



## ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS REGIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

### REGIONAL PROJECT MANAGEMENT OFFICES IN THE MILITARY POLICE OF SANTA CATARINA

#### JULIVAL SANTANA

Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Doutorando do PPG em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2500-2873> / E-mail: [jqsan007@gmail.com](mailto:jqsan007@gmail.com)  
Centro Tecnológico (CTC) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
CEP: 88040-900 – Trindade – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

#### FRANCISCO ANTONIO PEREIRA FIALHO

Doutor em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Professor Titular na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6826-7180> / E-mail: [fapfialho@gmail.com](mailto:fapfialho@gmail.com)

Submissão: 07/12/2022. Revisão: 22/04/2023. Aceite: 20/06/2023. Publicação: 20/06/2023.

**Como citar:** Santana, J., & Fialho, F. A. P. (2023). Escritórios de gestão de projetos regionais na Polícia Militar de Santa Catarina. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 16(2), 06-24. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7441>.

### RESUMO

**Objetivo:** O artigo tem por objetivo apresentar um modelo para a estruturação de Escritórios de Gestão de Projetos nas Regiões Policiais Militares de Santa Catarina. Para fundamentá-lo descreve-se a importância da gestão de projetos e de seus escritórios, bem como suas atividades e funções. A modelagem considera a estrutura organizacional, a legislação, a integração sistêmica e os recursos disponíveis na Polícia Militar catarinense.

**Método/abordagem:** A pesquisa é exploratória, qualitativa e aplicada e tem por procedimentos as pesquisas bibliográfica, documental e o estudo de caso.

**Principais Resultados:** Constata-se com o estudo que a implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais tende a ampliar o desempenho e a capacidade organizacional aplicados a Defesa Social e a Segurança Pública.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** O trabalho apresenta contribuições teóricas, práticas e sociais ao demonstrar que a desconcentração da gestão de projetos, mediante implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais, é uma ferramenta que contribui para a melhoria do desempenho organizacional, gerencial e administrativo, ampliando a capacidade responsiva das Organizações Policiais Militares em âmbito estadual.

**Originalidade/relevância:** A pesquisa é original e inovadora na área de gestão de projetos ao conceber a criação de escritórios desconcentrados, possuindo relevância teórico-científica ao propor uma modelagem flexível e, de fato, aplicável as Organizações Policiais Militares.

**Palavras-chave:** Administração Pública. Gestão de Projetos. Polícia Militar.

## ABSTRACT

**Purpose:** The article aims to present a model for structuring Project Management Offices in the Military Police Regions of Santa Catarina. To substantiate it, the importance of project management and its offices is described, as well as its activities and functions. The modeling considers the organizational structure, the legislation, the systemic integration and the resources available in the organization.

**Method/approach:** The research is exploratory, qualitative and applied and its procedures are bibliographical and documental research and the case study,

**Main findings:** Based on the research, the implementation of Regional Project Management Offices tends to increase performance and organizational applied to Social Defense and Public Security.

**Theoretical, practical/social contributions:** The study presents theoretical, practical and social contributions by demonstrating that the deconcentration of project management, through the implementation of the Regional Project Management Offices, is a tool that contributes to the improvement of the organizational, managerial and administrative performance, expanding the responsive capacity of the Military Police Organizations at the state level.

**Originality/relevance:** The research is original and innovative in the area of project management by conceiving the creation of decentralized offices, having theoretical-scientific relevance by proposing a flexible model and, in fact, applicable to Military Police Organizations.

**Keywords:** Public Administration. Project management. Military police.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe mudanças socioculturais, políticas e econômicas que produziram impactos consideráveis nas instituições, nas estruturas e nas entidades governamentais. Atrelado a isto, a falta de economicidade e a escassez de recursos financeiros, frente ao aumento e a complexidade das demandas públicas, impõem mudanças no modelo gerencial e de governança.

A gestão organizacional moderna deve promover a articulação interorganizacional, intraorganizacional e intersetorial, bem como a readequação das estruturas técnico-funcionais alicerçadas no capital humano, nas novas tecnologias e nos processos inovativos. Neste ínterim, a gestão de projetos e seus escritórios se mostram eficientes para tratar os problemas e os desafios organizacionais atuais no setor público, cujo foco é fazer mais com menos.

Concomitante, estudos na área de gestão e governança apontam os Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) como ferramenta útil para a eficácia e a efetividade de projetos públicos (Mesko, 2017; Pisa & Oliveira, 2013; Rego & Silva, 2011; Silva, 2014). Neste artigo, entende-se EGPs como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, o qual, em regra, contempla as etapas de iniciação, planejamento; execução, monitoramento/control e encerramento (Project Management Institute [PMI], 2017, p. 1045).

Os EGPs tendem a permitir um eixo de articulação técnico-político-estratégico apto a promover a gestão especializada de projetos por meio de autonomia, desconcentração

territorial e interdependência das atividades técnico-científicas institucionais. Com essa perspectiva em mente, a pergunta que instigou o trabalho foi: como os EGPs podem ser incorporados no organograma institucional da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) para melhorar os processos internos e os serviços prestados à sociedade?

O objetivo deste artigo é apresentar uma modelagem para a criação de Escritórios de Gestão de Projeto Regionais (EGPRs) na PMSC como estruturas de apoio institucional a gestão e a governança públicas. Estabeleceu-se como objetivos específicos: descrever o que é e qual a importância da Gestão e dos Escritórios de Projetos na esfera pública; propor um modelo de EGPs aplicáveis as Regiões Policiais Militares (RPMs) de Santa Catarina.

O trabalho justifica-se em razão do limitado número de estudos (Medeiros & Danjour; Souza, 2016) e de material sistematizado sobre o tema no setor público. No qual, os EGPs configuram-se como estratégia e ferramenta gerencial a gestão e a governança pública dado sua relevância para as organizações, os gestores e a sociedade, destinatária dos serviços prestados, os quais devem ser de primazia. Ademais, observa-se uma crescente tendência voltada a estruturação de EGPs nas instituições que atuam na Segurança Pública, dentre as quais, destaca-se as iniciativas do Exército Brasileiro (Exército Brasileiro, 2019; Portaria nº 134, 2012), da Polícia Federal (2012) e da Polícia Rodoviária Federal (2013).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, qualitativa e aplicada (Chizzotti, 2000; Flick, 2002), cujo método é o dedutivo (Rauen, 1999; Fachin, 2006) e o paradigma interpretativo (Morgan, 1980), fundamentada nos procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso (Cervo & Bervian, 1976; Gil, 1999; Rauen, 1999).

O artigo divide-se em seis seções. A primeira destina-se a introdução. Na seção 2, descreve-se a gestão de projetos e seus desafios na esfera pública, com foco na Polícia Militar catarinense. Na seção 3, apresenta-se aspectos históricos dos escritórios de projetos na PMSC, bem como vislumbra-se a criação de EGPRs. Na seção 4, explicita-se os procedimentos metodológicos adotados no artigo e na concepção da modelagem proposta para a criação de EGPs nas RPMs de Santa Catarina. A seção 5 contempla o modelo proposto, sua implementação, validação e os resultados esperados. Na última seção, são apresentadas as considerações finais.

