de obstáculos específicos e claramente delineados, assim como o aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento (LUCK, 2008, p. 18).

O ciclo completo de um projeto inclui quatro etapas fundamentais: estruturação, gerenciamento, monitoramento e avaliação, todas visam a um objetivo comum, ou seja, a busca dos resultados esperados para as partes interessadas do projeto.

A etapa de estruturação deve ser desenvolvida de forma participativa, o seu escopo é o planejamento e a organização do projeto, constituindo para a definição do projeto, ou seja: “o que queremos fazer”? Essa etapa inclui a escolha do público-alvo, seus problemas e necessidades e a definição da missão do projeto. Inclui ainda a definição dos objetivos de resultados e de alguns princípios de trabalho (KISIL, 2004, p.20).

A etapa de gerenciamento visa transformar as intenções e ações previstas em resultados reais, é a execução do plano de trabalho, ou seja: “como vamos agir”? Aqui é desenhado o plano de trabalho com linhas de ação e atividades dispostas no tempo. Inclui a definição de papéis e responsabilidades das pessoas envolvidas (KISIL 2004, p.20).

A etapa de monitoramento ou acompanhamento é a atividade de supervisão continuada do desempenho de um projeto. As atividades de acompanhamento processam-se concomitantemente ao desenvolvimento do projeto, de maneira a ser possível detectar problemas e desvios no momento em que estes ocorrem, possibilitando imediata correção.

Por fim, a etapa da avaliação tem como objetivo mensurar a relevância, eficiência, eficácia, impacto e sustentabilidade de um projeto, com o objetivo de proporcionar conclusões e recomendações aos órgãos e entidades envolvidos [...]. Kisil (2004), ressalta que se ganha de muitas maneiras quando se planeja e se faz a avaliação. Financiadores são beneficiados, pois podem concluir sobre seu investimento social; a instituição responsável é beneficiada, pois encontra material de aprendizagem para seu desenvolvimento; a sociedade é beneficiada, pois recebe serviços mais adequados.

Na elaboração de um projeto deve-se levar em consideração fatores importante que podem ser cruciais quando na definição do escopo como, por exemplo, a demanda reprimida ou relevante, potencialidades, dificuldades, entre outros. Essencial e de grande relevância, o foco estratégico deve constituir a primeira preocupação quando da definição do escopo do projeto, pois representa a escolha de estratégias que devem ser adotadas para superar todos os desafios futuros, e a correta alocação dos recursos da organização visando alcançar os resultados almejados.

3.4 ROTEIRO BÁSICO PARA A ELABORAÇÃO DE PROJETOS

De organização para organização, é possível encontrar uma variedade de esquemas adotados para orientar a elaboração de projetos e respectivos formulários (LUCK, 2008, p. 91).

Ainda segundo o mesmo autor, elaborar um projeto é tanto uma arte quanto uma ciência, demandando dos seus elaboradores discernimento, perspicácia, versatilidade, dentre outros aspectos. Basicamente, os elementos de um projeto são:

- Identificação do projeto;
- Descrição da situação-problema;
- Proposição de objetivos;
- Definição de metas;
- Delineamento de método, estratégias e procedimentos;
- Especificação do cronograma;
- Identificação de recursos e custos;
- Proposição de monitoramento e avaliação.

3.4.1 Identificação do Projeto

A identificação do projeto tem por objetivo apresentar informações básicas para sua caracterização geral, de modo a dar ideia sobre a sua abrangência e aspectos gerenciais básicos (LUCK 2008, p. 92).

3.4.2 Descrição da situação-problema

Segundo Luck (2008), deve ser estabelecida, nesta fase, a descrição de uma realidade específica, mediante análise de todos os seus aspectos importantes, de modo a caracterizar, com clareza e objetividade, uma situação que demanda ação de inovação, melhoria ou transformação.

Descrever uma situação-problema, isto é, apresentar de forma específica a definição do seu foco de atenção, não é uma tarefa muito simples, pois a definição do problema corresponde à delimitação clara do foco de atenção do projeto e é, pois componente crucial do mesmo e não pode ser inespecífica, vaga ou genérica (LUCK 2008, p. 102).

3.4.3 Proposição de Objetivos

A descrição de objetivos define os resultados que se pretende alcançar com a realização do projeto. Portanto, constitui-se no seu elemento central, uma vez que define a sua direção, o seu alcance e os efeitos produzidos para seus beneficiários diretos e/ou organizações envolvidas (LUCK 2008, p. 111 apud ARMANI 2004, p. 49).

3.4.4 Definição de Metas

A partir da proposição de objetivos, torna-se necessário definir condições para nortear a avaliação da eficácia do projeto, definindo, com maior precisão, os resultados esperados com a sua realização, mediante especificação quantitativa desses resultados, bem como do tempo em que deverão ser alcançados. Essa definição corresponde à especificação de metas (LUCK 2008, p. 116).

