

ΠΩΛ ΗΙΛΣΙΑ

REVISTA ELETRÔNICA DE DIREITO AMBIENTAL DA AMAZÔNIA
Programa de Pós-graduação em Direito Ambiental da Universidade do
Estado do Amazonas

UEA 
EDIÇÕES

UEA
UNIVERSIDADE
DO ESTADO DO
AMAZONAS

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

Wilson Lima
Governador

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO
AMAZONAS**

Prof. Dr. Cleinaldo de Almeida Costa
Reitor

Prof. Me. Cleto Cavalcante de Souza Leal
Vice-Reitor

Profa. Ma. Kelly Christiane Silsa e Souza
Pró-Reitor de Ensino de Graduação

Profa. Ma. Samara Barbosa de Menezes
Pró-Reitora de interiorização

Profa. Dra. Maria Paula Gomes Mourão
Pró-Reitora de pesquisa e pós-graduação

Profa. Ma. Márcia Ribeiro Maduro
Pró-Reitora de Planejamento

Prof. Dr. André Luiz Tannus Dutra
**Pró-Reitor de Extensão e Assuntos
Comunitários**

Prof. Me. Orlem Pinheiro de Lima
Pró-Reitoria de Administração

Profa. Dra. Maristela Barbosa Silveira e Silva
Diretora da Editora UEA

Prof. Dr. Erivaldo Cavacanti Filho
**Coordenação do Programa de
Pós-Graduação em Direito Ambiental**

Profa. Ma. Taís Batista Fernandes Braga
Coordenadora do curso de Direito

**NOVA HILEIA: REVISTA ELETRÔNICA
DE DIREITO AMBIENTAL
ISSN: 2525-4537**

Prof. Dr. Erivaldo Cavacanti Filho, UEA
Prof. Dr. Mauro A. Ponce de Leão Braga, UEA
Profa. Dra. Maria Nazareth Vasques Mota, UEA
Prof. Dr. Sandro Nahmias Melo, UEA
**Coordenação do Programa de
Pós-Graduação em Direito Ambiental**

Prof. Dr. Sandro Nahmias de Melo
Editor Chefe

Prof. Me. Denison Melo de Aguiar
Editor Adjunto

Profa. Ma. Carla Cristina Torquato
Profa. Ma. Adriana Almeida Lima
Profa. Ma. Dayla Barbosa Pinto
Prof. Me. Luiz Cláudio Pires Costa
Prof. Me. Ygor Felipe Távora da Silva
Profa. Esp. Monique de Souza Arruda
Prof. Esp. Átila de Oliveira Souto
Editores Assistentes

Prof. Dr. Celso Antonio P. Fiorillo, FMU-SP
Prof. Dr. César O. de Barros Leal, UNIFOR
Prof. Dr. Antonio Carlos Morato, USP
Prof. Dr. José Helder Benatti, UFPA
Prof. Dr. Fernando A. de C. Dantas, UFG-GO
Profa. Dra. Solange T. da Silva, Mackenzie - SP
Conselho Editorial

Prof. Dr. Paulo Affonso Leme Machado,
Universidade Metodista de Piracicaba - SP
Profa. Dra. Maria Gercilia Mota Soares, INPA
Profa. Dra. Luly R. da Cunha Fischer, UFPA
Profa. Dra. Lucas Gonçalves da Silva, UFS-SE
Profa. Dra. Lorena Fabeni, UNIFESPPA
Prof. Dr. Jeronimo Treccani, UFPA
Prof. Dra. Danielle, de Ouro Mamed, ISEPE- PR
Prof. Dr. Celso Antonio P. Fiorillo, FMU-SP
Profa. Dra. Raquel Y. Farjado, PUC-PERU
Avaliadores

Prof. Me. Denison Melo de Aguiar
Primeira revisão

Prof. Me. Denison Melo de Aguiar
Revisão Final

Os artigos publicados, bem como as opiniões neles emitidas são de inteira responsabilidade de seus autores.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade do Amazonas

R454

Nova Hileia: Revista Eletrônica de Direito Ambiental da Amazônia / Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental da Universidade do Estado do Amazonas. Vol.11, n.2 (2021). Manaus: Programa de Pós-Graduação em Direito Ambiental, 2021.

Semestral

ISSN: 2525-4537

A IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS COMO FORMA DE OTIMIZAÇÃO NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

THE IMPORTANCE OF CREATING A PROJECT OFFICE IN THE AMAZON MILITARY POLICE AS A WAY TO OPTIMIZE FUNDRAISING

Renato Gomes de Sá Leitão¹

Nilson José de Oliveira Júnior²

Resumo: O presente artigo tem por objetivo propor a criação de um escritório de projetos na Polícia Militar do Amazonas como forma de otimização na captação de recursos, que ficaria responsável por todos os assuntos relacionados a projetos, seja ele de aquisição de bens ou relacionados à assuntos estratégicos, visando suprir a necessidade de um setor específico que trate da temática. A metodologia adotada foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, onde foi realizado pesquisas. Foram abordados diversos conceitos referentes a projetos, gerenciamento de projetos e gestão pública. Por fim, propõe-se a criação de um escritório de projetos dentro do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Amazonas como forma de otimizar a captação de recursos, bem como melhorar o planejamento estratégico da corporação, capacitar profissionais, coordenar e controlar os projetos da instituição.

Palavras-Chaves: Gerenciamento de projetos; Escritório de projetos; Gestão pública; Polícia Militar.

Abstract: *This article aims to propose the creation of a project office in the Military Police of Amazonas as a way of optimizing fundraising, which would be responsible for all matters related to projects, be it the acquisition of goods or related to the strategic issues, aiming to meet the need of a specific sector that deals with the theme. The methodology adopted was a qualitative research, where bibliographic. Initially, several concepts related to projects, project management and public management were addressed. Finally, we propose the creation of a project office within the General Staff of the Military Police of Amazonas as a way of optimizing fundraising, as well as improving the strategic planning of the corporation, training professionals, coordinating and controlling the projects of the institution.*

Keywords: *Project management; Project office; Public administration; Military police.*

¹ Capitão da Polícia Militar do Amazonas, Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Humanas de Pernambuco, no ano de 2011. Bacharel em Ciências Militares e Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas, no ano de 2013, Pós-graduado em Direito Público pela Universidade do Estado do Amazonas, no ano de 2018. E-mail: renatoleitao89@hotmail.com

² Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Certificação PMP - Project Management Professional (Profissional de Gerenciamento de Projetos); e professor da Universidade do Estado do Amazonas.

