



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)
Departamento de Administração (ADM)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

ADEILSON SOUZA DE PAULA
FERNANDA EDUARDO CAVALCANTE
MARLUCY SOUSA ALBUQUERQUE PALMEIRA

NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS

ADEILSON SOUZA DE PAULA
FERNANDA EDUARDO CAVALCANTE
MARLUCY SOUSA ALBUQUERQUE PALMEIRA

NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS

Trabalho de conclusão de curso (artigo) apresentado ao Departamento de Administração da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão e Governança em Segurança Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Lana Montezano

NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS

NEED TO IMPLEMENT A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF TOCANTINS

Autores:

Adeilson Souza de Paula
Fernanda Eduardo Cavalcante
Marlucy Sousa Albuquerque Palmeira
Universidade de Brasília (UnB)

Orientadora:

Prof.^a Dr.^a Lana Montezano

RESUMO

Um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) é fundamental para a governança e a eficiência na gestão de recursos públicos. O objetivo do artigo é realizar um diagnóstico quanto à necessidade da implementação de um Escritório de Gestão de Projetos para PMTO, com vistas a subsidiar uma proposta inicial de modelo para a criação do EGP, como base para a melhoria da Gestão e Governança Pública na Corporação, apoiando-se em pesquisas bibliográficas e documentais sobre modelos de EGP's em outras instituições de segurança pública no Brasil. A metodologia inclui a análise de documentos normativos e entrevistas com servidores de outras organizações de segurança pública, a fim de se obter um panorama geral de modelos de EGPs, bem como a formação de grupo técnico com representantes da PMTO para discussão da necessidade e do modelo a ser proposto. Os resultados da pesquisa indicam que a criação de um EGP pode melhorar a capacidade de gerenciamento de projetos, através da centralização das discussões e execuções em um único lugar. Conclui-se a partir do diagnóstico que é possível adotar um modelo de EGP na PMTO que poderá garantir uma melhor prestação de serviços à população e um uso mais responsável dos recursos públicos. Recomenda-se a continuidade de estudos para aperfeiçoamento do modelo proposto, bem como a capacitação de servidores que atuarão no EGP. Os pontos positivos incluem a centralização e otimização da gestão de projetos e convênios, promovendo inovações e melhorias nos serviços prestados. Como ponto negativo citamos a resistência a mudanças culturais dentro da organização, por parte dos servidores da instituição.

Palavras-chave: gestão de projetos; governança; segurança pública; Tocantins; recursos públicos.

ABSTRACT

A Project Management Office (PMO) is essential for governance and efficiency in the management of public resources. The objective of this article is to diagnose the need to implement a Project Management Office for PMTO, with a view to supporting an initial proposal for a model for the creation of the PMO, as a basis for improving Public Management and Governance in the Corporation, based on bibliographic and documentary research on PMO models in other public security institutions in Brazil. The methodology includes the analysis of normative documents and interviews with employees of other public security organizations, in order to obtain an overview of PMO models, as well as the formation of a technical group with PMTO representatives to discuss the need and the model to be proposed. The results of the research indicate that the creation of a PMO can improve project management capacity, by centralizing discussions and executions in a single place. The conclusion from the diagnosis is that it is possible to adopt an EGP model in the PMTO that will ensure better service provision to the population and a more responsible use of public resources. It is recommended that studies be continued to improve the proposed model, as well as the training of employees who will work in the EGP. The positive points include the centralization and optimization of project and agreement management, promoting innovation and improvements in the services provided. As a negative point, we mention the resistance to cultural changes within the organization on the part of the institution's employees.

Keywords: project management; governance; public safety; Tocantins; public resources.

1 INTRODUÇÃO

O artigo 37 Constituição Federal pela emenda nº 19/98 prevê que é dever da administração pública direta e indireta em todas as esferas federal, estadual e municipal obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. E ainda no art. 39 (CF 88), que os entes públicos deverão desenvolver programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público (BRASIL, 1998).

A Polícia Militar do Estado do Tocantins tem apenas 36 anos de existência (PMTO, 2025) e por essa razão está em fase de reestruturação, buscando sobremaneira investir na capacitação de seu efetivo, a fim de atender ao Decreto nº 6.395/2022 que instituiu a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual. Conforme o art. 2º do Decreto a governança pública consiste no “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle de condução de políticas públicas e prestação de serviços de interesse da sociedade, aplicados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão.”

Os estudos que estão sendo realizados para a implementação da Política de Governança Pública na PMTO apontam a Gestão de Projetos como uma ferramenta essencial para se alcançar a eficiência na elaboração e execução de projetos e a efetividade nas entregas à sociedade. Através da execução de projetos, a PMTO poderá acessar novas soluções, incorporar tecnologias e promover inovações nos serviços prestados. Relativo à segurança pública a integração entre a governança e a gestão de projetos fortalece a capacidade das organizações públicas de responder aos desafios contemporâneos, melhorando a qualidade dos serviços e a segurança para a população, como explica Dandolini (2023).

A estruturação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) na PMTO tem como objetivo fortalecer sua capacidade de gerenciar projetos, centralizando-os em um único lugar de discussões, a fim de que suas execuções mais eficientes e suas entregas mais efetivas, resultando em uma melhor prestação de serviços à população e o uso mais responsável dos recursos públicos. Segundo Kerzner (2006) o EGP desempenha um papel essencial na padronização de processos de gerenciamento de projetos e na facilitação do compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

A mudança organizacional e cultural é um processo complexo e multifacetado que envolve a transformação das práticas, valores e comportamentos dentro de uma organização. No contexto da PMTO, a implementação de um EGP poderá ser um catalisador significativo para essa transformação, impulsionando a Organização para novas práticas de gestão, auxiliando na construção do Planejamento Estratégico e no Programa de Gestão, e na captação de mais recursos

para a instituição.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é realizar um diagnóstico quanto à necessidade da implementação de um Escritório de Gestão de Projetos para PMTO, com vistas à subsidiar uma proposta inicial de modelo para a criação do EGP, como base para a melhoria da Gestão e Governança Pública na Corporação. Por estar em fase de adoção dos princípios, diretrizes e mecanismos de Governança Pública, a PMTO ainda carece de conhecimento sobre EGP's, por essa razão, houve a necessidade de se desenvolver uma pesquisa bibliográfica e documental, bem como a realizar entrevistas, sobre os modelos adotados em outras instituições de segurança pública no Brasil, com a finalidade de se obter referenciais teóricos e práticos que apoiassem a pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Projeto

Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK (PMI, 2017) um projeto é um esforço despendido em um espaço de tempo para se criar um produto, um serviço ou um resultado, com início e término bem definidos, com vistas a alcançar um resultado específico. De acordo com o Project Management Skills for life (PMIEF, 2018) o resultado de um projeto é conhecido como entrega ou entrega final do projeto.