Ainda segundo o mesmo autor, uma meta corresponde uma declaração quantitativa dos resultados do projeto, declaração da proposta de forma mensurável, de maneira a determinar o foco específico da avaliação. A meta é, pois, uma definição quantitativa (frequência e intensidade) dos resultados pretendidos pelo projeto, expressa comumente por porcentagem, identificado com prazos de realização.

3.4.5 Delineamento de Métodos, Estratégias e Procedimentos

O método diz respeito a uma concepção que coordena um conjunto de estratégias, procedimentos e operações delineados para realizar os objetivos propostos no projeto. Constitui-se, em uma lógica que propõe e estabelece a unidade da ação a ser desencadeada (LUCK, 2008, p. 120).

O conjunto de método, estratégias e procedimentos estabelece um plano de ação geral, ordenado e integrado, considerado necessário para empreender um processo de melhoria de uma dada situação-problema, a criação de uma condição nova, ou outros resultados que atendam às necessidades apontadas na análise da situação-problema (LUCK, 2008, p. 120).

3.4.6 Especificação de cronograma

A distribuição do tempo a ser empregado na efetivação de um projeto deve ser especificada, tanto quanto foram detalhadas as suas atividades. A proposição do cronograma permite, portanto, ajustar no tempo a proposição de resultados, tanto intermediários como finais, estabelecendo importantes parâmetros de monitoramento e avaliação do projeto (LUCK, 2008, p. 123).

3.4.7 Identificação de recursos e custos

Um projeto não deve produzir resultados que valham menos do que custa para promovê-lo. Todo projeto representa um valor, uma vez que procura criar algum benefício.

Para Luck (2008, p.126), a identificação de recursos e custos “[...] pressupõe um planejamento cuidadoso do dimensionamento equilibrado e uso correto de recursos e custos, que devem ser menores em relação aos benefícios pretendidos”.

A criatividade na proposição de recursos, a reciclagem de recursos existentes e a mobilização do talento humano coletivamente organizado como os recursos mais preciosos com que se pode contar, são condições necessárias para manter os custos baixos dos projetos (LUCK, 2008).

3.4.8 Proposição de monitoramento e avaliação

Todo projeto deve ter incorporado um conjunto de técnicas e procedimentos de monitoramento da sua execução e avaliação dos resultados, de modo não apenas a garantir a sua execução no tempo planejado, mas, também, identificar a necessidade de medidas corretivas durante o processo, de modo que se garanta, desde o princípio e em cada momento, a efetividade do projeto (LUCK 2008, p. 128).

4 A GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA IMPLEMENTADORA DAS ESTRATÉGIAS DO CBMAM

4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DO CBMAM QUANTO À GESTÃO DE PROJETOS

Várias são as dimensões que compõem o rol de necessidades do CBMAM quanto á gestão de projetos. Nessa seção, serão apresentadas algumas dessas necessidades.

O Estado do Amazonas apresenta níveis elevados de conservação da natureza e de biodiversidade. Dentre desse contexto, o CBMAM tem papel relevante dentro do Estado por ser um dos órgãos da administração direta do Estado com a missão de proteger o meio ambiente.

A política ambiental do estado está explicitada no Programa Zona Franca Verde e apresenta características destacáveis, como a um modelo de desenvolvimento de longo prazo baseado na incorporação de conhecimentos científicos e tecnológicos aos recursos naturais do estado. Há outros aspectos a serem salientados, como o forte impulso à criação de unidades de conservação e os exemplos de participação da população em programas ambientais.

Todavia, o desafio é muito maior na prática, pois, as maiores necessidades para consolidação dos programas de proteção ambiental esbarram na capacitação e fortalecimento de equipes humanas e na captação de recursos financeiros para as instituições, para que estas possam cumprir com suas missões.

Visando o atendimento das demandas oriundas da sociedade amazonense e outros órgãos das esferas do Poder Público, o CBMAM necessita atualmente adotar um modelo de gestão estratégico que transforme o planejamento idealizado em resultados, sobretudo, resultados finalísticos, a fim de atender a crescente exigência dos cidadãos por serviços de bombeiros de mais qualidade.

O processo de execução das missões operacionais e administrativas da Corporação está sendo marcado por um evidente equívoco dos seus gestores, acerca dos conceitos de planejamento e projetos. É evidente que há, na gestão do CBMAM, uma maior tendência no planejamento de ações e/ou atividades, que se tornam efetivos através da execução de processos operacionais e administrativos contínuos e repetitivos.

O projeto Bombeiros na Região Metropolitana de Manaus, ainda em processo de elaboração pela SRMM, engloba e potencializa o alcance do objetivo estratégico macro da Corporação, entretanto, o CBMAM não pode permanecer aguardando a implantação desse

projeto para a consecução dos seus objetivos estratégicos. Neste sentido, uma gestão de projetos orientada para resultados poderia monitorar os projetos prioritários para o CBMAM, que alavancassem a capacidade da Corporação de gerar melhores serviços de Bombeiros à sociedade amazonense.