INTRODUÇÃO

A urbanização e o crescimento demográfico nas grandes cidades brasileiras geraram enorme desigualdade social e com isso veio o aumento da violência. O maior índice de criminalidade, principalmente nos grandes centros urbanos, exige que a Polícia Militar intensifique seu trabalho, com o objetivo de gerar uma maior ‘sensação de segurança’ para a população, através de ações de policiamento ostensivo.

A Polícia Militar do Amazonas (PMAM), para realizar o seu papel constitucional de preservação e restauração da ordem pública de forma eficaz, precisa de recursos para investir na sua modernização, seja por meio da compra de equipamentos, viaturas, tecnologias da informação, e até mesmo por meio da capacitação de seus profissionais, visando a realização de um serviço com melhor qualidade para a população amazonense.

Porém, o que se verifica é que os recursos destinados pelo Governo do Estado nem sempre são suficientes, tendo em vista que boa parte dessa verba se destina para a manutenção do aparato já existente, ou seja, pagamento de salários, contratos de alugueis de viaturas, entre outros, impedindo que novos investimentos necessários sejam realizados.

Nesse sentido, é possível observar que atualmente a busca por fontes de financiamento externo ao Estado voltadas para a Segurança Pública têm sido cada vez maior, seja através dos poderes Executivo, Legislativos ou Judiciário, através de Termo de Parceria/Cooperação com outros órgãos, ou mesmo Financiamentos Internacionais, com o intuito de agregar, complementar e melhorar cada vez mais os serviços prestados pela Polícia Militar.

Vale ressaltar que no ano de 2020 o Estado do Amazonas não recebeu nenhuma verba de emendas parlamentares, enquanto outros Estados da região norte como Amapá, Roraima e Acre receberam respectivamente os valores de R\$ 4.720.227, R\$ 3.470.000 e R\$ 2.965.000 em emendas para a complementação do orçamento dos Estados para a Segurança Pública (BRASIL, 2022).

Para que isso ocorra, é necessário que PMAM realize um estudo técnico e elabore um planejamento anual, verificando quais as maiores defasagens, estabelecendo as prioridades, alinhados com os Planos Nacional e Estadual de Segurança Pública. Visto que para se alcançar os objetivos do planejamento estratégico de uma instituição é necessário a utilização dos projetos e seu gerenciamento como ferramenta essencial, seja direta ou indiretamente. (PMI, 2013, p. 10).

Sem a existência de uma supervisão de projetos e ações, torna-se impossível administrar de forma eficiente uma instituição/organização, seja ela pública ou privada. De forma que, como explana Castro e Oliveira (2008, p. 36): “Administrar vem a ser uma arte que exige permanente coordenação de projetos e ações”.

Assim, o projeto torna-se uma Ferramenta gerencial essencial dentro do contexto da busca pela otimização das atividades, seja estratégica ou operacional. (VIANA, 2012, p. 4).

Com o objetivo de aprimorar o gerenciamento de projetos, e desta forma conseguir angariar mais recursos para financiar projetos da Polícia Militar Amazonense, reproduzindo com isso uma melhor prestação de serviço à sociedade, torna-se necessário a criação de um escritório de projetos na PMAM, ligada diretamente ao Comandante-Geral.

Diante do contexto apresentado desponta a problemática a ser resolvida por esta pesquisa: Pode-se identificar na Polícia Militar do Amazonas um setor específico voltado para o planejamento, confecção e gestão de projetos como forma de otimização na captação de recursos? Como é possível aprimorar e operacionalizar um escritório de projetos dentro da PMAM?

O presente estudo justifica-se tendo em vista a dificuldade existente na PMAM com relação a confecção e gerenciamento de projetos, com isso busca-se estudar as melhores formas para a criação e operacionalização de um escritório de projetos, como forma de padronizar procedimentos e otimizar a captação de recursos externos para financiamento de projetos voltados para a Segurança Pública.

O objetivo geral do trabalho é verificar a importância do funcionamento do escritório de projetos em uma instituição como a Polícia Militar do Amazonas. Os objetivos específicos são: a) estudar gestão de projetos, abordando os principais conceitos, verificando as melhores práticas para o gerenciamento de projetos; b) analisar os escritórios de projetos em outras instituições para fins de comparação; c) identificar os ganhos operacionais da Polícia Militar do Amazonas com a implantação de um escritório de projetos.

Como estratégia metodológica foi adotado uma abordagem de natureza qualitativa; quanto aos procedimentos foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais, tais como livros, artigos, monografias, jornais, revistas e documentos oficiais a respeito do tema, coletando e armazenando informações que foram utilizadas posteriormente.

Como forma de alcançar os objetivos propostos, foi realizado uma revisão da literatura, onde foram abordados pontos relativos a projetos, gerenciamento de projetos, escritório de projetos, e gestão pública, passando posteriormente pela metodologia utilizada e análises dos resultados obtidos, finalizando com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No âmbito organizacional, tem-se que todas as empresas/instituições possuem seus próprios processos de amadurecimento nas diversas áreas, e são as ações e decisões dessas organizações que refletem seus níveis de maturidade. De acordo com Kerzner (2020), as fases do ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos são: embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes de área, crescimento e maturidade. Essas fases são caracterizadas na tabela 2, a seguir colacionada:

Tabela 2 – Fases do ciclo de vida da gestão de projetos.

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes de área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes de área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes de área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes de área	Obter o comprometimento com o planejado	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos.
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projetos	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Santos; Costa (2013).

Observa-se, portanto, que para se alcançar a maturidade plena, no que tange à gestão de projetos, é necessário ser capaz de desenvolver um sistema de controle gerencial, integrar o controle de custos e da programação e ainda elaborar programa de ensino para capacitar aqueles que lidam com a gestão de projetos.