## **2 GESTÃO DE PROJETOS**

Segundo a literatura, gestão de projetos é um segmento especializado da administração que aplica, de forma integrada, conhecimentos, habilidades e atitudes para criar e executar atividades focadas em objetivos predeterminados com escopo, tempo e orçamento previamente definidos (Carvalho & Rabechini, 2011; Clements & Gido, 2013; Kerzner, 2006).

A gestão de projetos é relevante para as instituições públicas que atuam na Segurança Pública, fato ratificado, ao longo do tempo, pelas iniciativas e eventos de capacitação técnica promovidos pelas polícias militares. Entre as quais, as Polícias Militares da Amazonia, de Rondônia, do Distrito Federal, de Mato Grosso, do Pará, da Bahia, e do Ceará.

Nas Polícias Militares, a capacitação técnica em gestão de projetos resulta de demandas sociais e organizacionais emergentes. Das quais destaca-se, a gama crescente e simultânea de programas, projetos e ações que necessitam de estrutura e ferramentas eficientes ao gerenciamento de portfólios existentes ou em desenvolvimento, quer sejam departamentais ou corporativos (PMSC, 2020c).

No setor público observa-se a necessidade de metodologias e ferramentas inovadoras com o intuito de garantir que programas e projetos atinjam resultados sociais de excelência. Face a isto, a gestão de projetos é valiosa porque permite a otimização dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação governamental, assim como minimizar os custos orçamentários e financeiros frente a possíveis cortes e contingenciamentos governamentais.

## 2.1 GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Na administração pública, a gestão de projetos tem se consolidado como ferramenta governamental extremamente relevante para assegurar e contribuir para a governança com escopo na transparência e na responsabilidade gerencial (Clemente & Carvalho, 2017; PMSC, 2020b). Ela permite mais eficiência, eficácia e efetividade na captação e no uso dos recursos públicos (PMSC, 2020c), assim como no planejamento e na implementação de políticas públicas (Crawford & Helm, 2009; Di Giacomo, 2005 como citado em Furtado, Fortunato, & Teixeira, 2011).

Não há dúvidas que o investimento em projetos está vinculado a necessidade de melhoria no desempenho organizacional, aspecto esperado não apenas pelos gestores públicos, mas também pela sociedade. Entendida como uma ferramenta de apoio governamental, a gestão de projetos impõe que as organizações públicas promovam adoção de metodologia de gerenciamento, implantação de escritórios de projetos, capacitação e especialização do capital humano e melhoria dos processos públicos (Carvalho & Rabechini, 2011; Clements & Gido, 2013; Kerzner, 2006).

Na Administração Pública, a gestão de projetos é algo desafiador porque requer, além do uso das ferramentas técnico-científicas, também conhecimento sobre a legislação no contexto socioambiental. Por exemplo, no Brasil é imprescindível ter conhecimento do Plano Plurianual, das leis Orçamentária Anual, de Diretrizes Orçamentárias, de Licitações/Contratos Públicos e de Responsabilidade Fiscal, quer no planejamento, na execução, no controle e na prestação de contas dos programas e dos projetos públicos (Coelho, Souza, Silva, & Ferrão, 2014).

Ao lado do processo evolutivo na área, deve-se dispensar atenção para as diferentes abordagens técnicas e científicas existentes de gerenciamento de projetos. As mais reconhecidas internacionalmente são as apresentadas pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), que oferece um guia específico para projetos públicos intitulado *Government Extension to the PMBOK®* (PMI, 2017).

Independente da metodologia utilizada ou desenvolvida, as organizações devem observar individualmente suas variáveis contextuais endógenas e exógenas. Elas correspondem a política institucional, a estrutura organizacional, aos objetivos do negócio, as demandas e os parceiros, a cultura e a maturidade na gestão de projetos, a amplitude e a quantidade dos programas e projetos a serem desenvolvidos (PMI, 2017).

## 2.2 DESAFIOS A ESTRUTURAÇÃO E A GESTÃO DE PROJETOS

As organizações públicas tendem a enfrentar desafios similares as organizações privadas na área administrativa-gerencial, em especial na gestão de projetos (Aubry & Hobbs, 2010; Mesko, 2017). Além das dificuldades que influenciam e se sobrepõem a gestão de projetos, nota-se que algumas organizações públicas não possuem Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs), nem dispensam atenção necessária aos resultados prospectados por meio

dos programas e projetos, o que compromete a eficiência, a eficácia, a economicidade, a continuidade e, por consequência, abala a confiabilidade e a credibilidade delas perante a sociedade (T.C.C Gomes, 2018).

Soma-se aos aspectos citados, as falhas e a descontinuidade de projetos públicos, que em regra, ocorrem devido a fatores gerais e específicos, entre os quais: planejamento deficiente, projeção de objetivos não realistas, falta de controle/prospecção das mudanças, subestimação quanto a complexidade dos projetos, prazos não cumpridos ou não realistas, parcerias sem o devido compromisso, situações imprevistas, lentidão nas aquisições, falta de participação do cidadão, não-uso de técnicas e ferramentas eficientes (Braga & Cipriano, 2009).

Em regra, os projetos das instituições policiais derivam das necessidades, dos problemas ou desafios expostos às organizações. Dentre os quais, menciona-se a demanda por serviços de segurança pública de qualidade, frente as situações emergentes, em quantidade e complexidade de ilícitos, desastres e afins; de requisitos legais e governamentais; de avanços tecnológicos; e das necessidades internas dos próprios órgãos, como processos de aquisições, contratações e execuções de alta complexidade.

É indiscutível que a Administração Pública e as Organizações Policiais Militares possuem características próprias (estruturação, atuação e atribuições/missões) e diferenciadas especificidades na proposição e na condução de projetos (Marcineiro, Tasca, Rosa, Ensslin, & Forcellini, 2015; PMSC, 2020c). Essas particularidades abrangem princípios, restrições legais no uso dos recursos e na forma das aquisições, publicização e controles interno (Controladoria), externo (Tribunal de Contas) e social (imprensa e sociedade civil) (Albuquerque & Andrade, 2014).

Além dos aspectos citados, agrava-se o quadro pelo contexto ambiental e governamental, caracterizado por incertezas, ambiguidades, e relações complexas e multifacetadas com as partes interessadas (Albuquerque & Andrade, 2014). Estas dificuldades culminam em aspectos já conhecidos e alvo de críticas e desconfiança pública, observados na descontinuidade de projetos, no descumprimento de prazos, no superfaturamento orçamentário e nas redefinições de escopo, além da falha na prestação de contas e na transparência de informações públicas a sociedade.

### **3 ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR**

A gestão de projetos e a introdução dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) em Santa Catarina e na Polícia Militar catarinense, apesar de iniciarem quase na mesma época, tiveram marcos regulatórios distintos que impulsionaram sua implantação e seu desenvolvimento.

#### **3.1 GESTÃO E ESCRITÓRIO DE PROJETOS EM SANTA CATARINA**

A gestão de projetos em Santa Catarina possui estreita vinculação ao Programa Pacto por Santa Catarina, lançado em 2012 pelo Governo Estadual (Decreto n.º 1.064, 2012), quando este iniciou o planejamento de programas e projetos de alta complexidade e abrangência no Estado, que culminarem na criação do Escritório de Projetos Governamental.

