



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG  
COORDENADORIA DE ENSINO  
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**ANDREA DA SILVA ANTÃO FERREIRA**

**A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**



ANDREA DA SILVA ANTÃO FERREIRA

**A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialista pelo Curso Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP) pela Secretaria de Segurança Pública de Goiás e a Universidade do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Prof. Me. Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues.

GOIÂNIA-GO

2024

## A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

### THE IMPLEMENTATION OF A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Andrea da Silva Antão Ferreira<sup>1\*</sup>

Johnathan Tarley Alga dos Reis Rodrigues<sup>2\*\*</sup>

**Resumo:** O Fundo a Fundo (FaF) é um recurso federal de transferência compulsória distribuído aos estados e ao Distrito Federal em várias áreas, dentre elas, a segurança pública. Em vista a isso, destacamos que o objetivo desta pesquisa é propor a implantação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na Polícia Militar de Goiás, com fins a trazer uma maturidade alta ao seu gerenciamento de projetos, e por fim, a execução dos recursos extra orçamentários recebidos, neste caso, destaca-se o FaF. Para responder a este panorama, se dispôs de pesquisa com: abordagem quali-quantitativa, pois, uma interpretação deve ser atribuída à grandeza numérica, ao qual o fenômeno é observado e identificado; além de estar situada no campo da natureza aplicada, pois irá gerar conhecimento e aplicações práticas para um problema específico; e também, ter por objetivo ser exploratória, tendo em vista, proporcionar uma maior familiaridade com o problema pesquisado. No que tange o para o levantamento, coleta e análise dos dados, utilizou-se de pesquisa documental e bibliográfica, destaca-se que esses dois procedimentos de pesquisa são semelhantes, no entanto, tornam-se discrepantes na natureza das fontes, pois, enquanto a pesquisa documental se alicerça sobre elementos que não foram necessariamente analisados por pares, a pesquisa bibliográfica observa esse requisito. Ademais, utilizou-se de formulário do Google Forms (Apêndice I) para se obter informações acerca da percepção dos servidores sobre o trabalho realizados nas seções de gerenciamento de projetos das forças de segurança do estado de Goiás. E como resultado obtido, temos que a proposta de um EGP traria vantagens como: um corpo militar tecnicamente qualificado, tanto na gestão, quanto na atividade fim; controle nos projetos; recursos humanos em número adequado; melhor comunicação com os clientes e demais *stakeholders*; como também, uma maior previsibilidade sobre os projetos, dentre outros fatores. Conclui-se então, que como consequência a implementação de uma EGP na Polícia Militar de Goiás, nos moldes aqui delineados, vislumbramos uma possível otimização da execução dos projetos com os recursos recebidos via Fundo a Fundo (FaF), ponto fulcral nesta pesquisa.

**Palavras-chave:** Escritório de Projetos; Fundo a Fundo; Polícia Militar de Goiás.

**Abstract:** The Fund to Fund (FaF) is a federal resource that is compulsorily transferred to the states and the Federal District in various areas, including public security. In view of this, the aim of this research is to propose the implementation of Project Management Office in the Goiás Military Police, in order to bring high maturity to its project management, and finally, the execution of the extra budgetary resources received, in this case, the FaF stands out. In order to answer this question, we used a qualitative-quantitative approach, since an interpretation must be attributed to the numerical quantity to which the phenomenon is observed and identified; as well as being situated in the field of applied nature, since it will generate

---

<sup>1\*</sup> Bacharel em Direito pela UNIALFA; Especializando em Altos Estudos em Segurança Pública (SSP-GO/UEG). E-mail: aandrea017@gmail.com.

<sup>2\*\*</sup> Johnathan Tarley A. R. Rodrigues, Tenente-Coronel PM. Graduado em Direito e Especialista em Políticas Públicas pela UFG. Mestre em Desenvolvimento Regional - MDR/UNIALFA. tarleypmgo@gmail.com . Telefone: 62 99671-3032

knowledge and practical applications for a specific problem; and also having the objective of being exploratory, with a view to providing greater familiarity with the problem being researched. With regard to the survey, collection and analysis of data, documentary and bibliographical research was used. It should be noted that these two research procedures are similar, however, they differ in the nature of the sources, because while documentary research is based on elements that have not necessarily been analyzed by peers, bibliographical research observes this requirement. In addition, a Google Forms form (Appendix I) was used to obtain information on civil servants' perceptions of the work carried out in the project management sections of the Goiás state security forces. As a result, we found that the proposal for an PMO would bring advantages such as: a technically qualified military corps, both in management and in the end activity; control over projects; an adequate number of human resources; better communication with clients and other stakeholders; as well as greater predictability over projects, among other factors. We can therefore conclude that, as a result of the implementation of an PMO in the Goiás Military Police along the lines outlined here, we can see a possible optimization of the execution of projects with the resources received via Fund to Fund (FaF), the focal point of this research.

**Keywords:** Project Office; Fund to Fund; Goiás Military Police.

## 1 INTRODUÇÃO

Temos que, dentre os recursos federais no âmbito da segurança pública, os quais são transferidos aos estados e ao Distrito Federal, destaca-se o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), previsto na Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018. O FNSP é de natureza contábil, que objetiva garantir recursos para dar suporte a projetos ou outras atividades, como também ações na área da segurança pública e de prevenção à violência, sendo necessário, ainda, a observância das diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. (BRASIL, 2018).

Nesse contexto, quando se reporta à realidade no estado de Goiás, aponta-se que esses recursos do FaF são transferidos à conta da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO) e distribuídos entre as forças, a saber: Polícia Militar; Polícia Civil; Polícia Técnico-Científica; Corpo de Bombeiros; Diretoria Geral de Polícia Penal e às demandas internas da própria SSP-GO. Assim sendo, cada uma dessas forças possui uma organização própria para gestão do FaF, e no contexto da Polícia Militar, a Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico - PM/8, realiza essa condução.

Para o gerenciamento desses projetos, faz-se necessária a implementação de boas práticas, destaca-se, neste caso, o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP). Por conceituação de seus princípios, temos que, segundo Silva (2022), o EGP se propõe a assegurar

a boa execução dos serviços, respeitado e estabelecido o seu cronograma, plano de ação e as informações do projeto.

Em vista, das questões levantadas acima, delimita-se o tema por: A otimização da execução dos projetos com os recursos recebidos via Fundo a Fundo (FaF), entre 2019 a 2022, pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO). Ressalta-se que a escolha desse espaço de tempo, entre 2019 e 2022, se deu por conta de que o plano de ação referente ao ano de 2023 só foi aprovado no mês março do ano de 2024, e a partir desta data é que as forças poderiam iniciar a execução dos recursos.

No entanto, na execução desses projetos surge uma problemática, pois, segundo dados da Gerência de Projetos e Captação de Recursos (Gecare) da SSP-GO (GOIÁS, 2024a), as forças não executam integralmente os valores recebidos, como por exemplo, que entre 2019 e 2022, enquanto a: Polícia Civil; a Polícia Técnico-Científica; e, o Corpo de Bombeiros, executaram 100% (cem por cento); 83% (oitenta e três por cento); e, 79% (setenta e nove por cento), respectivamente. De outro lado, a Polícia Militar; a Secretaria de Segurança Pública; e, Polícia Penal, executaram 74% (setenta e quatro por cento); 57% (cinquenta e sete por cento); e, 19% (dezenove por cento), respectivamente. Assim, nota-se uma diferença de execução entre as forças.

Ainda no que tange aos dados disponibilizados pela Gecare no parágrafo anterior, temos que a Polícia Militar possui o quarto menor percentual de execução de projetos entre as forças, com o valor de 74%. E, se formos mensurar que a PM-GO recebeu um valor total de R\$ 46.900.000,00 do FaF, esse equivale a 38,5% de todo o montante disponibilizado ao estado de Goiás. Em números absolutos, esses 26% restantes não executados, totalizam R\$ 12.194.000,00 (doze milhões, cento e noventa e quatro mil reais).