Ainda com relação a projetos em elaboração, o CBMAM está desenvolvendo oito projetos voltados para construção de novas instalações físicas, aquisição de equipamentos destinados a essas novas instalações e criação de centro de treinamento e cursos especializados na área operacional para a tropa. Apenas o projeto Bombeiros na Região Metropolitana de Manaus terá aporte de recursos oriundos de fora do Estado, e, provavelmente será executado.

Os demais projetos não estão prosperando quanto a sua elaboração e execução por diversos motivos, dentre os principais, a falta de recursos financeiros e correta metodologia de elaboração de projetos. A seguir será apresentado um resumo de informações acerca destes projetos.

Tabela 1: Projetos em elaboração do CBMAM

Título do Projeto	Objeto	Objetivo
Projeto de redução da emissão de gases de efeito estufa pelo monitoramento, prevenção e combate à queimadas e incêndios florestais na Região Metropolitana de Manaus	Aquisição de equipamentos e implantação de bases operativas voltadas ao atendimento de emergências ambientais na RMM	Proporcionar ao CBMAM a estrutura administrativa e operacional adequada que possibilite o atendimento eficiente das ocorrências que envolvam emergências ambientais nos municípios da RMM, aumentando a sensação de segurança da população e reduzindo a emissão de gases de efeito estufa.
Criação de novas Organizações Bombeiro Militar no Interior do Estado	Construção de novas instalações; aquisição de viaturas, embarcações e equipamentos destinados a estruturar o CBMAM nos municípios com população superior a 30.000 habitantes	Proporcionar ao CBMAM a estrutura administrativa e operacional adequada que possibilite o atendimento eficiente das ocorrências nos municípios com população superior a 30.000 habitantes que ainda não possuam OBM, aumentando a sensação de segurança da população.
Operacionalização do serviço de Resgate no CBMAM	Aquisição de viaturas e equipamentos destinados ao serviço de Resgate	Implantar e operacionalizar na estrutura do CBMAM o serviço de Resgate com o fito de proporcionar um serviço eficiente à sociedade amazonense
Centro de Treinamento CBMAM/SUFRAMA	Construção de Centro de Treinamento em parceria CBMAM e SUFRAMA	Construir um Centro de Treinamento que possibilite: - Capacitação e adestramento do efetivo operacional do CBMAM; - Treinamento dos brigadistas das empresas integrantes da SUFRAMA; - Formação das brigadas de incêndio florestal dos municípios da RMM;
Curso de Operações de Busca e Resgate em Ambiente de Selva – COBRAS	Criação e operacionalização do Curso de Operações de Busca e Resgate em Ambiente de Selva – COBRAS, na estrutura do	Implantar e operacionalizar no âmbito do CBMAM curso de referência com elevada qualidade técnica na área de busca e resgate em ambiente selva

	CBMAM.	destinado ao aperfeiçoamento técnico profissional do público interno e externo da corporação.
Grupo de Intervenção Operacional em Grandes Eventos	Criação de um Grupo especializado na estrutura do CBMAM com treinamento multidisciplinar a fim de atuar em eventos de grande repercussão e concentração de público.	Dotar o CBMAM de um Grupo com treinamento nas diversas áreas de atuação bombeiro militar, que esteja em condições de pronto emprego no atendimento eficiente das ocorrências em eventos de grande repercussão e concentração de público.
Elaboração do Planejamento Estratégico do CBMAM	Elaboração e consolidação do Planejamento Estratégico do CBMAM 2014 – 2024	Dotar o CBMAM de ferramenta de gestão adequada a fim de auxiliar o comando da corporação nas decisões futuras considerando aspectos relevantes quanto às projeções de cenários, bem como disseminar boas práticas de gestão e de ferramentas da qualidade aos Oficiais e praças do CBMAM
Bombeiro Mirim	Implantação do Projeto Bombeiro Mirim	Implantar o Projeto Bombeiro Mirim, voltado à jovens entre 08 e 14 anos pertencentes às comunidades carentes e que estejam em risco social.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Corroborando com o enfoque principal desse trabalho, a gestão de projetos pode ser aplicada, no CBMAM, como uma ferramenta objetiva capaz de alocar eficientemente os recursos organizacionais da Corporação, a fim de fomentar a elaboração de projetos que objetivem prioritariamente a captação de recursos financeiros dentro e fora do país, para a viabilização da consecução dos objetivos estratégicos do CBMAM e a consequente promoção de benefícios para o público-alvo da Corporação.

4.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PORTFOLIOS DE PROJETOS PARA O CBMAM

A ligação dos objetivos estratégicos do CBMAM com o portfólio de projetos é fundamental, principalmente pela confusão na definição de programas e projetos que existe entre os gestores da Corporação, pela necessidade de inovação, crescimento e desenvolvimento de fatores importantes como, por exemplo, o conhecimento técnico-operacional dos bombeiros militares do CBMAM e a estruturação das instalações físicas dos quartéis da Corporação.

