

**ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL
POLÍCIA MILITAR / DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO/2013**

DENISE MARCELA GUIMARÃES E SILVA GOMES

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS E
CONVÊNIOS PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS**

**NATAL/RN
2013**

DENISE MARCELA GUIMARÃES E SILVA GOMES

**ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS E
CONVÊNIO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Polícia Militar Cel. Milton Freire de Andrade, Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO, como requisito para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Msc. Mário Anderson de Araújo Santos.

NATAL/RN
2013

DENISE MARCELA GUIMARÃES E SILVA GOMES

ANÁLISE DA VIABILIDADE DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS E
CONVÊNIOS PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Academia de Polícia Militar
Cel. Milton Freire de Andrade, Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais – CAO, como
requisito para obtenção do título de
Especialista em Segurança Pública.

Orientador: 1º TEN QOPM Mário
Anderson de Araújo Santos – MSc.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Mário Anderson de Araújo Santos – Orientador

Cap QOPM Augusto César da Silva – Esp. – Convidado

Cap QOPM Welliton Gabriel Pires – Esp. – Convidado

Organizações tipicamente são desenhadas sobre modelos rígidos. Muitas são reconhecidas e admiradas por sua estabilidade e previsibilidade, mas o segredo principal destas características, paradoxalmente, reside justamente em sua capacidade de adaptação, sua capacidade de aprender. A ênfase deve estar colocada em aprender a aprender, já que, a partir desta competência, nascem todas as demais. A cada novo passo, uma mudança; e a cada mudança, um novo projeto. (ANDRÉ BARCAUI).

RESUMO

O presente estudo propõe-se a refletir sobre a viabilidade de um escritório de projetos e convênios para a Polícia Militar do Estado do Tocantins, abordando a experiência do Rio Grande do Norte, com a implantação da Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, departamento da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social, a fim de, entre outras competências, melhorar a qualidade dos projetos para captação de recursos por meio de convênios, vez que o orçamento anual do Estado tem sido insuficiente para manutenção e investimento dos órgãos policiais. Para tanto, foi utilizada como conduta metodológica a pesquisa bibliográfica exploratória e documental, complementada com aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas em ambas as instituições. Os resultados da pesquisa demonstraram que o RN possui uma estrutura bem definida em relação a projetos e convênios, a partir da qual obtém benefícios quantificáveis, ao passo que a PMTO ainda não sistematizou o processo, embora tenha recentemente implementado um setor com esta finalidade, verificando-se, portanto, sua viabilidade.

Palavras-chave: Escritório de Projetos e Convênios. Polícia Militar. Captação de Recursos.

ABSTRACT

The present study proposes to reflect about the viability of an office of projects and arrangements for the Military Police of the State of Tocantins, addressing the experience of Rio Grande do Norte, with the deployment of Subcoordenadoria of Projects and Arrangements, department of the Secretary of State for Public Security and Social Protection, in order to, among other skills, improve the quality of the projects for the abstraction of resources by means of arrangements, rather than the annual budget of the State has been insufficient for maintenance and investment of police agencies. For both, it has been used how conduct methodological research exploratory bibliographic and documentary, complemented with application of semi-structured interviews conducted in both institutions. The results of the research showed that the RN has a clearly defined structure in relation to projects and arrangements, from which you get quantifiable benefits, whereas the PMTO still did not systematize the process, although it has recently implemented a sector with this purpose, noting that, therefore, its viability.

Key words: Office of Projects and Arrangements. Military Police. Acquisition of Resources.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOPE	Batalhão de Operações Especiais
CAO	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CBM	Corpo de Bombeiros Militar
COPIN	Coordenadoria de Planejamento Institucional
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DF	Diretoria de Finanças
DOF	Diretoria de Orçamento e Finanças
ENERPEIXE	Usina Hidrelétrica Peixe Angical
EP	Escritório de Projetos
FUNSEP	Fundo Especial de Segurança Pública
ITEP	Instituto Técnico-Científico de Polícia
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
MJ	Ministério da Justiça
PMI	Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)
PMO	Project Management Office (Escritório de Gerenciamento de Projetos)
PMRN	Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte
PMTO	Polícia Militar do Estado do Tocantins
PRONASCI	Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
QOA	Quadro de Oficiais da Administração
QOE	Quadro de Oficiais Especialistas
QOPM	Quadro de Oficiais Policiais Militares
SEGEP	Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos
SEGER	Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SESED	Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social
SPC	Subcoordenadoria de Projetos e Convênios

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS: DEFINIÇÃO, ORIGEM E EVOLUÇÃO.....	10
2.1 MODELOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS.....	13
2.1.1 Escritório Corporativo de Projetos.....	14
2.1.2 Escritório Divisional de Projetos	15
2.1.3 Escritório Setorial de Projetos.....	15
2.2 JUSTIFICATIVA PARA ESTABELECIMENTO DE UM EP.....	16
2.3 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	17
3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO.....	18
4 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE TOCANTINS: PERFIL.....	21
4.1 FONTES DE RECURSOS DA PMTO.....	23
4.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS POR MEIO DE CONVÊNIOS.....	25
5 SUBCOORDENADORIA DE PROJETOS E CONVÊNIOS DA SESED.....	26
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
ANEXO A – RELATÓRIO DOS CONVÊNIOS VIGENTES NA PMTO	42
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA: DOF/PMTO	44
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA: SENASP/MJ	45
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA: PM/4-EMG/PMTO	47
APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA: SPC/SESED/RN	48
APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA: FUNSEP/SESED/RN	49

1 INTRODUÇÃO

Promover a segurança pública é um dos grandes desafios dos estados brasileiros no século XXI. Além de fator imprescindível para a classificação do país no *ranking* internacional de qualidade de vida, segurança é um dos itens que figuram como reivindicação crescente não apenas em âmbito interno, mas entre as escolhas de turistas estrangeiros e, também, no meio empresarial para instalação de empresas multinacionais.

Essa exigência não é vã, pois o aumento da violência, sobretudo urbana, não mais se limita aos grandes centros. A criminalidade e o tráfico/consumo de drogas, cada vez mais visíveis e próximos da população, dificultam a identificação de localidades pacatas e violentas. Em maior ou menor grau, o crime chegou a todos os lugares, elevando a sensação de insegurança e a preocupação das pessoas.

Nesse sentido, é inviável fazer segurança pública de forma empírica, agindo como resposta aos conflitos havidos, tendo como atividade principal da polícia o registro de boletins de ocorrências. Faz-se imperativo aprimorá-la, adequando a infraestrutura, modernizando equipamentos, que deverão ser proporcionais à demanda, bem como adotando estratégias que facilitem o lidar com a questão.

Meios mais efetivos de combate/prevenção à violência exigem estudos, observação de experiências acertadas e inovação nos procedimentos internos. Um dos mecanismos apontados como solução por setores público e privado tem sido a implantação de unidade organizacional conhecida como Escritório de Gerenciamento de Projetos ou, originalmente, *Project Management Office* – PMO.

Conforme Pestana; Valente (2010), o gerenciamento de projetos, utilizados por organizações públicas e privadas, desponta, nesse contexto, como método eficiente para transformar planejamento em resultados, otimizar a alocação de recursos, diminuir surpresas, alinhar estrategicamente os projetos com os objetivos institucionais e, conseqüentemente, apresentar excelência na gestão organizacional.

As vantagens mencionadas vão ao encontro da exigência crescente dos cidadãos, que clamam por serviços públicos de qualidade, além de reforçarem a importância dessa temática em todas as esferas do poder público, mormente nas corporações policiais. Isso porque o aumento da insegurança da população é proporcional à dificuldade manifestada pelos órgãos de defesa e segurança social no combate às organizações criminosas.

Esse enfrentamento é desigual, em virtude de os repasses de recursos estaduais para as polícias ser inferior ao poderio econômico-financeiro dos mentores do crime. Em regra, o orçamento anual destinado a essas Instituições é suficiente apenas para a manutenção do órgão, não contemplando investimentos, seja em recursos humanos seja em logística.

A partir dessa observação, e tendo por modelo organizações bem sucedidas, entende-se como premente a implantação de um escritório de projetos e convênios na Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO, visando não apenas à captação de recursos, mas também à efetivação de sua missão constitucional sem desperdício de tempo e esforço, refletindo, em linhas gerais, uma gestão orientada a resultados, por meio de práticas sistematizadas e exitosas.

Para tanto, este estudo aborda o experimento do Estado do Rio Grande do Norte, que implantou a Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, departamento integrante à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social – SESED, apreciada a guisa de exemplo.

Tencionando-se investigar a veracidade dessa hipótese, como metodologia foi usada a pesquisa exploratória e bibliográfico-documental, entrevistas semiestruturadas, realizadas com oficiais da PMTO, que coordenam atividades inerentes a orçamento, convênios, projetos e representam a instituição na Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. Entrevistou-se, também, o subcoordenador de Projetos e Convênios e o Secretário Executivo do Fundo Especial de Segurança Pública – FUNSEP, ambos da SESED.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta uma visão geral do Escritório de Projetos – EP, contemplando aspectos conceituais sobre projeto e gerenciamento de projetos; origem, evolução, modelos da referida unidade organizacional, assim como os benefícios que lhe são proporcionados.

O segundo capítulo trata do Escritório de Projetos, especificamente no setor público, demonstrando as diferenças entre administração pública e privada e o tipo de escritório que melhor se ajusta às peculiaridades do serviço público. O terceiro, ainda que sucintamente, discorre sobre a Polícia Militar do Estado do Tocantins, no intuito de situar o leitor na instituição a que a presente pesquisa se dirige. Nesse capítulo será possível, ainda, conhecer as fontes de recursos destinados à PMTO.