Logo, isso é um problema a ser levantado, por conta da não execução dos projetos e pelos valores recebidos por essa força para implantar essas ações através de recurso federal. Além do que, a prestação do serviço da PM-GO à população, pode ser influenciado por essa não execução. E, nesse sentido, apresenta-se o problema de pesquisa: Que boas práticas podem ser implantadas para o gerenciamento dos projetos da Polícia Militar de Goiás a serem executados com os recursos advindos do FaF?

Desse modo, em nossa hipótese inicial levantada, acredita-se que a implantação efetiva de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na Polícia Militar de Goiás - baseado em critérios organizacionais pré-estabelecidos - poderá tornar a sua gestão de projetos mais eficiente e madura, refletindo assim, na execução dos projetos realizados com recursos diversos, como por exemplo, o FaF.

Sob esse cenário, o objetivo desta pesquisa é propor a implantação do EGP na Polícia Militar de Goiás, com fins a trazer uma maturidade alta ao seu gerenciamento de projetos, e por fim, a execução dos recursos extra orçamentários recebidos, neste caso, destaca-se o FaF. Por conseguinte, por objetivos específicos, traçamos por: apresentar conceitos relativos ao gerenciamento de projetos; descrever a estrutura e organização dos setores que lidam com o gerenciamento de projetos nas forças de segurança de Goiás, com destaque à PM-GO; apresentar um modelo de EPG à PM-GO.

Por justificativa para essa pesquisa, é importante apontarmos o dito por Alves, Oliveira e Gurgel (2021, p. 110) de que a gestão de projetos configura-se como uma “prática estratégica e essencial ao setor público na busca pela eficiência e pelo distanciamento do estigma da burocratização excessiva, dos atrasos ou não cumprimento de entregas e do desperdício do recurso público”. Nesse sentido, se enveredar na pesquisa para se compreender e dar respostas satisfatórias à não execução de receita federal pública, é um campo de importância sem controvérsia.

Ademais, um estudo de avaliação da maturidade de cada setor responsável pela gerência de projetos das forças de segurança do estado, realizado pelo Escritório de Projetos Setorial da SSP-GO (GOIÁS, 2024b), fazendo uso do Modelo Prado - MMGP, - o qual possui cinco níveis, sendo o 5 o maior e o 1 o menor - nos apresentou os seguintes resultados: Polícia Penal (2,81); Corpo de Bombeiros (2,76); Polícia Civil (2,6); Polícia Técnico-Científica (2,46); Secretaria de Segurança Pública (2,46); e, Polícia Militar (1,17).

A partir disso, percebe-se que a Polícia Militar encontra-se no nível 01- Inicial, o que conforme estabelecido pelo Modelo-MMGP, a empresa, nesse caso a PM-GO, não tem uma compreensão clara acerca de projetos e gerenciamento de projetos, pois o realiza sem um planejamento e controle efetivo, e o resultado se positivo decorre do acaso (PRADO, 2010).

No que tange aos reflexos sociais e econômicos, destaca-se que dois atores são impactados diretamente pela não viabilização das boas práticas de gerenciamento de projetos que efetivem uma aplicação e execução - quiçá integral - dos recursos do FaF: a população em geral que recebe a prestação do serviço, como também a própria força de segurança pública e seus profissionais.

Em linhas gerais, utilizamos por metodologia a pesquisa com a abordagem quali-quantitativa, pois, uma interpretação deve ser atribuída à grandeza numérica, ao qual o fenômeno é observado e identificado. Além deste, temos essa pesquisa sendo de natureza aplicada. De outro ponto, para o levantamento, coleta e análise dos dados, utilizou-se de pesquisa documental e

bibliográfica, como também formulário google. Esse tópico da metodologia, será melhor explicitado na seção 3, denominada Procedimentos Metodológicos.

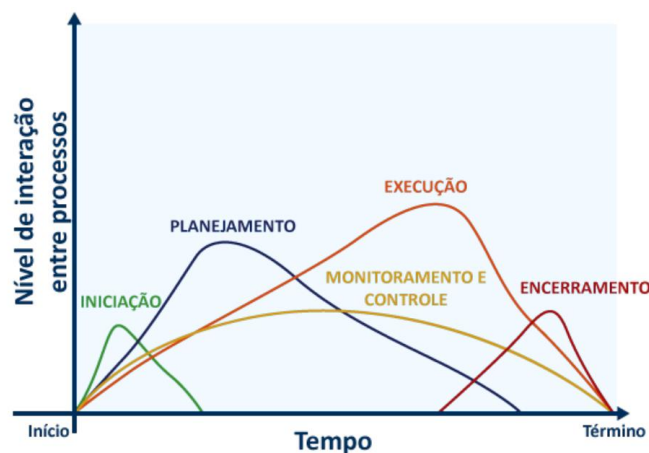
Este artigo está estruturado da seguinte forma, na Seção 2, a Revisão da Literatura aborda o gerenciamento de projeto de modo geral e como este é executado nas forças de segurança de Goiás. Na Seção 3, os procedimentos metodológicos de forma pormenorizada. Na Seção 4, abordamos nos resultados e discussões, um diálogo mais detalhado sobre o gerenciamento de projeto nas forças de segurança do estado, e após isso, apontamos um modelo de EGP para a Polícia Militar de Goiás. Por fim, na Seção 5, que são as considerações finais, apresentamos os resultados advindos da pesquisa. Fechando com as referências bibliográficas.

Enfim, pela temática apresentada e seus desdobramentos, realça-se que esta pesquisa é inovadora e poderá contribuir à gestão de projetos dentro do contexto da Polícia Militar de Goiás. Considera-se ainda que este pode ser um modelo a ser observado pelas forças co-irmãs, ao possibilitar uma maturidade à gestão de projetos, com fins à execução dos recursos recebidos, em nosso caso, o FaF.

## 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

O gerenciamento de projetos possui cinco ciclos de processos, a saber: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento. Esses ciclos se interagem de acordo com o tempo necessário para o seu fim, conforme Figura 1.

**Figura 1.** Interação entre os processos ao longo da vida do projeto



Fonte: Chaves *et al.* (2017)

Esses processos se ligam através do resultado obtido, fazendo com que, praticamente, a base do início de um, seja o final do outro. Montalvão (2015, p. 20) corrobora essa fala,

quando destaca que “cada processo é uma continuação do anterior, o que justifica a importância da sequência das atividades. Cada processo é formado por entradas e saídas e, comumente, a entrada de um processo será a saída do anterior”.

No âmbito das polícias militares, pesquisadores já se debruçaram sobre a importância da implementação de EGP, e como a falta desta pode influenciar negativamente na eficácia e boas práticas da gestão de projetos. Lima (2023) cita a ausência de uma metodologia e de um EPG para nortear os projetos estratégicos de modernização, inovação e recompletamento na Polícia Militar do Estado do Paraná, e concluiu que a efetivação deste intento poderá possibilitar melhores resultados em prol da população daquele estado.

Em consonância a esse pensamento, Santana e Fialho (2023, p. 6) buscaram apresentar um modelo para estruturação de EGP em Santa Catarina, como resultado, constatou-se que essa implantação “tende a ampliar o desempenho e a capacidade organizacional aplicados à Defesa Social e à Segurança Pública”. Ademais, Costa, Araújo e Popoff (2015) apresentam uma análise do nível de maturidade de dois setores de gestão de projetos na Polícia Militar do Rio Grande do Norte, e por conclusão, apresentaram que o despreparo dos gestores, a pouca aderência à gestão de projetos, o pouco suporte da Instituição à gestão de projetos, são problemáticas que podem acarretar a perda de recursos financeiros, caso o projeto não seja executado.

Nesse sentido, é relevante amparar-se em boas práticas de gerenciamento já existentes, com fins a melhor direcionar esta proposta de implantação. Alguns critérios podem ser elencados, e em nosso caso, *a priori*, nos conduzimos por encontrar modelos próximos, tanto em nível regional, como também pela analogia do serviço em si. Nesse sentido, buscou-se as possibilidades existentes entre as forças de segurança do estado de Goiás.