Nesse caso, o objetivo da administração por projetos é alcançar controle adequado do projeto, no intuito de assegurar seu término dentro prazo e do orçamento pré-determinado, alcançando o resultado previsto com eficiência. Contudo, o que se têm observado é que em linhas gerais a administração pública está bastante atrasada em seus métodos de gerenciamento de projetos quando comparada com a esfera privada. (SANTOS; COSTA, 2013).

Reconhecer a necessidade de mudanças já faz parte de qualquer agenda organizacional, mas no caso das organizações públicas, onde existe uma cultura organizacional mais cristalizada e os princípios da burocracia são mais acentuados, o processo de mudança efetiva é mais lento. (SANTOS; COSTA, 2013).

Castro e Oliveira (2008) explanam que administrar é uma arte que envolve coordenar projetos e ações de forma permanente. Sendo possível afirmar que sem a existência de supervisão de projetos e ações, torna-se impossível administrar de forma eficiente uma instituição/organização, seja ela pública ou privada.

Assim, o gerenciamento de projetos dentro do setor público tem-se mostrado uma iniciativa governamental, contribuindo de forma positiva para a governança, focando principalmente na transparência, *accountability*, eficiência e efetividade na gestão dos recursos públicos. Sendo possível apontar que desde a década de 1980 tem-se procurado modificar a forma de trabalho das instituições públicas, como forma de responder a crescente pressão por redução dos gastos públicos e uma melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade. (CLEMENTE; CARVALHO, 2017).

Neste tópico do trabalho serão abordados conceitos importantes relacionados ao tema, como forma de explicitar e contextualizar o entendimento doutrinário a respeito do assunto estudado, contribuindo para alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa.

2.1 PROJETO

O planejamento de processos é útil tanto para o desenvolvimento pessoal de um profissional de todas as áreas, quanto para o crescimento da empresa/instituição/corporação em que atua. Isto porque no desenvolvimento de projetos, trabalha-se com a análise de situações-problema e com a construção de alternativas adequadas e mais eficientes, sanando dúvidas e ambiguidades. Dentro desse processo tem-se em vista que a estruturação de projetos segue sistematização e integração entre diversas áreas de uma empresa, correlacionando, inclusive setores externos à instituição, visando a elaboração de ações multifacetadas.

Isto porque com a prática do pensamento dinâmico, analítico e crítico, é possível construir projetos mais bem delineados e consistentes. A simplicidade, a aplicabilidade e a objetividade são de grande relevância para os resultados finais de cada projeto. De forma que ao desenvolver essas competências, é possível ter uma visão sistêmica da organização e ser capaz de propor soluções eficazes para situações cotidianas e especiais, por meio de projetos. Haja vista que “somente a ação inteligente é capaz de transformar problemas em soluções, assim como sua falta transforma ações em problemas”. (LUCK, 2013, p. 12).

De forma que o projeto se torna uma Ferramenta Gerencial essencial dentro do contexto da busca pela otimização das atividades, seja estratégica ou operacional. (VIANA, 2012, p. 4).

O vocábulo ‘projeto’ é termo usado frequentemente, em muitas organizações e instituições, em contextos diversificados, inclusive significando ‘intenção’, como ocorre com outros termos que são amplamente utilizados, mas raramente definidos, em que os significados podem variar bastante prejudicando a exata compreensão e mesmo a comunicação. Contudo, no que tange ao ‘projeto’, existem alguns elementos comuns que permitem se chegar à seguinte definição: projeto consiste em um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com: a) responsabilidade de execução definida; b) objetivos determinados; c) abrangência (ou escopo) definida; d) prazo delimitado; e, e) recursos específicos. Somados a esses elementos ainda há que se considerar que um projeto é caracterizado por criar algo novo, ou seja, algo que não havia sido feito antes da mesma forma. (TRT-13ª REGIÃO, 2011).

Dentro do contexto apresentado e de acordo com o Guia PMBOK (2017), do *Project Management Institute*³, projeto pode ser definido como sendo um esforço temporário, que possui um início e um fim previamente determinado, tendo como objetivo final a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Portanto, um projeto tem início e fim definidos, sendo que entre esses dois momentos, existem etapas nas quais se procura balancear os diferentes fatores relativos ao determinado projeto, com a finalidade de se obter o equilíbrio entre aqueles que são mais importantes e o resultado pretendido. Nesse sentido, um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia e progride para um plano, que, por sua vez, é executado e concluído. De forma que cada fase ou etapa é caracterizada pela entrega, ou finalização, identificada pela entrega, por exemplo, de relatório, cronograma ou conjunto de atividades.

Genericamente, o ciclo de vida de um projeto inclui o conjunto de processos que devem ser seguidos para que ele seja bem gerenciado. De acordo com o Guia PMBOK (2017), podem ser claramente identificados alguns processos representativos do ciclo de vida de um projeto, onde cada processo ou etapa determina o trabalho técnico que deve ser realizado e quem deve estar envolvido, como pode ser observado na figura 1, a seguir:

Figura 1 - Etapas de um projeto.



Fonte: PMBOK (2017).