Arelado ao conceito de projeto está o Gerenciamento de Projetos, definido pelo PMIEF (2018) como uma abordagem que permite o controle de todas as fases do projeto, desde a criação de um produto, serviço ou resultado específico até a sua conclusão dentro do prazo e do orçamento estabelecidos.

O Gerenciamento de Projetos é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, tanto na administração pública, quanto privada, pois garante o alinhamento estratégico, a eficiência e a eficácia, a gestão de riscos, a qualidade, a comunicação e a satisfação dos *stakeholders*, como aponta Kerzner (2006). Conforme o autor, para avaliar o sucesso de um projeto deve-se ir além de apenas cumprir todas as etapas dentro do prazo e orçamento pré-estabelecidos, pois envolve atender às expectativas dos *stakeholders* e alcançar os resultados previstos no Planejamento Estratégico da organização, tendo em vista não ser possível alcançar o sucesso na elaboração e execução de um projeto sem a clareza dos objetivos, o estabelecimento de uma comunicação efetiva entre os envolvidos e uma gestão competente dos recursos disponíveis e dos riscos envolvidos (KERZNER, 2006).

Com o objetivo de padronizar os processos de gerenciamento de projetos, existe no PMBOK (PMI, 2017) o PMO – *Project Management Office* ou EGP - Escritório de Gerenciamento de Projetos. O EGP é uma estrutura ou área na organização responsável por orientar e dar suporte

aos gerentes de projeto, garantindo alinhamento com as estratégias da instituição. Ela pode variar conforme as necessidades da organização, podendo estar envolvido na seleção, no gerenciamento e na captação de recursos para a execução de projetos. Estão entre as principais atribuições do EGP: gerenciar os recursos para atender a todos os projetos do PMO; identificar as melhores práticas de gerenciamento de projetos; orientar, aconselhar, treinar e supervisionar todas as fases do projeto; entre outras, como apresenta o PMBOK (PMI, 2017).

A eficiência na gestão de projetos é essencial para que a prestação de serviços públicos, especialmente no que tange à adequação dos gastos ao serviço prestado, atenda aos interesses sociais com qualidade, como explica Veras e Pereira (2024). O EGP tem como objetivo centralizar as informações sobre todos os projetos, facilitando a tomada de decisões por parte da organização, para uma alocação eficiente de recursos, como apontam Campos et al. (2020).

Para avaliar o desempenho do Escritório de Gestão de Projetos é necessário que a organização adote um modelo de avaliação da maturidade da gestão de projeto. Campos et al. (2020, p.3) afirma que: “A maturidade está relacionada a capacidade de alcançar o máximo de desenvolvimento. Quando referida à organização, a condição de maturidade reflete um estado em que se está em perfeitas condições para alcançar seus objetivos.”

Existem inúmeros modelos de avaliação de maturidade para instituições, e eles têm como objetivo principal apontar práticas que viabilizem a implantação efetiva da gestão de projetos. Cada um deles utiliza um tipo diferente de parâmetro para mensurar o trajeto de melhoria percorrido pela instituição, como explicam Campos et al. (2020 p. 4): “(...) a maturidade em gestão de projetos organizacionais só pode ser alcançada por meio da aplicação de esforços na melhoria de processos ao longo do tempo”.

Como ferramentas para o desenvolvimento dos projetos no EGP podemos citar o Canvas e o TAP. O Canvas do Projeto é um mapa mental resumido que facilita a compreensão do plano do projeto, contendo informações sobre porque, o que, quem, como, quanto e quando o projeto será executado. A elaboração do TAP formaliza a existência do projeto e concede ao gerente do projeto a autoridade para gerenciar e aplicar todos os recursos disponíveis (PMAM, 2017).

2.2 Gestão de Projetos no Setor Público

Segundo Andrade Neto e Vacovski (2016) o gerenciamento de projetos é essencial para melhorar a qualidade e a efetividade das políticas públicas no setor público brasileiro, contribuindo para uma administração mais eficiente e confiável. Para os autores, o gerenciamento de projetos deve contribuir para minimizar os riscos de fracasso, apenas ao necessário, e priorizar o gerenciamento desses riscos.

Avançando nesta discussão, Andrade Neto e Vacovski (2016) descrevem a importância de alinhar os projetos aos objetivos estratégicos das organizações públicas, através da padronização dos processos e metodologias, do fornecimento de suporte e treinamento aos gerentes de projeto, e do monitorando do desempenho dos projetos, a fim de garantir que eles estejam contribuindo para o bom desempenho da instituição, como um todo.

A implantação de gestão por projetos dentro de uma organização pública enfrenta algumas barreiras, pois envolve mudança na cultura organizacional. Segundo Sorte JR. (2022), o setor público enfrenta inúmeras dificuldades para implementar o gerenciamento de projetos, entre as quais estão: resistência à mudança por partes dos servidores públicos que estão acostumados a métodos de trabalho tradicionais; falta de qualificação dos funcionários públicos, que desconhecem como gerenciar um projeto de forma eficaz; burocracia excessiva, que dificulta a implementação de projetos; recursos limitados para a execução dos projetos; comunicação ineficaz entre os setores envolvidos na gestão de projetos; e a regulamentação do setor público que difere do setor privado, criando mais obstáculos.

Devido ao número significativo de obstáculos para se implementar o gerenciamento de projetos em uma instituição pública, Veras e Pereira (2024) apontam algumas competências específicas que precisam ser desenvolvidas para que se tenha sucesso nesse processo, como: qualificação profissional, desenvolvimento de habilidades interpessoais, conhecimento sobre o setor público, gestão de riscos, e adaptação às mudanças.

O desenvolvimento dessas competências é importante no setor público, porque possibilita às instituições trabalharem com eficiência e eficácia, em conformidade com a lei, e com transparência e responsabilidade, gerindo os riscos para oferecer um serviço de qualidade à sociedade, através de resultados efetivos, como explicam Veras e Pereira (2024).

No Gerenciamento de Projetos é de suma importância que as pessoas envolvidas tenham perfil e competência para atuarem nas áreas do conhecimento, como aponta Oliveira (2021, p. 20): “Cada projeto necessita da atuação de profissionais com um conjunto específico de habilidades e competências. [...]”. Ainda, segundo o autor, as competências podem ser divididas em: técnicas, comportamentais e contextuais (OLIVEIRA, 2021, p. 19).

O gerenciamento de projetos exige um conjunto de habilidades que estará muito relacionado ao tipo de projeto que se deseja desenvolver, por essa razão, Oliveira (2021, p. 20) afirma que: “Em geral, quanto maior for o nível de incerteza do projeto maior será a necessidade de a equipe trabalhar de forma independente, com menor nível de supervisão.”