Nesse sentido então, será apresentada a estrutura, funcionamento e as competências dos setores que lidam com gerenciamento de projetos das forças - PC, SPTC, CBM, DGPP - podendo estas terem nomenclaturas diversas, incluindo nesse bojo ainda, a da SSP. Além do mais, como não se pode deixar de ser, o próprio modelo de EGP ou análogo a este presente na PM-GO deve ser descrito, tendo em vista, esta ser a força foco desta pesquisa. Ademais, também será pontuado o modelo orientador da Secretaria Geral de Governo de Goiás (SGG), a qual apresenta algumas diretrizes norteadoras de um EGP setorial.

É importante tal direcionamento para se ter um olhar mais claro, da forma como é realizada esse gerenciamento de projeto pelas forças de segurança e outros órgãos análogos a elas. Destarte, passamos às descrições desses setores nas Seções 2.1 e 2.2.

## **2.1 O Gerenciamento de Projetos nas Forças de Segurança e na SGG de Goiás**

Acerca das estruturas, funcionamento e competências presentes nos setores que tratam de gerenciamento de projetos das forças de segurança em Goiás, será descrito abaixo, a: Polícia Civil; Polícia Técnico-Científica; Direção Geral de Polícia Penal; além da própria Secretaria Geral de Governo do estado de Goiás, tendo em vista, esta realizar o acompanhamento geral de todos os setores presentes nas secretarias e órgãos, que lidam diretamente com o gerenciamento de projeto.

Na Polícia Civil, a área competente pela gerência de projeto está vinculada à Gerência de Administração e Planejamento, em conformidade com a Portaria nº 195, de 05 de maio de 2023 (GOIÁS, 2023a). Nesse modelo, percebe-se que as seções estão bem delimitadas entre os ciclos de processo apresentados na Figura 1, pois possui: Seção de Planejamento Estratégico; Seção de Escritório de Processos; Seção de Captação de Recursos; e, Seção de Escritório de Projetos.

Na Polícia Técnico-Científica, a área competente pela gerência de projeto está vinculada à Coordenadoria de Modernização e Planejamento – PLAN-GESOP, em conformidade com a Portaria nº 106, de 15 de junho de 2023 (GOIÁS, 2023b). Nesse modelo, percebe-se que as seções estão bem delimitadas entre os ciclos de processo apresentados na Figura 1, pois possui: Seção de Planejamento Estratégico; Escritório de Processos; Escritório de Projetos; e, Seção de Prospecção de Recursos.

No Corpo de Bombeiro, a área competente pela gerência de projeto está vinculada ao Comando de Gestão Estratégica, em conformidade com a Lei estadual nº 16.899, de 26 de maio de 2010 e a Lei estadual nº 20.491, de 25 de junho de 2019 (GOIÁS, 2022b). Nesse modelo, percebe-se que as seções são bem mais limitadas entre os ciclos de processo apresentados na Figura 1, pois possui: Seção de Aprimoramento e Controle de Processos; e, Seção de Elaboração e Monitoramento de Projetos.

Na Polícia Penal, a área competente pela gerência de projeto está ligada ao inciso XII do artigo 32 do Decreto no 9.517, de 23 de setembro de 2019, e que foi regulamentada pela Portaria 98/2021/DGAP/2021 - DGAP, ao qual dispõe como atribuição da Gerência de Políticas Penitenciárias (GOIÁS, 2021). Nesse sentido, se observa que - muito embora não haja setores bem delimitados - as competências discriminadas nesta gerência, condizem com os ciclos de processo apresentados na Figura 1.

Na SGG temos a frisar duas legislações que orientam essa questão, sendo a primeira, o Decreto nº 10.218, de 16 de fevereiro de 2023, que em sua Seção IV, destaca os Escritórios de Projetos Setoriais (EPS) - que são unidades administrativas que compõem a Rede de Gestão

de Projetos (Seges) - subordinados à SGG. (GOIÁS, 2023c). A segunda é o Decreto nº 10.251, de 14 de abril de 2013, que apresenta em seu § 3º, do artigo 1º, a composição básica de uma unidade administrativa de cada EPS, ao qual constará pelo menos: 01 (um) chefe; 01 (um) assessor; além de outros servidores de suporte ao EPS. Ademais, tem por diretriz ser este um EPS de suporte e controle. (GOIÁS, 2023d).

Esse Decreto nº 10.251, de 14 de abril de 2013 (GOIÁS, 2023d), define em seu artigo 4º, os requisitos desejáveis dos servidores do EPS que devem perpassar a: coordenação e colaboração em rede; engajamento de pessoas e equipe; visão de futuro; visão sistêmica; resiliência; proatividade; liderança; habilidades de comunicação e de negociação; dinamismo; objetividade; senso de urgência; disciplina; e autonomia.

E por fim, e não menos importante, o seu artigo 5º pontua os cursos que o Chefe do EPS deve ter no mínimo: graduação superior concluída preferencialmente em Engenharia, Administração, Tecnologia da Informação, Direito ou áreas afins; título de certificação Project Management Professional PMP® do Instituto PMI, ou estar matriculado em curso preparatório para essa certificação, ou possuir qualquer outra certificação do PMI, ou ainda estar matriculado em curso preparatório para qualquer outra certificação do PMI; dentre outros requisitos. Além do Chefe, é definido que, para o Assessor da EPS, lhe seja exigido o curso de nível superior completo e a desejável experiência em gerenciamento de projetos.

Por fim, consideramos relevante a construção da estrutura e as competências mínimas de cada EPS, como também dos requisitos desejáveis e os cursos mínimos necessários aos servidores desses locais pela SGG. No entanto, será necessário um olhar mais específico desses quesitos quando da construção do proposto em nosso objetivo de pesquisa.

## **2.2 A PM/8: estrutura e funcionamento**

Com fins a melhor compreensão acerca da organização dos processos relativos ao gerenciamento de projetos no contexto da PM-GO, se faz impreterível conhecer o funcionamento e estrutura regimental da Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico (PM/8), tendo em vista, esta ser a unidade responsável por estas demandas.

O Regimento Interno da PM/8 foi instituído pela Portaria n.º 16.194, de 24 de março de 2022 (GOIÁS, 2022a) e detalha suas competências, seus níveis hierárquicos, setores e atividades funcionais, para que dessa forma, se defina os fundamentos para o bom desempenho, com vistas à eficácia, eficiência e efetividade em suas ações, em acordo com a legislação em vigor.

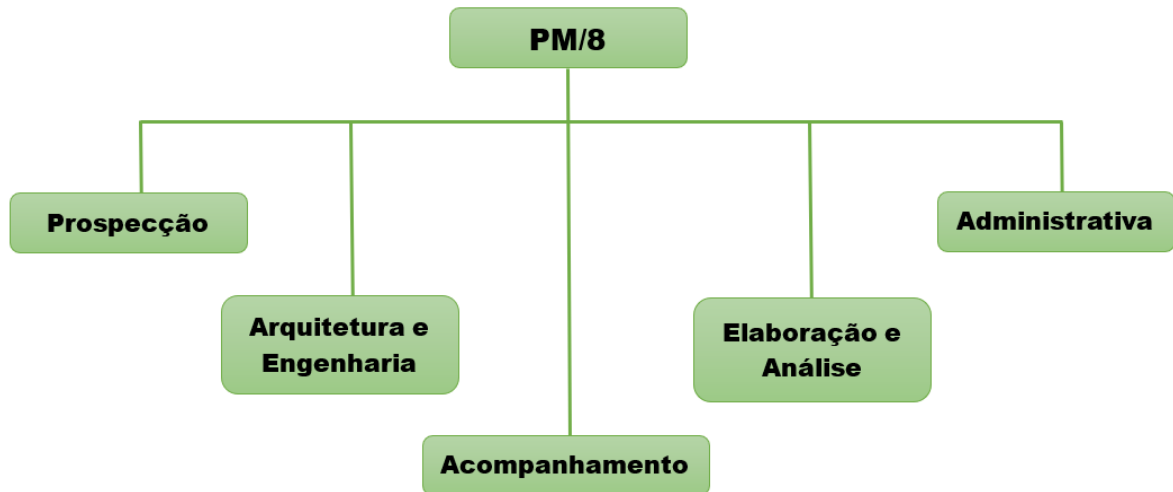
Prosseguindo ainda com o Regimento Interno da PM/8, abordamos a sua relação com o gerenciamento de projetos. Temos que, em seu artigo quarto, incisos I, II e III, diz que a PM/8 possui por competência a prospecção de recursos e meio; o planejamento e a elaboração de projetos no âmbito da PM-GO; e, acompanhar os processos oriundos das unidades militares em todas as suas etapas.