Atualmente, existem alguns projetos em andamento na Corporação, sem, contudo, haver uma seleção estratégica que orientem quais destes está devidamente alinhado com os objetivos estratégicos do CBMAM.

De acordo com Kerzner (2006), o gerenciamento de portfólios de projetos ajuda a determinar a exata combinação de projetos e o correto nível de investimentos para cada projeto. O resultado disso é um maior equilíbrio entre projetos em andamento e as novas iniciativas estratégicas.

Ainda segundo o mesmo autor, metodologias, por melhores que sejam, dependem da existência de recursos para serem levadas à prática. As metodologias de gestão de projetos não garantem sucesso. Elas apenas aumentam as possibilidades de sucesso, contanto que o objetivo seja realista e estejam disponíveis os recursos adequados juntamente com as habilidades necessárias para atingir o objetivo.

Nesse contexto, a gestão de portfólios de projetos considerada como uma etapa de seleção estratégica de projetos apresenta como maior vantagem para o CBMAM, a viabilidade da correta tomada de decisão quanto à análise, seleção e priorização de projetos corretos que poderão promover ações de melhorias sociais ao mesmo tempo em que contribuirão para o alcance dos objetivos estratégicos do CBMAM.

4.3 PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA ESTIMULAR O USO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO CBMAM

Como proposta inicial, após analisar as competências das unidades do CBMAM, que lidam diretamente com os objetivos e ações estratégicas da Corporação, o Estado Maior, através da 6ª Seção, encarregada dos assuntos relativos ao planejamento estratégico, seria a unidade responsável pela inserção da gestão de projetos no planejamento estratégico do CBMAM, ao mesmo tempo em que ficaria encarregada pela seleção estratégica, pela elaboração e gestão dos projetos da Corporação.

As metodologias de gestão de projetos devem ser fáceis de usar e devem abranger a maioria das situações que podem surgir em um projeto. Talvez, a melhor forma seja colocar a metodologia em um manual fácil de ser entendido pelos usuários (KERZNER, 2006, p. 123).

O desenvolvimento de uma metodologia padrão que abarque a maioria dos projetos de uma empresa e seja aceita por toda a organização é um empreendimento difícil. A parte mais árdua provavelmente será garantir que a metodologia sustente a cultura da organização e as metas e objetivos estabelecidos pela administração. Metodologias que exigem mudanças na cultura corporativa podem não ser muito bem aceitas pela organização (KERZNER, 2006, p.130).

Sob essa ótica, a proposta de procedimentos para estimular o uso da metodologia de gestão de projetos no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas deve ser de fácil compreensão e aplicação, de forma padronizada e unificada para diversos tipos de projetos, a fim de evitar erro de desenvolver metodologia diferente e específica para cada projeto demandado.

Buscando na literatura disponível sobre metodologias de gestão de projetos, encontrou-se, no programa de excelência gerencial do Exército Brasileiro – EB, uma Nota de Instrução acerca de Elaboração e Gerenciamento de Projetos.

Considerando que o Exército Brasileiro e o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas são instituições militares permanentes, organizadas com base na hierarquia e disciplina, possuem orçamento próprio e público definidos em lei, e suas diretrizes, ações e atividades são decorrentes do recebimento de uma missão constitucional ou demandada por autoridade e sociedade, percebe-se a viabilidade, nesse trabalho, em propor como metodologia de gestão de projetos para o CBMAM, a Nota de Instrução de Elaboração e Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro. Por outro lado, uma vez que o EB é uma instituição militar da esfera federal e o CBMAM uma instituição militar da esfera estadual, além do fato de que cada organização pode resguardar particularidades culturais, dentre outras características específicas, a incorporação da metodologia exigirá ajustes.

Diante desse contexto, serão apresentados, a seguir, os passos para a proposta de metodologia de gestão de projetos para o CBMAM, utilizando como modelo a Nota de Instrução de Elaboração e Gerenciamento de Projetos do EB, com as devidas adaptações, visando adequar a proposta para a realidade do modelo de gestão e cultura organizacional existente atualmente no CBMAM.

1º) MISSÃO

Tudo inicia após a definição da missão, que pode ser repassada pelo Comando da Corporação, a qual pode vir de maneira imposta, deduzida ou como uma oportunidade de inovação e melhoria.

O recebimento da missão é o ponto de partida para a elaboração de projetos, por isso, esta deve ser bem analisada e entendida. Nesse momento, os objetivos começam a ser definidos, assim como as melhores estratégias já devem ser identificadas e selecionadas para a execução do projeto.

2º) CICLO DE VIDA DO PROJETO

A definição do ciclo de vida do projeto, procura identificar o que será necessário para a realização do projeto, qual trabalho técnico será realizado em cada fase e quais recursos serão envolvidos.

3º) CHECK-LIST

A partir da definição das fases do ciclo de vida de um projeto, devem-se identificar as perguntas mais relevantes relacionadas com cada fase, elaborando uma lista de verificação para a condução desse projeto, que poderá ser visualizada no ANEXO A.

