

# MODELO DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE PROPOSIÇÃO E EXECUÇÃO DE PROJETOS PRODUZIDOS NA PMMT DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO

*Sara Cristina da Silva Borges<sup>1</sup>*

## RESUMO

Este trabalho analisa um projeto desenvolvido e executado pela Polícia Militar entre os anos de 2010 e 2012, revelando a inobservância dos princípios das boas práticas de governança organizacional nos projetos desenvolvidos e executados pela Instituição. Assim, propõe-se um modelo de gerenciamento baseado nas premissas do PMBOK de forma a atender aos princípios da governança organizacional, como forma de aumentar a transparência dos processos relacionados ao gerenciamento de projetos no âmbito da Instituição, atendendo aos princípios de boas práticas de governança. E, utilizou-se um procedimento metodológico comparativo, no contexto da pesquisa descritiva e exploratória. O campo de observação foi no contexto da Polícia Militar de Mato Grosso, tendo como referência um Projeto já desenvolvido, que serviu de aporte para a análise comparativa, em um estudo de caso, o que definiu o processo de investigação.

**Palavras-chave:** *Governança Organizacional – Gerenciamento de Projetos – PMBOK.*

## ABSTRACT

This study analyzes a project developed and implemented by the State Military Police of Mato Grosso between the period of 2010 and 2012, revealing the failure to follow the principles of good organizational governance, developed and executed by this military institution. Thus, the aim of this study is to propose a management model based on the premisses of the PMBOK to reflect the principles of organizational governance, in order to increase transparency related to project management processes within the institution. Taking into account the principles of good practices in governance. The research design used was a comparative methodological procedure in the context of descriptive and exploratory research. The field of observation was the specific department that work on this matter in the State Police, with reference to a project already developed, which served as input for comparative analysis, which defined the research process in this case study.

**Keywords:** *Organizational Governance – Management Projects – PMBOK*

---

<sup>1</sup> Major da Polícia Militar de Mato Grosso; Bacharel em Segurança Pública e Especialista em Gestão de Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde; Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho originou-se de um estudo sobre como são desenvolvidos os projetos para captação de recursos, quais e como são realizadas as fases referentes aos processos de captação de recursos mediante celebração de convênios públicos e qual a relação com os princípios das boas práticas de Governança Organizacional no âmbito da Polícia Militar.

A celebração de convênios com a União se tornou uma importante fonte de recursos para a Polícia Militar. Fator que leva a convicção da necessidade de pensar um modelo para a elaboração e execução dos projetos desenvolvidos pela Polícia Militar de forma a atender aos princípios das boas práticas de governança organizacional e, conseqüentemente alcançar os resultados esperados pela Instituição.

O procedimento metodológico deste trabalho deu-se a partir da caracterização do tipo de Pesquisa que foi de natureza aplicada, descritiva e exploratória por utilizar conhecimentos produzidos e voltados para intervir na realidade, de natureza qualitativa por tratar de significação do fenômeno investigado, seus atos e práticas cotidianas.

O método de abordagem da pesquisa utilizado foi o indutivo, onde se pode conjecturar que a partir da análise do fenômeno seja possível ter-se uma visão de como o ambiente organizacional atua.

O método de procedimento foi o método comparativo, pois tratou de analisar as características de um modelo vigente, em que se propôs ter como parâmetros os itens propostos e os dados que devem ser utilizados como referências para análise da meta descrita pelo modelo. Teve como campo de observação os atributos e as instâncias do modelo proposto e os dados de um projeto analisado. Foi referenciado também o recurso de caixa morfológica devido a terem sido utilizados somente dados de maior importância para obter-se uma melhor análise comparativa.

## 1. MODELOS ORGANIZACIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal, visando sempre o bem comum (MAFRA FILHO, 2008).

A Administração Pública nada mais é do que a administração do Estado seja ela definida por meio de um conjunto órgãos e pessoas jurídicas de direito público, cuja função é exercer as atividades administrativas do Estado ou como as atividades administrativas propriamente ditas. O fato é que a mesma deva ser pautada sempre dentro dos preceitos legais, bem como, visando o bem e o interesse da coletividade.

### 1.1 MODELO BUROCRÁTICO

Mafra Filho (2008) conceitua o modelo burocrático como sendo a administração da coisa pública por funcionário que está sujeito a rotina inflexível, hierarquia e regulamentos rígidos. Além de possuir uma estrutura departamentalizada e complexa.

Bresser-Pereira (1998, p. 9) relata a motivação para a adoção do modelo organizacional burocrático no âmbito da Administração Pública:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Começa a tomar forma assim a administração burocrática moderna, racional-legal (nos termos de Weber); surge a organização burocrática, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos.

Contudo o foco na eficiência organizacional do modelo burocrático induz a obediência demasiada às prescrições formais das tarefas, ou seja, uma preocupação exagerada em 'como as coisas são feitas' e não necessariamente nos resultados.

## 1.2 MODELO GERENCIAL

Mafra Filho (2008, p. 105) conceitua Administração Pública gerencial da seguinte forma:

Administração Pública gerencial é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa, cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características. A Administração gerencial seria consequência dos avanços tecnológicos e da nova organização política e econômica mundial, para tornar o Estado capaz de competir com outros países.

Mafra Filho (2008, p. 105) os principais objetivos de um Estado marcado por uma Administração gerencial é atender exigências do mundo atual:

O Estado marcado com uma Administração gerencial é aquele que tem como objetivos principais atender as duas exigências do mundo atual: adaptar-se à revisão das formas de atuação do Estado, que são empreendidas nos cenários de cada país; e atender às exigências das democracias de massa contemporâneas. O pensamento favorável a este novo modelo resume-se em que o Estado burocrático não é mais capaz de atender às exigências democráticas do mundo atual.