O quarto capítulo contém informações a respeito da Subcoordenadoria de Projetos e Convênios (SPC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da

Defesa Social do Rio Grande do Norte, com a finalidade de traçar um perfil geral e apresentar os benefícios para a segurança pública no Estado, obtidos a partir de sua implantação.

No quinto capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa, transcrevendo-se as entrevistas realizadas na PMTO; na SENASP; na SESED/RN e na Secretaria Executiva do Fundo Especial de Segurança Pública, objetivando identificar a situação atual do tema gestão de projetos e convênios nessas instituições.

As considerações finais referem-se aos comentários acerca da análise dos dados coletados que embasaram o presente estudo, correlacionando-os com o referencial teórico abordado.

2 ESCRITÓRIO DE PROJETOS: DEFINIÇÃO, ORIGEM E EVOLUÇÃO

A definição de escritório de gerenciamento de projetos se inicia na compreensão do que é projeto. Para Mansur (2007), atrela-se às transformações impulsionadas pelas organizações com o fim de atender as exigências do negócio ou para obter melhorias de produtividade por meio da otimização dos processos institucionais. Em acepção mais direcionada, Vargas (2009, n. p.) assim conceitua:

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 e recursos envolvidos e qualidade.

Consoante o *Project Management Institute* (PMI), ou Instituto de Gerenciamento de Projetos (2004), projeto é o “esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. Temporário por ter início e fim definidos; único por não se tratar de operação de rotina, mas por ser um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. (MENDES *et al.*, 2009, p. 18).

Uma equipe de projeto pode incluir pessoas que trabalham em diferentes instituições. Tal particularidade reforça a necessidade de os projetos serem gerenciados de forma especializada para apresentarem resultados, aprendizado e integração necessários para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

Gerenciar um projeto, segundo Barbi (2009), é atuar de forma a atingir os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos e custos. Enunciadas as metas, as restrições de recursos e o tempo, cabe ao gerente de projetos garantir a consecução dos objetivos propostos.

Nos mais diversos setores, a abordagem de gerenciamento de projetos está ganhando terreno, por permitir o uso racional de recursos para se atingir os objetivos definidos. Portanto, como afirma Barbi (2009, n. p.) pode ser percebido como a “aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz”. Trata-se de competência estratégica que permite às organizações unirem os resultados dos projetos com os objetivos corporativos.

A partir do entendimento de projeto e gerenciamento, torna-se mais fácil compreender o que é escritório de gerenciamento de projetos, originalmente denominado PMO – *Project Management Office*, que pode ser definido como setor ou departamento dentro da instituição, com a atribuição principal de concentrar e coordenar, ou seja, gerenciar projetos organizacionais. Consoante o Instituto de Gerenciamento de Projetos, (2008, p. 12, apud BARCAUI, 2012, p. 11), escritório de projetos é:

[...] uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. Um PMO também pode ser chamado de ‘escritório de gerenciamento de programas’, ‘escritório de gerenciamento de projetos’ ou ‘escritório de programas’. Um PMO supervisiona o gerenciamento de projetos, programas ou uma combinação dos dois.

Barcaui (2012) defende a ideia de que a terminologia é irrelevante, pois, independentemente da designação, o objetivo dessa estrutura organizacional deve estar alinhado no sentido de servir às necessidades de gestão dos projetos organizacionais. Oportuno ressaltar que se convencionou, mesmo no Brasil, referir-se a qualquer unidade institucional de projetos com a sigla americana PMO.

Julga-se importante conhecer, mesmo superficialmente, a origem e a evolução do escritório de projetos. Embora não se tenha informação precisa sobre o início do uso de projetos como metodologia corporativa, atribui-se haver surgido durante a Revolução Industrial, motivado pela necessidade da criação de grandes máquinas. Supõe-se que os projetos foram utilizados por profissionais vinculados ao setor, para impulsioná-lo.

O conceito de gerenciamento de projetos surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, como solução à necessidade de coordenar os grandes projetos bélicos da época, conforme entendimento de Vianna Jr. (2012, p. 81), o qual acrescenta:

Essa influência foi disseminada para outros segmentos da economia por dois vetores. Ao longo da década de 60, pela ação da Agência Norte-Americana de Aeronáutica e Espaço (NASA), e a partir da década de 80, pela criação do Software Engineering Institute (SEI), em 1984.

Nos ensinamentos de Mansur (2007), foram as empresas de engenharia civil, que realizavam grandes e complexos projetos, as primeiras a empregar o conceito de escritório de projetos, que era utilizado para apoiar o gerente no planejamento e acompanhamento desses empreendimentos.

Os governos eram os principais contratantes das obras de engenharia civil e, portanto, dos complexos projetos. Com as crises econômicas dos anos 1970 e 1980, tornou-se imperativa a redução de gastos, exigindo projetos elaborados com vistas a maximizar os resultados e diminuir os custos.

Diante dessa situação, a área destinada aos projetos ganhou destaque, fazendo com que o conceito de escritório de gerenciamento de projetos fosse absorvido pelas companhias multiprojetos, ainda no final da década de 80, impulsionado, sobretudo, pela indústria da informática.

No início dos anos 90, o escritório incorporou todas as atividades referentes ao gerenciamento de projetos. A partir de então, houve propagação na aplicação das técnicas de gerenciamento de projetos por todos os setores econômicos, inclusive no governo, como demonstra Vianna Jr. (2012, p. 82):

Hoje existem dezenas de PMOs operando em repartições do executivo, legislativo e judiciário, nas três esferas de governo. Na realidade brasileira, ainda observamos que o maior número de PMOs se encontra na área de TI [Tecnologia da Informação], onde também se verifica uma maior maturidade em gerenciamento de projetos.

O escritório de gerência de projetos, como é concebido hoje, deu-se com o projeto *Bug do Ano 2000*¹, pois, a partir dos resultados obtidos, as grandes

¹Termo usado para se referir ao problema previsto para ocorrer em todos os sistemas informatizados na passagem do ano de 1999 para 2000. *Bug* é um jargão internacional usado por profissionais e conhecedores de programação, que significa um erro de lógica na programação de um determinado *software*.

organizações perceberam os ganhos que poderiam auferir com um escritório de projetos, passando então, a compor suas estruturas com um EP, o qual oferece produtos ou serviços de acordo com a demanda organizacional.

Kerzner (2003, apud BARCAUI 2012, p. 13) resume a evolução do escritório de projetos, a partir de 1950, classificando-o em três fases distintas, que vai do período mencionado ao ano 2010. O autor ressalta que o progresso do escritório de projetos acompanhou a evolução da tecnologia, como se observar na Tabela 1.

Tabela 1: Histórico relativo à formação de PMOs. Adaptado de KERZNER, 2003, p. 123.

Época	Evolução do PMO
1950 a 1990	Por mais de quarenta anos, os escritórios de projetos funcionaram como um centro de apoio para projetos específicos, normalmente de grande valor e/ou complexos. O time muitas vezes passava de dez a quinze anos trabalhando no mesmo projeto. Os grupos eram compostos pelos próprios gerentes de projetos ou por profissionais planejadores. Grandes usuários deste conceito foram projetos ligados ao Departamento de Defesa Americano e à Engenharia Civil. O PMO funcionava de forma horizontal na organização.
1990 a 2000	Os anos noventa trouxeram consigo uma maior preocupação na área de controle de custos. O desejo das organizações de realizar o trabalho com mais eficiência levou-as a prestar mais atenção em técnicas não tradicionais, como a gerência de projetos, que passou a se expandir também para empresas que não eram orientadas a projetos. Empreendimentos como a mudança em tecnologia para o ano 2000 (Y2K), o Euro e projetos de ERP foram responsáveis por mais 70% das implementações de escritórios de projetos.
2000 a 2010	Com a chegada do século XXI, os escritórios de projetos se tornaram mais comuns na hierarquia das organizações. Apesar de a maioria das atividades desenvolvidas não terem se alterado, existem agora novas missões para o PMO: manter a propriedade intelectual relacionada à gerência de projetos e ao suporte ao planejamento estratégico corporativo.

Fonte: BARCAUI, PMO: Escritório de Projetos, Programas e Portfólio na prática, 2012, p. 13.

2.1 MODELOS DE ESCRITÓRIOS DE PROJETOS

A partir do estudo bibliográfico, constatou-se haver distintas nomenclaturas e número de níveis para a classificação dos Escritórios de Projetos, aos quais são atribuídas distintas funções. Os critérios de categorização utilizados pelos principais estudiosos do assunto como Dinsmore; Kerzner; Verzuh; Crawford; Mansur, por exemplo, são, na maioria das vezes, a posição hierárquica ocupada pelo escritório na estrutura organizacional e o objetivo existencial atribuído a ele ou, ainda, ambos.

Diante dessa pluralidade de nomenclatura, optou-se pela classificação de Mansur (2007), em razão de ser mais simples e, por conseguinte, de mais fácil compreensão. Embora sua categorização contenha quatro tipos, serão abordados

apenas os mais comuns: corporativo, divisional e setorial. Como sugerem os próprios nomes, a diferença está na alocação desse escritório dentro da organização e sua proximidade com o plano estratégico, que será detalhado posteriormente.