As suas cinco Subseções: Arquitetura e Engenharia; Prospecção; Elaboração e Análise; Acompanhamento; e, Administrativa, possuem competências relativas ao gerenciamento de projetos. Em linhas gerais, temos que:

- Subseção de Prospecção
  - identificar linhas de financiamento de qualquer esfera; manter o banco de dados dos projetos; acompanhar os projetos integrados a outros órgãos, e estimular ações relativas ao planejamento estratégico.
- Subseção de Elaboração e Análise
  - elaborar projetos alinhados ao Planejamento Estratégico Institucional; receber e analisar as propostas de projetos; e, analisar, debater, e propor políticas estratégicas às questões relativas a ações desenvolvidas pelas outras Subseções.
- Subseção de Acompanhamento
  - manter contato com o gestor responsável pelo projeto; sugerir ações corretivas e preventivas aos projetos durante as visitas de acompanhamento das fases de execução.
- Subseção de Arquitetura e Engenharia
  - elaborar e aplicar o Plano Anual de Obras, como também os processos a este alusivos; estabelecer prioridades das edificações precárias, para solucionar os problemas; orientar a elaboração de processos relativos a reformas, ampliação e restauração de prédios da Instituição; e, gerenciar os contratos relativos a esta subseção. Destaca que preferencialmente será um policial nas áreas de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica ou Arquitetura e Urbanismo.
- Subseção de Administrativa
  - De forma geral, faz o controle administrativo, seja nos sistemas ou por documentos físicos; controle de recursos humanos da unidade, dentre outras atividades relacionadas. Esta não é uma subseção que lida diretamente com o gerenciamento de projetos da PM/8.

Nesse sentido, apresentamos visualmente a estrutura do PM/8 através da Figura 2.

**Figura 2.** Estrutura da PM/8 - Por Subseções (Segundo o Regimento Interno)



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As funções presentes no contexto dessas subseções são compostas por: Chefe, Assistente Técnico e Auxiliar. Excetua-se a Administrativa, como também a de Arquitetura e Engenharia, as quais não possuem a figura do Assistente Técnico. Em linhas gerais, temos:

- Chefe de subseção: A função deve ser exercida por um oficial que tem a incumbência de assegurar o bom andamento das competências da subseção ao qual é responsável;
- Assistente Técnico: A função deve ser exercida por um praça graduado que tem a incumbência de dar o suporte técnico em análises da subseção ao qual é responsável. Além de substituir o Chefe em ausências/impedimentos;
- Auxiliar: A função deve ser exercida por um praça, ao qual deve auxiliar e dar o suporte necessário aos demais componentes da subseção. Ainda deverá executar atribuições de acesso aos sistemas ou outras comunicações virtuais, protocolos, guarda de material, ou seja, seriam funções mais burocráticas.

Temos então, que a estrutura e funcionamento da PM/8 está bem relacionada com as atribuições do que deveria ser um setor de gerenciamento de projetos. Assim sendo, tornou-se necessário a análise deste, para que pudéssemos ter um parâmetro da situação atual do *modus operandi* de se fazer essa gestão no contexto da PM-GO.

### 3 METODOLOGIA

No campo da pesquisa científica, o método deve se fundamentar em raciocínio lógico frente a algum problema levantado, nesse sentido, orientamos esta pesquisa pela: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.

Quanto à sua abordagem, optamos por trazer elementos do qualitativo e do quantitativo. Consideramos que tal movimento reforça ainda mais a pesquisa, pois, como é dito por Sobrinho Junior e Moraes (2022), o quali-quantitativo não se dissocia, pois, uma interpretação deve ser atribuída à grandeza numérica, ao qual o fenômeno é observado e identificado. Ou seja, ao trazermos estatísticas matemáticas, como por exemplo, do percentual de execuções de projetos relacionados ao FaF recebido pela Polícia Militar de Goiás, ou mesmo, das respostas dos questionários aplicados aos servidores que trabalham nessa área, da referida Instituição, temos que avaliar esses dados recebidos de forma quantitativa e construirmos uma análise qualitativa deste, com fins a visualizarmos a situação atual do problema desta pesquisa. E dessa forma, o inverso também torna-se imprescindível e plenamente imbricado a este.

Esta pesquisa situa-se no campo da natureza aplicada, pois segundo Silva e Menezes (2001), ela irá gerar conhecimento e aplicações práticas para um problema específico, pois, percebe-se a baixa maturidade e o alto percentual de não execução dos projetos relativos ao FaF pela Polícia Militar de Goiás, sendo assim, a proposta desta pesquisa visa mitigar tais resultados negativos atuais.

No que se refere aos objetivos, temos-a por exploratória, pois, de acordo com Gil (2017), proporciona uma maior familiaridade com o problema pesquisado, e assim, o seu planejamento deve incluir variados aspectos para a compreensão da temática abordada. Tal direcionamento corroborando a fala de Pisa e Oliveira (2013) quando discorrem que o gerenciamento de projetos na administração pública brasileira, ainda é uma área carente de análise, ferramentas e técnicas.

E por procedimentos para o levantamento, coleta e análise dos dados, fez-se uso da pesquisa bibliográfica e documental, através de livros com revisão de pares, artigos científicos e documentos oficiais. Esses dois procedimentos de pesquisa são semelhantes, no entanto, tornam-se discrepantes na natureza das fontes, pois, enquanto a pesquisa documental se alicerça sobre elementos que não foram necessariamente analisados por pares, a pesquisa bibliográfica observa esse requisito.

Também utilizou-se de formulário do Google Forms (Apêndice I) para se obter informações acerca da percepção dos servidores sobre o trabalho realizados nas seções de

gerenciamento de projetos de quatro das forças de segurança do estado de Goiás (Polícia Civil; Polícia Técnico-Científica; Corpo de Bombeiro; e, Polícia Penal), tendo em vista, estas terem melhores índices tanto de maturidade, quanto de execução dos recursos do FaF.

Enfim, no que tange ao levantamento, coleta e análise dos dados, primeiramente se fez o levantamento do problema da pesquisa e a investigação sobre ele, como também, temáticas que o orbitam. Após se identificou algumas Instituições - em nível regional e de atuação no serviço de segurança pública - que poderiam ser parâmetros como boas práticas à execução do FaF.

Ademais, se observou o *modos operandi* do setor de gestão desses recursos na PM-GO e se propôs um modelo de EGP. Então, se elaborou um projeto de lei com fins a se alcançar o objetivo desta pesquisa que é implantar o EGP, e assim, trazer uma maturidade alta ao seu gerenciamento de projetos, para a maximização da execução dos recursos extra orçamentários recebidos, neste caso, destaca-se o FaF.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após analisar os documentos oficiais que discriminam e especificam os setores que lidam com o gerenciamento de projetos nas forças do estado de Goiás, percebeu-se algumas lacunas que precisavam serem preenchidas, para auxiliar na construção de nosso modelo de EGP à PM-GO. E com isso, se fez necessário um contato com esses setores/seções de processos e projetos para que nos enviassem respostas a questionamentos ainda não totalmente esclarecidos, ao qual terá suas perguntas apresentadas no Apêndice I (Ferreira, 2024). Assim sendo, passaremos às descrições e observações advindas deste questionário recebido, do Quadro 1 ao Quadro 5.

O Quadro 1 destaca o ano de início dos setores relacionados ao gerenciamento de projetos nas forças de segurança em Goiás.

**Quadro 1** - Ano de início dos setores relacionados ao gerenciamento de projetos

	PC	SPTC	CBM	DGPP	PM
Ano de início	2018	2021	2012	2021	2012

Fonte: Ferreira (2024).