Para o autor, apesar de essencialmente diferentes, a Administração Pública gerencial conservou alguns princípios do modelo burocrático, embora flexibilizados, principalmente no que se refere admissão de profissionais, como critérios rígidos de mérito, sistema estruturado de remuneração, carreiras, avaliação de desempenho e treinamento sistemático.

Bonezzi e Pedraça (2008) abordam os impactos da administração pública gerencial, principalmente no que se refere ao grau de *accountability* das instituições, termo que segundo os autores pode ser entendido como a responsabilidade ou intuito de prestar contas a sociedade, fase em que surgiu a ligação entre governança e governabilidade democrática. Um modelo de Estado gerencial deve-se reportar às boas práticas de governança cooperativa (MAR BOGONI *et al.*, 2010).

## 1.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

Pereira-Bresser (2008) denomina 'governança pública' de 'modelo estrutural de gerência pública', para o autor tal modelo possui uma abordagem estrutural e

gerencial. Gerencial, pois torna os administradores públicos mais autônomos e mais responsáveis, e ainda reduz a diferença entre os mercados de trabalho público e privado; e é estrutural, por envolver importantes mudanças na estrutura do Estado, envolvendo outros atores sociais em auxílio ao governo na elaboração e implantação de políticas públicas.

Brugué e Vallès (2005) *apud* (SECCHI, 2009, p. 360) propõe que:

A governança não é mais baseada na autoridade central ou políticos eleitos (modelo da hierarquia) e nem passagem de responsabilidade para o setor privado (modelo mercado), mas sim regula e aloca recursos coletivos por meio de relação com a população e com outros níveis de governo.

Assim, o Estado não perde sua função de liderança no processo de gerir a coisa pública, apenas provoca e organiza o envolvimento de diferentes atores sociais na construção de políticas públicas.

No Brasil observam-se a partir da década de 90 dois momentos importantes de transformação na gestão pública. O primeiro refere-se à reforma administrativa com adoção do modelo organizacional gerencial. O segundo está relacionado ao processo de ajuste fiscal atribuído a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que tem um papel fundamental para o equilíbrio e controle da Administração Pública.

A Lei Complementar nº 101 (LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal), de maio de 2000, apoia-se em quatro pilares: o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade. Conforme estudando anteriormente, estes pilares são amplamente abordados nas doutrinas que tratam das boas práticas de governança aplicadas ao setor público. (MAR BOGONI *et al.* 2010).

A edição da LRF é uma demonstração da exigência do Estado para com seus administradores públicos, de que estes apliquem efetivamente as boas práticas de governança, principalmente no que se refere ao princípio da transparência e responsabilidade de prestação de contas a sociedade.

## 2. DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS

Para a compreensão das características de um projeto, é necessário que haja o entendimento de seu conceito. Para tanto, Vargas (2005, p. 7) estabelece a seguinte definição para projeto:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

De acordo com a definição apresentada, é possível concluir que a execução de um projeto está diretamente relacionada a um objetivo específico, cujo prazo e recursos são pré-estabelecidos, e que não se refira as atividades do cotidiano da organização.

As principais características dos projetos são a temporalidade, a individualidade, a partir dessas duas principais características, é possível descrever as demais: empreendimento não repetitivo, sequência clara e lógica de eventos, início, meio e fim, objetivo, claro e definido, ser conduzido por pessoas, utilizar recursos, ter parâmetros pré-definidos (VARGAS, 2005).

A boa execução de um projeto depende diretamente da observância das características deste, do envolvimento e comprometimento da equipe responsável por sua execução, por meio de um acompanhamento e controle adequado, ou seja, um bom gerenciamento.

## 3. PROJETO E PREMISSAS DO PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE)

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute* - PMI) é a uma associação para profissionais de gerenciamento de projetos, que tem por objetivo desenvolver documentos técnicos e guias de conhecimento na área de gerenciamento de projetos, por meio de projetos de pesquisa, simpósios e pesquisas (VALLE, 2007).

O PMI desenvolveu o Guia *Project Management Body of Knowledge* – PMBOK, cujo objetivo principal, de acordo com Valle (2007, p. 38), é “fornecer um conjunto de

conhecimentos em gerenciamento de projetos reconhecido internacionalmente e em diversas áreas específicas de trabalho”.

O Guia PMBOK em sua quarta edição traz a baila quarenta e dois processos organizados em cinco grupos, de modo que “fornece diretrizes para o gerenciamento de projetos individuais”, direcionando os trabalhos dos profissionais gerenciadores de projetos (PMI, 2008, s/p).

### 3.1 GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE ACORDO COM O GUIA PMBOK

Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias, denominados por grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos) denominados como: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2008):

Em que pese os grupos de processos sejam apresentados com interface bem definidas, não se trata de fases do gerenciamento de projetos, uma vez que na prática os mesmos se sobrepõem, podendo ocorrerem em mais de uma fase do ciclo de vida do projeto (PMI, 2008).

No grupo de processos de iniciação visa-se à definição de um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente, definem-se: os recursos financeiros comprometidos, identificam-se as partes internas e externas interessadas e designa-se o gerente do projeto (PMI, 2008).

Tais informações são obtidas no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas. O projeto somente se torna oficialmente autorizado, após a aprovação do termo de abertura do projeto.

A aplicação dos processos de iniciação em cada fase do projeto auxilia na manutenção do foco do projeto no objeto para qual foi criado e até mesmo auxiliar na decisão sobre a continuidade, adiamento ou interrupção do mesmo.

No caso de grandes projetos que são subdivididos em fases, os processos de iniciação são realizados em cada fase subsequente, cujo objetivo é validar as decisões tomadas durante os processos originais de desenvolvimento do termo de abertura do projeto e identificação das partes interessadas (PMI, 2008).