No ano seguinte, formalizou-se o Escritório de Projetos do PACTO (EPPACTO) vinculado à Secretaria de Estado do Planejamento, formado por uma equipe multidisciplinar de servidores e empregados públicos das áreas de Administração, Contabilidade, Direito e Engenharia, com o objetivo de analisar, orientar, acompanhar e avaliar a execução dos

projetos do programa, incluindo procedimentos de contratação, aquisição e execução de serviços, equipamentos e obras (Decreto nº 1.537, 2013).

Em 2017, o Governo Estadual instituiu o Escritório de Gestão de Projetos (EGP) do poder executivo estadual, buscando ampliar e otimizar as ações governamentais na execução de projetos e programas (Decreto no. 1.289, 2017). Dois anos depois, foi incluído formalmente na estrutura organizacional do Executivo o EGP, que recebeu a sigla EPROJ (Lei complementar nº 741, 2019).

Em 2020, o governo catarinense regulamentou o EGP na Administração Pública Estadual (Decreto no. 632, 2020) para auxiliar os demais órgãos do Executivo a implantarem Núcleos de Gestão de Projetos (NUPROJs). De início, conjecturou-se a implementação em 14 órgãos e secretarias estaduais sob coordenação de 20 gestores especialistas (Decreto no. 632, 2020), capacitados pela Escola de Governo (ENA) e contratados por meio de edital público (Peixoto, 2020).

No decorrer de 2020, o Governo do Estado promoveu uma série de iniciativas para fortalecer e ampliar a gestão por projetos nos órgãos do Executivo, o que trouxe inovações também para a Polícia Militar de Santa Catarina (Peixoto, 2020).

### 3.2 GESTÃO E ESCRITÓRIO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

Na Polícia Militar catarinense observa-se uma evolução gradual na área de gestão de projetos, passando por uma fase incipiente até o ano de 2011, posto inexistir até aquele ano equipe e estrutura física institucional. Tampouco havia a designação de equipe específica para o planejamento e a gestão dos programas e projetos corporativos, muito embora tais fossem realizados pelos profissionais *ad hoc* que atuavam no Estado Maior Geral.

Em 2011, com o lançamento do Plano de Comando foi possível prospectar a otimização dos processos internos, o fortalecimento e a valorização do capital humano e organizacional, bem como a consolidação de fluxos orçamentário/financeiros sustentáveis e compatíveis com as necessidades então vigentes e futuras da Corporação, que resultaram em um conjunto significativo de orientações e ações traduzidas nos indicadores esperados de desempenho organizacional. O Plano de Comando formalizou um guia de orientação para o desenvolvimento de projetos, abordando aspectos gerais, conceitos, fases, composição de equipes e emprego do *software* em conexão com a plataforma gerencial *Business Intelligence* (Marcineiro, Tasca, Rosa, Ensslin & Forcellini, 2015).

Ainda em 2011, a PMSC criou o Escritório de Gestão de Projetos (EGPs) alinhado ao Planejamento Estratégico (Portaria nº 978, 2011), determinou sua equipe funcional (gerente e auxiliares) e suas principais atribuições. Entre elas, desenvolver e monitorar projetos de interesse do Comando Geral da PMSC, em especial, aqueles de captação de recursos junto a Secretaria Nacional de Segurança Pública; auxiliar o desenvolvimento de projetos sob responsabilidades das demais unidades e, apoiar a execução do Plano de Comando (Marcineiro, Tasca, Rosa, Ensslin & Forcellini, 2015).

Alguns anos depois, em consonância com o Plano Estratégico, foi instituída a Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos (Portaria nº 865, 2015; Santa Catarina, 2015). Em 2018, foi criado o Centro de Inovação, designado Inova PMSC (Portaria nº 259, 2018). Além da gestão de processos e de desenvolvimento dos sistemas de informática, também era função da Inova a gestão de projetos corporativos que contribuíssem para o desenvolvimento, o monitoramento e o suporte técnico de projetos que estivessem em aderência com o Plano Estratégico.

Em 2020, a PMSC institucionalizou o NUPROJ por meio de um Escritório Corporativo vinculado ao Estado Maior Geral na sétima Seção (PM-7) (Portaria nº 198, 2020). O NUPROJ foi idealizado para apoiar a gestão de projetos devido a três funcionalidades: prestar suporte (consultoria e assessoria especialista as Unidades Policiais Militares), realizar o controle (supervisão e coordenação de conformidade com a cadeia de valor, o plano e a política institucional) e atuar como órgão de direção central (planejamento e execução direta dos portfólios estratégicos) (C.A. de A, Jr., Gomes, 2018; Portaria nº 198, 2020).

Apesar dos esforços, a PMSC encontrou barreiras na adoção da gestão de projetos, entre as quais destaca-se (PMSC, 2020c):

- a) deficiência de estrutura e infraestrutura focada em projetos em âmbito regional e ausência de Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs);
- b) limitado capital humano especialista na área de projetos públicos;
- c) ausência de logística apropriada; deficiência nos planos de comunicação dos projetos junto aos *stakeholders* internos e externos, gerando falta de transparência;
- d) limitada compreensão e credibilidade na gestão de projetos;
- e) falta de maturidade e cultura institucional na gestão de projetos, ampliando-se os custos e os riscos inerentes aos projetos públicos de alta complexidade.

É possível que a lacuna de uma cultura orientada a projetos na política institucional da PMSC tenha contribuído para a inexistência, até então, de EGPRs, os quais poderiam ser alocados nas Regiões Policiais Militares (RPMs) com o correspondente mapeamento e alocação/designação de capital humano, bem como espaço físico e logística para a execução das atividades de gestão profissional de projetos em nível regional.

### 3.3 ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS REGIONAIS

Existe uma tendência na Administração Pública na efetivação dos processos de desconcentração. Enquanto benefício visível a PMSC, a desconcentração é um procedimento eminentemente interno, que pode ser implementado com a criação de Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) tendo-se por objetivo a eficiência, a eficácia, a efetividade, a agilidade e a qualidade nos processos internos e na prestação dos serviços na Segurança Pública.

Na desconcentração, as atribuições administrativas são outorgadas aos vários órgãos que compõem a hierarquia institucional, criando-se uma relação de coordenação e subordinação entre um e outro (Mazza, 2014). Tal estratégia gerencial e administrativa tem como objetivo aliviar a sobrecarga de trabalho. Ao desconcentrar as atividades de grandes órgãos públicos busca-se eliminar ou mitigar a centralidade de um volume excessivo de atribuições, informações e tarefas técnicas, propiciando, além de adequação política organizacional, coerente e racional emprego dos recursos e capacidades, com foco nas metas e nos objetivos prospectados pelas organizações.

Os documentos descritos na seção anterior fundamentam a proposição para a criação dos EGPRs na PMSC. Junta-se a eles, o Planejamento Estratégico da PMSC que estabelece em conjunto com a missão institucional, a visão e os valores institucionais, eixos estruturantes e indicadores de desempenho que buscam a melhoria dos processos e da competência organizacional (Santa Catarina, 2015).