No geral, percebe-se que os setores que fazem gerenciamento de projetos nas forças de segurança em Goiás são relativamente novos, ainda mais quando se observa que no contexto da administração pública, esta é uma prática ainda em implementação, pois esse modelo estaria mais em uso no setor privado (MORAIS; SILVA, 2022).

O Quadro 2 destaca a nomenclatura e a competência dos setores relacionados ao gerenciamento de projetos nas forças de segurança em Goiás.

**Quadro 2** - Nomenclatura e a competência dos setores relacionados ao gerenciamento de projetos

	PC	SPTC	CBM	DGPP	PM
<b>Setor(es) relacionados a gestão de projetos</b>	Escritório de processos; Escritório de projetos.	Escritório de Processos; Escritório de Projetos.	Seção de Aprimoramento e Controle de Processos; Seção de Elaboração e Monitoramento de Projetos	Gerência de Planejamento e Políticas Penitenciárias.	Prospecção; Elaboração e Análise; Acompanhamento
<b>Competências do(s) setor(es)</b>	Mesmo que em sua estrutura organizacional disponha de escritórios independentes, na prática, o escritório de projetos também realiza a captação de recursos, mesmo havendo uma seção para tal.			Estrutura não delimitada no Decreto.	Prospecção de recursos; Planejamento, elaboração e o acompanhamento de projetos.

Fonte: Ferreira (2024).

Acerca da estrutura das seções que realizam o gerenciamento de projetos, temos que basicamente elas se dividem e se delimitam a partir dos ciclos de processos de projetos, tal qual destacado na Figura 1, ou seja, uma possui basicamente a competência para processos, outra projetos, outra captação. Muito embora, possam até mesmo realizar atividades em comuns, dependendo da forma como está estruturada.

Em todo o caso, a metodologia ao qual se utiliza para a estruturação da gerência de projetos não é uma solução estanque, pois, segundo Kreutz e Vieira (2018) cada uma possui suas vantagens e desvantagens, ao qual, ao fim, deve primar por auxiliar a gestão no processo de tomada de decisão.

O Quadro 3 destaca as funções dadas aos servidores pertencentes a esses setores relacionados ao gerenciamento de projetos nas forças de segurança em Goiás.

**Quadro 3** - Funções presentes nos setores relacionados ao gerenciamento de projetos

	PC	SPTC	CBM	DGPP	PM
<b>Funções existentes nos setor(es)</b>	Gerente Auxiliar	Coordenador Auxiliar	Comandante Subcomandante Chefe de Seção Auxiliar	Gerente Assessor Auxiliar	Chefe; Assistente Técnico Auxiliar

Fonte: Ferreira (2024).

As funções existentes dentro dessas seções/setores de gerenciamento de projetos, costumeiramente são conduzidas pelo Chefe/Gerente/Comandante/Coordenador que é o responsável por toda a cadeia do gerenciamento de projeto daquela força, e se reporta diretamente ao seu alto comando de sua instituição, sendo esta civil ou não. Abaixo deste há o responsável direto (chefe de seção) pelo setor de processos, projetos, captação, execução e planejamento, sejam eles estruturados de forma aglutinada ou individualmente. Outras funções costumeiramente desempenhadas é o assessoramento técnico que deve ser realizado por um servidor especializado naquela seção, e por fim, um auxiliar que dará o suporte para os demais membros da seção/setor de gerenciamento de projetos.

Nesse ponto, destacamos o papel do gerente de projetos, que em nosso caso, consideramos ser o Chefe, Gerente ou Comandante do gerenciamento de projetos de sua força. Tironi e From (2019, p. 31) pontuam que este profissional deve conduzir a equipe responsável por determinado projeto até que se alcance os seus objetivos; e assim, é indispensável que este saiba lidar com as “necessidades dos projetos, acompanhar as dotações orçamentárias, captar recursos, introduzir projetos de programas ofertados, articular e planejar estrategicamente, garantindo, assim, o sucesso, o compromisso e o alcance de resultados”.

O Quadro 4 destaca o número de servidores e se esses possuem cursos relacionados a gerenciamento de projetos nas forças de segurança em Goiás, além do que, se o quantitativo desses servidores é suficiente para o bom andamento das atividades no setor.

**Quadro 4** - Questões relativas aos servidores no tange aos setores de gerenciamento de projetos

	PC	SPTC	CBM	DGPP	PM
<b>Número de servidores</b>	07	06	04	03	00
<b>Quantos possuem cursos?</b>	03 (três) possuem	02 (dois) possuem	02 (dois) possuem	01 (um) possui	00
<b>Quantitativo</b>	não	não	sim	sim	não

de servidores é suficiente?					
-----------------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Ferreira (2024).

Temos que citar a importância dos cursos no campo do gerenciamento de projeto para os profissionais que atuam nesses setores, dessa forma, apontamos que as forças indicaram que sempre possuem servidores com cursos, no entanto, percebe-se que nenhuma delas possuem todos esses profissionais com cursos, o que seria o ideal, entretanto, é necessário se buscar a totalidade desses profissionais com cursos.

Tal pensamento coaduna com o que Silva (2019, p. 6) que destaca ser essencial que os profissionais (servidores) que realizam as funções no gerenciamento de projetos, devam “apresentar habilidades diversificadas, bem como um conhecimento específico e visão generalista, para atender as demandas”, em nosso caso, para o serviço público, na área da segurança.

O Quadro 5 destaca os fatores importantes que contribuem para a execução dos projetos nas forças de segurança em Goiás.

**Quadro 5** - Fatores que contribuem para a boa execução dos projetos nas forças de segurança

	PC	SPTC	CBM	DGPP	PM
<b>Fatores importantes que contribuem para a execução dos projetos</b>	Conhecimento técnico; Trabalho em equipe; Gratificação.	Cumprimento dos prazos estabelecidos pelo cronograma..	Capacidade técnica; Ferramentas tecnológicas; Habilidades interpessoais; Gestão de projetos.	Suplementação orçamentária; Diálogo com os <i>stakeholders</i> .	Não respondeu

Fonte: Ferreira (2024).

Por fim, reforçamos alguns pontos essenciais de boas práticas no gerenciamento de projetos, a saber: a necessidade de pessoal especializado; atitude de grupo; o papel do gerente de projetos; e, a interrelação entre as próprias seções/setores - estruturadas individualmente ou aglutinadas - no entanto, sempre vinculadas aos ciclos do processo de gerenciamento de projetos. Além do que foi citado, Montalvão (2015, p. 19) aponta que para uma boa execução de projetos, também é de grande valia “identificar e empregar as diretrizes e regimentos do manual de boas práticas de gerenciamento de projetos”.

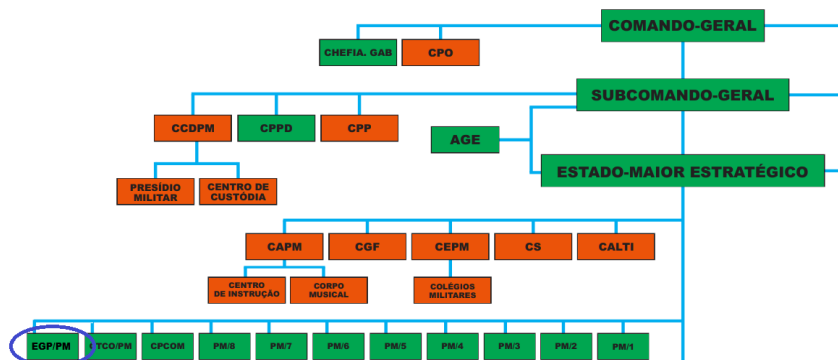
Ao fazermos um apanhado das respostas advindas do formulário, temos que os EGP das forças de segurança são relativamente novos. E também que os setores possuem a nomenclatura análoga e que suas competências são bem delimitadas aos ciclos de processo de projetos, já descrito na Figura 1, a saber: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; encerramento. No que tange às funções presentes nesses setores, temos no geral aquelas de comando, assessoria técnica e auxiliar. Além disso, nota-se que os setores em sua maioria consideram que o número de servidores é aquém do necessário, e também que nem todos esses servidores possuem cursos relacionados ao gerenciamento de projetos. Em suma, então, foi importante esse levantamento complementar para que tenhamos maiores subsídios à construção do modelo de EGP à PMGO.