4º) PLANEJAMENTO

Essa é a fase responsável por detalhar tudo àquilo que será realizado pelo projeto, incluindo: cronogramas, interdependências, atividades, alocação dos recursos envolvidos, análise de custos, orçamentos, análise de riscos, etc. Ao seu final, o projeto deverá estar bem detalhado, a fim de ser executado sem grandes dificuldades e imprevistos.

Essa fase será dividida em quatro etapas cruciais para o sucesso do projeto, são elas:

- Estudos preliminares;
- Anteprojeto;
- Guia do projeto definitivo (*Project Charter*);
- Projeto definitivo.

5º) ESTUDOS PRELIMINARES

É o tempo logo após o recebimento da missão, em que o gerente, individualmente ou em grupo, analisará os aspectos que são inerentes ao projeto obedecendo às particularidades da missão e os conceitos bibliográficos existentes. Fará a definição do cenário atual para o projeto, e qual o cenário futuro desejado, identificando as complexidades e dificuldades vindouras e já planejando quais recursos serão empregados.

Nesse momento, inicia-se, também, um processo de levantamento e identificação de riscos que, ainda que de forma incipiente, poderá impactar no projeto, e que permeará todas as fases posteriores.

6º) ANTEPROJETO

O anteprojeto constitui de forma bem simples a idealização de linhas de ação desenvolvidas pelo gerente ou equipe do projeto, atinentes aos resultados que se pretende alcançar.

Assim, com visão na missão e de posse dos estudos preliminares, são realizados estudos de viabilidade nas áreas técnica, financeira, demanda, socioeconômico, legal, riscos, sustentabilidade e outros julgados necessários.

Sugere-se, em cada estudo:

- Técnica: concluir que há viabilidade técnica e/ou tecnológica para implantar o projeto e apresentar a síntese dos aspectos que levaram a esse parecer;
- Demanda: apresentar, quantitativa e qualitativamente, quais e quantos clientes pode ser beneficiado pelo projeto;
- Financeira: viabilizar o orçamento que deve estar disponível para a realização do projeto, desde a iniciação até seu encerramento;
- Socioeconômico: apresentar os principais aspectos socioeconômicos do universo de clientes que podem ser beneficiados pelo projeto;
- Legal: listar todos os aspectos legais que podem interferir no projeto, não havendo necessidade de explorar detalhes, bastando concluir se os efeitos do projeto estão dentro dos aspectos legais, normativo, regulamentos, etc.
- Riscos: analisar, permanentemente, o gerenciamento, buscando a pró-atividade. (depende muito da experiência e conhecimento do gerente do projeto e sua equipe);
- Sustentabilidade: verificar a prática de uma gestão responsável voltada para o desenvolvimento sustentável do objeto do projeto, a fim de preservar os recursos ambientais e humanos e que promovam benefícios para a sociedade e organizações.
- Outros julgados necessários: considerar as especificidades de cada projeto, pois outros estudos poderão ser necessários para a elaboração do anteprojeto, a fim de que sejam levantadas as linhas de ação com maior quantidade de informações, facilitando a decisão do comando da corporação.

Ao terminar os estudos, esse serão apresentados ao Comando da Corporação, a quem caberá decidir pelo prosseguimento ou não do projeto, tomando por base a linha de ação mais exequível, fundamental para a formalização do Guia do Projeto Definitivo.

7º) GUIA DO PROJETO DEFINITIVO (PROJECT CHARTER)

Após a decisão do Comando do CBMAM pelo prosseguimento do projeto, o gerente elaborará o Guia do Projeto Definitivo (*Project Charter*), que vem a ser o documento legal que reconhece a sua existência. Ele serve como base para a elaboração do projeto definitivo e contém diversas informações, incluindo prazo destinado, recursos necessários, orçamento disponível, etc.

A proposta é que esse guia contenha, normalmente:

- Título do projeto;
- Resumo das condições que definem o projeto (introdução);
- Nome do gerente do projeto, suas responsabilidades e autoridades;
- Necessidades básicas do trabalho a ser realizado;
- Descrição do produto do projeto ou da situação-problema;
- Cronograma básico do projeto;
- Estimativas iniciais de custo;
- Necessidades de recursos (financeiro, pessoal e material);
- Necessidade de suporte pela organização;
- Controle e gerenciamento das informações do projeto;
- Aprovações com assinatura do gestor que demandou o objeto do projeto;
- Nome da organização;
- Nome dos integrantes da equipe do projeto;
- Montagem da estrutura analítica do projeto (EAP).
- Escopo: nome da pessoa que elaborou o documento; restrições; objetivo do projeto; justificativa do projeto; produto do projeto; expectativa do cliente/patrocinador; fatores de sucesso do projeto; premissas; exclusões específicas (tudo o que não será abordado pelo projeto); principais atividades e estratégias do projeto; principais entregas do projeto; registro de alterações no documento; aprovações.