Os processos de planejamento são realizados neste grupo visam: estabelecer o escopo total do esforço; definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Neste grupo desenvolvem-se o plano de gerenciamento e os documentos necessários para a sua execução, que são processos de caráter iterativo e contínuos.

O plano de gerenciamento e os documentos do projeto exploram todas as áreas de conhecimento, ou seja, os aspectos de escopo, tempo, custos, qualidade, comunicação, riscos e aquisições.

Durante os processos de planejamento é importante que haja o envolvimento de todas as partes interessadas, de forma a aproveitar o conhecimento específico de cada um para o desenvolvimento do plano de gerenciamento e demais documentos do projeto (PMI, 2008).

Os processos de execução são responsáveis pela execução dos trabalhos definidos pelo Plano de Gerenciamento do Projeto, envolvendo a coordenação de pessoas e recursos, a coordenação e execução das atividades do projeto de acordo com o seu plano de gerenciamento.

Os resultados dos processos deste grupo podem requerer atualizações no planejamento e mudanças nas linhas de base, desde alterações nos períodos de duração das atividades, na produtividade e na disponibilidade dos recursos e riscos imprevistos.

Variações estas que podem afetar o plano de gerenciamento ou os documentos do projeto, razão pela que se exige uma análise detalhada e o desenvolvimento de respostas apropriadas de gerenciamento de projetos, cujos resultados podem solicitar as mudanças, e somente após a aprovação podem ser modificados o plano de gerenciamento de gerenciamento ou os outros documentos do projeto. Cabe ressaltar que grande parte do orçamento é utilizado durante a execução dos processos deste grupo (PMI, 2008).

No grupo de monitoramento e controle os processos são utilizados no gerenciamento da execução do projeto, ou seja, visam acompanhar, revisar e regular a progressão e desempenho do mesmo, identificam e iniciam as mudanças necessárias no plano. O maior benefício proporcionado por este grupo de processos



refere-se à possibilidade de observação periódica para identificar as variações entre a execução e o estabelecido no plano. Este grupo inclui ainda:

- a. Controle das mudanças e recomendação de ações de caráter preventivo em relação a possíveis problemas;
- b. Monitoramento das atividades do projeto em relação ao plano de gerenciamento e sua linha de base;
- c. Influenciar no sentido de que somente as mudanças aprovadas sejam implantadas.

Este grupo de processos possibilita a equipe uma visão ampla saúde do projeto, pois permite a identificação prévia das áreas que necessitam de maior atenção, além de monitorar e controlar o projeto como um todo.

Em casos de projetos com várias fases, este grupo coordena as fases do projeto para implementar ações corretivas ou preventivas, visando a manutenção da conformidade entre a execução e o plano de gerenciamento estabelecido previamente (PMI, 2008).

O grupo de processos de encerramento responsáveis pela finalização das atividades relativas ao projeto, ou seja, de todos os grupos de gerenciamento, objetivando concluir formalmente o projeto ou sua fase. No encerramento, podem ocorrer as seguintes atividades:

- a. Obtenção do aceite do cliente ou patrocinador;
- b. Revisão pós-projeto ou final de fase;
- c. Registro dos impactos da adequação de algum processo;
- d. Registro das lições aprendidas;
- e. Aplicação das atualizações apropriadas aos ativos de processos organizacionais;
- f. Arquivamento os documentos de relevância no sistema de informações do gerenciamento do projeto, fins serem utilizadas como dados históricos;
- g. Encerramento das aquisições.

Quando concluídos os processos deste grupo, verifica se todos os grupos de processos estão completos da forma apropriada, para devido encerramento do projeto ou uma fase, e então definir formalmente a conclusão do mesmo.

O agrupamento lógico dos quarenta e dois processos em cinco grupos possibilita uma ampla visão do projeto a todas as partes interessadas na execução do mesmo. Possibilita ainda uma boa definição do escopo e conseqüentemente dos objetivos, além do acompanhamento da execução, visando sempre às melhores tomadas de decisões em benefício do projeto.

#### 4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR DE PROJETOS DA PMMT

A estrutura organizacional da PMMT é estabelecida pela Lei Complementar nº 386, de 05 de março de 2010 e suas alterações, que dispõe sobre a estrutura e organização básica da Instituição.

De acordo com artigo 4º do citado dispositivo legal, a Polícia Militar é estruturada em níveis de direção geral, direção colegiada, direção superior, direção setorial, assessoramento superior, apoio e execução.

A Superintendência de Planejamento, Orçamento e Finanças - SPOF é o órgão de assessoramento superior responsável pelo planejamento orçamentário e financeiro, e ainda pela gestão de projetos e convênios que sejam de interesse da PMMT. Suas atribuições específicas e estrutura estão previstas no Regulamento Geral da PMMT (RGPMMT), aprovado por meio da Portaria nº 189/QCG/DGP, de 17 de Junho de 2013.

Art. 95 A Seção de Planejamento, Orçamento e Finanças, em nível de Superintendência, é o órgão responsável pela execução das políticas de planejamento orçamentário e financeiro, bem como da gestão de projetos, contratos, convênios e outras ações de interesses da instituição. Parágrafo Único. A Seção de Planejamento, Orçamento e Finanças está subordinada funcionalmente diretamente ao Comandante- Geral Adjunto.

Art. 96. A Seção de Planejamento, Orçamento e Finanças apresenta a seguinte estrutura:

I - Superintendente;

II - Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Finanças:

a) Gerência de Planejamento e Orçamento;

- b) Gerência Financeira;
  - c) Gerência de Projetos e Convênios.
- III – Coordenadoria de Aquisições e Contratos:
- a) Gerência de Aquisições;
  - b) Gerência de Contratos e Serviços.