#### 4.1 Modelo de Escritório de Gerenciamento de Projetos à Polícia Militar de Goiás

Após as orientações de estrutura, função e competência das EPS, presentes nos documentos da SGG descritos no início deste capítulo, como também os modelos estruturais já existentes nas EPS do CBM, PC, SPTC e DGPP, e por fim, o próprio referencial teórico de pesquisadores dispostos nesta pesquisa, propomos um modelo que permeia tais diretrizes, com fins a implantação de um EGP na PM-GO, sob a seguinte esquete:

- O EGP será inserido como uma Seção do Estado-Maior Estratégico, em mesmo nível hierárquico das: PMs/1 até a 8; CTC/PM; e, CPCOM, conforme exposto na Figura 3.

**Figura 3.** Apresentação de parte do Organograma da PM-GO (EGP circulado em azul)



Fonte: Goiás (2023e).

- O tipo de EGP será de Suporte (expertise, modelo e treinamentos) e Controle (além de nos trazer os requisitos presentes no EGP de suporte, este implementa

uma metodologia e preza pela conformidade aliada ao gerenciamento das ações), conforme alinhamento com as diretrizes da SGG-GO.

- EGP - avocar as competências das Subseções Elaboração e Análise, como também a de Acompanhamento, as quais anteriormente estariam presentes no âmbito da PM/8.
- EGP seria estruturada em três subseções, a saber: Elaboração; Análise e Processos. De forma geral, cada subseção teria as seguintes competências:
  - Subseção de Elaboração: elaborar projetos alinhados ao Planejamento Estratégico Institucional;
  - Subseção de Análise: receber e analisar as propostas de projetos; e, analisar, debater, e propor políticas estratégicas às questões relativas a ações desenvolvidas pelas outras Subseções;
  - Subseção de Processos (antigo Acompanhamento): manter contato com o gestor responsável pelo projeto; sugerir ações corretivas e preventivas aos projetos durante as visitas de acompanhamento das fases de execução.
- De forma mais específica, e levando-se em conta Santos (2023), propomos que o EGP da Polícia Militar de Goiás, implemente as seguintes atividades/ações: prestar assessoria técnica aos gerentes de projeto; elaborar os relatórios onde conste, progressos, custos, orçamentos e performance e riscos do projeto; manutenibilidade de um banco de dados com suas ações realizadas, com vistas a fornecer as lições aprendidas no gerenciamento dos projetos; monitorar os resultados e a entrega dos projetos; realizar o treinamento de gerenciamento de projetos, em acordo com as competências de cada Subseção; estabelecer e verificar os padrões e métricas estabelecidos para a EGP; verificar se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos institucional; realizar a gestão de recursos humanos dos projetos, fazendo o controle da produtividade e desempenho dos servidores; fornecer o suporte necessário ao Estado-Maior Estratégico.
- Em relação às funções no EGP, teríamos o Comandante, Sub-comandante, Chefe, Assistente Técnico e Auxiliar.

■ Funções:

- Comandante:
  - responsável pelas Seção EGP;
  - ser um Coronel ou Tenente-Coronel.
- Subcomandante:
  - substituir o Comandante quando necessário;
  - supervisionará e auxiliará o chefe das subseções;
  - ser um oficial superior.
- Chefe:
  - responsável pelas 03 (três) subseções;
  - ser um oficial intermediário.
- Assistente Técnico:
  - dar suporte técnico em análises da respectiva Subseção;
  - ser um praça graduado;
  - as atribuições e afazeres se mantêm.
- Auxiliar:
  - auxiliar o Assistente Técnico e o Chefe em suas funções;
  - ser um praça;
  - as atribuições e afazeres se mantêm.

Destaca-se ainda que, independentemente da função (Comandante, Subcomandante, Chefe, Assistente Técnico e Auxiliares) se faz obrigatório - sem exceções - que o servidor policial militar preencha os requisitos de conhecimento técnico, como orientado pela SGG. Tais requisitos se tornam imperiosos, tendo em vista a necessidade do conhecimento na área, para que todos os processos relacionados a essa gestão de projeto, sejam realizados de forma adequada aos fins da Instituição, e com isso, dar uma resposta e uma maior contribuição à população goiana.

Em relação ao número de servidores necessários para o EGP, levou-se em conta que por alusão às outras forças observadas nesta pesquisa - tendo por base o orçamento recebido, o número de projetos executados e o quantitativo de servidores desses locais - foi considerado que em cada subseção da EPG seria adequado haver pelo menos, 02 (dois) Assistentes Técnicos e 03 (três) Auxiliares. Tendo em vista, que direitos como férias, licenças ou outros afastamentos, podem diminuir as equipes, e assim, prejudicar o trabalho realizado.

Nesse sentido, apresentamos visualmente a estrutura da proposta de EGP para PMGO através da Figura 4.

**Figura 4.** Estrutura do Escritório de Gerenciamento de Projetos da PMGO



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Enfim, após finalizarmos a proposta de uma EGP à Polícia Militar de Goiás, temos a destacar que consideramos vantagens em nossa proposta ao possibilitar: os servidores possuírem - sem exceção - conhecimento técnico necessário; um melhor controle dos projetos; recursos humanos em número adequado; melhor comunicação com os clientes e demais *stakeholders*; como também, uma maior previsibilidade sobre os projetos, dentre outros fatores; e como consequência disso, uma possível otimização da execução dos projetos com os recursos recebidos via Fundo a Fundo (FaF), ponto fulcral nesta pesquisa.

Além disso, o novo modelo que reorganiza e destaca o EGP dentro da estrutura organizacional da corporação é uma mudança estratégica, com fins a lhe dar maior visibilidade, deixando-a mais próxima ao alto comando, pois o gerenciamento de projeto deve caminhar em conformidade às diretrizes advindas deste. Dessa forma, realça-se a importância de um EGP para a instituição Polícia Militar, resultado em intento promissor para que os seus projetos e resultados sejam amplamente evidenciados e divulgados, refletindo assim, na população em geral que recebe a prestação do serviço, como também na própria força de segurança pública e seus profissionais.

Temos a destacar que por conta do alcance desta pesquisa, consideramos relevante irmos além, e com isso, elaborar um projeto de lei para criar efetivamente o EGP na Polícia Militar, que será apresentado no Apêndice II.

Muito embora, como em qualquer inovação em gerenciamento de projetos, há desvantagens, neste caso, não exatamente no EGP em si, e sim, nos movimentos necessários

para sua implementação, como por exemplo os custos de estruturação logística, física e para treinamento de recursos humanos necessários ao bom andamento da EGP. Sem esquecer, até mesmo nos diálogos políticos dentro da própria corporação. No entanto, consideramos que tais infortúnios são passageiros e que os benefícios da implantação do EGP são perenes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No sentido de trazer as considerações finais para a pesquisa realizada, retoma-se o objetivo da investigação que se propôs a implantar um EGP na Polícia Militar de Goiás, com fins a trazer uma maturidade alta ao seu gerenciamento de projetos, e por fim, a execução dos recursos extra orçamentários recebidos, neste caso, destaca-se o FaF. Ao realizar a análise proposta foi identificado que a forma na qual o gerenciamento de projeto está posto na Polícia Militar de Goiás, não corresponde ao grau de importância que este deve ter.

Sendo assim, a proposta de um EGP traria vantagens como: um corpo militar tecnicamente qualificado, tanto na gestão, quanto na atividade fim; controle nos projetos; recursos humanos em número adequado; melhor comunicação com os clientes e demais *stakeholders*; como também, uma maior previsibilidade sobre os projetos, dentre outros fatores; e como consequência disso, uma possível otimização da execução dos projetos com os recursos recebidos via Fundo a Fundo (FaF), ponto fulcral nesta pesquisa. Além disso, elaboramos um projeto de lei para criar esse EGP na Polícia Militar de Goiás.