O Planejamento Estratégico também contempla a promoção e o fomento de parcerias, a institucionalização e a elaboração de projetos corporativos para captar recursos orçamentários e extraorçamentários; efetivar a descentralização de recursos internos para os Comandos Regionais, objetivando a responsabilidade solidária na execução dos programas e

das ações da Polícia Militar como parte das despesas de manutenção das Organizações Policiais Militares (OPMs) (Santa Catarina, 2015). Ademais, ratifica a necessidade de busca contínua por aprimoramento organizacional com ênfase na melhoria dos processos administrativos e operacionais, o que propicia margem legal e técnica ao estabelecimento do modelo gerencial baseado em projetos, enquanto ferramenta complementar e útil aos órgãos de direção central, de apoio e de execução (Lei n. 6.217, 1983; Santa Catarina, 2015).

Destaca ainda que o Planejamento Estratégico prevê a concessão de maior autonomia e corresponsabilidade aos Comandos Regionais, em especial, na destinação orçamentária e financeira. No entanto, percebe-se que, de forma descentralizada e nem sempre uniforme, as Unidades Policiais Militares vêm executando atividades relacionadas à busca por captação de recursos (PMSC, 2020c) e a melhoria dos processos internos por meio de iniciativas singulares e de parcerias regionais e locais com entidades da Administração Pública e dos setores privados. No entanto, elas não possuem em sua estrutura organizacional profissionais capacitados ou departamento que possa dar suporte técnico e logístico no planejamento, na elaboração e na execução de projetos locais e regionais.

#### **4 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Conforme já mencionado, em relação aos objetivos, esta pesquisa é exploratória, pois buscou-se obter dados e informações sobre gestão de projetos para criar uma modelagem de Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) (Chizzotti, 2000; Flick, 2002, Rauen, 1999).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a materialização do modelo é resultado de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é o método de excelência, pois possibilitou “o estado da arte” dos estudos sobre a gestão e os escritórios de gestão de projetos no setor público, esclarecendo conceitos e fornecendo elementos para a concepção da modelagem do EGPRs na PMSC (Cervo & Bervian, 1976; Gil, 1999; Rauen, 1999).

A pesquisa documental também teve peso considerável, pois a partir dela foi possível projetar as particularidades do Plano de Comando e do Planejamento Estratégico da Polícia Militar catarinense no organograma de estruturação do EGPRs. Considerando que apenas a PMSC foi objeto de estudo e que o modelo foi projetado para ser aplicado em tal Corporação, é seguro afirmar que foi realizado um estudo de caso (Cervo & Bervian, 1976; Gil, 1999; Rauen, 1999).

Com base nos procedimentos técnicos escolhidos, a pesquisa é qualitativa (Chizzotti, 2000; Flick, 2002, Rauen, 1999). E, ao se considerar a motivação final do trabalho, a pesquisa é aplicada, pois apresenta conhecimentos explícitos e criados neste artigo para uma aplicação prática, qual seja, a implementação dos EGPRs na PMSC (Rauen, 1999).

Escolhas e procedimentos adotados para a criação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais na Polícia Militar de Santa Catarina derivam das fontes pesquisadas e são justificadas ao longo da próxima seção.

#### **5 MODELO DE ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS REGIONAIS**

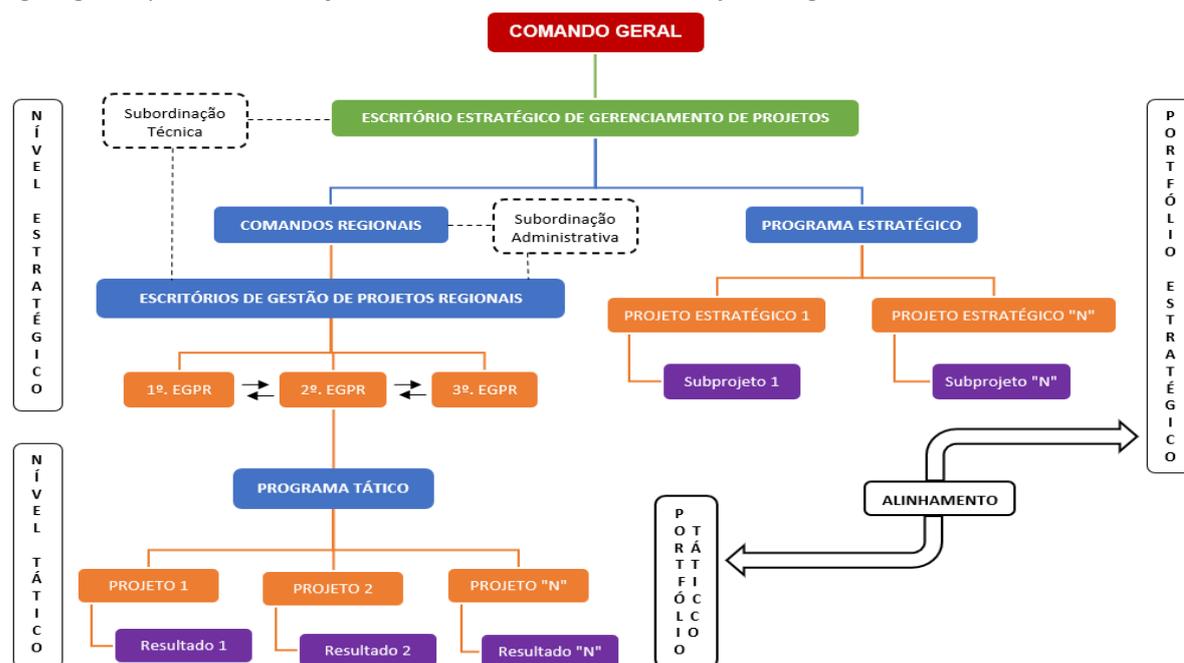
Com base na atual Política Institucional e Estratégica da PMSC, a qual aufere oportunidade e condições favoráveis para a implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) mediante utilização de metodologias e de etapas técnicas que podem apoiar sua estruturação (Zimmermann, 2011; Corrêa, 2020), foi idealizado um modelo para a

estruturação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) na PMSC. A tempo, os EGPs podem ser inseridos em qualquer estrutura e nível organizacional seja ele, estratégico, tático ou operacional (PMI, 2017). O que de fato importa, é a adaptação do organograma as necessidades da organização (PMSC, 2020a).

Na PMSC, parece mais sensato incorporar os EGPs no organograma híbrido da Corporação (PMSC, 2020a), visto que eles podem fornecer suporte nos resultados, no desempenho organizacional, e na promoção de um clima organizacional favorável que estimule a motivação, a criatividade, a inovação e a aprendizagem contínua. A Figura 1 apresenta o organograma da PMSC adaptado para a criação e o funcionamento dos EGPRs.