A Gerência de Projetos e Convênios da PMMT está inserida na estrutura da SPOF, e trata-se do setor responsável pela elaboração e execução dos projetos no âmbito da PMMT.

Visando a padronização dos procedimentos no âmbito da Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESP e de seus órgãos desconcentrados: Polícia Militar, Bombeiros Militar, Polícia Judiciária Civil e Polícia Técnica, o órgão editou a Instrução Normativa (IN) nº 02/GAB/SESP/2011, que cria o subsistema de projetos de Segurança Pública, estabelecendo as normas e responsabilidades para a gestão dos mesmos, conforme dispõe seu artigo 1º:

Art. 1º Esta Instrução Normativa cria o subsistema de gestão de projetos de Segurança Pública, como parte do sistema de planejamento do Estado, e disciplina os processos de elaboração de projetos na Secretaria de Estado de Segurança Pública. Parágrafo único - As disposições aqui contidas abrangem as áreas programáticas da Secretaria de Estado de Segurança Pública - SESP, o Núcleo de Segurança e os Órgãos Desconcentrados vinculados a pasta.

Neste sentido, todos os órgãos vinculados à Secretaria estão sujeitos aos procedimentos estabelecidos por este dispositivo, uma vez que a competência para a aprovação e encaminhamento dos projetos no âmbito da SESP é do Secretário de Estado de Segurança Pública.

A IN nº 02/GAB/SESP/2011 estabeleceu algumas terminologias visando à padronização e fluência na comunicação entre as partes envolvidas na elaboração e execução de projetos:

Art. 2º- Para os efeitos desta Instrução Normativa, considera-se:

(...)

XX - Unidade Central de Projetos - gabinete da SESP responsável pela validação dos projetos, seleção estratégica das propostas, interlocução entre os órgãos concedentes e a SESP e acompanhamento estratégico dos projetos em execução, mediante convênio ou não.

XXI - Unidade Setorial de Projetos - gabinete das áreas finalísticas da SESP responsável por apoiar aos autores de projetos, acompanhar a gestão dos projetos, acompanhar a execução dos convênios, e servir de interlocutor entre a Unidade

Central de Projetos, as áreas sistêmicas e os autores de Projetos e Gestores de Convênios.

A Unidade Central de Projetos (UPC), estruturada no gabinete da SESP, é responsável pela validação e seleção estratégica dos projetos apresentados pelos órgãos desconcentrados.

As Unidades Setoriais de Projetos (USP), na PMMT denominada de Gerência de Projetos, tem a responsabilidade de dar suporte técnico aos 'autores de projetos', acompanhar a execução dos convênios, monitorar e controlar o andamento do projeto.

Os principais objetivos da edição da IN é o alinhamento dos projetos apresentados no âmbito da SESP com as políticas públicas do Governo, a ampliação dos investimentos na área de Segurança Pública e criação de um 'banco de projetos'.

## 5. DESCREVER SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS NA PM

A PMMT adota o modelo utilizado no Sistema Convênios do Governo Federal (SICONV), cuja regulamentação se encontra no Decreto nº 6.170/2007 e Portaria Interministerial (PI) nº 507/2011, que disciplinam a celebração de convênios. O modelo é adotado em razão do Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), ser o principal financiador de projetos desenvolvidos pela PMMT.

A captação de recursos federais está organizada em quatro fases, ao contrário do que estabelece o PMBOK que os denomina por 'grupos de processos de gerenciamento de projetos'. Após o chamamento público por meio da publicação do Edital no SICONV, iniciam-se as fases, que correspondem à proposição, a celebração, a execução e a prestação de contas.

Com a implantação da Gerência de Projetos da PMMT e a edição IN nº02/GAB/SESP/2011, as atividades relacionadas aos projetos para captação de recursos financeiros, são realizadas de acordo com a sequência das fases.

Primeiramente os Editais de Chamamento são analisados e deliberados pela UCP juntamente com Secretário de Segurança Pública, caso haja interesse da SESP, as

USP's são acionadas para a divisão dos recursos entre os órgãos vinculados à Secretaria.

Inicia-se a partir de então a elaboração dos projetos de forma individual, ou seja, cada órgão elabora sua respectiva proposta, que posteriormente serão consolidadas pela UCP formando projeto único a ser apresentado pela Secretaria. A apresentação dos projetos para captação de recursos federais é realizada somente por meio do SICONV.

Juntamente com o projeto, deve ser elaborado o Plano de Trabalho (PT), que consiste no detalhamento do projeto, contendo a destinação de cada bem a ser adquirido, prazo para execução, descrição das fases e metas do projeto.

A PI nº 507/2011 estabelece os itens que o compõe:

Art. 25. O Plano de Trabalho, que será avaliado após a efetivação do cadastro do proponente, conterà, no mínimo:

- I - justificativa para a celebração do instrumento;
- II - descrição completa do objeto a ser executado;
- III - descrição das metas a serem atingidas;
- IV - definição das etapas ou fases da execução;
- V - cronograma de execução do objeto e cronograma de desembolso;
- VI - plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pelo concedente e da contrapartida financeira do proponente, se for o caso.

Após a aprovação do projeto pelo órgão concedente, inicia a fase de celebração do convênio, que consiste na formalização do documento de obrigação entre os partícipes, publicação no Diário Oficial da União (DOU) e transferência do recurso financeiro.

Nesta fase o recurso é depositado em conta corrente específica para o convênio, e deve ser utilizado exclusivamente na execução do projeto de acordo com o Plano de Trabalho (PT).

Finalizados os processos referentes à celebração, inicia a fase de execução, que consiste nas aquisições ou contratações, recebimento e distribuição dos bens ou serviços previstos no PT, ou seja, consiste na materialização do projeto.