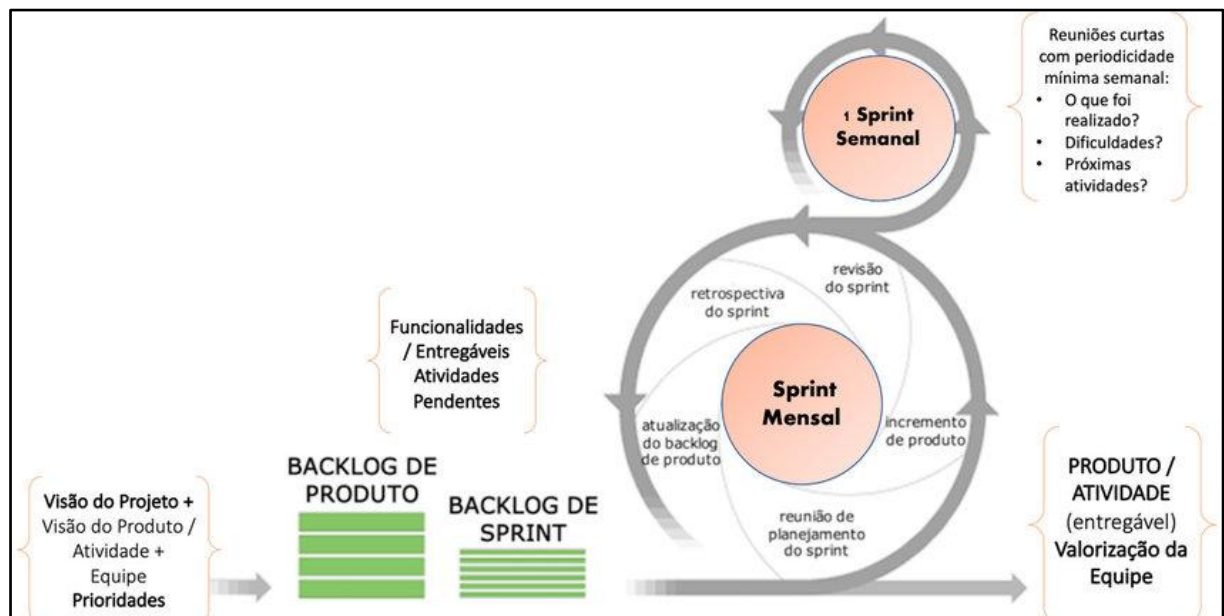
No setor público, boas práticas podem ser utilizadas a fim de garantir eficiência e eficácia na gestão de projetos e a escolha dependerá do EGP, dentre elas estão: PMBOK, abordagens ágeis (Scrum e Kanban) e ferramentas tecnológicas (softwares de gerenciamento de projetos). Todas elas

têm o objetivo de garantir que o gerenciamento de projetos no setor público obtenha resultados efetivos, através de uma prestação de serviços de qualidade ao cidadão, como apresentam Oliveira et al. (2020).

Ainda de acordo com os autores Oliveira et al. (2020) na metodologia tradicional, a gestão de projetos busca um planejamento mais detalhado que resulta em uma documentação extensa e pesada. É uma forma de gerenciamento que segue à risca o plano original, enquanto a abordagem ágil prevê que o planejamento seja modificado durante todas as fases do projeto.

Segundo Silva (2019) entre as metodologias ágeis está a Scrum, que consiste em dividir o projeto em partes menores, denominadas *sprints*, cujas metas de execução se dão em um curto espaço de tempo, e ao final avalia-se o percentual de erros e acertos, para aperfeiçoamento da etapa seguinte, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Metodologia Ágil Scrum para desenvolvimento de atividades



Fonte: Labiak Jr, Silvestre & Candido, Roberto & Angelo Pereira, Leandro. (2021). SRI - Sistema Regional de Inovação - Litoral/PR: do conceito à aplicação Volume 1. (adaptado de PRESSMAN, 2011. p. 96).

Os autores Oliveira et al. (2020) abordam outra metodologia ágil conhecida como Kanban. Segundo eles, essa metodologia contempla o todo do projeto, a partir do fluxo do trabalho. Esse método consiste em dividir o trabalho em cartões. Nesse método é atribuído um cartão para cada atividade, passando por todas as fases até sua conclusão. Os cartões sinalizam em que situação está o trabalho, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 - Método Kanban.



Imagem da internet. Disponível em: <https://www.alura.com.br>. Acesso em: 26 jan, 2025.

O estudo apresentado por Oliveira et al. (2020) aponta que embora as metodologias ágeis como *Scrum* e *Kanban* possam mitigar os riscos de insucesso no setor público, a adoção dessas metodologias ainda é incipiente. Entre os desafios encontrados estão problemas no cumprimento de prazos, na falta de conhecimento e experiência dos servidores envolvidos e na comunicação ineficaz.

2.3 Implantação de Escritório de Gestão de Projetos

O Escritório de Gestão de Projetos (EGP) é uma unidade de gestão que centraliza o aprendizado em projetos, impulsionando a organização a ter mais eficiência, eficácia e efetividade na elaboração, captação de recursos e execução de projetos. Geralmente, o EGP possui um caráter consultivo em instituições com baixo nível de maturidade, e centralizador em instituições maduras, onde alinha os projetos ao planejamento estratégico da instituição, como apontam Neto e Vacovski (2016).

Segundo Yanzer Cabral (2022) o EGP é uma estrutura organizacional que “(...) abriga pessoas com competências em gestão de projetos em todas as suas áreas de conhecimento, para dar suporte necessário aos responsáveis pelos projetos, assim como para as equipes (...)”. Para o autor, essa estrutura é responsável por conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar todas as etapas relativas aos projetos.

Para Guerreiro e Brito (2022) a instalação de um EGP se mostra como uma alternativa de soluções mais rápidas e inovadoras, para atender à crescente demanda interna e externa das organizações públicas, tradicionalmente burocráticas e hierarquizadas, que carecem de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos em todos os

níveis. Ainda segundo os autores: “As atividades de um escritório de projetos podem variar de organização para organização, dependendo de sua estrutura organizacional, nível de maturidade, necessidades e posicionamento estratégico (...)” (GUERREIRO; BRITO, 2022)

De acordo com Vargas (2003) existem basicamente três níveis de EGP de acordo com a finalidade e os objetivos destinados pela organização. São eles: PMO Isolado – destinado a um projeto ou programa específico; PMO Departamental – abrange toda a organização e é responsável por vários projetos simultaneamente, oferecendo suporte, ferramentas e serviço de planejamento e controle de prazo, custo e qualidade; e EPMO – atua no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização, envolve a priorização de projetos e alinhamento estratégico.

Dentro de uma organização, o EGP pode assumir diversas características e pode desenvolver inúmeras atividades, adotando diferentes metodologias, de acordo com a finalidade para a qual foi criado. Vargas (2003) explica que “a função do escritório em uma organização pode variar de uma assessoria, limitada à recomendação de políticas e procedimentos para projetos individuais, até uma estrutura gerencial completa (...)”.