³ O *Project Management Institute* (PMI) é uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais de gestão de projetos. Os principais objetivos do PMI são: formular padrões profissionais de gestão de projetos; gerar conhecimento por intermédio da investigação; promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

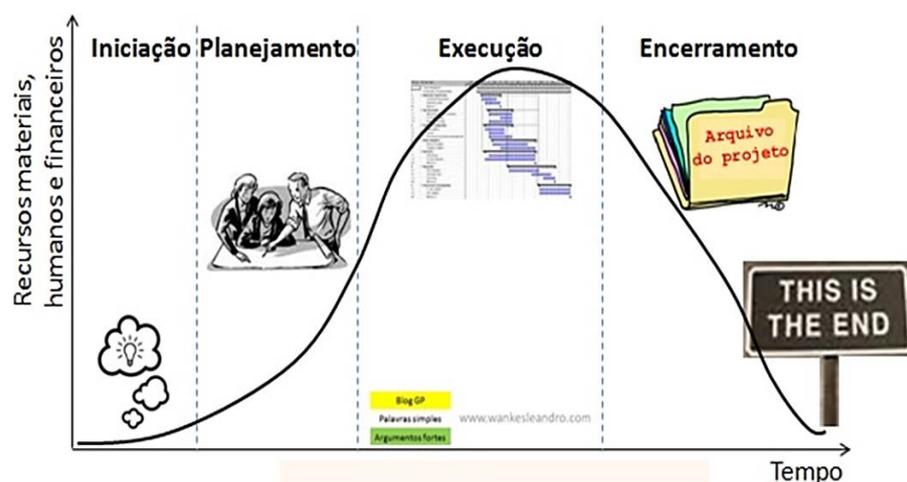
Seguindo-se as etapas, o projeto é concluído quando todos os seus objetivos foram alcançados, quando esses objetivos não puderem ser mais atingidos, ou ainda, quando não houver mais necessidade de existência e continuidade do mesmo.

Na visão de Pisa e Oliveira (2013) a definição de projeto está intimamente ligada ao conceito de planejamento e execução de tarefas de forma organizada, por profissionais preparados e qualificados, possuindo de forma clara os objetivos a serem atingidos, cronograma e orçamentos pré-definidos, bem como prévio estabelecimento de controle e acompanhamento do andamento do projeto, observando os resultados alcançados, comparando-os com o que foi previsto.

De acordo com Guedes Neto (2020) os projetos tem como finalidade a criação de um novo processo na organização com a criação de um novo produto, serviço/resultado, ou ainda, aperfeiçoar processo já existente, tornando-se uma ferramenta fundamental.

As fases do ciclo de vida de um projeto (figura 2), como já estudado, podem ser entendidas como: “Início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto”. (PMI, 2013, p. 39).

Figura 2 – Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: Rocio (2022).

No que tange ao campo normativo, de acordo com o Diretriz 01/EMG/PMAM – Normas Gerais para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos:

Art. 8º - Ciclo de Vida do Projeto é o tempo compreendido entre a concepção do projeto e seu encerramento, considerando todas as entregas executadas e prestação de contas finalizadas. Para compressão desse tempo, o Ciclo de Vida do Projeto é dividido em fases, conforme: I. Concepção é a fase de idealização da proposta de projeto a ser avaliada pelo Comando da Corporação e, se aprovada, prosseguir à fase seguinte. II. Iniciação é a fase do ciclo de vida em que a ideia principal é desenvolvida, conforme os padrões, métodos e documentos previstos nesta Diretriz; III. Planejamento é a fase do ciclo de vida que define o escopo do projeto, planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos e elabora-se o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). IV. Execução é a fase do ciclo de vida do projeto onde se enquadra o início das atividades do projeto, observando o cronograma previsto no PGP. V. Controle e Monitoramento é a fase do ciclo de vida atípica às demais fases por possuir a característica de verificar através de indicadores de processos a execução das atividades conforme a previsto nesta Diretriz e no PGP. VI. Encerramento é a fase do ciclo de vida do projeto no qual são formalizadas e publicadas todas as atividades do projeto após as entregas realizadas e prazos encerrados. (AMAZONAS, 2017, p. 8).

Dentro do exposto pode-se afirmar que projetos são a base do planejamento e da execução das ações gerenciais estratégicas. (CLELAND; IRELAND, 2002, p. 124).

E ainda que para se alcançar os objetivos do planejamento estratégico de determinada instituição é necessário a utilização dos projetos e seu gerenciamento como ferramenta essencial, seja direta ou indiretamente. (PMI, 2013, p. 10).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NOS ÓRGÃOS PÚBLICOS

No âmbito da administração pública, a finalidade precípua é a de desenvolver atividades-fim vinculadas ao bem comum ou interesse da sociedade. De forma que para atender aos anseios sociais demandam de programas de gestão que possibilitem a utilização

racional dos recursos públicos com ações de gestão que alcancem os resultados com eficiência. Contexto em que as metodologias de gerenciamento de projetos despontam como ferramentas de apoio para que as organizações consigam atingir seus objetivos de maneira mais eficaz. (KREUTZ; VIEIRA, 2018).

O gerenciamento de projetos tem sua origem nas atividades militares, sendo reconhecida como metodologia basicamente nos anos de 1950, e só a partir da década de 80 passou a ser utilizada na área civil. Além disso, até pouco tempo o gerenciamento de projetos era considerado uma disciplina ligada apenas à engenharia, sendo que atualmente compõe também outras áreas como da prática gerencial e da administração. (VIANA, 2012).

Em sua evolução histórica, já no âmbito civil, o gerenciamento ou gestão de projetos passou por três fases bem definidas: a primeira se deu entre os anos de 1961 e 1990, quando ocorreu o gerenciamento de projetos tradicionais; a segunda fase teve início a partir de 1990, com o surgimento do gerenciamento de projetos modernos, marcado pela publicação do PMBOK - Guia de Gerenciamento de Projetos do *Project Management Institute* (PMI) editado continuamente desde 1996. A terceira fase, iniciada no final da década de 90, focou na organização e não no projeto. Esta fase sobrepõe-se à segunda, concentrando seus esforços no desenvolvimento de competências e na maturidade em gerenciamento de projetos, com ênfase no alinhamento dos projetos à estratégia e na alocação eficaz dos recursos disponíveis. (TRT-13ª REGIÃO, 2011).

Com o passar dos anos e o ganho de experiência no âmbito da gestão de projetos, esta passou a assumir papel estratégico nas organizações, sendo compreendida como a realização de tarefas que visem atingir os objetivos do projeto, por meio da aplicação de conhecimentos, técnicas, habilidades e ferramentas adequadas. (TRT-3ª REGIÃO, 2021).

As instituições públicas que possuem forma sistemática de gerenciar seus projetos, conseguem atingir de forma eficiente seus objetivos estratégicos e operacionais, otimizando a obtenção e gasto de recursos, trazendo mudanças significativas, que beneficiam a prestação de serviço prestado pelas mesmas.