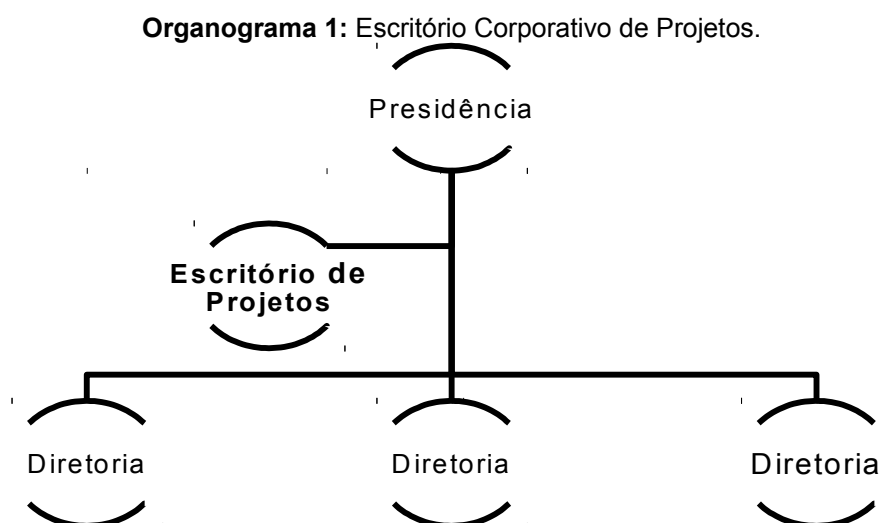
Vianna Jr. (2012, p. 89) ressalta uma peculiaridade do trabalho de Verzuh (1999), a respeito do processo gradativo de maturidade dos escritórios de projetos:

[...] em função da maturidade da organização, ele [o escritório de projetos] vai sofrendo mutações ao longo de um espectro de responsabilidades e evolui desde a situação de nenhuma autoridade até completa responsabilidade sobre os projetos da organização, ou parte dela.

Assim, esta pesquisa não tem a pretensão de identificar um modelo ideal para a Polícia Militar do Estado do Tocantins e, sim, apresentar opções que poderão ser analisadas e ajustadas ao atual nível de maturidade da Corporação, tornando-se mais eficiente tanto quanto mais compatível às necessidades organizacionais.

2.1.1 Escritório Corporativo de Projetos

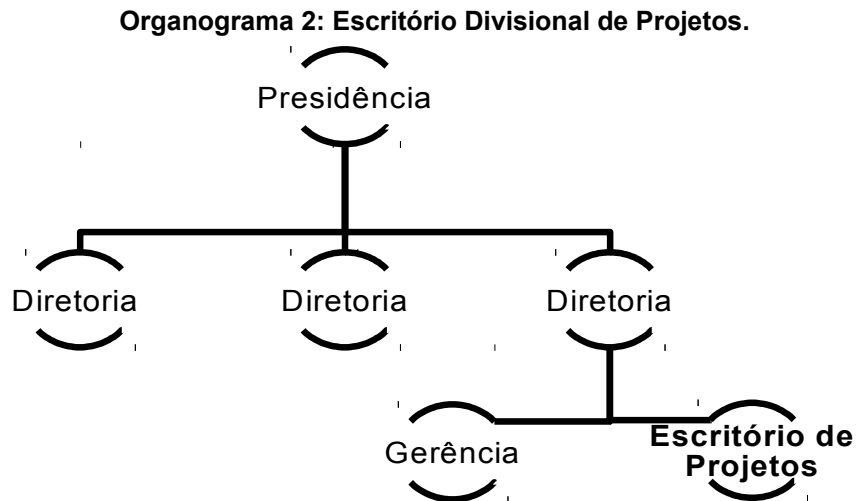
Posicionado dentro da alta administração da organização, os projetos são o desdobramento dos objetivos, metas e fatores críticos de sucesso do plano estratégico. Nesse caso, o chefe deve ser um profissional experiente com ampla visão estratégica da empresa.



Fonte: Mansur, 2007 (adaptado).

2.1.2 Escritório Divisional de Projetos

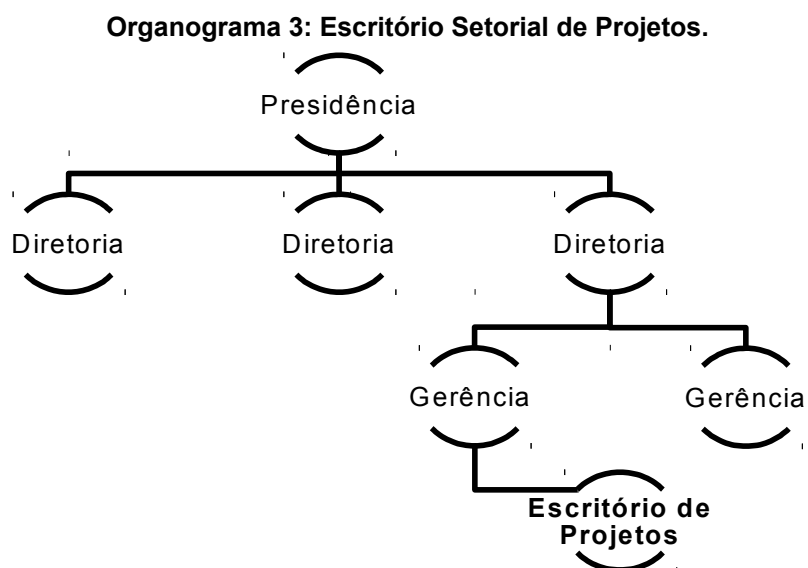
Localiza-se em uma divisão da organização, sendo subordinado ao chefe desta divisão.



Fonte: Mansur, 2007 (adaptado).

2.1.3 Escritório Setorial de Projetos

Este modelo apresenta-se enquadrado em um ou vários setores da organização e, por sua vez, subordina-se a uma divisão. Nesse caso, o escritório responde ao gerente do setor.



Fonte: Mansur, 2007 (adaptado).

2.2 JUSTIFICATIVA PARA ESTABELECIMENTO DE UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Nas considerações de Lott (2008), há muitos esforços no sentido de se implementar uma administração pública moderna e gerencial, no entanto, a administração pública burocrática e patrimonialista, decorrente da formação social e política do país, encontra-se enraizada nas organizações públicas nacionais. Assim, o empenho de alguns órgãos públicos para flexibilizar e dinamizar seus processos, apresentando intenções de modernização no campo gerencial, ainda é incipiente.

A observação e utilização de boas práticas em gestão de projetos aparecem como fortes aliadas à alta gerência. Os benefícios, embora não imediatos, podem ser medidos pelo aumento da transparência e do controle; melhoria de processos e comunicações; elevação da capacidade antecipatória da organização (BARCAUÍ 2012).

Falhas nos projetos, seja na elaboração seja na execução, tem sido um ponto nevrálgico para muitas instituições, que tem como consequência a não aprovação de seus projetos por parceiros ou o cumprimento parcial, não configurando um caso de sucesso. Fagundes (2008) aponta vinte e duas causas de falhas em projetos, das quais destacamos a falta de treinamento da equipe e o mal uso de ferramentas e técnicas, resultando em sua rejeição.

Diante das leituras realizadas e das constatações registradas por especialistas no assunto, ao se estruturar adequadamente um escritório de projetos, observando a metodologia recomendada, diminui-se consideravelmente as possibilidades de erros nos projetos, razão que reforça a vantagem de uma unidade de gerenciamento de projetos nas organizações.

Ao escritório de projetos, entre outras funções, atribui-se a possibilidade de oferecer suporte ao gerenciamento dos projetos, disseminar e aperfeiçoar a metodologia de gerenciamento, suas ferramentas e documentos padrões, manter memória técnica das ações projetizadas e conhecer e agilizar os caminhos para a celebração de convênios com parceiros. (PESTANA, VALENTE 2010)

2.3 BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Ao se analisar a possibilidade de estabelecer um escritório de projetos em uma organização ainda incipiente na temática gestão de projetos, virá à tona a demanda, mesmo que em pequena proporção, por instalação, mobiliário, pessoal, tecnologia, investimento em capacitação e mudança cultural. Todos esses custos operacionais refletem em despesas.

Por essa razão, faz-se necessário identificar e apresentar os benefícios que podem advir com o escritório de projetos, visualizando-o como um investimento e não como um gasto. Sotille (2012, p. 39) sublinha que “o investimento em um PMO deve ser visto como tal – um investimento”.

No setor público as questões que envolvem custos operacionais aparentemente soam mais complexas, contudo, podem ser amenizadas, se considerarmos que não haverá acréscimo, por exemplo, no tocante a recursos humanos, vez que não será preciso “novas contratações de pessoal”, apenas remanejamento de setor.

Cada organização tem suas próprias características, diferenciando-a das demais, motivo pelo qual, para demonstrar o valor e os benefícios que um escritório de projetos poderá propiciar deve-se pensar nesta unidade como uma solução para um problema peculiar ao negócio da organização.

Além disso, cabe ainda, verificar a aptidão da instituição para incorporar um escritório de projetos, considerando fatores relativos ao porte, necessidades, objetivos, cultura da organização, experiência em boas práticas, maturidade em gestão de projetos e capacidade de operar essa unidade organizacional de gerenciamento de projetos. (SOTILLE, 2012).

Mansur (2007, p. 10) arremata a questão relativa à vantagem de incluir um escritório de projetos na empresa, ao afirmar que “o principal componente do retorno do investimento no escritório de projetos é a economia obtida pela implementação de práticas que melhorem o produto final e que reduzam os custos e o tempo de preparação dos projetos”.

Sotille (2012, p. 52) define benefícios como “resultados positivos que possam ser razoavelmente identificados como resultados de se ter um PMO implantado na Organização, sejam imediatos ou futuros”.