Nesta fase ocorre a aquisição e o recebimento dos bens ou serviços, que devem estar em conformidade com o especificado no PT. Todos os materiais adquiridos com recursos de convênio devem ser identificados com a logomarca do Governo Federal e distribuição deve ser realizada conforme o PT, ou seja, o material

deve ser entregue no local para qual foi adquirido, pois faz parte de uma fase ou meta do projeto a ser cumprida.

Depois de finalizada a fase de execução física, tem início da fase de prestação de contas. Fonseca (2009) destaca que todo órgão que receber recursos na forma da lei, estará sujeito a prestar contas da sua boa e regular aplicação.

Nesta fase ocorre a formalização da prestação de contas, ou seja, o encaminhamento dos documentos que comprovem a boa aplicação dos recursos e o cumprimento do objeto do convênio.

O termo 'conveniente' é utilizado para denominar o órgão receptor dos recursos após a assinatura do convênio.

No âmbito da SESP e PMMT não há nenhuma regulamentação referente aos procedimentos a serem adotados após a execução física e prestação de contas do convênio, ou seja, que visem o monitoramento dos resultados alcançados com a implementação do projeto, fator que pode ser considerado como falha administrativa.

Foi possível observar que embora existam normatizações para o desenvolvimento das atividades, as mesmas são limitadas e falhas, pois diferem do que tem sido utilizado mundialmente, tais como os processos sugeridos pelo Guia PMBOK para o gerenciamento de projetos.

## **6. DESCRIÇÃO DO FRAMEWORK DO MODELO DO PROJETO INVESTIGADO**

Os elementos existentes em suas estruturas são determinados pelos dispositivos legais reguladores. Após análise de um projeto desenvolvido pela Instituição, identificou-se os elementos que compõem o framework<sup>2</sup> do modelo, tanto do projeto quanto do PT:

---

<sup>2</sup> Modelo estrutural de trabalho.

Campo	Descrição
1. Objeto	Descreve o produto da execução do projeto.
2. Justificativa	Caracteriza os interesses recíprocos entre o concedente e o proponente.
	Demonstra a relação entre a proposta e os objetivos do programa orçamentário do concedente.
	Apresenta os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar com a execução do projeto.
	Informa o público alvo.
	Informa o problema a ser solucionado ou oportunidade a ser aproveitada.
	Apresenta os resultados esperados com a implementação do projeto.
3. Partícipes	Informa o proponente, que corresponde aos dados do representante legal do órgão que apresenta o projeto. Ex. Secretário de Segurança Pública.
	Informa o interveniente, que corresponde aos dados do representante legal do órgão que manifesta o consentimento para a celebração do convênio, caso o projeto seja aprovado. Ex. Governador do Estado.
	Informa o executor, que corresponde aos dados do representante legal do órgão responsável pela execução do projeto. Ex. SESP.
4. Vigência	Informa o período necessário para a execução do projeto.
5. Informações técnicas	Documento que comprove a capacidade técnica do proponente para conduzir as atividades de execução do projeto. A 'Declaração de Capacidade Técnica' é anexada ao SICONV juntamente com o lançamento do projeto.
6. Custo	Valor do repasse - representa o valor com o qual o concedente deve participar para a execução do objeto proposto. O valor do repasse refere-se à maior parcela do valor total do projeto.
	Valor da contrapartida - representa o valor com o qual o conveniente deve participar para a execução do objeto proposto. O valor da contrapartida refere-se a menor parcela do valor total do projeto, cujo o percentual é definido pelo Edital de Chamamento.
	Valor global - representa o valor total necessário para a execução do projeto, corresponde à soma do repasse e da contrapartida.

Fonte: adaptado da PI nº 507/2011

### Quadro 1: Estrutura da Proposta do Projeto

O framework do modelo de projeto é estabelecido a partir das determinações contidas na PI nº 507/2011. Portanto, a forma de se elaborar o projeto não é deliberável, uma vez que para captar os recursos para a execução do projeto, é obrigatório o atendimento às exigências contidas no Edital de Chamamento, contudo o modelo de gerenciamento compete ao órgão receptor definir.

Campo	Descrição
1. Meta	Descreve o conjunto de ações necessárias para a conclusão do objeto proposto. É definida como a “parcela quantificável do objeto descrita no plano de trabalho” (FONSECA, 2009).
2. Fase	Subdivide a meta em fases. A fase corresponde a cada ação prevista na meta.
3. Valor	Informa o valor de cada uma das metas e fases.
4. Endereço	Indica o endereço onde serão executadas as metas e fases.
5. Cronograma de atividades	Distribui as metas e fases no tempo, ou seja, a previsão de início e término de cada uma, dentro da vigência do projeto.
6. Cronograma desembolso	Indica a quais metas correspondem o valor do repasse e da contrapartida.
7. Bens e Serviços	Especificam os bens ou serviços previstos para a execução das metas e fases, informando a natureza da despesa (consumo/permanente/serviço), endereço de localização, unidade de medida, quantidade, valor unitário e total.
8. Plano de aplicação	Informa o valor do projeto por natureza de despesa.
9. Declaração	Declaração do representante legal do proponente de inexistência de qualquer débito em mora ou situação de inadimplência com o Tesouro Nacional ou qualquer órgão da Administração Pública Federal.

**Fonte:** adaptado da PI nº 507/2011

### Quadro 2: Estrutura do Plano de Trabalho

Portanto, nota-se uma preocupação com a formalidade exigida para a elaboração do projeto, ou seja, com a proposição e, pouca preocupação com as demais fases. A estruturação por meio de fases torna o processo escalonado, ou seja, inicia-se uma fase somente após o término da anterior. Ressalta-se ainda que o modelo utilizado atribui somente ao gestor do projeto a responsabilidade pela execução e acompanhamento de diversas fases.