De forma que com o passar dos tempos, a gestão de projetos que era comumente utilizada apenas no setor privado passa gradualmente a ser uma alternativa para a busca da elevação no nível de maturidade da gestão de projetos nas instituições públicas com a visível redução do número de projetos públicos que não tem sucesso. A gestão de projetos auxilia a

administração pública, ainda, para atender às pressões da sociedade que fazem críticas públicas e reivindicações por melhor utilização dos recursos públicos. Assim, a metodologia de gerenciamento de projetos surge como opção facilitadora para as instituições públicas na organização e utilização das melhores práticas gerenciais e vem se consolidando como iniciativa que auxilia os gestores a contribuir para a governança com foco na transparência, *accountability*, eficiência e efetividade. (OLIVEIRA, 2021).

No ponto de vista de Pisa e Oliveira (2013) o gerenciamento de projetos apresenta-se como um meio seguro de realizar o planejamento governamental com qualidade e efetividade. Podendo-se entendê-lo como sendo a utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas a atender os objetivos de um projeto. (PMI, 2013, p. 10).

No entendimento de Kerzner (2020, p. 263) gerenciamento de projetos é: “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Por sua vez, Crawford e Helm (2009) ressaltam que o gerenciamento de projetos no setor público contribui de forma positiva para a governança, gerando maior eficiência e eficácia na implantação de políticas públicas, ajudando na melhora da confiabilidade da sociedade nos serviços públicos.

Já para Schlichter (2001, p. 14): “A disciplina de gerência de projetos articulada em nível organizacional é competência fundamental para a realização das estratégias corporativas, através da contínua entrega de projetos bem-sucedidos”.

Portanto, atualmente, a gestão de projetos e ações é utilizada por organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive na área pública, desempenhando fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir as surpresas, trazendo maior eficiência, visibilidade, transparência e atendimento aos objetivos estratégicos. (TRT-13ª REGIÃO, 2011).

Na busca por esta eficiência, aspecto que precisa ser levado em consideração por qualquer empresa moderna, assim como e de forma imprescindível pela Polícia Militar, é o fato de que o desempenho de um lado se ocupa da organização, mas por outro lado, refere-se às pessoas que nela atuam, de forma que as diretrizes relativas ao desempenho envolvem diversos níveis organizacionais alcançando de forma especial o nível individual. (SANTOS, 2010).

Assim, o modelo de gestão adotado deve levar em conta tanto a definição dos perfis profissionais, quanto o quantitativo necessário para atuar na organização e, ainda, os instrumentos necessários de forma a atender os objetivos básicos da gestão estratégica, quais sejam, resultados eficientes e foco no cliente (população).

Dentro do contexto apresentado, pode-se afirmar que executar ações sem um projeto e sem gestão eficaz desses projetos, é contribuir indubitavelmente para que tais ações não sejam executadas da maneira mais eficaz, o que possivelmente pode acarretar falta de eficiência e *déficit* quanto às metas previstas e que seriam alcançadas se bem projetadas.

De forma que projetos bem elaborados e geridos, em local preparado especificamente para tal, eleva o grau de eficiência na execução e na obtenção dos resultados pretendidos, também dentro da Polícia Militar, inclusive obedecendo aos ditames determinados pela própria Constituição Federal do Brasil, já que corrobora para alcançar os objetivos traçados, tais como o aumento da segurança e da sensação de segurança pela comunidade, pautado na eficiência.

2.3 GESTÃO PÚBLICA

Para que um profissional ou empresa/instituição consiga executar suas atribuições de maneira crítica e reflexiva dentro da sociedade, cumprindo com seus deveres de maneira eficiente, é imprescindível que conheça estratégias e instrumentos básicos na área de projetos. Esses conhecimentos viabilizam a execução de processos com agilidade, criatividade e organização, visando alcançar as metas e objetivos com eficiência, que é exigida também dos órgãos públicos pela própria Lei Maior brasileira.

De forma que no âmbito da Administração Pública, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 37, impôs a ela uma especial relevância aos valores éticos e morais, principalmente quanto à exigência do cumprimento de alguns princípios basilares, na seguinte forma:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** [...]. (destaque nosso). (BRASIL, 1988, p. 37).

Esses princípios são, portanto, norteadores da Gestão Pública em qualquer das instâncias e de cumprimento obrigatório, aplicados, também às Polícias Militares de todos os estados da Federação.

Os princípios, num sentido generalizado, consubstanciam-se em regras-mestras dentro do sistema positivo e devem ser identificados dentro da constituição de cada Estado soberano servindo como estruturas básicas, fundamentos, alicerces desse sistema.

De acordo com Borges:

A palavra princípio vem do latim *principium* e tem significação variada, podendo dar a ideia de começo, início, origem, ponto de partida, ou, ainda, a ideia de verdade primeira, que serve de fundamento, de base para algo. Portanto, etimologicamente, o termo princípio origina-se de principal, primeiro, demonstrando origem de algo, de uma ação ou de um conhecimento. Por outro lado, o termo princípio pode apenas significar regras a seguir, normas. Nas ciências em geral, a ideia de princípio está ligada aos seus fins. Serão os princípios que darão rumo, solidez, disciplina e clareza de objetivos para estas ciências. No Direito, os princípios dão a mesma ideia mencionada alhures, que é a de dar rumos, constituindo verdadeiros vetores. (BORGES, 2010, p. 249-250).

Por sua vez, Mello (2017) leciona que os princípios se constituem nas normas que fundamentam um sistema legal. Sundfeld (1995) diz que eles são as ideias centrais de um sistema com a finalidade de harmonizá-lo, para que possa ser possível a compreensão do Ordenamento Jurídico como um todo indivisível. Silva (2020, p. 132) define princípio constitucional como sendo “mandamento nuclear de um sistema”. Complementa o citado

autor que “os princípios são ordenações que se irradiam e imantam os sistemas de normas, são [...] ‘núcleos de condensações’ nos quais confluem valores e bens constitucionais”. Bulos (2020) apregoa que os princípios são diretrizes imprescindíveis à configuração do Estado, determinando-lhe o modo e forma de ser. Refletem os valores obrigados pelo Ordenamento Jurídico, espelhando a ideologia do legislador constituinte, os postulados básicos e os fins da sociedade.