3. MÉTODO

A pesquisa utilizada foi teórico-empírica, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de pesquisa documental e análise do grupo técnico da Sexta Seção do Estado Maior (PM/6) da PMTO. Foram entrevistados servidores do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), da Polícia Civil do Espírito Santo e da Polícia Militar do Estado do Acre.

A pesquisa documental teve como objetivo analisar os modelos de EGP's implementados em organizações de segurança pública para o levantamento de experiências que pudessem subsidiar o diagnóstico para a criação de um Escritório de Gestão de Projetos na Polícia Militar do Estado do Tocantins, visando o aprimoramento da gestão e governança da organização.

Para a análise e elaboração da proposta de criação do EGP na PMTO, foram identificados e revisados diversos documentos provenientes da Polícia Militar do Estado do Acre (PMAC), do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), da Polícia Civil do Espírito Santo (PCES) e da Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM), pela facilidade de acesso a servidores dessas organizações e pela similaridade entre os modelos adotados com o que deseja propor para a PMTO. Os documentos foram obtidos através de buscas detalhadas em sítios de internet, incluindo sites institucionais e bases de dados públicas, além de entrevistas com servidores públicos dessas organizações, que compartilharam suas experiências e materiais relevantes.

Durante a pesquisa documental foi empregada uma abordagem metodológica que visava

identificar aspectos comuns entre as instituições e a PMTO, quanto à estrutura organizacional e as boas práticas que poderiam servir de modelo para o novo EGP, assim como as ferramentas e metodologias utilizadas, para a instalação dos EGP's nas instituições pesquisadas.

No mês de janeiro de 2025 foi criado na PM/6, pela Portaria nº 001/2025 - PM/6 - EMG um grupo técnico para estudar a viabilidade da estruturação de um EGP ligado à seção, a partir das experiências apresentadas nesta pesquisa. Foram realizados cinco encontros, entre os meses de janeiro e fevereiro, com o grupo composto pela Chefe e pela Subchefe da Seção, pela servidora responsável pela área de Convênios e pela servidora responsável pela Execução Orçamentária, sendo três policiais militares e uma servidora civil. Nesses encontros foram analisadas as estruturas, as atribuições e a visão geral do fluxo de processos dos EGP's de cada organização pesquisada, com o objetivo de desenhar um modelo inicial de estrutura que pudesse ser implementado na PMTO.

4. RESULTADOS

4.1 Levantamento de experiências de Escritório de Gestão de Projetos em Órgãos de Segurança Pública Estaduais

Na Polícia Militar do Estado do Acre (PMAC), o órgão responsável pela gestão dos projetos e convênios da instituição é a Diretoria de Planejamento (DPLAN), regulamentada pela Instrução Normativa nº 04 de 04 de abril de 2023. A DPLAN tem em sua estrutura a Divisão de Planejamento, Estudos e Projetos (DPEP) e a Divisão de Gestão de Convênios (DGC). A DPEP é o órgão responsável pelo estudo e planejamento das ações que direcionam o orçamento institucional, a elaboração de projetos básicos e executivos, os serviços de arquitetura e engenharia, o controle da execução dos projetos institucionais e a captação de recursos; enquanto a DGC é responsável pela gestão e fiscalização da execução dos convênios e instrumentos congêneres, incluindo a execução financeira, prestação de contas e controle dos convênios.

De acordo com a NI nº 4/2023, a DPEP é composta pela Seção de Planejamento e Estudos, responsável por elaborar estudos e diagnósticos para melhorar a gestão organizacional, propor modernizações institucionais e estabelecer parâmetros para o Planejamento Estratégico; e pela Seção de Engenharia e Arquitetura, responsável pela elaboração de projetos básicos e executivos, orçamentos de obras e serviços de engenharia, assessoria em pareceres e laudos técnicos, avaliação e inspeção das estruturas físicas das unidades policiais militares, entre outros (PMAC, 2023).

Segundo a Subchefe da DPLAN, o fluxo processual na DPEP se inicia com o recebimento do DOD (Documento de Oficialização de Demandas) por parte das Unidades da PMAC, onde

cada uma delas apresenta as suas necessidades. Caso sejam aprovados como prioridades pelo comando da Corporação, os DOD's são transformados em projetos e incluídos no Plano de Compras Anual (PCA) para execução no próximo exercício financeiro, excetuando-se as demandas urgentes, que são incluídas no PCA, em execução. Os projetos não definidos como prioridades ficam aguardando os recursos provenientes da captação de recursos, como convênios, emendas parlamentares e outras fontes.

Embora a DPEP seja o setor responsável pela elaboração, acompanhamento e execução dos projetos institucionais da PMAC, o setor sofre com algumas ingerências, pois alguns projetos nascem por meio da captação individual de emendas parlamentares, não incluídas no portfólio de projetos ou no PCA. Nesses casos, a Divisão busca avaliar a viabilidade de execução, e sendo possível, inicia o acompanhamento de todas as fases do projeto até a sua execução.

A Polícia Civil do Espírito Santo (PCES) possui uma Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão (APPMG) que possui a atribuição de coordenar o planejamento estratégico, o Escritório de Projetos e o Escritório Local de Processos e Inovações. A APPMG foi criada através do Decreto nº 4277-R, de 05 de julho de 2018 e regulamentada por meio da Instrução de Serviço nº 571 de 12 de setembro de 2019, e está ligada ao Delegado Geral através do gabinete do Delegado Adjunto da PCES.

Segundo o assessor da APPMG, o Escritório de Projetos é apenas uma das atribuições da Assessoria, que é responsável pela gestão estratégica dos projetos prioritários da PCES, custeados com recursos estaduais e a gestão de recursos federais, como emendas parlamentares e o Fundo Nacional de Segurança Pública (FUSP). Em virtude do pouco tempo de criação da APPMG ainda não há um fluxo processual para o acompanhamento dos projetos que ingressam no Órgão.

No Distrito Federal, o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF) incluiu em seu plano estratégico 2013-2016 a criação de um EGP. Esse processo consistiu na elaboração de uma metodologia de gerenciamento de projetos, capacitação de servidores para atuar nesse gerenciamento, implantação de ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) e construção de um portfólio de projetos estratégicos.

Segundo o Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP) do CBMDF: Metodologia aplicada (2018) dentre as principais atribuições do EP no CBMDF estão o apoio na captação de recursos para a instituição, a manutenção da alta administração informada sobre os indicadores de desempenho dos projetos, a padronização e o acompanhamento das ferramentas de gerenciamento de projetos (metodologia, software, técnicas, modelos, formulários etc.).

O MGP prevê que o fluxo processual inicia com as demandas enviadas ao EGP. São consideradas demandas as necessidades ou solicitações advindas dos diversos setores da instituição, em todos os níveis organizacionais, desde que estejam alinhadas às estratégias institucionais.