Uma das premissas do Guia PMBOK é a existência de quarenta e dois processos organizados em cinco grupos. De acordo com o Guia, as saídas dos grupos são as entradas dos outros, formando-se um fluxo cíclico que permite o monitoramento e controle durante toda a execução do projeto (PMI, 2008).



Grupo	Descrição
Iniciação	Identificar a fonte financiadora projetos.
	Identificar e reunir as partes interessadas.
	Produzir e dispor informações relacionadas ao interesse das partes.
	Designar o gerente do projeto, que será responsável pela coordenação das equipes envolvidas no mesmo.
	Designar as equipes responsáveis pelos processos nas respectivas áreas de conhecimento.
Planejamento	Definir o escopo.
	Definir as metas e fases necessárias para a execução do projeto.
	Estimar os custos financeiros para a execução do projeto, por meio de pesquisa mercadológica.
	Planejar as aquisições ou contratações.
	Estimar o período necessário para a execução do projeto.
	Estabelecer o cronograma físico e financeiro do projeto.
	Elaborar a proposta do projeto, atendendo aos requisitos exigidos pela legislação pertinente.
	Elaborar o Plano de Trabalho, atendendo aos requisitos exigidos pela legislação pertinente.
Execução	Apresentar o projeto ao órgão financiador.
	Realizar as aquisições e contratações de acordo com a Lei nº 8.666/93.
	Receber os materiais e acompanhar a execução dos serviços contratados, objetivando sempre o alcance do objeto proposto.
	Disponibilizar periodicamente as informações às partes interessadas.
	Receber os materiais adquiridos e providenciar a distribuição de acordo com o Plano de Trabalho.
Monitoramento e Controle	Produzir relatórios e informações necessárias para a prestação de contas.
	Acompanhar, avaliar e regular o progresso do projeto no atendimento dos objetivos propostos, incluindo produção de relatórios gerenciais.
	Controlar os custos, se for o caso, solicitar ao concedente alteração no Plano de Trabalho.
	Acompanhar os processos de aquisições, se for o caso, solicitar ao concedente alteração no Plano de Trabalho.
	Controlar o cronograma.
	Acompanhar o recebimento dos materiais adquiridos e serviços contratados.
	Disponibilizar as partes interessadas as informações sobre o desempenho do projeto.
Encerramento	Produzir relatórios de aferições parciais das metas executadas.
	Registros das lições aprendidas.
	Dispor as informações sobre a conclusão dos trabalhos de gerenciamento.
	Prestar contas ao concedente nos termos da lei, com o encaminhamento de todos os documentos necessários neste processo.
	Aferir os resultados alcançados com a conclusão do objeto proposto.
	Arquivar adequadamente todos os documentos produzidos durante a execução do convênio.

Fonte: originado da pesquisa

### Quadro 3: Estrutura de desenvolvimento de projetos adaptado do PMBOK

Ao adaptar o modelo de desenvolvimento de projetos da SESP e PMMT às premissas do PMBOK é possível constatar a versatilidade do Guia, que possibilita a aplicação de suas técnicas e conhecimentos sem prejuízos das exigências estabelecidas pelos dispositivos legais.

A aplicação dos conhecimentos e técnicas sugeridas pelo Guia PMBOK tem alcançado bons resultados na gestão de projetos, sejam eles voltados para entidades privadas ou para órgãos públicos. Não há necessidade que o conhecimento descrito no Guia, seja aplicado uniformemente em todas as situações, compete à equipe de gerenciamento do projeto a determinação do que é apropriado para determinado projeto (PMI, 2008).

Na adaptação foram inseridos processos envolvendo a identificação das partes interessadas na execução do projeto, que no âmbito da PMMT além do proponente, interveniente e executor, podem ser os representantes das Unidades de Ensino, Unidades de Policiamento Especializado ou o Comandante de determinada Unidade Policial, ou seja, aqueles que de alguma forma podem ter interesse na execução do projeto.

Inseriu-se também a previsão da designação de equipe especializada para atuarem na elaboração e gerenciamento do projeto, de modo que a responsabilidade não recaia somente no gerente do projeto, o qual segundo a adaptação terá a responsabilidade de coordenar a equipe, objetivando a conclusão do objeto.

Inseriu-se ainda ao modelo o grupo de processos de monitoramento e controle, que deve atuar principalmente durante a realização dos processos do grupo de execução. Tal grupo tem por objetivo o acompanhamento da realização dos processos, para identificar eventuais problemas antes mesmo que eles aconteçam, e caso seja necessário, providenciar as solicitações para as mudanças no projeto.

O processo de aferição dos resultados encontra-se no grupo de processos de encerramento, porém, também deve ser realizado pelo grupo de monitoramento e controle. Ocorre que, atualmente embora a forma de mensuração dos resultados seja informada na fase da proposição, o fato é que não tem ocorrido na prática. Os projetos são executados, ou seja, o objeto proposto é materializado, contudo os

resultados alcançados a partir de sua conclusão não são aferidos e tão pouco demonstrados.

A PI nº 507/2011 normatiza os procedimentos para proposição e execução de projetos no âmbito da SESP e órgãos desconcentrados, estabelecendo principalmente os requisitos necessários para a apresentação da proposta, PT e prestação de contas, porém não regula qual modelo de gestão deve ser adotado pelo órgão proponente, desta forma compete ao órgão à decisão pelo método de gestão que será utilizado.

## 7. ANÁLISE DO PROJETO SOB A ÓTICA DOS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

A execução descentralizada do orçamento da União constitui uma prática de governança organizacional, uma vez que envolve a participação de terceiros na realização de determinada política pública. Sendo assim, todas as atividades oriundas desta descentralização deverão estar alinhadas aos mesmos princípios.