O princípio da eficiência, em específico, leciona Carvalho:

O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Relaciona-se com as normas de boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sopesando a relação custo-benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado. (CARVALHO, 2015, p. 237).

Para Pietro, o princípio da eficiência apresenta dupla necessidade:

1. Relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados;
2. Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos. (PIETRO, 2020, p. 128).

Portanto, é de se observar que a obediência ao princípio da eficiência não é opção para o gestor público, e sim determinação explícita da Constituição Federal brasileira. Em sendo assim, esse dever de obediência também se estende à gestão da Polícia Militar, um dos órgãos

de Segurança Pública da Administração Pública, que nesse sentido, tem por obrigação se atualizar e sempre que necessário alterar de forma a adequar seu modelo de gestão às necessidades da sociedade, que aliás é seu cliente direto. Nesse sentido e referindo-se ao princípio da eficiência, Berwig e Jalil, assim se posicionam:

A inclusão expressa do princípio da eficiência na Constituição da República faz com que o bom resultado nos serviços e um melhor aproveitamento do dinheiro, sejam condutas exigíveis do administrador pela sociedade. Poderíamos dizer que estabelecido como princípio constitucional, a eficiência passa a se constituir direito subjetivo público do cidadão. Esse princípio é uma poderosa arma da sociedade no combate a má administração. Ele dá legitimação para o controle do exercício da atividade do agente público, tanto pelo cidadão como pela própria Administração Pública. E este controle, abrange tanto a competência vinculada, como a discricionária dos agentes públicos. Isso porque o objetivo do princípio da eficiência é a própria satisfação do interesse público. (BERWIG; JALIL, 2017, p. 5).

É preciso observar também que, dentro do âmbito organizacional, a área de gestão de projetos vem adquirindo importância para que empresas e instituições cumpram seus objetivos alicerçados em projetos sólidos que transformam necessidade em resolutividade com eficiência, eficácia e otimização de tempo e de recursos, sejam eles estruturais ou humanos. (ALVES et al, 2021).

Na esfera do setor público, a busca pelo distanciamento do estigma da burocratização excessiva e ineficiente, atrasos ou não cumprimento de entregas e desperdício do recurso público, apontam a gestão de projetos como uma necessidade estratégica essencial. De acordo com Alves et al (2021) a adoção de gestão de projetos é endossada pela busca do que a literatura conceitua como a *New Public Management*⁴ (Nova Administração Pública)

⁴ A Nova Administração Pública se consagra pela necessidade de se gerir a administração pública como uma empresa. (ALVES et al, 2021).

relacionada diretamente à modernização do Estado frente ao cumprimento de suas demandas junto à sociedade.

Na visão de Hood (2000), a Nova Administração Pública, que encontra-se inserida em uma sociedade informada, politizada e fiscalizadora, trabalha em cima dos novos conceitos relacionado à gestão, onde o planejamento, a produtividade, e os resultados são a maior preocupação, objetivando atender as crescentes demandas da sociedade de forma eficiente, não existindo outro caminho a ser percorrido que não o recurso da gestão por meio do planejamento, melhorando desta forma os processos, a transparência, celeridade, utilizando de forma eficaz os recursos públicos.

A partir do momento que o servidor exerce uma função pública, ele tem por dever oferecer um serviço público digno à sociedade. (DI GIACOMO, 2005).

Desta forma que cabe as instituições públicas realizarem estudos em suas estruturas organizacionais, produzirem diagnóstico, com o objetivo de verificarem os problemas institucionais e pontos críticos, visando encontrar soluções a serem desenvolvidas, baseadas em metodologias científicas adequadas como: análises, diretrizes, estratégias e gestão de planejamento. (SILVA, et al. 2016).

Tais considerações quanto à aplicação de gerenciamento de projetos, atende aos preceitos mais modernos no âmbito organizacional, além de cumprir mandamento constitucional no âmbito do Brasil.

2.4 ESCRITÓRIO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos individuais evoluiu naturalmente para um centro de gerenciamento de projetos (CRAWFORD, 2012). Segundo Kerzner (2020), entre os anos de 1950 e 1990 o EGP já funcionava como uma organização, mas dedicava-se a servir a um cliente específico. A partir de 1990, em decorrência da divulgação dos benefícios do gerenciamento de projetos, o EGP passou a abrigar sob sua supervisão todas as atividades críticas relacionadas ao gerenciamento de projetos de uma corporação.

No que tange à conceituação, diversas são as definições atuais sobre o EGP, porém a maioria delas encontra-se associada ao fato de ser um centro de excelência em gerenciamento de projetos, responsável por implementar e manter a abordagem de projetos na organização, bem como por suprir as necessidades da organização no que se refere ao gerenciamento de projetos (CRAWFORD, 2012).

Nesse sentido, pode-se definir escritório de projetos (EGP) como:

Uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos. (PMI, 2013, p. 11).

De acordo com Vargas (2005, p. 125), o escritório de projetos é um local central para conduzir planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É também um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes, sendo também um centro de informações e controle.

Para Kerzner (2020, p. 268), EGP é o local responsável por manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de sustentar ativamente o planejamento da organização.

Os principais objetivos de um escritório de gerenciamento de projetos são: a) centralizar informações; b) estabelecer políticas e procedimentos para projetos; c) ser um centro de apoio ao time; d) representar fisicamente o projeto; e, e) estimular o espírito de corpo do time.

Quanto as principais funções de um escritório de projetos, podem ser elencadas as seguintes:

- a) Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- b) Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- c) Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;

Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;

d) Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e,

e) Coordenação das comunicações entre projetos. (PMI, 2013, p. 11).

Desta forma, são vantagens de um escritório de projetos, de acordo com Kerzner:

a) permitir padronização de operações;

b) tomada de decisões baseadas na organização como um todo;

c) melhor capacidade de planejamento;

d) acesso mais rápido a informações de maior qualidade;

e) eliminação de redutos pessoais da empresa;

f) operações mais eficientes e eficazes;

g) menor necessidade de reestruturação

h) menor quantidade de reuniões;

i) priorização mais realista do trabalho;

j) desenvolvimento de futuros gerentes gerais. (KERZNER, 2020, p. 269).