O organograma proposto descreve as linhas de comunicação que interligam cargos ou áreas; as unidades de trabalho; a hierarquia e a divisão horizontal do trabalho. Ele também mostra a organização e a distribuição sistêmica dos EGPRs; os fluxos de conexão entre setores e a padronização dos processos. Adicionalmente, pode contribuir para a otimização do processo de *onboarding*; a identificação de disfunções; o apoio nos planos de profissionalização e na implantação de uma cultura de proatividade baseada em projetos (Decreto no. 632, 2020; Peixoto, 2020).

Figura 1  
Organograma para a Estruturação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais



Conforme ilustrado na Figura 1, os EGPs foram prospectados para serem implementados nas diferentes Regiões Policiais Militares (RPMs) da PMSC, definidas na sua distribuição circunscricional e territorial (Lei n. 6.217, 1983). Atualmente, a PMSC tem 12 RPMs (ver Figura 2), além de outras unidades como os comandos de Policiamento Militar Ambiental, de Policiamento Militar Rodoviário, de Apoio Especializado da Polícia Militar e as Diretorias nas quais os EGPRs, aproveitando-se da modelagem, poderiam ser inseridos. Para facilitar a identificação, os EGPRs podem ser rotulados com o número da RPM correspondente. Por exemplo, para a 1ª RPM, o rótulo corresponde pode ser EGPR-1.

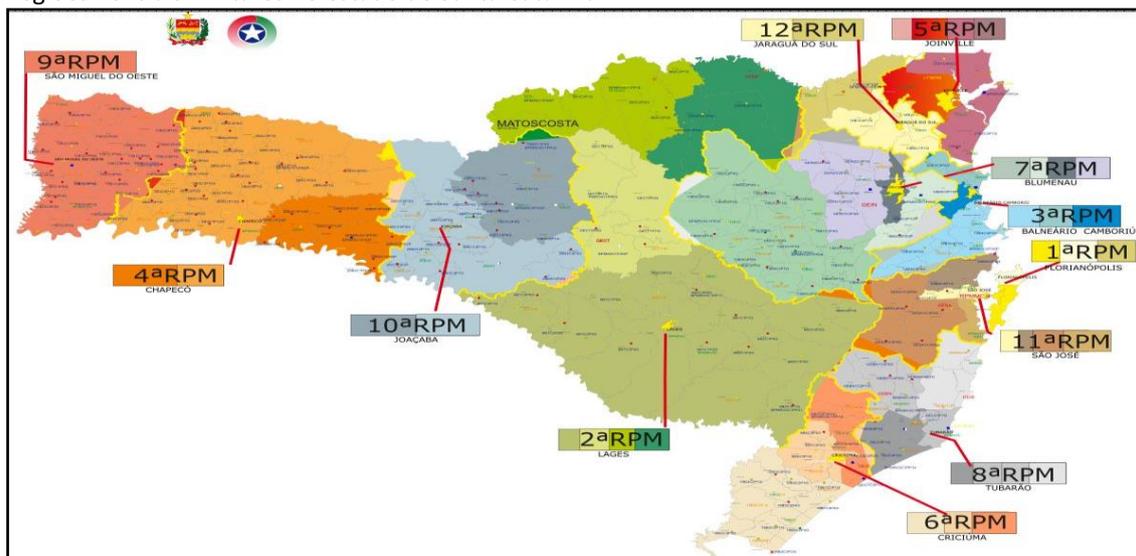
Desenhado em fluxo, o modelo descreve os componentes essenciais para a estruturação dos EGPRs e tende a contribuir para a melhoria dos processos internos, da gestão

e da governança organizacional. Na sua concepção, adotou-se terminologia padrão; nível de integração a estrutura físico-funcional da PMSC; desdobramento estrutural em nível tático nas RPMs; articulação e subordinação hierárquica e técnico-funcional; e alinhamento entre os níveis tático e estratégico da corporação, assim como adaptação e ampliação escalonar.

A integração físico-funcional sugerida com a estrutura orgânica da PMSC situa os EGPRs no nível tático da organização, com amplitude de desdobramento territorial e de atuação estabelecidos nas RPMs, onde as atribuições dos EGPRs em nível corporativo devem contemplar as atividades, as competências e as atribuições gerais de gestão de projetos, compondo EGPRs de nível tático (Aubry & Hobbs, 2010), descritos por alguns autores como de nível departamental e/ou divisional.

Ponderando que os EGPRs, em sua essência, constituem-se em seções especializadas de projetos, importa manter a subordinação hierárquica atrelada diretamente aos Comandos Regionais. Todavia, a subordinação técnica-funcional deve ser exercida pelo Escritório Corporativo de Projetos, do qual deve emanar as diretrizes gerais de atuação. Vislumbra-se também no modelo a interlocução horizontal dos EGPRs entre si para compor e apoiar a consolidação de uma rede institucional de projetos.

Figura 2  
Regiões Policiais Militares no estado de Santa Catarina



Fonte: PMSC (2020).

No que diz respeito ao alinhamento, o Escritório de Gestão de Projetos Corporativo da PMSC deve ser responsável pelo planejamento, monitoramento e execução de programas, projetos e criação do portfólio corporativo em nível estratégico. Já os EGPRs, ao criarem e gerenciarem programas, projetos e portfólios táticos, devem compor o alinhamento político, gerencial e técnico dos demais projetos concebidos em âmbito estratégico da PMSC, contribuindo assim para o alcance dos indicadores de desempenho e de resultados globais prospectados pela organização.

Infere-se ainda que a modelagem proposta promova a articulação intersetorial interdisciplinar de forma desconcentrada dos EGPRs nas e entre as RPMs. A ideia é acoplar de forma sistêmica os EGPRs a estrutura físico-funcional principal de projetos da corporação, mediante adoção de protocolos comuns, relatórios, indicadores de desempenho, reuniões

técnicas, compartilhamento de informações e de banco de dados com o uso comum de *software* e ferramentas gerenciais aplicadas a projetos.

É importante deixar claro que modelo concebido não é estanque. Pode de forma flexível e adaptável ter sua implementação expandida organicamente de forma escalonar, conforme as necessidades, os objetivos e o contexto institucional. Em um primeiro momento, os EGPRs podem se organizar em três núcleos básicos: unidade de planejamento, unidade de execução e unidade de monitoramento e controle (Caproni, Amaral, & Carvalho, 2015). A médio prazo, propõe-se uma articulação holística que envolva os eixos estratégicos (capital humano, tecnologias e processos) para a estruturação e a desconcentração das atividades. É provável que tal modificação amplie o alcance da profissionalização e da qualificação de ações, táticas e operacionais de gestão; planejamento, supervisão, controle e execução das atividades; iniciativas, programas e projetos desenvolvidos pela Corporação com o foco na regionalização e no aprimoramento dos processos internos.

Além de estar alinhada ao Planejamento Estratégico e a proposta governamental, a criação dos EGPRs está sedimentada na existência de aspectos favoráveis, tais como: espaço físico compatível nas RPMs; disponibilidade de profissionais especialistas nas unidades; diminuto impacto financeiro em relação aos inúmeros benefícios que a adoção de EGPRs podem oferecer a Organização Policial Militar (OPM) e a sociedade; alinhamento da OPM as diretrizes do Estado que determinam que seja utilizada a gestão de projetos em todos os órgãos da Administração Pública e, a desconcentração, tendência da nova Gestão Pública, prospectada em razão das estruturas organizacionais e da complexidade das demandas e dos processos, aspecto com lastro em estudos técnico-científicos e que conta com atenção e uso por parte considerável das organizações públicas do País.