Com base nos argumentos favoráveis apresentados por este autor para justificar um escritório de projetos, selecionamos as vantagens consideradas mais relevantes e as agrupamos em forma de quadro, conforme Figura 1.

Figura 1: Rol de ganhos proporcionados por um EP.

BENEFÍCIOS QUE JUSTIFICAM UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS
Acompanha a qualidade do trabalho e do produto.
Aumenta a competência organizacional para desenvolver projetos.
Aumenta a satisfação dos clientes dos projetos.
Aumenta a taxa de sucesso dos projetos, com impacto direto na capacidade de trabalho da organização.
Controla prioridades de projetos e recursos.
Disponibiliza informações confiáveis sobre os projetos para tomada de decisões pela alta administração.
Estabelece maior consistência dos resultados.
Estabelece uma cultura organizacional mais propícia ao desenvolvimento de projetos.
Fornecer apoio à decisão para garantir que os projetos e programas corretos sejam executados.
Fornecer padrões e processos, disponibilizando uma metodologia atualizada e fácil de usar.
Garante que as estratégias e os requisitos de desempenho da organização sejam atingidos através de projetos e programas.
Garante que os resultados dos projetos sejam medidos, gerenciados, monitorados e refinados.
Mantém uma base de conhecimentos em gerenciamento de projetos.
Mantém uma visão global, ajudando a entender o portfólio de negócios da organização.
Melhora o processo de decisão, incrementando a transparência e a visibilidade do andamento dos projetos.
Possibilita aprendizado a partir da experiência.
Promove repetitividade e reusabilidade.
Reduz as ameaças e aumenta as oportunidades.
Reduz o stress, o trabalho em horas extras e a realocação de recursos para completar os projetos no prazo.
Reduz risco de falhas.
Tem uma comunicação mais eficaz entre projetos, departamentos e níveis hierárquicos, garantindo não apenas que a comunicação esteja ocorrendo, mas, principalmente, que esteja sendo entendida.
Uniformizada ferramentas, formulários, técnicas e termos de gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de Sotille (2007, p. 52-4).

3 ESCRITÓRIO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

O estudo da gestão de projetos no setor público merece destaque nesta pesquisa, haja vista, a análise de a temática ter como objetivo maior sua implementação em uma organização pública que, pela própria natureza, apresenta diferenças consideráveis em relação ao setor privado.

Margareth Carneiro (2012, p. 104) apresenta de maneira bastante concisa a essência das distinções entre os setores público e privado:

O cerne da diferença entre organizações do setor público e do setor privado parece estar vinculado ao esforço que a organização precisa empreender para continuar existindo. As organizações e os órgãos do setor público existem, por dispositivo legal ou normativo, para atender determinadas necessidades da sociedade ou da própria administração pública. As suas existências estão garantidas enquanto disposições legais as fizerem existir. Os recursos necessários serão providenciados ou na forma de arrecadação ou na transferência de recursos. Já nas organizações privadas, a luta pela sobrevivência e a busca do constante crescimento e ganho de capital atuam como mola mestra. Todos os esforços envidados desde o planejamento estratégico até a sua operação têm foco na sobrevivência e no crescimento.

Verifica-se, portanto, que a missão do setor público é prestar serviços, a fim de atender as necessidades sociais, o bem da coletividade, ao passo que no setor privado o negócio é basicamente obter lucros para manter-se no mercado, ainda que tenha como pano de fundo o oferecimento de produtos com qualidade superior aos concorrentes.

Embora seja evidente a existência de diferenças entre o público e o privado, cada vez mais, as instituições públicas buscam no setor privado práticas de gestão bem sucedidas e tentam incorporá-las ao seu modelo administrativo. O estabelecimento de um escritório de projetos é exemplo desta intenção.

A partir do aumento da consciência dos cidadãos de que é dever do Estado prestar serviços públicos de qualidade e direito do usuário recebê-los integralmente, a sociedade passou a exigir com mais veemência a melhoria do setor público, em todas as esferas de poder, desde a observância aos princípios de economicidade e transparência até a busca incessante por eficiência.

Diante desta demanda, surge a necessidade de a administração pública se inovar. Carneiro (2012, p. 105) confirma que “esta tendência do setor público em se reinventar e em buscar práticas de gestão compatíveis às utilizadas no setor privado tem sido denominada nas últimas duas décadas de Nova Gestão Pública (NGP)”.

Utilizando ainda as considerações da mesma autora (p. 107) verificamos as particularidades atribuídas a esse novo modelo de gestão:

A NGP se caracteriza pelo esforço da administração pública de vários países de ampliar e aumentar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, e permitir maior transparência e *accountability* [responsabilidade, prestação de contas] de seus atos, de desenvolver e buscar maior profissionalização dos serviços públicos e de aumentar a cooperação e as parcerias (descentralização, desconcentração, parcerias público-privadas). Em particular, indica a utilização pelo setor público de práticas

administrativas de gestão compatíveis com as melhores práticas utilizadas no setor privado.

Por conseguinte, o aperfeiçoamento administrativo e a adoção de experiências de gestão bem sucedidas têm sido constante assunto na administração pública, incluindo-se a brasileira. O escritório de projetos se posiciona no uso de boas práticas, a priori destinado ao setor privado, mas já adaptado ao setor público. Da mesma forma que falar de planejamento estratégico no setor público era demasiadamente incomum há pouco tempo e hoje percebemos grande número de instituições com seu plano definido e publicado, o EP vem sendo incorporado na esfera pública e, em alguns casos, já alcançando níveis de maturidade.

A experiência da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER/ES) é um bom exemplo para demonstrar a ocorrência dessa questão no setor público brasileiro. Seus resultados foram apresentados no III Congresso CONSAD de Gestão Pública, no Painel Planejamento Estratégico e Gestão por Resultados, o qual será comentado em linhas gerais.

O Governo do Espírito Santo desde 2007 gerencia seus projetos em um Escritório de Projetos, localizado na Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos (SEGEPE), que também tem como missão auxiliar as demais secretarias estaduais com a adoção dessas práticas.

Em 2008, a SEGER implantou um Escritório de Projetos, denominado Escritório de Gestão Estratégica da SEGER. Pestana; Valente (2010, p. 1) explicam que o objetivo dessa inovação foi “melhorar a eficiência do planejamento, da execução e do controle dos projetos, através da difusão de uma cultura de gerenciamento de projetos e da organização e monitoramento dessas atividades”.

A partir da leitura do artigo, é possível depreender que, paulatinamente a cultura de gerenciamento de projetos foi se estabelecendo na SEGER e, motivados pela metodologia e pelos indicadores de desempenho, os gerentes têm adotado práticas antecipatórias aos entraves dos projetos e as resistências aos novos processos têm sido cada vez menores, elevando, assim, sua eficiência.

Carneiro (2012) em seu artigo PMO no Setor Público, apresenta algumas considerações acerca da implantação de um escritório de projetos, tomando por base a experiência adquirida na observação de implementação de escritórios de gerenciamento de projetos no setor público, as quais são comentadas a seguir.

Sua primeira ressalva refere-se ao posicionamento do EP, considerando o modelo setorial mais adequado à instituição pública. “Por ser um ambiente de atuação menor, reduz a complexidade e permite um aprendizado focado, mais rápido e eficiente”. (p. 127)

A segunda abordagem trata da implementação em fases. Para a autora, dividir a abordagem do EP em fases propicia benefícios, tais como: gera boa imagem às partes interessadas; permite aprendizagem em um ambiente controlado; promove gestão de mudanças, reduz resistências culturais e introduz um processo de melhoria contínua, garantindo maior sustentabilidade ao EP.

Sua terceira observação refere-se a trabalhar com estruturas de governança, isto é, “definir quem, quando e como serão realizadas as revisões do PMO e dos projetos”. A essa equipe compete, ainda, “acompanhar resultados e definir novos passos para o PMO”. (p. 129)

Por fim, sua última sugestão é optar por um escritório de projetos que ofereça serviços e não só uma área de suporte e controle, ou seja, deve focar capacitação e desenvolvimento de processos que aumentem a maturidade, assim descrito:

Duas das principais metas de um PMO devem ser a de constantemente formar os profissionais envolvidos com gerenciamento de projetos, programas e portfólio da organização e a de proporcionar uma melhoria contínua na maturidade da empresa para gestão de programas, projetos e portfólios.

Pesquisas na área demonstram que, de modo geral, as características, funções, formas de implantação e desafios de um EP são similares. Sua evolução ocorre de forma gradativa, sendo necessários vários anos para apresentar todos os benefícios que pode oferecer.

4 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE TOCANTINS: PERFIL

Em 1º de janeiro de 1989 foi assinada pelo Governador do Estado a Medida Provisória nº 001, que definiu a estrutura organizacional básica do Poder Executivo e inseriu a Polícia Militar no seu organograma geral. Na época, um efetivo de 1.137 policiais militares do estado de Goiás, que atuava na região, optou por ficar no novo

Estado. Sua organização básica está definida na Lei Complementar nº 79, de 27 de abril de 2012.

No decorrer dos 24 anos de criação, a Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) foi comandada por 19 oficiais, sendo que um esteve no Comando em dois momentos distintos. Importante destacar que dois foram oficiais do Exército Brasileiro. A partir do Comando desses Militares Federais a Polícia Militar do Estado do Tocantins foi vinculada diretamente ao Governador, passando a ter *status* de Secretaria de Estado, através do Decreto nº 1.216, de 20 de junho de 2001.