Além disso, a gestão de projetos, por escritório específico, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), contribui de forma definitiva para a transparência, aprendizado, tempestividade, controle gerencial, otimização de recursos, tratamento estruturado para situações especiais ou contingenciais, maior autonomia e responsabilidade pelo resultado do trabalho, aumento da maturidade em gestão de projetos, redução dos riscos em projetos, qualidade do produto entregue (CNJ, 2018) – todos esses elementos são capazes de fazer com que a eficiência na prestação de serviços públicos seja aprimorada. Tal entendimento de aplica, de forma indubitável, à Polícia Militar do Estado do Amazonas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A descrição dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento de trabalhos acadêmicos visa expressar a forma como será elaborada a pesquisa, é a explicação detalhada das etapas a serem alcançadas e a forma como estas serão desenvolvidas. Os processos científicos utilizados irão ser escolhidos em função do que se pretende alcançar com o estudo, atrelados à problemática a ser sanada.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, teve-se como ponto de partida a problemática que envolve o gerenciamento de projetos dentro da Polícia Militar do Amazonas, e como uma estruturação e operacionalização de um escritório de projetos pode vir a otimizar a captação de recursos para serem investidos em projetos de melhoria para a Instituição, em benefício da sociedade.

Quanto a abordagem a presente pesquisa possui sua natureza qualitativa, tendo em vista que o olhar qualitativo surge da existência de uma realidade a se descobrir, construir e interpretar e tendo por objetivo final descrever, compreender, e interpretar os fenômenos partindo das experiências do sujeito da pesquisa. (SAMPIERI, et. al., 2013).

Com relação aos objetivos a pesquisa é descritiva, tendo em vista que buscou descrever as características de algo, expondo, classificando, fatos ou coisas, realizando apenas interpretações. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos a pesquisa é bibliográfica e documental, onde foram lidos e analisado livros, artigos, monografias, jornais, revistas e documentos oficiais a respeito do tema, coletando e armazenando informações que foram utilizadas posteriormente.

Segundo Mello e Silva (2006, p. 61), “a pesquisa bibliográfica lida com o caminho teórico e documental já trilhado por outros pesquisadores e, portanto, trata-se de técnica definida com os propósitos da atividade de pesquisa, de modo geral”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultado da pesquisa realizada pode-se apontar que uma das respostas para que a administração pública, no âmbito específico da Polícia Militar do Estado do Amazonas, se aprimore ainda mais na busca de resultados eficientes, é a implantação da gestão de projetos, que deve ser realizada juntamente com a designação de um escritório de projetos, na forma explicitada a seguir.

4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS

Para a Polícia Militar do Amazonas e de acordo com o artigo 3º da Diretriz 01/EMG/PMAM – Normas Gerais para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos, os projetos classificam-se em:

- a) Projetos Estratégicos, que são aqueles ligados a alcançar os objetivos do planejamento estratégico da PMAM;
- b) Projetos Setoriais, que são os projetos desenvolvidos pelas diretorias, chefias, assessorias e grandes comandos da corporação; e,
- c) Projetos operacionais, que são desenvolvidos pelos Comandos de Policiamento de Área, Batalhões, Companhias e Pelotões independentes. (AMAZONAS, 2017).

O artigo 4º da Diretriz 01/EMG/PMAM descreve projeto para captação de recursos como “aqueles utilizados como meio para alcançar os objetivos estabelecidos no plano estratégico da PMAM, porém possuem características próprias a depender dos critérios da instituição concedente do recurso”. (AMAZONAS, 2017, p. 3).

Atualmente o gerenciamento de projetos dentro da Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM) ainda não é realizado de maneira adequada, organizada e estruturada, podendo-se observar atrasos na entrega de projetos, perda de recursos públicos. Os projetos realizados, em sua grande parte, possuem um olhar operacional, sem a existência de uma ótica sistêmica, organizada e de fácil administração, mesmo sendo publicado no ano de 2017 a

Diretriz 01/EMG/PMAM – Normas Gerais para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos, que regula todo o processo de Gerenciamento de projetos dentro da Instituição.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa se propôs a compreender o tema voltado à importância da criação de um escritório de projetos na Polícia Militar do Amazonas como forma de otimização na captação de recursos, como forma de maximizar a eficiência na produção dos resultados desejados.

Dentre as contribuições que o presente trabalho proporcionou, temos, do ponto de vista prático para a área da Gestão de Projetos, a identificação de práticas e ações que favorecem o desenvolvimento e a implantação de novos recursos aos processos administrativos advindos da implantação do EGP.

Nesse sentido pode-se concluir que a gestão por projetos desponta como uma nova forma de se atuar em equipe, vez que a liderança, a execução e o controle de projetos necessitam de habilidades, técnicas e métodos específicos para se alcançar determinado resultado. Portanto, o trabalho por projeto consiste em uma estratégia que agrega outros valores tais como: planejamento, valorização da capacitação gerencial, desenvolvimento de pessoas, gestão da informação e descentralização.

Conduzido dentro de um modelo de gestão geralmente aceito, o trabalho por projeto favorece a concretização de tais fundamentos e propicia ainda uma mudança gradual de paradigmas visando à flexibilidade e maior autonomia para as equipes, de forma que isso se reflita em responsabilidade da própria equipe pela qualidade do resultado final do trabalho.

Com o objetivo de aprimorar o gerenciamento de projetos, e desta forma conseguir angariar mais recursos para financiar projetos da Polícia Militar Amazonense, reproduzindo isso numa melhor prestação de serviço à sociedade, torna-se necessário a criação de um escritório de projetos, ligado diretamente ao Comandante-Geral.