Acredita-se que o momento sócio-histórico e organizacional é, de certo modo, oportuno a criação dos EGPRs, posto estar em fase de revisão e adequação à nova Lei de Organização Básica e ao seu regulamento na PMSC. Adicionalmente, observa-se esforços do Governo Estadual no fomento a Gestão de Projetos (Decreto no. 632, 2020) e o excelente custo-benefício, posto que a implantação envolve investimentos aceitáveis, tais como: capital humano habilitado, espaço físico e tecnologias de apoio, em regra, existentes na organização.

Nesse viés, observa-se a existência de EGPs de altíssima qualidade implantados no País, oportunizando o *benchmarking* e a cooperação técnico-científica, com a prospecção de EGPRs Pilotos (ver seção 3.2), em um ou mais Comandos Regionais, contando com o suporte do Escritório de Gestão de Projetos Corporativo da PMSC.

Em relação às atribuições e às responsabilidades dos EGPRs e seus gestores, elas podem ser objeto de cocriação, elaboração descritiva e normatização pela Seção Especializada da PMSC (PM-7), com edição de marcos regulatórios e iniciativas de compartilhamento de informação e conhecimento, adoção de boas práticas e criação de banco de projetos institucional.

Pressupõe-se que os EGPRs necessitem de autonomia funcional, o que sugere que sejam implantados mediante Atos Institucionais do Comando Geral, até para prevenir descontinuidade e/ou intervenção dos Comandos Regionais que afetem seu funcionamento, assegurando do ponto de vista técnico-legal a institucionalização nas estruturas físico-funcionais da organização.

No modelo descrito neste artigo, os EGPRs foram concebidos como centros de referência organizacional, fornecendo conhecimento, suporte e assessoria especializada (Aubry & Hobbs, 2010; Souza, 2017), de forma desconcentrada e adaptável as regiões e

ambientes alocados (Oliveira, Martins, Ziviani, & Oliveira, 2020), porém com aderência ao Escritório de Gestão de Projetos Corporativo sito no nível Estratégico.

### 5.1 ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS ESCRITÓRIOS DE GESTÃO DE PROJETOS REGIONAIS

Existem diferentes abordagens para a implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs). De forma geral, a estruturação tende a compor um processo sistêmico, dinâmico e com etapas interconexas (PMI, 2017, Zimmermann, 2011). Vislumbra-se que para o modelo proposto, as seguintes etapas sejam as ideais:

- a) concepção: envolve diagnóstico do nível de maturidade da gestão de projetos; tipo e objetivos do escritório a ser concebido; metodologia, arquitetura, plano de divulgação; gestão da mudança e o alinhamento com a Política Organizacional e o Plano Estratégico;
- b) estruturação: abrange a edição de normas regulatórias, indicadores de gestão, definição das equipes de projetos e responsabilidades, prospecção do portfólio de projetos;
- c) implantação: corresponde ao lançamento do escritório de projetos, com projeto-piloto, capacitação inicial e técnica continuada, ajuste metodológico e suporte técnico às atividades dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs);
- d) monitoramento: contempla a auditoria das atividades de gestão de projetos e das atividades dos EGPRs;
- e) avaliação: a partir da pesquisa e composição de indicadores e do monitoramento dos resultados dos EGPRs.

Destaca-se que essas fases podem e devem ser ajustadas ao longo do processo para promover uma gestão de projetos eficiente e de qualidade na PMSC.

### 5.2 VALIDAÇÃO TÉCNICO-OPERACIONAL

Verifica-se que organizações de grande porte, normalmente adotam projeto experimental-piloto como meio viável a análise do real impacto dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs). O projeto pode ser concebido como uma estratégia de planejamento e gestão cujos objetivos variáveis podem contemplar: conceber e testar o método idealizado; corrigir disfunções; ampliar o conhecimento aprofundado do público-alvo e suas demandas para alcance de transformação eficiente; executar adaptações; colher dados, gerar conhecimento; avaliar resultados e apresentá-los à sociedade.

Aliás, a estruturação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) enquanto *business case* (PMI, 2017) pode contemplar inicialmente sua implementação em uma ou duas Regiões Policiais Militares (RPMs) de grande e/ou de médio porte na PMSC. A configuração visa avaliar custos, riscos, funcionalidade, resultados e impactos dos EGPRs, atendendo as fases de planejamento, execução e monitoramento dos resultados a médio prazo, bem como os ajustes ao longo do tempo baseado nas lições apreendidas e na posterior e gradual implementação do modelo em todas as RPMs.

É recomendável que os EGPRs-pilotos realizem o Exercício de Validação Técnico-Operacional mediante simulação de atividades específicas de gestão de projetos que possibilitem explorar as diversas capacidades dos EGPRs, com o propósito de avaliar, com riscos reduzidos, a adequação da estrutura, o nível e a aplicação de conhecimentos, o acesso e uso dos meios (sistemas), as limitações, a articulação com o escritório no nível estratégico, a eficiência, a efetividade e a eficácia dos EGPRs na PMSC (Escritório de Projetos do Exército Brasileiro, 2018).

Ressalta-se que a validação de um projeto e, conseqüentemente seu desenvolvimento, deve “assegurar que o produto resultante seja capaz de atender aos requisitos para aplicação especificada ou uso intencional onde conhecido” (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2000, p. 7). Neste contexto, o processo de validação dos EGPRs pode compreender: teste de desenvolvimento, de funcionalidade, de resultados e de qualidade e, por último, teste de aceitação (Sommerville, 2011).

### 5.3 RESULTADOS ESPERADOS

A gestão desconcentrada de projetos pode aumentar a produtividade dos profissionais, a eficiência nos processos, a economicidade e a racionalidade no uso dos recursos públicos. Também pode contribuir para a profissionalização do capital humano em área estratégica da PMSC; dar maior autonomia local e/ou regional as Unidades; melhorar a qualidade do planejamento e reduzir as despesas públicas; assegurar o retorno sobre investimentos em projetos; otimizar a produção de documentos técnicos (normas e manuais, etc.) com foco na qualidade dos programas, projetos e portfólios; ampliar a visibilidade institucional enquanto organização focada na eficiência, eficácia, efetividade e excelência na Gestão Pública (Souza, 2017).

De forma geral, infere-se que a criação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) pode contribuir no planejamento e no desenvolvimento de programas e projetos de relevância organizacional e social (Pisa & Oliveira, 2013), compondo ferramenta de apoio a inovação dos processos; as atividades de auditoria (internas/externas); a redução das incertezas na gestão de riscos (Augusto; Custódio, 2020) e na melhoria do desempenho corporativo (Peixoto, 2020).