De acordo com Mar Bogoni *et al.* (2010), a governança organizacional constitui-se em um conjunto de 'boas práticas' que objetiva a melhoria do desempenho das organizações. Seu conceito está relacionado à direção e controle das organizações, seus princípios orientam o processo de tomada de decisão e visam reduzir os problemas dentro das mesmas.

A governança organizacional ou corporativa tem como princípios a liderança, o compromisso, a integridade, a integração, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Portanto, para a realização desta pesquisa analisou-se um projeto desenvolvido e executado pela PMMT entre os anos de 2011 e 2012, sendo este submetido a uma análise sob a ótica dos princípios da governança organizacional.

Durante a análise dos documentos constantes no dossiê do projeto, identificou-se a inexistência de documentos de designação ou nomeação de equipe responsável pelo gerenciamento do projeto, havendo indicação de um único servidor para o exercício da função de gestor do projeto.

A ausência de uma equipe qualificada para atuar no gerenciamento do projeto, demonstra inobservância aos princípios de governança organizacional, uma afronta aos princípios da 'transparência', 'integração' e 'responsabilidade corporativa'. Uma vez que apenas um servidor é responsável pela execução do projeto, ou seja, não há envolvimento de outros profissionais nas decisões a respeito do tema.

Outro aspecto observado durante a análise refere-se à falta de registros de identificação e comunicação com as 'partes interessadas'. Em que pese, no modelo de projeto utilizado conste as informações dos partícipes, ou seja, proponente, interveniente e executor, de acordo com as premissas do PMBOK, as partes interessadas que consistem em organizações ou pessoas que tenham interesses no objeto a ser executado, sendo assim, vão além destes.

A desconsideração do envolvimento das 'partes interessadas', além de estar em desacordo com as premissas do PMBOK, contraria os princípios da 'transparência' e 'integração', pois as informações foram concentradas em apenas um servidor e sem as boas práticas de integração.

Durante a análise do dossiê do projeto nota-se ainda, a ausência de registros de 'disponibilização de informações', ou seja, de documentos que caracterizem a disponibilização de informações as 'partes interessadas' sobre o andamento dos processos relacionados à execução do projeto.

Essa prática também afronta ao princípio da 'transparência', que de acordo com o IBGC (2009, p.19) consiste no "desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos".

Igualmente não consta no dossiê, o registro de relatórios gerenciais que tenham sido produzidos durante a execução do projeto, tais como, produção de informações a respeito de identificação de falhas, riscos ou necessidade de alterações no PT. Prática que denota a falta de transparência nas atividades relacionadas ao projeto, uma vez que as informações não são registradas durante o andamento da execução do projeto.

Não há alguma documentação que demonstre a existência de processos de 'monitoramento e controle'.

A ausência de tais processos de gerenciamento, além de demonstrar a incompatibilidade com as premissas do Guia PMBOK, contraria diversos princípios da governança organizacional, tais como, 'integração', 'transparência' e 'prestação de contas'.

Neste aspecto o princípio da 'integração' é contrariado em relação aos processos distribuídos entre os cinco grupos de gerenciamento, pois o 'monitoramento e controle', cria condições para a integração entre os mesmos, através do acompanhamento periódico, propiciando condições favoráveis de integração.

A ausência de processos de 'monitoramento e controle' também contraria o princípio de 'prestação de contas' da governança organizacional, mesmo que ao final da execução do projeto a prestação de contas tenha sido realizada nos termos da lei.

Ocorre que, para a este modelo organizacional este princípio não está relacionado apenas a informações financeiras do projeto, mas também com a atuação dos agentes, onde os quais devem assumir integralmente a consequência de suas ações ou omissões, ou seja, deve estar disposto a prestar todas as informações necessárias sempre que necessário. Sendo assim, entende-se que a ausência dos processos de 'monitoramento e controle' interfere diretamente no princípio da 'prestação de contas'.

Ainda com relação ao princípio da 'prestação de contas', no dossiê consta um 'Relatório de Cumprimento do Objeto', que se trata de uma exigência legal para a fase de prestação de contas. Porém, o documento apresenta somente informações a respeito das aquisições e contratações realizadas.

Nota-se que o processo de prestação de contas do projeto analisado, em que pese tenha atendido as exigências legais, restringiu-se a apresentação de informações referentes à execução física, ou seja, comprovação dos gastos dos recursos financeiros. Porém, o documento não apresenta dados referentes ao alcance ou não dos resultados pretendidos com a execução do projeto.

Desta forma, constata-se que a prestação de contas do projeto analisado foi aprovada pelo órgão concedente, porém sob a ótica dos princípios de governança organizacional, a mesma contraria os princípios de 'prestação de contas' e 'transparência', em relação ao primeiro por se apresentar parcialmente, uma vez que deixou de aferir os resultados do projeto, e com relação ao segundo por não tornar público informações importantes para a Instituição.

Diante do exposto, constata-se que o projeto analisado está em desacordo com o modelo de governança organizacional, no que se refere à inobservância dos princípios da 'transparência', 'integração', 'responsabilidade corporativa' e 'prestação de contas'.

Para tanto, a proposta apresentada neste trabalho segue uma diretriz baseada no modelo de governança organizacional, em que é fortalecida a partir de seus princípios. Portanto, a adequação do modelo de desenvolvimento de projetos utilizado no âmbito da PMMT às premissas do PMBOK, objetiva melhorar as práticas e linguagem adequadas à formação de projetos na Instituição, observando as 'boas práticas' de governança organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs a criação de um modelo de gerenciamento de projetos para PMMT adaptado do Guia PMBOK de forma a atender aos princípios das boas práticas de governança, para possibilitar o aumento da qualidade dos projetos e melhorar a transparência na execução e nos resultados.