Compete ao EGP receber, registrar, analisar (grau de complexidade, tempo de execução etc.) e priorizar essas demandas, através do software GPWeb. Com base em critérios objetivos, e na utilização do Sistema Eletrônico de Informações–SEI e no software GPWeb, o Comandante-Geral do CBMDF decide qual demanda ensejará um novo projeto.

O escritório de projetos é responsável por coordenar, executar e controlar todas as fases de planejamento e elaboração do projeto, que é realizada no modelo Canvas. Para a captação de recursos, o setor demandante propõe uma fonte de captação, que deverá ser aprovada pelo Comandante-Geral, podendo ser: recursos públicos, privados, programas de governo, emendas parlamentares, organizações não governamentais, entre outras, (CBMDF, 2018).

De acordo com o MGP, compete ao gerente de projeto liderar, orientar e acompanhar toda a execução do projeto, bem como administrar os riscos, garantir os indicadores e a execução do cronograma, dentro dos requisitos e prazos estabelecidos, ainda que algumas etapas dependam de outros setores para serem realizadas, pois esse alinhamento com os demais setores institucionais irá contribuir com o alcance dos objetivos definidos no projeto.

A Polícia Militar do Estado do Amazonas (PMAM) estabeleceu o Manual de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos, em 2017. O manual foi elaborado pela 6ª Seção do Estado-Maior Geral, unidade responsável pelo gerenciamento dos projetos e captação de recursos da instituição.

O Manual estabelece que para iniciar um projeto é necessário seguir as fases do ciclo de vida do projeto, ou seja, o período entre a concepção e o encerramento deste, considerando todas as entregas realizadas e a finalização na prestação de contas. A fase de concepção inicia com a proposta de um projeto. O requisitante deve alinhar o projeto ao Plano Estratégico da PMAM e identificar um problema ou oportunidade, decidindo qual será a fonte de recurso: próprio ou externos (PMAM, 2017).

A fase de iniciação é crucial para o reconhecimento formal de um projeto e para a produção de informações que apoiarão o planejamento. Esta fase inclui três processos principais: identificação das partes interessadas, estruturação do Canvas do Projeto e elaboração do Termo de Abertura do Projeto. Na identificação das partes interessadas, a equipe de profissionais responsável pelo desenvolvimento das atividades planejadas é reunida.

A fase de planejamento define o melhor caminho para alcançar os objetivos do projeto. Nele é elaborado a Declaração de Escopo, a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), o Plano de Aquisições, o Cronograma do Projeto, o Plano de Comunicação e o Plano de Gerenciamento de Riscos (PMAM, 2017).

A fase de execução transforma o plano do projeto em realidade. O gerente coordena as atividades do Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP) e os recursos humanos começam a

desenvolver o projeto. O gerente deve estar preparado para mudanças durante a execução. Esta fase inclui processos como compras, estruturação dos locais de uso, elaboração e controle dos contratos, execução financeira das aquisições e controle da destinação das aquisições (PMAM, 2017).

A fase de controle e monitoramento começa junto com a execução. O gerente do projeto deve avaliar se todas as atividades seguem o plano ou precisam de ajustes. Com a ajuda do Coordenador, ele registra o progresso no Relatório de Progresso do Projeto. Se houver necessidade de mudanças, estas devem ser analisadas, refeitas e aprovadas pelo patrocinador conforme formulário específico (PMAM, 2017).

A fase de encerramento do projeto formaliza as atividades do ciclo de vida do projeto. Ela ocorre quando o objetivo é alcançado. Nesta fase, são elaborados o Relatório Final do Gerente do Projeto, destinando à 6ª Seção do Estado-Maior Geral, o Termo de Encerramento, a Prestação de Contas e a Publicação em Boletim Geral (PMAM, 2017).

Abaixo, segue no Quadro 1, o comparativo consolidado sobre aspectos da gestão de projetos das instituições de segurança pública analisadas.

Quadro 1: Normativos das Organizações de Segurança Pública sobre gestão de projetos

Organização	Normativo	Estrutura Organizacional	Atribuições	Metodologia	Etapas
PMAC	Instrução Normativa nº 04/2023	DPEP vinculada a DPLAN	Planejamento das ações que direcionam o orçamento institucional, elaboração de projetos básicos e executivos	Não informado	Estudo, planejamento, elaboração de projeto básico e executivo e controle da execução dos projetos
PCES	Instrução de Serviço nº 571/2019	APPMG vinculado ao Delegado Geral	Ampliação da capacidade institucional de inovação, elaboração e execução dos planejamentos, projetos, processos, metodologias, objetivando a modernização da gestão	Não informado	Não informado
CBMDF	Manual de Gerenciamento de Projetos	Escritório de Projetos Estratégicos/Estado-Maior-Geral	Envolve o planejamento, coordenação de projetos,	Metodologia Aplicada	Ciclo de vida: demanda, planejamento, captação de

Organização	Normativo	Estrutura Organizacional	Atribuições	Metodologia	Etapas
			captação de recursos, supervisão, execução, monitoramento, progresso e conclusão de projetos.		recursos, execução, controle e monitoramento e encerramento
PMAM	Manual de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recurso	6ª Seção do Estado-Maior Geral	Fornecer diretrizes e procedimentos para a gestão eficiente de projetos dentro da Polícia Militar	Metodologia de Gerenciamento de Projetos	Ciclo de vida: concepção, iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento

Fonte: Organização dos autores (2025).

Ao analisar os documentos acima a respeito das unidades de gestão de projetos nas instituições pesquisadas foi realizada uma análise SWOT da implantação de um Escritório de Projetos na PMTO, conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Análise SWOT para implantação do EGP na PMTO

FORÇA	FRAQUEZA
Criação de Grupo Técnico na PM/6 Criação do Comitê Interno de Governança Pública Interesse do Comando Geral na instalação do EGP	Custo para a implementação da unidade de gestão Ausência de metodologia estruturada para a gestão de projetos Falta de servidores capacitados em metodologias de gestão de projetos
OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Ampliação da captação de recursos Estabelecimento de novas parcerias com entes públicos e privados	Baixo investimento por parte de parlamentares e da iniciativa privada nos projetos da Corporação

4.2 Proposta de estruturação do Escritório de Projetos para a PMTO

O Estado do Tocantins, por meio do Decreto Estadual nº 6.395 de 1º de fevereiro de 2022, dispôs sobre a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta no Poder Executivo Estadual. Nesse documento foram descritos os princípios e as diretrizes da Governança Pública e foram instituídos o Conselho de Governança Pública – CGOV, para assessorar o chefe do poder executivo na implementação dessa política, e os Comitês Internos de Governança Pública, dentro dos órgãos, com o objetivo de garantir o desenvolvimento e a apropriação das

melhores práticas de governança, de forma contínua e progressiva.