Outrossim, os EGPRs podem dar suporte aos processos de governança em todos os níveis (estratégico, tático e operacional), cumprindo com os princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Casa Civil da Presidência da República, 2018); aprimorar os mecanismos de transparência e acesso às informações públicas (Lei nº 12.527, 2011; Lei nº 13.460, 2017); promover a participação cidadã e ampliar a satisfação da sociedade com os serviços de Segurança Pública (Caproni, Amaral & Carvalho, 2015).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A desconcentração da Gestão de Projetos, concretizada na implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos Regionais (EGPRs) na PMSC é uma ferramenta adicional e uma prática eficaz, apta a contribuir para o avanço do conhecimento organizacional na área gerencial e administrativa aplicada a Defesa Social e a Segurança Pública. Doravante, amplia a capacidade gerencial da PMSC no que concerne a gestão de projetos, a melhoria dos processos internos e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, fazendo mais e melhor com menos recursos públicos.

No setor público, a implementação dos Escritórios de Gestão de Projetos (EGPs) desconcentrados pode contribuir para melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais, bem como o desempenho organizacional. Como resultado, aumenta a confiança do cidadão na governança, na probidade no uso dos recursos públicos e, na capacidade de responder as demandas sociais ao entregar serviços de qualidade, mitigando-se possíveis fatores de risco ao alcance das metas e dos objetivos estratégicos propostos e gerais, que no caso da PMSC, centra-se em servir e proteger a sociedade.

Conjectura-se que com a implementação dos EGPRs, seja possível a PMSC promover os aspectos e princípios da Governança Pública; estabelecer transparência relacional cidadã; planejar e prospectar cenários para a captação e a destinação de recursos; efetivar entregas tempestivamente; gerar dados, informações e conhecimentos relevantes; promover o aprendizado (individual, coletivo e organizacional); otimizar o emprego de recursos; melhorar os sistemas de coordenação e controle; fomentar a autonomia, o intercâmbio de informações, boas práticas e a corresponsabilidade decisória e gerencial efetiva entre as Unidades Policiais. Ademais, auxiliar na análise e na abordagem de situações especiais, ou contingenciais que são recorrentes e, em regra, envolvem as restrições de orçamento e de finanças corporativo.

Muito embora a implantação dos EGPRs possa ser vista como desafio, sua desconcentração vai ao encontro das iniciativas e dos objetivos do Governo, assim como das demandas organizacionais e das expectativas sociais. Polariza-se com a disseminação especializada dos EGPRs, métodos, técnicas e ferramentas que tendem a não apenas melhorar os processos internos e a atuação organizacional, mas fomentar a capacidade de resposta interna e externa *corporis*. Mediante esse processo, assegura-se que os resultados, em sua essência, satisfaçam adequadamente os anseios e as demandas crescentes da população, assim como as políticas, os programas e os projetos relativos à Preservação da Ordem e da Segurança Pública no Estado.

O estudo possui limitações, em especial, devido à ausência de teste piloto e avaliação dos riscos e resultados prospectados. Recomenda-se a realização de estudo comparativo entre as instituições de Segurança Pública tendo por escopo a análise das estruturas existentes, boas práticas, sistemas e possíveis impactos sofridos com a adoção da Gestão de Projetos.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. B., & Andrade, P. R. M. de. (2014). Escritório de projetos: características, vantagens e o planejamento de sua implantação no setor público. *RBGP: Revista Brasileira de Gerenciamento de Projetos*, 11, 21-26.  
<https://doi.org/10.13140/2.1.4983.1363>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2000). *NBR ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos*.  
<http://www.standardconsultoria.com/f/files/ced37e4b0cf7f91b80e9ca61ceefe5862036611357.pdf>
- Aubry, M., & Hobbs, B. (2010). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42 (1), 3-16.  
<https://doi.org/10.1002/pmj.20213>
- Augusto, N. C., & Custódio, L. C. (2020). *Guia de implementação da gestão de riscos na administração pública catarinense: ciclo 01: indicadores de desempenho estratégico*. Governo de Santa Catarina, Secretaria Executiva de Integridade e Governança.  
<https://www.sig.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/GUIA-IMPLEMENTACAO-GESTAO-RISCOS-03.pdf>
- Braga, W., Jr., & Cipriano, N. (2009). O gerenciamento de projetos na segurança pública: uma abordagem pragmática da aplicação do método na gestão das ações integradas a



partir de um estudo de caso. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 3 (4), 114-132. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2009.v3.n1.43>

- Caproni, T. V., Amaral, D. C., & Carvalho, M.M. de (2015, maio). Terminologia para a montagem de Escritórios de projetos no setor público: uma proposta a partir da pesquisa-ação. In: *Anais do VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF. [https://repositorio.usp.br/directbitstream/5f2cc3ff-42e7-4791-8ff6-170c72eb324d/%5BTrab%20ev%5D%20Caproni\\_Terminologia%20para%20a%20montagem.pdf](https://repositorio.usp.br/directbitstream/5f2cc3ff-42e7-4791-8ff6-170c72eb324d/%5BTrab%20ev%5D%20Caproni_Terminologia%20para%20a%20montagem.pdf)
- Carvalho, K. E. M. de. (2015). Impactos do PMO no desempenho da organização pública: o caso de uma instituição de ensino superior. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 6(2), maio/ago. 2015. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i2.368>
- Carvalho, M. M. de, & Rabechini, R., Jr. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Casa Civil da Presidência da República. (2018). *Guia da política de governança pública*. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, 2018. <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1976). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo, SP: McGraw-Hill.
- Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez.
- Clemente, D. H., Marx, R., & Carvalho, M. M. de. (2017). Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). *GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 12 (2), 1-20. <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i2.1630>
- Clements, J. P., & GIDO, J. (2013). *Gestão de projetos*. Trans. EZ2. 5 ed. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Coelho, R. M., Souza, R. R. de, Silva, G. G. R. da, & Ferrão, C. (2014, novembro). Gestão de projetos no setor público: legislações orçamentárias. In: *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP. <https://singep.org.br/4singep/resultado/344.pdf>
- Corrêa, V. (2020, junho). *EPROJ: Escritório de Projetos quer promover o uso da gestão de projetos para melhorar a gestão pública*. [Entrevistado por Project Management Institute Santa Catarina]. <https://pmisc.org.br/eproj-escritorio-de-projetos-quer-promover-o-uso-da-gestao-de-projetos-para-melhorar-a-gestao-publica/>
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and governance: the value of project management in the public sector. *Project Management Journal*, 40 (1), 73-87. <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>