Entendemos que tal discussão é importante dada a relevância que possui, não apenas por conta do zelo pelo erário público, como principalmente, que esse movimento irá refletir diretamente tanto na população em geral a qual recebe a prestação do serviço, como também, na própria força de segurança pública e seus profissionais.

Ademais, como observações complementares advindas deste estudo destaca-se que dentre as forças de segurança do estado de Goiás, temos bons exemplos de executabilidade dos projetos oriundos dos recursos do FaF, mesmo que outros nem tanto. Independente disso, consideramos que ainda precisa-se avançar muito, no que tange a maturidade no gerenciamento de projeto das Instituições no âmbito do poder público. Ademais, a necessidade imprescindível dos servidores que trabalham com gerenciamento de projetos, possuírem uma certificação, um conhecimento técnico da área, sob o risco de projetos não avançarem, e assim, recursos poderem ser perdidos, não somente no âmbito do FaF, mas em emendas estaduais ou federais, dentre outros recursos.

Dessa forma, entendemos que nossos resultados corroboram autores que salientam a importância de uma *profissionalização* do gerenciamento de projetos no contexto do poder público, tendo em vista que, esta área já está enraizada nas empresas privadas, e dessa forma, devemos buscar tais direcionamentos e caminhos, pois, o nosso cliente - em sua maioria - é aquele que nos pede um auxílio para lhe socorrer, no momento em que está em situação de risco, até mesmo, de vida.

Entendemos que os nossos resultados contribuem no campo da gestão em segurança pública pois é uma pesquisa inovadora e poderá contribuir à gestão de projetos dentro do contexto da Polícia Militar de Goiás. Considera-se ainda que este pode ser um modelo a ser observado pelas forças co-irmãs, ao possibilitar uma maturidade à gestão de projetos, com fins à execução dos recursos recebidos, em nosso caso, o FaF.

Importante destacar que, embora se tenha, de certa forma, alcançado os objetivos propostos para esse recorte investigativo, há dimensões da implantação de uma EGP em uma força de segurança pública para além das perspectivas aqui discutidas pois existe todo um cenário que envolve desde a formação dos servidores, passando pela estrutura física/logística adequada a ser implantada e o próprio modelo de gerenciamento de projeto pertinente para cada Instituição.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Thales da Costa Lago; OLIVEIRA, Thiago de; GURGEL, André Moraes. Gestão de projetos na administração pública: um estudo sobre a implantação do processo eletrônico na UFRN e no IFRN. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo-SP, v. 12, n. 2, p. 110–134, 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18477> >. Acesso em: 23 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 13.756, de 12 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 13 de dezembro de 2018. Disponível em: < [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13756.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13756.htm) >. Acesso em: 13 mar. 2024.

COSTA, Carolina Rabelo Silva. A implantação do escritório de gerenciamento de projetos nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 6, n. 7, p. 107-125, jul. 2022. Disponível em: < [10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento](https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/escritorio-de-gerenciamento) >. Acesso em: 15 mar. 2024.

COSTA, Cristiano Cunha. Importância da Gestão de Projetos Para os Órgãos de Segurança Pública. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 3, n. 33, p. 12-22, jul./set. 2023. Disponível em: < <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6181> >. Acesso em: 10 mar. 2024.

COSTA, Tiago Moraes; ARAUJO, Richard Medeiros de; POPOFF, Carlos Eduardo Gomes. Avaliação do Nível de Maturidade de Setores de Apoio e Execução da Polícia Militar do Estado do Rio Grande Norte. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**, Recife, v. 9, n. 1, p. 1-17, abr. 2015. Disponível em: < <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaopublica/article/view/6168> >. Acesso em: 16 mar. 2024.

CHAVES, Tiago; ELOY, Vinicius; ROSSI, Eduardo Caldas; LAGE, Nival Oliveira; MARTINS, Carlos Eduardo. Módulo 1: Introdução à Gerência de Projetos e Gerenciamento da Integração. In: \_\_\_\_\_. **Gerência de Projetos: teoria e prática**. Disponível em: < <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5320> >. Acesso em: 25 mar. 2024.

FERREIRA, Andrea da Silva Antão. “**A Implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Polícia Militar do Estado de Goiás**”. Google Forms, 2024. Disponível em: < [https://docs.google.com/forms/d/15PwpmZSSvDSUxC\\_nekFx0Xz3y0PALTJd08Y7Tx8zxHo/prefill](https://docs.google.com/forms/d/15PwpmZSSvDSUxC_nekFx0Xz3y0PALTJd08Y7Tx8zxHo/prefill) >. Acesso em: 31 mar. 2024.

GOIÁS. **Decreto nº 10.218, de 16 de fevereiro de 2023**. Regulamenta a Lei nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023, que estabelece a organização administrativa básica do Poder Executivo e dá outras providências. Goiás, 2023c. Disponível em: < [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/106750/decreto-10218](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/106750/decreto-10218) >. Acesso em: 31 mar. 2024.

GOIÁS. **Decreto nº 10.251, de 14 de abril de 2023**. Estabelece regras e diretrizes para a nomeação nos cargos de provimento em comissão para a atuação nos Escritórios de Projetos Setoriais tratados na Lei estadual no 21.792 e no Decreto estadual no 10.218, ambos de 16 de fevereiro de 2023. Goiás, 2023d. Disponível em: < [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/106988/decreto-10251](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/106988/decreto-10251) >. Acesso em: 31 mar. 2024.

GOIÁS. Diretoria-Geral de Polícia Penal. **Portaria nº 98, de 14 de abril de 2021**. Regulamenta o inciso XII do artigo 32 do Decreto no 9.517, de 23 de setembro de 2019, que dispõe como atribuição da Gerência de Políticas Penitenciárias exercer atividades correlatas e dá outras providências. Goiás: DGPP, 2021.

GOIÁS. Polícia Civil. **Portaria nº 195, de 05 de maio de 2023**. Fixa a estrutura administrativa da Delegacia-Geral da Polícia Civil. Goiás: PC, 2023a. Disponível em: < <https://www.policiacivil.go.gov.br/wp-content/uploads/2023/06/portaria-n-195-2023-dgpc.pdf> >. Acesso em: 24 mar. 2024.

GOIÁS. Polícia Militar. **Portaria nº 16.194, de 24 de março de 2022**. Aprova o Regimento Interno da Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico (PM/8), e dá outras providências. Goiás: PM, 2022a.

GOIÁS. Corpo de Bombeiros Militar. **Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo e Organogramas do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás**. Goiás: CBM, 2022b. Disponível em: < <https://www.bombeiros.go.gov.br/wp-content/uploads/2012/07/QO-abr-2022-mesclado.pdf> >. Acesso em: 15 maio 2024.

GOIÁS. Polícia Militar. **Estrutura Organizacional**. Goiás: PM, 2023e. Disponível em: < <https://www.pm.go.gov.br/estrutura-organizacional/> >. Acesso em: 02 abr. 2024.

GOIÁS. Polícia Técnico-Científica. **Portaria nº 106, de 15 de junho de 2023**. Estabelece a estrutura organizacional da Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP-GO). Goiás: SPTC, 2023b. Disponível em: < [https://drive.google.com/file/d/1-RXa6J9fBXXJ8JtI\\_I0xjFXoTQa46O-K/view](https://drive.google.com/file/d/1-RXa6J9fBXXJ8JtI_I0xjFXoTQa46O-K/view) >. Acesso em: 24 mar. 2024.

GOIÁS. Secretaria de Segurança Pública. **Ofício nº 8.502/2024/SSP**. Goiânia: Sistema Eletrônico de Informações, 2024a. Assunto: Solicita informações para realização de trabalho de conclusão de curso do Cegesp. Referência: Processo SEI nº 202400016009186.

GOIÁS. Secretaria de Segurança Pública. **Despacho nº 32/2024/SSP/EPS-22142**. Goiânia: Sistema Eletrônico de Informações, 2024b. Assunto: Informações sobre levantamento de maturidade. Referência: Processo SEI nº 202400016008979.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Revista de Gestão Pública: Práticas e Desafios**. Recife-PE, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.51359/2177-1243.2018.234989> >. Acesso em: 30 mar. 2024.