Em atendimento ao Decreto Estadual nº 6.395/2022, a Polícia Militar do Estado do Tocantins publicou a Portaria nº 003/2024 que instituiu o Comitê Interno de Governança Pública – CIGP no âmbito da corporação. O CIGP é composto pelo Comandante-Geral, pelo Chefe do Estado Maior, pelo Corregedor-Geral, pelos Chefes das Seções do Estado Maior Geral e Especial e pelos Comandantes do Policiamento da Capital (CPC), Especializado (CPE) e Regionais (CRPs 1, 2 e 3). Segundo o Decreto Estadual compete aos Comitês Internos de Governança Pública:

- I - implementar e manter processos e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;
- II - incentivar e promover iniciativas voltadas para:
 - a) a implementação do acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, valendo-se inclusive de indicadores;
 - b) a promoção de soluções para melhoria do desempenho institucional;
 - c) a implementação de mecanismo para mapeamento de processos e a adoção de instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;
- III - acompanhar e promover a implementação de medidas, mecanismos e práticas organizacionais de governança pública definidos pelo CGOV;
- IV - apoiar e incentivar políticas transversais de governo; e
- V - promover, com a coordenação institucional da Controladoria-Geral do Estado, a implantação de metodologia de Gestão de Riscos.

A estruturação de um Escritório de Gestão de Projetos na Polícia Militar do Estado do Tocantins se apresenta como uma ferramenta gerencial que poderá colaborar com o processo de implementação da política de Governança Pública na organização, auxiliando na execução do Programa de Gestão institucional, como aponta o PMBOK (2017) “Todos os projetos devem dar suporte aos objetivos estratégicos da organização. O plano estratégico da organização executora deve ser considerado como um fator quando forem feitas decisões em seleções e priorizações de projetos.”

Segundo a Chefe da Sexta Seção do Estado Maior Geral (PM/6), setor responsável pelo planejamento das matérias relativas a convênios, ao orçamento e às finanças da PMTO, existe atualmente, uma lacuna no gerenciamento de projetos da Corporação, quanto à sua organização e estruturação, provocando uma baixa execução dos recursos captados. Os projetos realizados, em sua maioria, embora estejam voltados ao nível operacional, ainda carecem de uma ótica sistêmica e estruturada, e de acompanhamento em todas as fases, até a entrega dos resultados, o que dificulta a métrica de cumprimento das metas previstas no Programa de Gestão.

De acordo com a 1ª Edição do Regimento Interno da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO, 2016) a seção PM/6 possui duas subseções: Subseção de Projetos e Captação de Recursos e Subseção de Orçamento e Finanças. Compete à Subseção de Projetos e Captação de Recursos, a elaboração de projetos para a captação de recursos, a realização de estudos na área de projetos, e a articulação com outros órgãos e organizações envolvidas nos projetos, todavia, não

há equipe para esta finalidade, sendo o trabalho administrativo executado por uma única servidora civil, que é responsável pela elaboração de portfólio, pela articulação com órgãos externos, pela celebração de convênios, entre outras atribuições.

No Plano Estratégico da instituição construído para o período de 2016 a 2020, prorrogado até dezembro de 2025, publicado no Boletim Geral nº 071 de 12 de abril de 2017, consta a criação de uma Assessoria Técnica de Captação de Recursos, para atender ao objetivo estratégico de “Ampliar a capacidade de captação de recursos financeiros” da instituição, através de uma equipe especializada em convênios e uma equipe especializada em elaboração de projetos, demonstrando um anseio de implementar uma gestão de projetos, que foi intensificado pela recente portaria de criação do Comitê Interno de governança, que está exigindo da corporação mais empenho na captação de recursos para a execução da política pública.

A proposta inicial para a estruturação do EGP na PMTO é criar uma unidade/gerência que pertença à PM/6, que amplie as atribuições da Subseção de Projetos e Captação de Recursos, onde serão centralizados todos os projetos que necessitem da captação de recursos, atribuindo um caráter mais técnico e célere ao trabalho que é desenvolvido, através de soluções inovadoras e tecnológicas, alinhando as entregas da instituição às ações previstas no Planejamento Estratégico da PMTO, como corrobora Vargas (2003, p. 117) “ O Escritório de Projetos é um local central para conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto.”

O EGP da PMTO ficará responsável por recepcionar as demandas, orientar a elaboração do *template*, captar recursos, confeccionar o portfólio, dar suporte aos gerentes de projeto e acompanhar a execução de todas as fases do projeto até a entrega final, garantindo o alinhamento com o Planejamento Estratégico da corporação. A proposta é que haja pelo menos, três servidores entre civis e militares, com conhecimento na área de gestão de projetos, atuando no EGP, que identificarão as melhores práticas de gerenciamento de projetos a serem implementadas.

A centralização das informações sobre os projetos que necessitarão de captação de recursos no EGP, facilitará a tomada de decisões por parte do gestor da PMTO, que aloca melhor os recursos, oferecendo eficiência na prestação de serviços da instituição. Uma vez, que os projetos estarão concentrados no EGP, as demandas deverão estar voltadas diretamente às políticas públicas elencadas no Planejamento Estratégico.

O fluxo processual atual da PMTO tem início no Gabinete do Comando Geral. É ele que recepciona os DFD's (Documento de Formalização de Demanda), onde constam a identificação da demanda, que deve estar prevista no Plano Estratégico institucional, a justificativa, o custo, entre outros, das seções e unidades policiais militares, e os encaminha à Quarta Seção do Estado Maior Geral (PM/4), setor responsável pelo planejamento das matérias relativas à logística e à infraestrutura da PMTO, que por sua vez, avalia se a demanda consta no PCA e envia o documento

à PM/6 para consulta de disponibilidade orçamentária e indicação da fonte em que será executada a referida despesa.

Com a implantação do EGP na PMTO esse fluxo sofrerá alteração ao passar pela PM/6 para consulta sobre o orçamento, pois caso, a despesa seja realizada na fonte do Tesouro Estadual (fonte 500), os DFD's retornarão para a PM/4, para fins de autuação de processo e demais procedimentos de compra, e em situações em que as demandas requeiram outras fontes, como convênios (emendas parlamentares, particulares, INEP ou Ministério da Justiça), essas demandas serão encaminhadas ao EGP.

As demandas que necessitem da captação de recursos permanecerão no EGP e serão cadastradas em um formulário no GPWeb (software adquirido pela instituição) onde constarão as informações preliminares como nome, UPM, demandante, justificativa, resultados esperados, alinhamento ao Planejamento Estratégico, entre outras. Em seguida, as demandas serão analisadas pelo Grupo de Governança, composto pelo Subchefe do Estado-Maior e pelos oficiais que gerem os grandes comandos (CPC, CPE, CRP 1, 2 e 3) a fim de eleger quais são as prioridades do Comando Geral para a instituição, para o exercício financeiro seguinte.