De acordo com o Plano de Articulação, a Polícia Militar está presente nos 139 municípios do Estado, por meio de dois Grandes Comandos: o Comando de Policiamento da Capital (CPC) e o Comando de Policiamento do Interior (CPI), aos quais estão subordinadas 14 Unidades Operacionais, sendo oito Batalhões e seis Companhias Independentes.

Integram ainda o organograma operacional, as Unidades Especializadas, a saber: Companhia Independente de Policiamento Rodoviário e Ambiental (CIPRA) e Companhia Independente de Operações Especiais (CIOE). Concernente às Unidades Administrativas, compõe a PMTO o Quartel do Comando Geral, a Academia de Polícia Militar Tiradentes e o Colégio Militar.

Em relação à estrutura administrativa, a instituição está dividida em quatro tipos de órgãos: direção, apoio, execução e especiais, os quais auxiliam o Comando nas atividades de administração e planejamento geral, com vistas à organização da força.

O efetivo da Corporação em situação de atividade, atualizado até setembro do ano corrente, é de 3.875 policiais, distribuídos conforme Tabela 2, embora o contingente fixado pela Lei nº 2.576, de 20 de abril de 2012, é de 7.884 policiais militares.

Tabela 2: Efetivo Ativo da PMTO, referente ao mês de Setembro/2013.

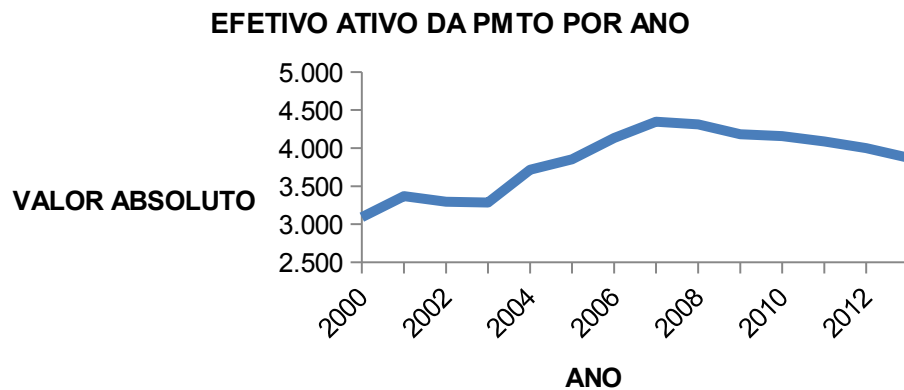
OFICIAIS								
Quadro / Posto	CEL	TC	MAJ	CAP	1º TEN	2º TEN	ASP OF	SOMA
QOPM	18	28	26	49	91	--	44	256
QOA	--	2	21	46	69	175	--	313
QOE	--	1	53	10	11	5	--	80
QOS	2	1	6	53	--	--	--	62
SUBTOTAL	20	32	106	158	171	180	44	711

PRAÇAS								
Quadro / Grad.	ST	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB	SD	AL SD	SOMA
QPPM	261	457	60	639	1593	6	--	3016
QPE	98	3	--	3	2	--	--	106
QPS	31	11	--	--	--	--	--	42
SUBTOTAL	390	471	60	642	1595	6	0	3164
TOTAL								3.875

Fonte: Diretoria de Gestão Profissional da PMTO (adaptado).

O Gráfico 1 demonstra, em valores aproximados, a evolução do efetivo ativo da Polícia Militar do Estado do Tocantins, no período de 2000 a 2013, a partir do qual é possível perceber que a Corporação teve o maior número de contingente no ano 2007, com 4.348 policiais militares.

Gráfico 1: Evolução do Efetivo Ativo da PMTO.



Fonte: Diretoria de Gestão Profissional / PMTO.

4.1 FONTES DE RECURSOS DA PMTO

A partir de informações colhidas na Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF) da Polícia Militar do Estado do Tocantins, constatou-se que os recursos recebidos pela Instituição são provenientes de fontes federais, estaduais e convênios.

Em nível federal há duas fontes: o Fundo Nacional de Segurança Pública e o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI), acessados por meio de convênios. O Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse aos órgãos ou entidades públicas ou privadas sem fins

lucrativos, para a execução de programas, projetos e atividades de interesse recíproco.

Na esfera estadual, os recursos destinados à Polícia Militar estão previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA), nº 2.678, de 20 de dezembro de 2012 e tem como fontes os recursos do Tesouro e os oriundos de outras fontes. O orçamento da PMTO se divide em recursos para o funcionamento do órgão, os dedicados ao Fundo de Fardamento e os arrecadados diretamente pela Instituição, que compõem o Fundo de Modernização.

Além destes, a Polícia Militar do Estado do Tocantins celebra convênios com outros órgãos ou empresas. Estão em vigor acordos realizados com o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN/TO), com a Usina Hidrelétrica Peixe Angical (ENERPEIXE S.A.), com a Companhia Energética São Salvador, com o Consórcio Estreito Energia (CESTE), com a Investco S.A. e com o Banco do Brasil. (ANEXO A)

O Convênio com o DETRAN destina-se à cooperação para intensificação do policiamento e fiscalização de trânsito. Com o Banco do Brasil objetiva a cooperação para a melhoria da segurança nas áreas externas próximas às dependências da instituição bancária. Os demais convênios visam à cooperação nas ações de controle e fiscalização ambiental nas áreas de aproveitamento hidrelétrico das respectivas usinas.

A União, através da descentralização de recursos, repassa aos Estados e Municípios auxílios financeiros por meio de transferências constitucionais, transferências legais ou transferências voluntárias. Neste estudo apenas a última modalidade será considerada.

As transferências voluntárias estão definidas na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, como a entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde. Para a operacionalização das transferências voluntárias são previstos o convênio e o contrato de repasse.

As transferências da União apresentam-se como importante complemento de recursos para subsidiar os Estados na promoção da segurança pública. Tal constatação pode ser verificada com a leitura da matéria veiculada no jornal O Girassol, edição de 22 de abril de 2013, onde se registra que R\$ 60 milhões serão investidos no fortalecimento, aparelhamento da infraestrutura e capacitação de

profissionais da segurança pública no Estado do Tocantins este ano, provenientes de acordos e termos de cooperação junto ao Governo Federal.

4.2 CAPTAÇÃO DE RECURSOS POR MEIO DE CONVÊNIOS

Especificamente, será abordado o tema de captação de recursos junto à União. Desse modo, faz-se necessário compreender como é definido convênio na norma federal. O art. 1º do Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, assim conceitua:

§ 1º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:

I – convênio: acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, **em regime de mútua cooperação**. (grifos nossos)

A Lei nº 2.645, de 08 de novembro de 2012, estabelece as Diretrizes Orçamentárias (LDO) para o Estado do Tocantins, referentes ao exercício 2013. A partir da leitura do artigo 13 é possível verificar que há recursos do Tesouro legalmente previstos para contrapartidas em convênios:

Art. 13. Os recursos ordinários do Tesouro Estadual são alocados para atender adequadamente, em ordem de prioridade, as seguintes despesas:

[...]

V - contrapartidas previstas em contratos de empréstimos internos e externos, em convênios ou outros instrumentos similares, observados os respectivos cronogramas de desembolso;

[...]

O Decreto Federal nº 6.170, de 25 de julho de 2007 em seu Capítulo III, trata da regulamentação referente ao Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – SICONV e do Portal de Convênios. Vejamos o teor do artigo 13 deste ordenamento legal:

Art. 13. A celebração, a liberação de recursos, o acompanhamento da execução e a prestação de contas de convênios, contratos de repasse e termos de parceria serão registrados no SICONV, que será aberto ao

público, via rede mundial de computadores - Internet, por meio de página específica denominada Portal dos Convênios. (Redação dada pelo Decreto nº 6.619, de 2008).

Em relação a Convênios, há quatro fases bem definidas: proposição; celebração ou formalização; execução e prestação de contas. Cada etapa se desdobra em vários procedimentos. Na presente pesquisa, analisaremos somente a primeira fase. A proposição é a fase inicial do convênio onde se identifica as necessidades existentes e o tipo de ação que a administração poderá tomar. A apresentação do Plano de Trabalho pelo conveniente (proponente) deve atender aos requisitos constantes no Portal de Convênios / SICONV.

Durante a fase de proposição se apresentam algumas das falhas mais comuns, resultando na rejeição das propostas, por vezes insanáveis: Plano de trabalho pouco detalhado; Falta de comprovação da exigência de contrapartida; Orçamento subestimado ou superestimado; Falta de apresentação de pesquisa mercadológica, entre outras.

A esse respeito, Carneiro (2012, p. 131) aduz que “no setor público, o PMO vem para garantir maior eficiência aos projetos [...] e será mais ou menos valioso à organização de acordo com os serviços que realiza”.

Diante de tal constatação e das considerações acerca das funções que podem ser atribuídas a um escritório de projetos, visualizamos que casam perfeitamente os encargos de projetos e convênios em uma unidade organizacional destinada a centralizar e coordenar os processos dessa natureza.

5 SUBCOORDENADORIA DE PROJETOS E CONVÊNIOS DA SESED

A Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, diferente da PMTO, é órgão da administração direta subordinado à Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED), assim como a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar (CBM) e o Instituto Técnico-Científico de Polícia (ITEP).

Por essa razão, foi instalada na estrutura da SESED a Subcoordenadoria de Projetos e Convênios (SPC), vinculada à Coordenadoria de Planejamento Institucional (COPIN) e criada por meio do Decreto nº 15.763, de 28 de novembro de

2001, tomando por referência a Secretaria de Defesa Social de Pernambuco (SDS/PE).