8º) PROJETO DEFINITIVO

De posse de todas as informações, com o entendimento exato da missão e com o Guia do Projeto Definitivo aprovado, o gerente elaborará o plano do Projeto Definitivo, utilizando uma metodologia adequada e com a ferramenta correspondente ao seu projeto.

Esse plano é o documento formal que descreve os procedimentos a serem conduzidos durante a sua execução (gerenciamento). É o alicerce de toda a execução. Nele estão contidos todos os guias secundários, cronogramas, aspectos técnicos, etc.

Existem diversas metodologias e ferramentas que poderão ser utilizadas, destas utilizaremos as seguintes: para a Elaboração (Planejamento), a metodologia GEOR (Gestão estratégica orientada para resultados), para o gerenciamento, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e a ferramenta *MSPProject*.

Vale ressaltar que, dependendo da complexidade do projeto e do conhecimento (ou opção) do gerente, outros modelos poderão ser utilizados. O entendimento que se deve buscar é o de que qualquer que seja o método ou ferramenta adotado ocorrerá uma adequação às características inerentes da Instituição, e, por consequência, ao projeto especificamente.

Em síntese, o plano de Implantação do Projeto Definitivo poderá conter:

- a visão geral dos objetivos, metas e escopo do projeto de uma maneira resumida para atender aos anseios dos gestores do CBMAM (pequena introdução do assunto);
- o objetivo detalhado do projeto para atender ao gerente e à equipe do projeto;
- o nome e as responsabilidades do gerente e da equipe principal do projeto (matriz de responsabilidades);
- organograma do projeto;
- estudo técnico da solução a ser adotada pelo projeto;
- aspectos contratuais quanto à participação de elementos externos ao projeto;
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- cronogramas, diagramas de Gantt e Redes PERT/CPM;
- principais marcos com suas datas;
- utilização de recursos pelo projeto (relatório com as funções);
- orçamento, análise de custos e fluxos de caixa;
- formas previstas de avaliação dos índices de qualidade e indicadores de performance a serem atingidos pelo projeto;
- potenciais obstáculos a serem enfrentados pelo projeto e possíveis soluções;
- lista de pendências.

9º) EXECUÇÃO

É a fase em que serão colocadas em prática todas as tarefas planejadas, caracterizando-se por um alto trabalho da equipe, tendo como foco cumprir os objetivos de prazos, custos, qualidade, etc.

Nesse momento, as ações gerenciais são descentralizadas, conforme o que foi planejado no projeto definitivo, a qual o gerente do projeto realiza a coordenação geral. A interação com a fase de monitoramento e acompanhamento é contínua.

10º) ENCERRAMENTO

O encerramento é a última fase do ciclo de vida de um projeto, quando se realiza a sua entrega, fechamento e avaliação final. Esse processo consiste na verificação de toda documentação e dos resultados do projeto pelas partes interessadas no projeto, sobretudo, pelo Comando da Corporação.

Tabela 2: SUGESTÃO DE MODELO DE LISTA DE VERIFICAÇÃO
(CHECK-LIST)

Sim	Não	1. MISSÃO
		1. A proposta é coerente com a visão e o planejamento estratégico da organização patrocinadora do projeto?
		2. A proposta possibilita resultados e retorno sobre o investimento compatíveis com as expectativas da organização?
		3. As premissas relevantes foram estabelecidas e validadas?
		4. Os recursos estratégicos estarão disponíveis para condução do projeto?
		5. Foi formalizada uma proposta executiva, que define o objetivo, os resultados e especificações, os indicadores de acompanhamento, as premissas e os obstáculos do projeto?
		6. A estratégia e o escopo do projeto estão claramente definidos?
		7. A avaliação qualitativa e quantitativa da viabilidade do projeto é consistente e defensável?
		8. Uma avaliação global de riscos foi realizada? O grau de certeza das estimativas é suficiente para o nível de risco que a organização possa tolerar?
		9. As principais partes interessadas e afetadas foram adequadamente envolvidas?
		10. Já foi definido quem será o gerente deste projeto, com a capacitação e experiência requeridas?
		11. A equipe necessitará de alguma forma de suporte, treinamento, direcionamento e/ou acompanhamento diferenciados?
		12. Toda informação relevante necessária para prosseguir o projeto está disponível e organizada?
		13. A proposta inicial foi submetida e aprovada pela organização?