Constatou-se a partir da análise do projeto/dossiê que os projetos desenvolvidos e executados pela PMMT, atendem aos requisitos estabelecidos pelos dispositivos legais, porém, o modelo de gestão adotado pela Instituição não atende aos princípios das boas práticas de governança. Dessa forma, a hipótese de trabalho pode ser comprovada.

Não há registro nos projetos/dossiês existentes atualmente que comprove a relação entre a gestão de projetos na Instituição e os princípios da boa prática de governança organizacional.

Devido à inexistência de diversos processos de gerenciamento elementares para o modelo de governança, contrariando princípios como: transparência, integração, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Assim, com base no Guia PMBOK, propôs-se um modelo de gerenciamento de projetos, cujo objetivo é complementar os processos que considerados insuficientes sob a ótica da governança.

O modelo de gerenciamento proposto fornece um roteiro de processos que possibilitará a equipe de gerenciamento maior acesso e controle das informações, envolvimento e integração com as partes interessadas, maior possibilidade de monitoramento e controle durante a execução do objeto, bem como proporcionará o aumento da transparência da gestão dos projetos.

Entende-se que um modelo de gerenciamento de projetos baseado nas premissas do PMBOK e que atenda os princípios das boas práticas de governança assegura a elaboração de melhores projetos e conseqüentemente melhores resultados com a sua implementação.

Ainda como contribuição deste trabalho, para a efetiva adoção do modelo proposto, sugere-se a estruturação de um escritório de projetos, que consiste em um corpo ou organização a qual é atribuída às responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos.

Para que este trabalho sirva de referência para investigações futuras, recomenda-se que seja pesquisado:

- a. Maior quantidade de projetos, para que se possa fazer melhor inferências tecno-científicas.
- b. Uma análise sobre os projetos já executados e os que estão em andamento, para estabelecer uma compreensão das melhores práticas de governança e de gestão de projetos.

- c. A efetividade da utilização dos recursos utilizados, em relação aos objetivos e retorno produzidos devido aos produtos e ou serviços implementados.

Por fim, pode-se concluir que, com a utilização do modelo de gerenciamento de projetos baseado nas premissas do PMBOK e princípios das boas práticas de governança, é possível que os gestores de projetos obtenham maior transparência em suas prestações de contas, bem como atenderem plenamente aos princípios e recomendações de boas práticas de governança.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONEZZI, Carlos Aberto; PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina-PR, 2008. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao\\_e\\_previdencia/a\\_nova\\_administracao\\_publica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf)> Acesso em: 12 jan. 2014.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/cciv\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/cciv_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 12 jan. 2014.

BRASIL. Código civil, 2002. **Código civil**. Brasília, DF: Senado Federal: 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)> Acesso em 12 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 6.170**, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências voluntárias de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm)> Acesso em: 12 jan. 2014.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL. **Lei nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BRASIL. **Portaria Interministerial CGU/MF/MP nº 507**, de 25 de novembro de 2011. Estabelece normas para execução do disposto no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Disponível em: <[https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/1\\_Portaria\\_Interministerial\\_507\\_24\\_11\\_2011\\_e\\_alteracoes\\_Dezembro\\_de\\_2013.pdf](https://www.convenios.gov.br/portal/arquivos/1_Portaria_Interministerial_507_24_11_2011_e_alteracoes_Dezembro_de_2013.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. RSP. Ano 49 n. 1: Brasília: 1998. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf)> Acesso em: 28 jan. 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública**. RAP. Vol.42 n 2: Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/09.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: explicitação das Normas da ABNT**. 15. ed. Porto Alegre:s.n., 2009.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo - SP: IBGC, 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e da iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **O servidor público e a reforma administrativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

MAR BOGONI, Nadia; SILVA ZONATTO, Vinícius Costa da; RYU ISHIKURA, Edison; FERNANDES, Francisco Carlos. **Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública**. RAP. vol. 44, n.1: Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122010000100006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122010000100006&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público**. RAC. vol.11 n. 2: Curitiba, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14156555200700020000](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14156555200700020000)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATO GROSSO. **Instrução Normativa nº 02/GAB/SESP/2012**. Cria subsistema de projetos da Segurança Pública. Disponível em: <[http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navenavegadorhtml/mostrar.htm?id=79720&edi\\_id=1269](http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navenavegadorhtml/mostrar.htm?id=79720&edi_id=1269)>. Acesso em: 20 jan. 2014.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 386, de 05 de março de 2010**. Dispõe sobre a estrutura e organização básica da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/sistema/legislacao/LeiComplEstadual.nsf/9733a1d3f5bb1ab384256710004d4754/4107f1dc01b62c99842576e0006da14d?OpenDocumen>> Acesso em: 10 jan. 2014.

MATO GROSSO. **Portaria nº 189/QCG/DGP, de 17 de Junho de 2013**. Dispõe sobre o Regulamento Geral da PMMT. Disponível em: <[http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=173944&edi\\_id=2712](http://dgp.pm.mt.gov.br/do/navegadorhtml/mostrar.htm?id=173944&edi_id=2712)>. Acesso em: 11 jan. 2014.

MAZZA, Alexandre. **Manual de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**PMI, Project Management Institute. The Guide to Project Management Body of Knowledge. PMBOK® Guide, 4th edition. Project Management Institute, 2008.**

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e as reformas da administração pública.** RAP. vol. 43 n. 2: Rio de Janeiro: 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci\\_artte](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci_artte)>. Acesso em: 25 jan. 2014.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luis Fernando da Silva; PEREIRA, Mário Luis Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Reimpressão.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, Carlos Alberto Pereira; FINOCCHIO JR, José; SILVA, Lincol de Souza Firmino da. **Fundamentos do gerenciamento de projetos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. Reimpressão.

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