A Subcoordenadoria é composta por uma equipe multidisciplinar dos órgãos que compõem a SESED, num total de seis servidores, os quais foram capacitados depois de lotados no departamento. A equipe trabalha em conjunto no planejamento e acompanhamento de projetos que beneficiem diretamente uma das instituições envolvidas ou simultaneamente mais de um órgão integrante da Secretaria e, embora não exista determinação de que todos os projetos que integram a SESED sejam elaborados pela Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, em regra são direcionados para o setor, em razão da familiaridade com o tema.

O Rio Grande do Norte obteve ganhos proeminentes para a segurança pública após a implementação da Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, por meio da qual foi possível captar recursos junto ao Governo Federal, através de convênios. A guisa de exemplo, foi montado um quadro com alguns benefícios obtidos nos últimos anos, como se pode verificar na Figura 2.

Figura 2: Ganhos para a Segurança Pública do RN com a SPC/SESED

Apoio logístico e operacional ao Centro Integrado de Operações Aéreas (CEIOPAER) fornecido através da aquisição de "Caminhão Tanque", adquirido com recursos de convênios;
Maior segurança nas ações de controle de distúrbio civil para o efetivo do Batalhão de Polícia de Choque (BPCHOQUE), através da aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (escudos, capacetes, perneiras);
Melhoria da capacidade de locomoção de semoventes caninos do BPCHOQUE, através da aquisição de veículo tipo VAN apropriado ao transporte desses animais;
Capacitação de profissionais em diversas áreas, destacando-se o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), tendo em vista a preparação de oficiais intermediários para o exercício de atividades estratégicas;
Ampliação da capacidade operacional do Corpo de Bombeiros Militar (CBM), por meio de aquisição de veículos de combate a incêndio, bem como de roupas apropriadas para intervenções em incêndios florestais;
Aumento da capacidade de mobilização entre crianças, no tocante às ações de prevenção executadas pelo Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD);
Mapeamento das fontes estressoras, através de estudo pioneiro no Estado com foco nos profissionais de segurança pública.

Fonte: Subcoordenadoria de Projetos e Convênios da SESED/RN

Importante ressaltar que a Subcoordenadoria, embora seja integrada pelos quatro órgãos que compõem o sistema de segurança pública do Estado, possui apenas seis servidores trabalhando especificamente com projetos e convênios e, ainda assim, demonstra que consegue, por meio dos resultados alcançados, cumprir a missão de planejar, apresentar proposta, executar e prestar contas dos convênios celebrados. Competindo-lhe, também, o monitoramento dos editais publicados no Portal de Convênios / SICONV.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Além da pesquisa bibliográfica foram realizadas entrevistas semiestruturadas com oficiais da Polícia Militar do Estado do Tocantins que exercem funções diretamente relacionadas ao tema da pesquisa, lotados na Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF) e na Subseção de Convênios da PM/4. Também foi entrevistada a oficial da PMTO cedida à Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Quanto à pesquisa realizada no Rio Grande do Norte, deu-se também através de entrevista semiestruturada com o Subcoordenador de Projetos e Convênios da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED), a qual propiciou a construção do capítulo referente à Subcoordenadoria de Projetos e Convênios. Igualmente, foi entrevistado o Secretário Executivo do Fundo Especial de Segurança Pública da SESED/RN.

As entrevistas tiveram o escopo de identificar a situação atual do tema gestão de projetos e convênios em ambos os Estados, com a finalidade de analisar a viabilidade de uma unidade organizacional desse molde para a PMTO. Assim, passaremos a descrever os dados mais relevantes da pesquisa, por entrevistado. Para melhor organização didática, os resultados foram divididos em subseções.

6.1 DIRETOR DE ORÇAMENTO E FINANÇAS – PMTO

A função de Diretor da DOF atualmente é exercida por um Coronel QOPM, com 23 anos de serviço na Polícia Militar, possui especialização em Gestão de Segurança Pública e em Ciência Política, Defesa e Estratégia Brasileira. A seguir, está transcrita, por tópico, sua entrevista.

Quanto à suficiência dos recursos financeiros estaduais para o suprimento da demanda institucional.

O que tem de investimento no Estado é captado por esses convênios [SENASP], porque há muito tempo o Governo do Estado não destina recurso para investimentos, mal dá para o custeio, então o que a gente tem sobrevivido, tem reaparelhado, melhorado as condições de trabalho dos nossos policiais são com os convênios federais.

No tocante à forma de captação de recursos federais.

Logo que sai o edital se reúne as seções afins com aquele tipo de ação que tá sendo destinado e esses setores discutem o que é melhor para a Instituição, quais são as viabilidades dentro dos critérios que o edital tá estabelecendo, a gente vê qual é aquele que tem mais chance de ser aprovado. Muitas vezes tem a necessidade em determinada área, mas não temos ainda a capacidade de angariar aquele recurso com facilidade, com probabilidade de ser aprovado pela SENASP, porque nós temos alguns gargalos ainda, principalmente quando se destina na área de construção, reforma, porque a maior parte de nossos terrenos não é regularizada, por isso é um dos primeiros a ser barrado. Então, temos que ir para aqueles que temos mais afinidade, mais probabilidade de ser aprovado. Muitas vezes nós temos ficado sem esses recursos porque nós não temos a capacidade técnica de concorrer.

Quanto aos benefícios obtidos por meio de transferências voluntárias da União.

São inúmeros: aumentamos nossa capacidade operativa com a aquisição de equipamentos, de armamentos, viaturas próprias, tivemos na parte de proteção individual coletes tanto refletivos como balísticos, temos também coletes para motoqueiro, tanto do trânsito como operações especiais (GIRO), proteção individual: caneleira, joelheira, então, o que nós temos hoje, basicamente são desses recursos federais, então estamos procurando melhorar mais essa capacidade operativa, mas é o que tem nos salvado hoje, porque os recursos oriundos da fonte 100 do Tesouro mal tá dando para o custeio.

Em relação à existência de profissionais capacitados especificamente em projetos e convênios na DOF.

Aqui nós trabalhamos exatamente com a execução, é no final do processo, para fazer o pagamento e a prestação de contas, mas temos alguns que já participaram de cursos nessa parte, tanto pela Escola de Governo como também pela SENASP, Governo Federal, mas os outros setores, cada um tem uma etapa, desde a elaboração do projeto, que é a PM/4 na parte de planejamento, já tem pessoas capacitadas, que tanto vão fazer a parte de elaboração da proposta, cadastrar essa proposta, acompanhar a análise pela SENASP e, a partir de quando for aprovado e assinado o convênio, que vai ser depositada na conta do Tesouro, uma conta que já é do Estado,

aí já entra a parte da Diretoria de Apoio Logístico, lá tem um pessoal que trabalha com a parte de autuação do processo, fazer o edital para licitação e faz todo acompanhamento de recebimento deste material, a parte logística e compras. Mas precisamos melhorar e aumentar mais essa capacidade operativa e ter um melhor acompanhamento e uma melhor interação entre esses setores.

Quanto à viabilidade de um escritório, setor ou departamento para tratar especificamente de projetos e convênios.

Seria sim, não é exatamente ele lá isolado. Cada seção dessa precisa de uma pessoa com conhecimento, principalmente com o Governo Federal, que hoje faz toda a execução, desde a proposta das análises até a prestação de contas é através do SICONV, então, todas essas seções tem que se interagir e ao mesmo tempo interagindo, também tem que fazer um acompanhamento, então não é um setor isolado para isso, em cada seção dessa, que são missões distintas, tem pessoas capacitadas com esse conhecimento, mas sim um setor que faça gestão para que isso atinja seus objetivos em eficiência, eficácia, na efetivação da compra, da aquisição de bens ou serviços.

Desta forma, comprova-se que os recursos estaduais no Tocantins não têm sido suficientes para investimentos na Polícia Militar, suprimindo apenas a manutenção do órgão. Observa-se que, embora de forma não sistematizada, a Instituição tem trabalhado em equipe e obtido êxito na celebração de convênios com o Governo Federal, ficando basicamente sob a responsabilidade da DOF o gerenciamento do processo.

Um ponto de grande relevância nessa entrevista foi a constatação de que existe uma equipe na 4ª Seção do Estado-Maior (PM/4) com a atribuição de planejar, desde a elaboração do projeto, o cadastro no SICONV, o acompanhamento da análise, até a celebração do convênio. Razão pela qual, a pesquisa foi acrescida, mesmo não estando prevista no pré-projeto, de uma entrevista com o oficial responsável pelo setor, como será visto adiante.

O entrevistado destaca a importância de capacitar pessoas para lidar com todas as etapas envolvidas na temática, bem como a viabilidade de um escritório de projetos e convênios para a PMTO, ressaltando a necessidade de interação entre os setores envolvidos.

6.2 SUBDIRETORA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS – PMTO

No exercício da função encontra-se uma Major QOE, com 13 anos de serviço na Polícia Militar, bacharel em Economia e especialista em Gestão Pública. Indagada sobre a suficiência dos recursos financeiros estaduais para o suprimento da demanda institucional, assim se manifestou:

Na verdade, ultimamente não tá sendo suficiente. Nos últimos três anos a arrecadação do Estado diminuiu bastante e, com isso, não só a PM como todas as secretarias do Estado sofreram defasagem no repasse do teto orçamentário, então, nos últimos anos realmente a gente tá com defasagem e dificuldade financeira.