		14. Existe a necessidade de documento para formalizar o lançamento do projeto e o comprometimento das pessoas envolvidas?
Sim	Não	2. FASE DE ELABORAÇÃO
		1. O escopo foi detalhado e condensado pela equipe do projeto?
		2. Está definida a metodologia de implementação e a sistemática de gerenciamento do projeto?
		3. Existem cronogramas, marcos e orçamentos estabelecidos?
		4. Os recursos foram adequadamente alocados?
		5. As responsabilidades estão claramente definidas?
		6. O processo de desenvolvimento de fornecedores e aquisição está sistematizado e é conhecido?
		7. Os termos de referência para usuários estão definidos?
		8. Um plano de qualidade visando assegurar os resultados e especificações foi estabelecido?
		9. Foi realizada uma avaliação detalhada de riscos? Medidas contingenciais foram previstas?
		10. O sucesso do projeto está assegurado?
		11. Existe um sistema para documentação do projeto?
		12. Foi estabelecido um plano de comunicação para todos os envolvidos (relatórios, reunião, e-mail)?
		13. Toda a documentação gerada foi integrada em um guia detalhado do projeto?
		14. O guia do projeto foi submetido e aprovado pela organização?
		15. Existe a necessidade de um evento ou documento para formalizar o início da execução e o comprometimento das pessoas envolvidas?
Sim	Não	3. FASE DE EXECUÇÃO
		1. A equipe está integrada e motivada para a execução das atividades do projeto?
		2. A liderança é reconhecida pela equipe, pela sua habilidade na comunicação, administração de conflitos e influência de pessoas?
		3. A equipe requer treinamento específico nas tecnologias envolvidas?
		4. A equipe está capacitada na solução de problemas e tomada de decisão?
		5. Os fornecedores e interfaces da organização estão integrados ao projeto?
		6. O processo de negociação com fornecedores tem sido harmonioso e próspero (ganha-ganha)?
Sim	Não	4. FASE DE MONITORAMENTO/ACOMPANHAMENTO
		1. Estão definidos indicadores de progresso e foi sistematizado seu acompanhamento?
		2. Os relatórios de acompanhamento estão sendo gerados e avaliados periodicamente?
		3. As reuniões de acompanhamento estão ocorrendo conforme programado?
		4. Os desvios entre planejado e realizado estão sendo identificados?
		5. As medidas corretivas estão sendo analisadas e implementadas?
		6. Existe uma sistemática para o gerenciamento da mudança de escopo? O

		impacto das mudanças é simulado, avaliado e, depois de implementado, recoloca o projeto na trilha de seu objetivo?
		7. O progresso e as auditorias estão sendo registradas e arquivadas?
Sim	Não	5. FASE DE ENCERRAMENTO
		1. Foram realizados os procedimentos de encerramento do projeto (auditoria de resultados, encerramentos contratuais e administrativo)?
		2. O processo de transição está encaminhado, assegurando a operação do produto do projeto?
		3. A organização patrocinadora do projeto, os clientes e/ou usuários e a equipe do projeto estão satisfeitos com os resultados?
		4. Foi conduzida uma reunião de balanço do projeto, concluindo com as lições aprendidas (o que fizemos bem e onde podemos melhorar)?
		5. Que resultados podem ser compartilhados e utilizados com propósitos Institucionais?

Fonte: Nota de Instrução de Elaboração e Gerenciamento de Projetos do EB.

Obs.: Trata-se de uma sugestão, os itens a serem verificados podem ser modificados de acordo com a especificidade do projeto.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo apresentar a ferramenta de gestão de projetos como um modelo de gestão inovador capaz de organizar e conduzir os recursos organizacionais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas, no atingimento dos objetivos estratégicos institucionais.

Buscou-se concomitantemente tecer aspectos relacionados ao planejamento estratégicos nas organizações e clarificar, de forma conceitual e técnica, como a gestão de projetos pode gerar benefícios e contribuir estrategicamente com os resultados finalísticos das organizações públicas, com ênfase principal para o Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas.

O estudo demonstrou que o CBMAM necessita de uma ferramenta que oriente e selecione, estrategicamente, suas demandas, convertendo-as em projetos específicos, capazes de facilitar a implementação de mudanças organizacionais baseadas em melhores práticas de gestão, que possam transformar os objetivos estratégicos da Corporação em resultados que atendam os anseios da sociedade.

Foram apresentadas no decurso do trabalho, as necessidades do CBMAM quanto ao gerenciamento de projetos. Destacou-se que uma das grandes dificuldades enfrentadas pela Corporação para a execução de projetos idealizados é a ausência de recursos financeiros, o que vem inviabilizando consideravelmente o alcance dos objetivos estratégicos do CBMAM. Ainda no que tange às necessidades do CBMAM, foi identificado que não há, na atual gestão do CBMAM, disciplina técnica quanto à elaboração de projetos. Adicionalmente, viu-se que há dúvidas conceituais, entre os gestores, no que diz respeito às diferenças entre projetos e operações nas organizações.

Quanto à importância e vantagens que a Gestão de Projetos pode trazer para a Corporação, enalteçemos a possibilidade de captação de recursos financeiros nacionais e internacionais, advindos de projetos elaborados de forma consistente e aderente aos objetivos estratégicos do CBMAM.