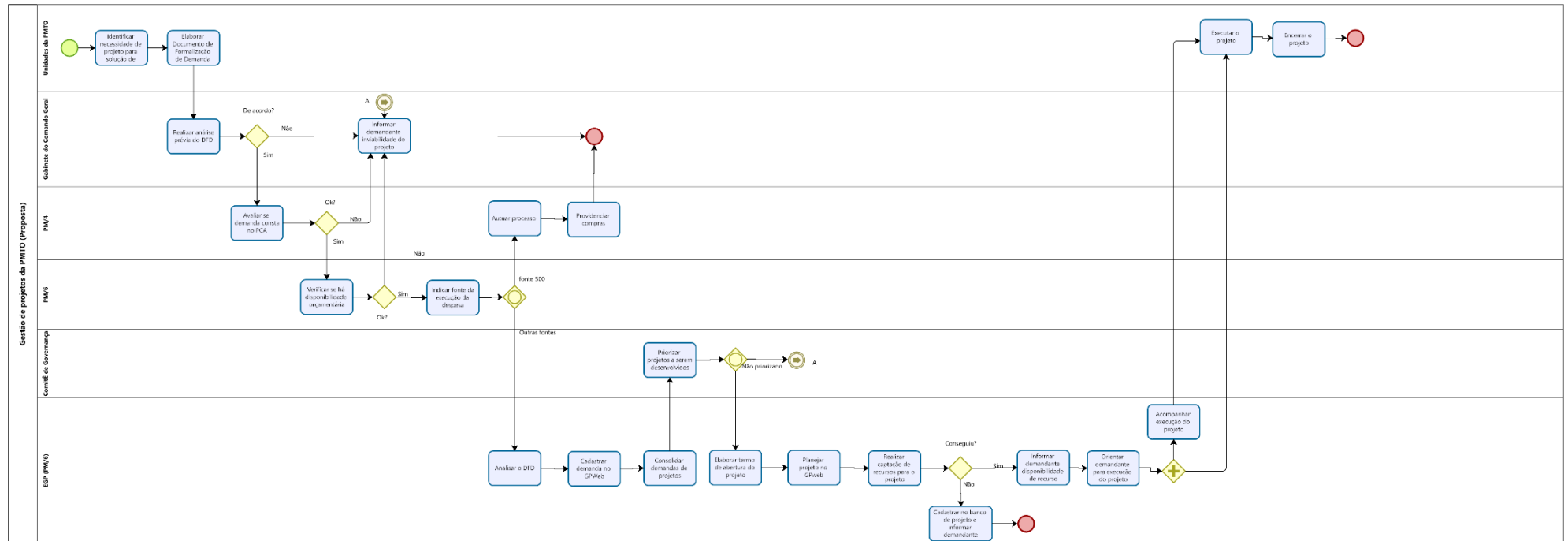
Ao serem aprovadas, as demandas serão transformadas em projetos. O EGP através do Canvas elaborará o Termo de Abertura de Projeto (TAP). As etapas seguintes serão realizadas no GPWeb que possui as ferramentas necessárias para o gerenciamento do projeto, como: elaboração do plano, elaboração da estrutura analítica, estimativa de custos, cronograma, plano de gerenciamento de riscos e plano de comunicação. Através do GPWeb o EGP fará o monitoramento dos projetos, a fim de garantir a eficiência na execução de cada fase.

Após a elaboração dos projetos será confeccionado o portfólio para a captação de recursos para a execução dos projetos, junto aos entes federativos e particulares, evidenciando os indicadores que comprovam a necessidade das demandas apresentadas. Os projetos contemplados com o financiamento seguirão para a execução, enquanto os demais serão encaminhados para o Banco de Projetos, para aguardar recursos futuros, podendo ou não, voltarem a compor o novo portfólio.

Na fase de execução dos projetos deverá haver uma atualização do plano, a mobilização da equipe que atuará no projeto, a solicitação das aquisições, a consolidação das fontes de recursos e a aprovação do Termo de Referência ou Projeto Básico, para que se proceda com os processos de licitação e contratação. Nessa fase é muito importante manter a comunicação com as partes interessadas e atualizar o andamento do projeto.

A Figura 3 ilustra a visão geral do fluxo proposto.

Figura 3: Fluxo Processual proposto da gestão de projetos para PMTO.



Fonte: Elaboração própria, com base em dados coletados no grupo focal (2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou colaborar com uma lacuna metodológica sobre um diagnóstico para a criação de um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) na Polícia Militar do Estado do Tocantins, com o objetivo de centralizar todos os projetos da instituição em um único lugar e ampliar a captação de recursos. Através de uma análise documental sobre outras instituições com EGP's estruturados, observou-se que é possível seguir os modelos de implementação das instituições pesquisas, adequando-os à PMTO.

Nesse sentido, a gestão de projetos revela-se uma ferramenta importante para a eficiência e eficácia na execução de políticas públicas, especialmente no contexto das instituições de segurança pública. A estruturação de um EGP na PMTO poderá centralizar e otimizar a gestão de seus projetos e convênios, promovendo inovações e melhorias na prestação de serviços à sociedade.

Para que o EGP seja estruturado na PMTO será necessário aprofundar o estudo e definir sobre o modelo de funcionamento do EGP que poderá adotar os modelos gerenciais matricial, linear ou híbrido, bem como o modelo de abordagem tradicional ou ágil, buscando referências nacionais ou internacionais. Quanto à estrutura, é necessário incluí-lo na estrutura organizacional da corporação por meio de portaria ou outro instrumento legal que disponha sobre as atribuições da nova unidade/gerência/subseção, bem como do novo fluxo processual que a instituição adotará a partir desta implantação. Além disso, será imprescindível investir na aquisição de softwares específicos e na formação profissional dos servidores que atuarão no EGP.

Os pontos positivos da implementação do EGP incluem a centralização e otimização da gestão de projetos, promovendo uma melhor organização e eficiência nos processos, e a potencial melhoria na captação de recursos, para isso será necessário definir indicadores e meios de verificação para monitorar os dados do EGP e fundamentar as negociações para se conseguir recursos. Por outro lado, os pontos negativos podem envolver a necessidade de investimentos em formação profissional e na aquisição de tecnologias adequadas, além da possível resistência a mudanças culturais dentro da organização. A pesquisa apresentou uma análise SWOT sobre a estruturação que precisa ser validada pelo grupo técnico da Corporação.

O artigo apresentou algumas limitações como a não realização de entrevista com o Comando da PMTO sobre as expectativas para a estruturação de um EGP na Corporação, e o acesso à alguns documentos normativos de outras instituições que já passaram pelo processo de implementação. Para futuras pesquisas, é importante estudar o impacto do EGP e o que mudou nas organizações que o implantaram, bem como a elaboração de um manual de gerenciamento de

projetos, similar aos manuais do CBMDF e da PMAM, que em muito contribuíram para a proposta do fluxo processual da PMTO.