Em relação ao departamento que administra os recursos estaduais e federais, “O departamento hoje que trata deste assunto é a DOF. A gente tem muita dificuldade porque nessa área que envolve o SIAFEM, a pessoa tem que ter prática e a gente ainda tem dificuldade para chamar pessoal e treinar nessa área”.

Concernente à existência de profissionais capacitados em projetos e convênios na PM.

Nós temos, só que em pouca quantidade. A gente tá demandando pessoas. Está carente de pessoas para trabalhar nessa área de projetos principalmente e também para operar na área do portal SICONV, não só a PM como todo Estado está muito carente nesta área.

Quanto à possibilidade de captar mais recursos se tivesse profissionais especializados em celebração de convênios e fossem lotados num setor específico com essa missão.

Sim, com certeza, devido à carência. A gente tem hoje um grupo que trabalha, só que é um grupo muito restrito e o volume de recursos que a gente recebe é bem considerável e um grupo de pessoas com treinamento nesta área está deficitário.

No tocante à viabilidade de um escritório, setor ou departamento para tratar especificamente de projetos e convênios.

Atualmente já existe este setor, o que a gente está trabalhando é na estruturação dele. Estruturar o setor e treinar mais pessoal especificamente nesta área. A gente já trabalha, só que precisa estruturar melhor e capacitar mais pessoal.

Corroborando as declarações anteriores, essa entrevistada relata que nos últimos três anos a arrecadação do Estado diminuiu e, portanto, os repasses às secretarias idem, reforçando as vantagens dos convênios, sobretudo, com o Governo Federal.

Merece destaque suas considerações a respeito da carência de profissional tecnicamente capacitado para trabalhar com projetos e com o Portal SICONV. Também chama à atenção seu depoimento concernente ao volume de recursos recebidos da União, em suas palavras, 'bem considerável'.

6.3 OFICIAL DA PMTO CEDIDA À SENASP

Major QOE, tem 19 anos de serviço público, sendo 13 na Polícia Militar. Possui especialização em Auditoria Governamental e em Direitos Humanos e Cidadania. Atualmente, está cedida à SENASP, para cumprimento do acordo de cooperação técnica entre esta e a PMTO, onde atua como Colaboradora Eventual na função de Analista de Licitações, Setor de Acompanhamento de Processos.

Não atua na área de convênios, porém, quando necessário auxilia na resolução de problemas. Embora, haja outros policiais militares do Tocantins cedidos à SENASP, nenhum lida diretamente com projetos e convênios. Na sequência, suas respostas foram transcritas, por pontos.

Quanto à maneira pela qual a PMTO capta recursos oriundos de transferências voluntárias da União.

Antigamente era encaminhado ao estado o valor disponível e a divisão era feita em conjunto com a SSP [Secretaria Estadual de Segurança Pública], BM [Corpo de Bombeiros Militar] e PM [Polícia Militar]. Hoje as tratativas são diferentes, abre-se um edital de chamamento público, onde vem descrito todas as condições da proposta de convênio, e as propostas são ranqueadas, ou seja recebem o recurso as melhores colocadas. Até o momento a verba deu pra atender a todas as propostas habilitadas, mas o motivo de pontuar as mesmas é que no momento em que não houver verba suficiente, ganha o recurso as melhores.

Em relação à viabilidade de um setor com pessoas habilitadas para tratar especificamente de projetos e convênios na PMTO.

Com certeza, inclusive é uma das minhas reivindicações junto ao Comandante desde que trabalho nessa área e mesmo estando aqui na SENASP, pois temos que andar um passo à frente. No momento, a PMTO

começa a fazer os projetos somente depois que o edital é publicado e geralmente o tempo para cadastramento é pequeno, deste modo não temos como fazer um projeto com a qualidade que temos capacidade, devido ao tempo ser curto. Além disso, se tivermos uma seção específica poderemos evitar a devolução de recursos, a melhoria na qualidade dos projetos e possivelmente angariar recursos em outras áreas também.

Interessante e pertinente sublinhar o comentário dessa oficial a respeito da impossibilidade de a Instituição apresentar projetos com a qualidade que tem capacidade para fazer, em razão de iniciar a construção do projeto somente depois de publicado o edital. Neste contexto deve-se incluir o tempo para formação da equipe, vez que, até então, se compõe temporariamente de acordo com a afinidade ao tema da proposta.

Outro ponto nevrálgico refere-se à devolução de recursos. Considerando que a Corporação não tem recebido orçamento estatal para investimento, a possibilidade de devolver recurso deveria sequer existir, quiçá ocorrer.

6.4 CHEFE DA SUBSEÇÃO DE CONVÊNIOS DA PM/4 – PMTO

Função exercida por um Capitão QOPM, há 13 anos na Polícia Militar; bacharel em Direito e com MBA em Gestão de Projetos e Cidades. Foi designado para o ofício há menos de três meses e possui apenas um auxiliar no departamento.

Em relação à implantação da Subseção de Convênios, o entrevistado afirmou:

Acredito que foi criada em 20 de abril de 2012 com a legislação que reorganizou a estrutura da PM. Faz parte da PM/4-EM, portanto é uma seção de planejamento e não de execução e existe uma portaria recente do mês de outubro ou setembro que cria uma comissão responsável por todas as fases dos convênios e projetos que visem obtenção de recursos externos pela PMTO: planejamento/elaboração – Cap. QOPM S.L.S; execução financeira/licitações – Maj. QOE L.C.B.C; Gestão Financeira – Maj. QOE S.B.A; Prestação de contas – Maj. QOA G.S.A.

Quanto à missão do setor.

Planejar, elaborar e cadastrar projetos junto aos órgãos financiadores e acompanhar o andamento juntamente com oficiais da DOF [Diretoria de Orçamento e Finanças] e DAL [Diretoria de Apoio Logístico] (comissão designada pelo comando por meio de portaria publicada no mês de outubro ou setembro).

No que se refere ao motivo de a Subseção ser vinculada à PM/4-EMG, afirmou ser “Porque é uma seção de planejamento das necessidades materiais e não de execução”. No tocante à elaboração dos projetos para SENASP nesse departamento.

Os projetos que hoje estão sendo executados ou já foram aprovados e em fase de licitação ou regularização de documentos eram elaborados por militares da DOF, PM/6, DEIP [Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa], CIOE [Companhia Independente de Operações Especiais], FAM-SAÚDE [Fundo de Assistência dos Militares] e diversos departamentos e seções.

Sobre a responsabilidade do setor pelo monitoramento dos editais lançados no SICONV: “A pesquisa e o acompanhamento é diário no site do MJ [Ministério da Justiça] e da SENASP e os projetos são acompanhados diariamente. Além de outras fontes de financiamento que são pesquisados”. E, em relação à quantidade de profissionais para o setor, respondeu:

Conforme a quantidade de projetos em andamento e cadastrados esperando aprovação ou já classificados esperando as demais fases, a comissão responsável é suficiente, mas é necessária uma interligação com praticamente todas as seções do Comando Geral, incluindo CPC, CPI, SIOE e até mesmo outras Secretarias de Estado. É importante estar muito informado, saber tudo o que está sendo produzido pela PM e o que é feito por todas as Seções e ter um bom relacionamento com todos, pois na hora de se produzir um projeto o mais importante é ter informação, o apoio de vários colaboradores conforme o tema do edital aberto. Assim, quando não estou elaborando um projeto, visito seções estratégicas [...] para saber onde buscar e com quem buscar relatório, pré-projetos e estratégias para serem transformadas em projetos. Conforme a quantidade de projetos for aumentando será necessário aumentar a equipe pelo menos para dois oficiais e duas praças, visando também as questões de afastamento.

Concernente às maiores necessidades para estruturação e efetividade da Subseção de Convênios, informou que, por enquanto, a referida subseção não dispõe de “sala própria nem equipamentos. É necessário uma sala equipada com 02 mesas, 04 cadeiras, 01 armário, 02 computadores com *nobreak* e internet de boa qualidade e 01 impressora com scanner”.

Atendo-se às informações prestadas, é possível constatar que recentemente foi criada na PMTO uma estrutura organizacional com a finalidade de centralizar, planejar e coordenar as atividades de gerenciamento de projetos e convênios, embora sua denominação não faça referência a projetos, o que é irrelevante, como bem considerou Barcaui (2012), mencionado no Capítulo 2 deste estudo.

Confirmando a fala da Subdiretora da DOF, reporta-se à necessidade de estruturação do departamento com instalação, mobiliário, equipamento de informática e acesso à internet – fundamental para acesso e acompanhamento do Portal de Convênios.

É possível reiterar, também, a situação comentada que, embora sem formalidade, servidores de diferentes setores se agregam para apresentar propostas quando de chamamentos públicos em que a instituição possa ser contemplada e, mesmo depois de implementada a Subseção, foi mantida essa característica.

É possível que essa situação permaneça em razão de ser bastante recente sua criação e, sobretudo, ainda estar em fase de estruturação. A partir dos estudos realizados, acrescentamos às necessidades elencadas por esse entrevistado, a capacitação técnica dos profissionais designados para atuar na área. Demanda já referida por entrevistados anteriormente mencionados.

6.5 SUBCOORDENADOR DE PROJETOS E CONVÊNIOS – SESED/RN

Atualmente, o cargo de Subcoordenador de Projetos e Convênios é exercido por um Delegado de Polícia Civil, graduado em Direito e com 26 anos de serviço público. Os dados de sua entrevista constam na redação sobre a Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, Capítulo 5 deste estudo. Desse modo, apenas dois depoimentos seguem transcritos.

O primeiro refere-se ao modo de captação de recursos federais para o RN: “O ente federal comunica a disponibilização de recurso e a SESED/RN manifesta interesse, apresentando projeto que será analisado pelo concedente e aprovado ou rejeitado”.