No último capítulo, foi apresentada uma proposta de metodologia de gestão de projetos com potencialidade para ser facilmente compreendida e aplicada na corporação. A metodologia sugerida foi baseada na Nota de Instrução de Elaboração e Gestão de Projetos do Exército Brasileiro, por ser de linguagem fácil e objetiva, e, sobretudo, por se tratar de uma metodologia específica para uma instituição militar, como é o caso do CBMAM.

Dessa forma, procurou-se demonstrar que a gestão de projetos pode contribuir para uma gestão focada em resultados operacionais ou administrativos e que esses resultados podem ser convertidos em melhorias efetivas para o público-alvo definido. Através da proposta metodológica apresentada, espera-se que as boas práticas desse modelo de gestão possam ser disseminadas no CBMAM, criando uma cultura de elaboração e gestão de projetos que busque a eficácia e eficiência necessárias para se alcançar a efetividade dos serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros Militar do Amazonas à sociedade amazonense.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. **Constituição Estadual**, de 05 de outubro de 1989. Diário Oficial do Estado, Manaus, AM, 05 out. 1989. Disponível em: <http://rhnet.sead.am.gov.br/>. Acessado em: 29 de Maio de 2013.

_____. **Lei Delegada nº 089, de 18 de maio de 2007**. Dispõe sobre o Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Amazonas – CBMAM, definindo suas finalidades, competências e estrutura organizacional. Diário Oficial do Estado, Manaus, AM, 18 de maio 2007. Disponível em: <http://rhnet.sead.am.gov.br/>. Acessado em: 29 de Maio de 2013.

ANSOFF, Igor H; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMANI, D. **Como Elaborar Projetos?** Guia Prático para Elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

BRASIL. **Diretrizes para o desenvolvimento da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral**. 2ª ed. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2004. 64 p.

_____. **Programa de Excelência Gerencial: Elaboração e Gerenciamento de Projetos do Exército Brasileiro** (Nota de Instrução).

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. Tradução de Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 12ª Reimpressão.

CLEMENTE, A. **Projetos Empresariais e Públicos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DINSMORE, Paul. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos**. 2ª ed. Qualitymark Editora Ltda. 2003.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

<http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/1167/conceitos-basicos-de-gerenciamento-de-projetos>.

KERZNER, H. **Gestão de projetos – As melhores práticas**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KISIL, Rosana. **Elaboração de Projetos e propostas para organizações da sociedade civil**. 3ª ed. São Paulo: Global, 2004.

LEWIS, James P. **Como Gerenciar Projetos com Eficácia**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

LUCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 490.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Material do II Curso de Especialização em Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

NOGUEIRA, Alexandre. Possi, Marcus et al. **Capacitação em Gerenciamento de Projetos**, 2ª ed. rev. e ampl., Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PMBOK. **Guia PMBOK: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. PMI – *Project Management Institute*, 4ª ed. 2009.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

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

VARGAS, Ricardo V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Prefácio de Reeve Harold R. 7ª ed. atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

ANEXO A - MEMENTO REDUZIDO DA METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS PARA O CBMAM

1. MISSÃO

- Proveniente do comando da Corporação.
- Proveniente do Estado Maior Geral da Corporação
- Decorrente de oportunidade de inovação ou melhoria.
- Avaliação preliminar de recursos.

2. ELABORAÇÃO

2.1 - Estudos Preliminares

- Análise de aspectos inerentes (recursos, complexidade técnica).
- Definição de resultados do Projeto para a sociedade.
- Definição da participação de outros órgãos do Estado na concepção do projeto.
- Definição de equipe, local, material necessário e prazo.
- Levantamento e identificação inicial de Riscos.

2.2 - Anteprojeto

- Idealização de Linhas de Ação.
- Realização de estudos de viabilidade.
- Definição da Linha de Ação mais exequível.
- Aprovação pelo Comando da Corporação.

2.3 - Guia do Projeto Definitivo (PC)

- Diversas informações.
- Escopo.
- EAP.
- Definição metodológica e ferramenta.

2.4 - Projeto Definitivo

- Elaboração do Plano operacional do projeto definitivo.
- Juntada de todos os dados.
- Elaborar planos secundários, se for o caso.

3. GERENCIAMENTO

3.1 - Execução

- Descentralização das ações.
- Ativar plano de comunicação para todas as partes interessadas no projeto.
- Interação total.
- Definir metodologia e ferramenta.

3.2 – Monitoramento/Acompanhamento

- Medição do andamento das atividades.
- Trabalho por equipe ou individual.
- Ocorrências relevantes.
- Previsão da conclusão do projeto.
- Relatórios dos resultados obtidos.

3.3 - Avaliação

- Testar possibilidades e métodos de trabalho.
- Avaliar as consequências previstas nos objetivos.
- Medir os resultados que atingiram o público-alvo e a sociedade como um todo.

4. ENCERRAMENTO

- Entrega do Projeto.
- Fechamento do Projeto
- Avaliação final do Projeto.
- Apresentação para a Alta Administração.
- Auditoria final.
- Verificar satisfação.
- Desmobilização de equipe.
- Lições aprendidas.