6. REFERÊNCIAS

ACRE - **Instrução Normativa PMAC nº 01/GAB/CMDO/2021** “dispõe sobre a organização Administrativa e Operacional da Polícia Militar do Estado do Acre, nos termos do art. 23 da lei nº 2001/2008 (lei de Organização da PMAC) e suas alterações”. Acesso em 21 jan. 2025.

ACRE - **Instrução Normativa PMAC nº 04/GAB/CMDO/2023** “dispõe sobre a organização da Diretoria de Planejamento da Polícia Militar do Acre, nos termos da Instrução Normativa nº 01 de 30 de junho de 2021”. Acesso em 21 jan. 2025.

AMAZONAS - **Manual de Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos da PMAM**. Acesso em 30 jan. 2025. Disponível em link: [manual de gerenciamento 2019 06 14 10 21 46.pdf](#)

ANDRADE NETO, Adolfo Nascimento de; VACOVSKI, Eduardo. **O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público**. Caderno de Gestão Pública, 2016.

BRAGA JUNIOR, Weibson; CIPRIANO, Neuma. **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 | Ano 3 Edição 4 (paginas 114 a 132). Fev/Mar 2009. Disponível em link: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/issue/view/5/30>

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 02 fev. 2025.

CAMPOS, M. C.; DANTAS, A. de B.; MILITO, C. M.; SILVA, L. S. C. V. **Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o método Prado-MMGP**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, v. 11, n. 1, p. 1-16, jan./abr. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.15870>>.

Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal – CBMDF. **Manual de Gerenciamento de Projetos do CBMDF: Metodologia aplicada** / Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal. – Brasília: CBMDE, 2018. Disponível em link: [https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/bitstream/123456789/337/1/Metodologia de Gerencia mento de Projetos.pdf](https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/bitstream/123456789/337/1/Metodologia_de_Gerencia_mento_de_Projetos.pdf)

DA SILVA, J. Vicente; BIZARRIAS, F.Santino; DA SILVA, L. Ferreira; PENHA, Renato. **Governança e Performance em Gestão de Projetos**. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 14, n. 3, 2023. Disponível em link: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1853>

DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; et al. Governança, Gestão e Inovação em Segurança Pública. Revista Brasileira de Ciências Policiais, vol. 14, n. 11, 2023. Revista Brasileira de Ciências Policiais. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/issue/view/73/23>

BRASIL - **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 14 fev. 2025.

ESPÍRITO SANTO - **Decreto nº 4.277- R, de 05 de julho de 2018.** Estabelece o Quadro de Organização Básica da Polícia Civil do Estado do Espírito Santo - PCES, com as respectivas Unidades Policiais, nos termos previstos na Lei Complementar nº 04, de 15/01/1990, com alterações da Lei Complementar nº 892, de 08/06/2018. Disponível em: [Decreto 4277 2018 de Espírito Santo ES](#). Acesso em 21 jan. 2025.

ESPÍRITO SANTO - **Instrução de Serviço nº 571 de 12/09/2019** “Regulamentar as atribuições da Assessoria de Planejamento, Projetos e Modernização da Gestão - APPMG; Instituir o Escritório de Projetos e o Escritório Local de Processos e Inovações no âmbito da Polícia Civil do Estado do Espírito Santo - PCES. Acesso em 21 jan. 2025.

GRANDER, Gustavo; DAL VESCO, Delci; RIBEIRO, Ivano. **O Efeito da Governança de Projetos e da Gestão da Realização de Benefícios na Estratégia das Organizações: uma análise multigrupo sob o prisma de indicadores de desempenho.** Revista de Gestão e Projetos – GeP, Vol. 10 n. 2, Mai./Ago. 2019. Disponível em link: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/13965>.

GUERREIRO, Marcela Nunes; BRITO, Maurini Elizardo. Escritório de projetos e suas ferramentas para gestão e controle. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 31, n. 31, p. 10-17, ago. 2022. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/669>>. Acesso em: 15 fev. 2025.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos: Uma Abordagem Sistêmica para Planejamento, Programação e Controle.** 10ª ed. São Paulo: Blucher, 2006. Ele aborda a importância e o impacto do gerenciamento de projetos.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; ZYCH, Denilson Roberto; OLIVEIRA, Jair de; MICHALOSKI, Ariel Orlei. **Desafios no uso de metodologias ágeis de gestão de projetos em órgãos públicos: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná.** Revista de Gestão e Projetos (GeP), 11(2), p. 12-36, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.16522>.

OLIVEIRA, Tiago Chaves. **Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos.** Brasília: Enap, 2021. Disponível em: [Guia Referencial para Gerenciamento de Projetos e Portfólios de Projetos.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos.** Guia PMBOK® 6ª ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

PMIEF. **Project Management Skills for Life.** Project Management Institute. Disponível em: <https://www.pmi.org>>. Acesso em: 20 jan. 2025.

SILVA, Cláidson Eustáquio. **Metodologias Ágeis na Gestão de Projetos do Setor Público. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gerenciamento de Projetos)** – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

SORTE JR., W. F. **Em busca de melhorias no sistema de compras brasileiro: uma comparação entre os acordos-quadro do Reino Unido e o sistema brasileiro de registro de preços.** *Journal of Public Procurement*, Bingley, v.22, n.2, p.128-144, 2022. DOI 10.1108/JOPP-04-2020-0029.

TOCANTINS, **Tocantins 36 anos: Governo fortalece áreas prioritárias e gera crescimento econômico e qualidade de vida para a população.** Disponível em: <https://www.to.gov.br/secom/noticias/tocantins-36-anos-governo-fortalece-areas-prioritarias-e-gera-crescimento-economico-e-qualidade-de-vida-para-a-populacao/10aefcjscj5> Acesso em 14 fev. 2025.

TOCANTINS - **Decreto nº 6.395, de 10 de fevereiro de 2022. Dispõe sobre a Política de Governança Pública da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual.** Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/to/decreto-n-6395-2022-tocantins-dispoe-sobre-a-politica-de-governanca-publica-da-administracao-direta-e-indireta-do-poder-executivo>. Acesso em 14 fev. 2025.

TOCANTINS - **Polícia Militar do Estado do Tocantins (Brasil) Plano Estratégico (2016-2020)**, 54 p. 1.Plano Estratégico. 2.Polícia Militar. 3.Tocantins.

TOCANTINS - **Polícia Militar do Estado do Tocantins (Brasil) Regulamento Interno (2016)**, 1.Regulamento Interno. 2.Polícia Militar.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VERAS, Victoria; PEREIRA, Fernando da Silva. **Boas práticas no gerenciamento de aquisição em projetos no setor público: uma revisão sistemática de literatura.** Londrina: Eco. Reg., 2024.

YANZER CABRAL, Anderson Ricardo. **Implantação de um escritório de projetos de inovação e desenvolvimento local em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia.** *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 106–122, 2022. DOI: 10.5585/iptec. v10i1.21499. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/21499>. Acesso em: 15 fev. 2025.