- Decreto nº 1.064, de 17 de julho de 2012.* (2012). Institui o Programa Pacto por Santa Catarina e o seu Comitê Gestor e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2012/001064-005-0-2012-002.htm>
- Decreto nº 1.537, de 10 de maio de 2013.* (2013). Dispõe sobre o programa Pacto por Santa Catarina (PACTO) e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2013/001537-005-0-2013-004.htm>
- Decreto nº 1.289, de 5 de setembro de 2017.* (2017). Institui o escritório de gestão de projetos do poder executivo estadual e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. <https://leisestaduais.com.br/governo/sc/decreto-n-1289-2017-santa-catarina-institui-o-escritorio-de-gestao-de-projetos-do-poder-executivo-estadual-e-estabelece-outras-providencias>
- Decreto nº 632, de 2 de junho de 2020.* (2020). Regulamenta o Escritório de Gestão de Projetos (EPROJ) da Administração Pública Estadual do Poder Executivo e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2020/000632-005-0-2020-006.htm>
- Escritório de Projetos do Exército Brasileiro. (2018, 23 de maio). *Exercício de Validação Técnico Operacional do Projeto Piloto do Programa SISFRON.* <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/962-exercicio-de-validacao-tecnico-operacional-do-projeto-piloto-do-programa-sisfronr>
- Exército Brasileiro. (2019, 15 de agosto). Escritório de Projetos do Exército é eleito melhor Project Management Office do Distrito Federal. Brasília, DF. <https://url.gratis/yVUGQw>
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. 5 ed. São Paulo, SP: Saraiva.
- Flick, U. (2002). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. São Paulo, SP: Artmed.
- Furtado, M. A. P., Fortunato, G., & Teixeira, A. (2011). A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 6(2), 167-183. <https://doi.org/10.7177/sg.2011.V6N2A6>
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Gomes, C. A. de A., Jr. (2018, 17 de agosto). *Cadeia de valor da Polícia Militar de Santa Catarina*. Polícia Militar de Santa Catarina [Nota CMTG 1462/2018]. <http://pmscdigital.blogspot.com/2018/08/nota-cmtg-14622018-cadeia-de-valor-da.html>
- Gomes, T. C. C. (2018). Do planejamento à gestão de projetos: âmbito operacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso no 1º semestre de 2016. *Homens do Mato – Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública*, 18(2), 160-186. <http://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/419>

Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Trans. Lene Belon Ribeiro. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.

*Lei complementar nº 741, de 12 de junho de 2019*. (2019). Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741\\_2019\\_lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html)

*Lei n. 6.217, de 10 de fevereiro de 1983*. (1983). Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Florianópolis, SC. [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6217\\_1983\\_lei.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/1983/6217_1983_lei.html)

*Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. (2011) Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)

*Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017*. (2017) Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm)

Marcineiro, N., Tasca, J. E., Rosa, I. O., Ensslin, L., & Forcellini, F. A. Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 9(1), 184-210. <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/449/199>

Mazza, A. (2014). *Manual de direito administrativo*. 4. ed. São Paulo, SP: Saraiva.

Medeiros, B. C., Danjour, M. F., & Sousa, M. V. de, Neto. (2016). Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise bibliométrica comparativa de artigos nacionais e internacionais. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(3), 108-123. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i3.343>

Mesko, V. C. B., Oliveira, R. C. F. de, Nogueira, G. M. F., & Nobre, A. C. dos S. (2017, julho). Desafios na implantação de um escritório de projetos públicos em momento de crise: estudo de caso do Rio Grande do Norte. In: *Anais do 10º. Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, DF. [http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-17\\_03.pdf](http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-17_03.pdf)

Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 605-622. <https://doi.org/10.2307/2392283>

Oliveira, R. R., Martins, H. C., Ziviani, F., & Oliveira, R. R. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: comparação entre Brasil e exterior. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 36-53. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15857>



- Peixoto, M. (2020, 27 de julho). *Escritório de Gestão de Projetos de Santa Catarina capacita novos gestores para atuar nos Núcleos de Projetos Setoriais*. Governo de Santa Catarina. <https://estado.sc.gov.br/noticias/escritorio-de-gestao-de-projetos-de-santa-catarina-capacita-novos-gestores-para-atuar-nos-nucleos-de-projetos-setoriais/>
- Pisa, B. J., & Oliveira, A. G. de. (2013). *Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento*. 1º. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, PR. 2013. [https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod\\_resource/content/0/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf](https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod_resource/content/0/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf)
- Polícia Federal. (2012). *Metodologia de gerenciamento de projetos da Polícia Federal: versão 5.0*. Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos. <https://docplayer.com.br/5492089-Metodologia-de-gerenciamento-de-projetos.html>
- Polícia Militar de Santa Catarina. (2020a). *Doutrina de comando e Estado-Maior: caderno de estudos do CSPM*. Faculdade da Polícia Militar de Santa Catarina [Intranet], Giovanni Cardoso Pacheco (conteudista). Florianópolis, SC.
- Polícia Militar de Santa Catarina. (2020b). *Gestão de Projetos Públicos: caderno de estudos do CSPM*. Faculdade da Polícia Militar de Santa Catarina [Intranet], Eduardo Gonçalves da Silva (conteudista). Florianópolis, SC.
- Polícia Militar de Santa Catarina. (2020c). *Logística na Polícia Militar de Santa Catarina: caderno de estudos do CSPM*. Faculdade da Polícia Militar de Santa Catarina [Intranet], João Mário Martins, Ana Luiza Maccari, Claudio Boing (conteudistas). Florianópolis, SC.
- Polícia Rodoviária Federal. *Metodologia de gerenciamento de projetos: MGP/PRF*. Brasília, DF: PRF, 2013.
- Portaria nº 978 de 25 de outubro de 2011*. (2011). Institui o Escritório de Projetos da Polícia Militar de Santa Catarina, em cumprimento ao Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina. Florianópolis, SC. [Intranet].
- Portaria nº 134 - EME, de 10 de setembro de 2012*. (2012) Implantar o Escritório de Projetos do Exército – EPEX. Brasília, DF. <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/P-134-EME-10-09-2012-1.pdf>
- Portaria nº 198, de 29 de junho de 2020*. (2020). Institui o Núcleo de Gestão de Projetos da PMSC (NUPROJ PMSC) e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. [Intranet].
- Portaria nº 259/PMSC/2018*. (2018). Cria o Centro de Inovação da PMSC e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. [Intranet].



- Portaria nº 865, de 27 de agosto de 2015.* (2015) Institui a Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos e estabelece outras providências. Florianópolis, SC. [Intranet].
- Project Management Institute. (2017). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 6 ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Rauen, F. J. (1999). *Elementos de iniciação à pesquisa: incluem orientações para referência de documentos eletrônicos*. Rio do Sul, SC: Nova Era
- Rego, M. L., & Silva, T. R. da. (2011). Desafios na implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Governo Estadual. *Revista Economia & Gestão*, 11(27), 151-180. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2011v11n27p153>
- Santa Catarina. (2015). *Plano Estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina*. <https://docplayer.com.br/24591669-Plano-estrategico-pmsc.html>
- Silva, M. V. de M. da. (2014). *Os principais desafios para implantação e maturação de escritórios de projetos em organizações do governo brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil. [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13118/Dissertacao\\_VersaoFinal%20%282%29.pdf](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13118/Dissertacao_VersaoFinal%20%282%29.pdf)
- Sommerville, I. (2011). *Engenharia de Software*. 9 ed. Trans. Ivan Bosnic e Kalinka G. de O. Gonçalves. São Paulo: Pearson Education.
- Souza, W. G. de. (2017). *Escritórios de projetos regionais: possibilidades de implantação nas unidades de direção intermediária da Polícia Militar de Minas Gerais*. Monografia de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental. Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG. <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2332>
- Zimmermann, F. (2011, novembro). Implantação de escritórios de projetos em organizações públicas [minicurso]. 2º. Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, Brasília, DF. <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/congressogestao/Implantacao-de-escritorios-de-projetos-em-organizacoes-publicas.pdf>