Tal ação, como explicitado no decorrer de todo o estudo, aliada ao planejamento estratégico produzirá resultados eficientes e expressivos para a melhoria do desempenho da organização. Coadunando com a posição do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a gestão de projetos realizada por um centro específico, no caso um escritório de projetos, consiste em um importante fator para a consolidação de novos paradigmas de gestão de negócios,

especialmente os relativos à adoção de atitude predominantemente proativa de antecipação às demandas, de melhor utilização do potencial dos servidores e da responsabilidade de cada profissional pela realização de seu trabalho e a produção de resultados eficientes.

Isto porque o gerenciamento eficaz de projetos promove melhorias, capacitando a busca por resultados e, ao mesmo tempo, fornece rastreabilidade, transparência e responsabilidade. No setor público, a prática tem sido reconhecida em iniciativas governamentais em vários países, na maioria dos casos associados ao crescente escrutínio público e a uma necessidade de garantia de valorização dos gastos públicos atrelados à eficiência.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thales da Costa Lago; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Gestão de projetos na Administração Pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Journal of Business and Projects**, v. 12, n. 2, São Paulo, 2021.

AMAZONAS. Polícia Militar do Amazonas. **Diretriz 01/EMG/PMAM – Normas Gerais Para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos**. Manaus/AM, 2017.

BERWIG, Aldemir; JALIL, Laís Gasparotto. O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública. **Rev. Eletrônica Âmbito Jurídico**. Rio Grande, X, n. 48, dez. 2017. Disponível em:
<http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_%20leitura&artigo_id=4536>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BORGES. Rodrigo Lanzi de Moraes. O conceito de princípio: uma questão de critério. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**. v. 7, n. 7, jan./jun., p. 247-269, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 28 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Painel do Orçamento 2021. Disponível em:
<<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZjIwNmVlZmUtOWIzZi00NDI5LTk2YzEtMzUyNWVhYjNmZmJkIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9>>. Acesso em: 21 mar. 2022.

BULOS, Uadi Lammego. **Curso de Direito Constitucional**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito Constitucional: Teoria do Estado e da Constituição**. v. 1. 21. ed. São Paulo: Del Rey, 2015.

Revista Nova Hileia. Vol. 11. Nº 2, jul-dez / 2021.
ISSN: 2525-4537

CASTRO, Messias Mercadante de; OLIVEIRA, Lúcia Maria Alves de. **Gestão ética, competente e consciente**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008.

CLEMENTE, Diego Honorato; MARX, Roberto; CARVALHO, Marly Monteiro. **Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014)**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, ano 12, n. 2. Bauru/SP, 2017.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Gestão de Projetos**. Brasília/DF, 2018. Disponível em:
<file:///C:/Users/usuario/Downloads/Manual%20de%20Gestao%20de%20Projetos%20CNJ.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2022.

CRAWFORD, J. Kent. **The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance**. New York: Marcel Dekker Inc., 2012.

CRAWFORD, Lynn H.; HELM, Jane. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. **Project Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 73-87, Sydney/Austrália, 2009.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. O New Public Management no Canadá e a gestão pública contemporânea. **Revista Interfaces Brasil/Canadá**, n. 5. Rio Grande, 2005.

GUEDES NETO, Omar Oliveira. Diagnóstico da maturidade em gerenciamento de projetos no corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. **Revista Debates em Administração Pública (IDP)**, v. 1, n. 2. Brasília, 2020.

HOOD, Christopher. **The Art of the state: culture, rhetoric, and public management**. New York: Oxford University Press Inc., 2000.

KERZNER, Harold R. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Revista de Gestão Pública: práticas e desafios**, v. 9, n. 1, Minas Gerais, 2018.

LUCK, Heloísa. **Metodologia de projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **O Conteúdo Jurídico do Princípio da Igualdade**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

OLIVEIRA, Tiago Chaves. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em:
<<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6155/1/GR%20Gerenciamento%20de%20Projetos%20e%20Portfolios%20-%20Final.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

Revista Nova Hileia. Vol. 11. Nº 2, jul-dez / 2021.
ISSN: 2525-4537

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. **Gestão de projetos na administração pública**: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário nacional de planejamento e desenvolvimento. Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2022.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Philadelphia: Project Management Institute (PMI), 2017.

ROCIO, Ruan. Gerenciamento de Projetos. **Rev. Eletrônica Prezi**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://prezi.com/p/heb7gww5x3as/gerenciamento-de-projetos-ps/>>. Acesso em: 2 fev. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernandez Sampieri; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista Lucio. **Metodologia da pesquisa científica**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Clezia de Souza; COSTA, Cleomar Cesar Macedo. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos. Salvador/BA, 2013. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_007_23256.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2022.

SANTOS, Helton. **Gestão de Pessoas nas Organizações**. 2010. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/35107781/Gestao-de-Pessoas-nas-Organizacoes>>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SCHLICHTER, John. **PMI's Organizational Project Management Maturity Model: Emerging Standards**. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium. USA: Nashville, Tennessee, 2001.

SILVA, F. R. G.; OLIVEIRA, E. A. **Projeto de modernização do Setor de Projetos e Convênios (SPC/DPFIN)**. Natal, 2016.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Licitação e Contrato Administrativo**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (TRT) - 13ª Região. **Manual de Gestão de Projetos**. Paraíba: TRT. Assessoria de Gestão Estratégica. Núcleo de Projetos, 2011. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/age/projetos/MGP.TRT13%20-%20completo%20-%20versal%20final.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2022.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (TRT) - 3ª Região. **Resolução GP n. 184, de 8 de abril de 2021**. Disciplina a gestão de programas e o gerenciamento de projetos no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. Minas Gerais, 2021. Disponível em:

Revista Nova Hileia. Vol. 11. Nº 2, jul-dez / 2021.
ISSN: 2525-4537

<https://sistemas.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/65943/RES%20TRT3_GP%20184_2021%20ORIG.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>. Acesso em: 1 fev. 2022.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos, estabelecendo diferenciais competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

VIANA, Cesar Pereira. **A Gestão de Projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica**. V congresso CONSAD de gestão pública, Brasília/DF, 2012. Disponível em: <<http://consad.org.br>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

Data de submissão: 07 de março de 2022.

Data de aprovação: 06 de junho de 2022.