LIMA, Paulo Roberto. A gestão de propostas, projetos e portfólio sob a égide do planejamento estratégico na Polícia Militar do Paraná. **Brazilian Journal of Development**. São José dos Pinhais-PR, v. 9, n. 5, p. 18415–18435, maio 2023. Disponível em: < <https://doi.org/10.34117/bjdv9n5-267> >. Acesso em: 16 mar. 2024.

MONTALVÃO, Ethienne. **Gerenciamento de Projetos**. ProEdu. 2015. Disponível em: < <https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1566/05%20Gerenciamento%20Projetos%20-%20LOGISTICA%20-%20CEPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 31 mar. 2024.

MORAIS, David Maycon Ribeiro; SILVA, Thiago Sousa. Elaboração e Análise de Projetos na Gestão Pública. **Id On Line Rev. Psic**. Jaboatão dos Guararapes-PE, v. 16, n. 60, p. 404-420, maio 2022. Disponível em: < <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3438> >. Acesso em: 30 mar. 2024.

PISA, Beatriz Jackiu; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 1., 2013, Curitiba. **Anais eletrônicos** [...] Curitiba: SNPD, 2013. Disponível em: < [https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/utfpr.curitiba.br/wp-content/uploads/sites/20/2015/08/Beatriz\\_Jackiu.pdf](https://utfpr-ct-static-content.s3.amazonaws.com/utfpr.curitiba.br/wp-content/uploads/sites/20/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf) >. Acesso em: 23 mar. 2024.

PRADO, Darci. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos**. 2ª ed. Nova Lima: Editora Falconi, 2010, 210p.

SANTANA, Julival; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Escritórios de gestão de projetos regionais na Polícia Militar de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**. Chapecó-SC, v. 16, n. 2, p. 6-24, 2014. Disponível em: < <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7441> >. Acesso em: 15 mar. 2024.

SANTOS, Ricardo Pardim. **A implementação de escritório de gerenciamento de projetos na estrutura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma análise das vantagens e desvantagens para a organização**. 2023. 213f. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte-MG, 2023.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Ricardo Amorim da. **A importância do gerenciamento de projetos de engenharia**. 2019. Projeto de Conclusão de Curso (Curso de Graduação em Engenharia Aeronáutica). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, 2019. 152f. Disponível em: < <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/27127/3/Import%C3%A2nciaGerenciamentoProjetos.pdf> >. Acesso em: 30 mar. 2024.

SOBRINHO JUNIOR, João Ferreira; MORAES, Cristina de Cássia Pereira. As Periodizações da Educação no Brasil: o Fato Histórico Como Desencadeador das Continuidades e Rupturas. **Revista Humanidades & Inovação**. Palmas-TO, v. 9, n. 22, p. 1-15, 2022. Disponível em: < <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6465> >. Acesso em: 23 mar. 2024.

TIRONI; Cláudia; FROM, Danieli Aparecida. A importância do gerenciamento de projetos no setor público municipal. **Revista Vitrine**. Guaíra-PR, v. 1, n. 1, p. 20-34, 2019. Disponível em: < <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6465> >. Acesso em: 23 mar. 2024.

**APÊNDICE I - A IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

*[https://docs.google.com/forms/d/15PwpmZSSvDSUxC\\_nekFx0Xz3y0PALTJd08Y7Tx8zxHo/prefill](https://docs.google.com/forms/d/15PwpmZSSvDSUxC_nekFx0Xz3y0PALTJd08Y7Tx8zxHo/prefill)*

Solicito informações para realização de trabalho de conclusão de curso do CEGESP.

1. Você concorda com o termo de consentimento?
2. Qual a sua força?
3. Em que ano efetivamente teve início o gerenciamento de projetos em sua força?
4. Quais são as competências das seções que lidam com o gerenciamento de projetos em sua força?
5. Quais as funções (ex. Gerente, chefe, assistente, auxiliar, dentre outros) e suas referidas atribuições, existentes em cada uma dessas seções?
6. Quantos servidores há em cada uma dessas seções?
7. Quais desses servidores que trabalham nessas seções possuem cursos relacionados ao gerenciamento de projetos? E quais cursos são esses?
8. Nessas seções há servidores suficientes para atender a estrutura organizacional?
9. Quais os fatores que consideram importantes para que a execução dos projetos ligados a esse órgão sejam executados?

**APÊNDICE II - PROJETO DE LEI PARA CRIAÇÃO DO EGP NA POLÍCIA  
MILITAR DE GOIÁS**

**LEI Nº \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_\_ 2024**

Cria o escritório de projetos da Polícia Militar de Goiás e dá outras providências.

A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE GOIÁS, nos termos do art. 10 da Constituição Estadual, decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Esta lei trata da criação do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da Polícia Militar do Estado de Goiás, nos termos seguintes.

Art. 2º - Criar o Escritório de Projetos da Polícia Militar do Estado de Goiás, que integrará a estrutura organizacional do Estado – Maior Estratégico da Polícia Militar e será do tipo suporte e controle, possuindo três subseções, a saber: Elaboração; Análise e Processos.

Art. 3º - O Escritório de Projetos terá por finalidade prestar assessoria técnica aos gerentes de projeto; elaborar os relatórios onde conste, progressos, custos, orçamentos e performance e riscos do projeto; manutenibilidade de um banco de dados com suas ações realizadas, com vistas a fornecer as lições aprendidas no gerenciamento dos projetos; monitorar os resultados e a entrega dos projetos; realizar o treinamento de gerenciamento de projetos, em acordo com as competências de cada Subseção; estabelecer e verificar os padrões e métricas estabelecidos para a EGP; verificar se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos institucional; realizar a

gestão de recursos humanos dos projetos, fazendo o controle da produtividade e desempenho dos servidores; fornecer o suporte necessário ao Estado-Maior Estratégico.

Art. 4º As subseções terão as seguintes competências:

I- Subseção de Elaboração: elaborar projetos alinhados ao Planejamento Estratégico Institucional;

II- Subseção de Análise: receber e analisar as propostas de projetos; e, analisar, debater, e propor políticas estratégicas às questões relativas a ações desenvolvidas pelas outras Subseções;

III- Subseção de Processos: manter contato com o gestor responsável pelo projeto; sugerir ações corretivas e preventivas aos projetos durante as visitas de acompanhamento das fases de execução.

Art. 5º – Com relação às funções, o Escritório de Projetos terá um Comandante que será preferencialmente um coronel ou tenente-coronel, um Sub-comandante que seja preferencialmente um oficial superior, um Chefe que deverá ser um oficial intermediário, além desses, dois Assistentes Técnicos que deverão ser praças graduados e três Auxiliares do quadro de praças, em cada seção.

Art. 6º- Todos os servidores do Escritório de projetos devem ter pelo menos um desses cursos: Certificação do Project Management Professional PMP® do Instituto; Certificação em metodologias ágeis tais como Scrum, Kanban, Safe etc.; Especialização, Mestrado ou Doutorado na área de gestão de projetos; Curso Livre na área de gestão de projetos com no mínimo 360 horas. Além disso, os requisitos desejáveis presentes no artigo 4º do Decreto estadual nº 10.251, de 14 de Abril de 2023.

Art. 7º - O Comandante do Escritório de Projetos da Polícia Militar, a ser designado, deverá elaborar o Regimento Interno, submetendo-o à apreciação da 1ª Seção do Estado-Maior Estratégico, no prazo de 30 (trinta) dias.

Art. 8º - O Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação CALTI, Escritório de Projetos da PMGO e demais órgãos envolvidos deverão tomar as providências que lhes

competir, promovendo as transferências de Policiais Militares e de todo o material carga, conforme disposto neste ato normativo, nos termos da legislação específica.

Art. 9º O artigo 2º da Portaria nº 2200 de 14 de fevereiro de 2012 –PM/1 , passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art.2º A Oitava Seção do Estado-Maior Estratégico - PM/8, terá como subseções a prospecção e a arquitetura e engenharia.

Art. 10º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS, em Goiânia 2024, 113º da República.

**RONALDO RAMOS CAIADO**