Quanto às considerações sobre a viabilidade de um setor de projetos e convênios para as instituições policiais: “Sim. Se a instituição puder celebrar convênios, convém que possua um setor específico, pois a execução e prestação de contas também lhe serão atribuídas”.

Nesses moldes, constatou-se que a celebração de convênios com o ente federal é uma alternativa a ser percorrida por todas as polícias do Brasil, dada as dificuldades orçamentárias porque passam os Estados. A instituição que não possui um setor de projetos, o qual tem responsabilidade por todas as etapas do processo, terá maiores dificuldades, até na demanda mais básica da atividade policial.

6.6 SECRETÁRIO EXECUTIVO DO FUNSEP – SESED/RN

A função de Secretário Executivo do Fundo Especial de Segurança Pública (FUNSEP) hoje é exercida por um Coronel BM, atuando há 31 anos no serviço público e mestre em Engenharia Civil, cuja entrevista está transcrita por tópico.

Ao se perguntar sobre quais as atribuições do FUNSEP, respondeu ser a de “Promover a complementação dos recursos orçamentários alocados em favor da Secretaria de Segurança Pública (SSP), para a manutenção e modernização dos serviços executados pelos órgãos integrantes dessa Secretaria”.

Sobre a criação do FUNSEP, informou haver sido “em 1995, através da Lei Nº 6.846, de 27 de dezembro de 1995, alterada pela Lei nº 7.874, de 15 de setembro de 2000”. No que diz respeito às fontes dos recursos financeiros da SESED.

Constituem fontes de recursos do Fundo Especial de Segurança Pública [...] transferências financeiras decorrentes de convênios, acordos ou contratos; financiamentos internos e externos concedidos por entidades públicas ou privadas [...]. Todos os recursos provenientes das diversas origens são contabilizados como receita e disponibilizados anualmente junto ao orçamento aprovado.

Quanto à suficiência dos recursos financeiros estaduais para a demanda das instituições subordinadas à SESED: “Historicamente os recursos do Tesouro Estadual não atendem totalmente às demandas do Sistema de Segurança Pública, razão pela qual o FUNSEP foi criado”. Ao questionamento sobre como são captados os recursos federais, assim se manifestou:

Os recursos Federais são disponibilizados pelo Ministério da Justiça, através da Secretaria Nacional de Segurança Pública, de acordo com os programas estabelecidos. A destinação é exclusiva ao desenvolvimento desses Programas, de acordo com o Plano de Trabalho estabelecido em convênio.

Em relação à participação financeira do Estado e da União na Segurança Pública do RN no ano de 2013, fez a seguinte explanação:

Recursos do Estado para o exercício de 2013 (R\$):

Fonte de convênio (181):
Previsto: 15.670.000,00
Executado: 13.516.359,64

Fonte do Tesouro do Estado (181):
Previsto: 8.480.000,00
Executado: 2.167.349,00

Em termos de orçamento executado:
86% de Recursos Federais
14% de Recursos do Tesouro do Estado

Quanto aos benefícios obtidos pela SESED por meio de transferências voluntárias da União: “As transferências voluntárias do Governo Federal, notadamente o Fundo de Participação do Estado, são utilizadas para custeio. É o principal aporte para pagamento da folha de pessoal”.

No tocante à viabilidade de um setor para tratar especificamente de projetos e convênios nas instituições policiais.

Sim, reconheço como extremamente viável, uma vez que a especialização de um setor gera condições para uma maior profissionalização de seus quadros e conseqüente melhoria nos serviços. Entretanto, também defendo que o setor de Projetos e convênios deve estar vinculado ao setor de planejamento institucional, desta maneira os esforços serão convergentes no sentido de alcançar as metas institucionais estabelecidas no Planejamento estratégico.

Diante dos depoimentos acima, percebe-se que a limitação financeira porque passam os órgãos estaduais é uma realidade no país. Embora, com palavras diferentes, as falas dos entrevistados convergem no mesmo sentido: incapacidade histórica do Estado em suprir sozinho o necessário à eficaz promoção da segurança pública.

Apesar da distância existente entre a idade dos órgãos de segurança no Rio Grande do Norte e no Tocantins, verifica-se que o primeiro possui uma estrutura descentralizada, com setores específicos para tratar das várias etapas que compõem a captação, administração e execução dos recursos financeiros: Subcoordenadoria de Projetos e Convênios; Secretária Executiva do FUNSEP e Diretoria de Finanças da PMRN, ao passo que no Tocantins, precisamente na PMTO, esses encargos estão concentrados na Diretoria de Orçamento e Finanças, vez que não há subordinação à Secretaria de Segurança Pública.

Consideramos, portanto, que a DOF tem conseguido assumir todos esses papéis em razão de sua competência se restringir à Polícia Militar, diferente do Rio Grande do Norte, em que a administração compreende todos os órgãos que compõem a segurança pública estadual. Contudo, como observado pelo

entrevistado, a especialização de um setor gera condições para uma maior profissionalização de seus quadros e conseqüente melhoria nos serviços.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, decorrente de pesquisa bibliográfica e de campo, buscou-se identificar o nível de maturidade das instituições em análise: Polícia Militar do Estado do Tocantins e Subcoordenadoria de Projetos e Convênios da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social do Rio Grande do Norte, em Gestão de Projetos.

A proposta reflete a preocupação desta pesquisadora, enquanto oficial superior se preparando para o exercício de atividades estratégicas e, principalmente, em decorrência da função de gerenciamento desempenhada em Unidade Operacional, por meio da qual, observou a dificuldade de se manter o funcionamento da Instituição com poucos recursos.

De acordo com os resultados das entrevistas, percebeu-se que a Subcoordenadoria formalizou sua atuação em gerenciamento de projetos há doze anos e, apesar de pequeno o grupo de trabalho, consegue se antecipar às ofertas de convênios, através de um portfólio que contempla as demandas de segurança pública no Rio Grande do Norte.

Durante o levantamento de campo esta pesquisadora identificou que a Polícia Militar do Estado do Tocantins já teve a iniciativa de implantar uma unidade de projetos e convênios, mesmo assim, optou por continuar com o tema da pesquisa, vez que o empreendimento ainda está um tanto incipiente e, ao que foi constatado, a equipe não está plenamente apta a desempenhar o papel que lhe compete, em razão da falta de experiência e capacitação técnica nesta área.

Igualmente, a Instituição não demonstra ciência do leque de possibilidades que podem ser exploradas com um escritório de projetos. Contudo, o passo mais difícil foi dado: a decisão de implantar uma unidade organizacional para lidar com a questão. O início é naturalmente mais difícil, dada a falta de *know how*, o que pode ser contornado com a escolha do conhecimento, da habilitação técnica do grupo de trabalho especificamente designado para essa atividade.

Na literatura, comumente encontramos a sugestão de especialistas no tema no sentido de ofertar qualificação de excelente nível à equipe inicial para que esta

possa capacitar os demais membros que forem integrando a equipe, bem como, outras pessoas da organização que tenham interesse na temática ou que esporadicamente colabore em projetos afins.

Um escritório de projetos com elevado grau de abrangência perpassa pelo plano estratégico organizacional, concentrando todos os projetos corporativos, entretanto, como demonstrado na tipologia dos escritórios de projetos, essas unidades podem absorver áreas delimitadas da instituição e, paulatinamente, irem se expandindo. Inclusive, na concepção de Margareth Carneiro (2012), é essa a sugestão para o estabelecimento de um EP no setor público, pois, o posicionamento setorial possibilita aprendizado mais rápido e direcionado, vez que se apresenta menos complexo.

Percebe-se, portanto, que a PMTO está de acordo com a proposta de Margareth Carneiro no tocante à escolha de um escritório de projetos do tipo setorial. Como o próprio nome aduz, é uma Subseção de Convênios, inserida no organograma da 4ª Seção do Estado-Maior, tendo como missão apresentar propostas junto a órgãos financiadores.

Eis o cerne deste estudo, averiguar a viabilidade de um escritório de projetos e convênios para a PMTO, o qual teria como objetivo precípuo centralizar os esforços da Corporação no intuito de firmar convênios, a fim de obter recursos de outras fontes, além da ordinária, posto que, seus repasses têm sido continuamente reduzidos.

Assim, consideramos perfeitamente viável para a Polícia Militar do Estado do Tocantins a Subseção de Convênios, figurando como um Escritório de Projetos e Convênios. Para tanto, ressalta-se a importância de se investir em estruturação e treinamento para, o quanto antes, visualizar resultados.

Por fim, a contribuição acadêmica desta proposta centra-se no surgimento de um meio de consulta no assunto, vez que, diante das pesquisas realizadas de forma insistente, não foi possível identificar na literatura número significativo de obras no setor público e, nenhuma em âmbito policial militar.

O tema apresentado não se encerra, ao contrário, abre espaço para estudos futuros, que contemplem a sugestão de modelos com vistas à melhoria dos processos; diminuam os níveis de insegurança da sociedade tocantinense e elevem a excelência da PMTO, por meio de resultados. Destarte, que esta atividade motive a elaboração de outros trabalhos similares.

REFERÊNCIAS

- BARBI, Fernando C. **Os sete Passos da Gestão de Projetos**. 2009. Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/7passos>>. Acesso em 12 jun. 2013.
- BARCAUI, André Baptista. Project Management Office: Um Conceito Dinâmico. In: BARCAUI, André B. (Org.). **PMO: escritórios de projetos, programas e portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 3-32.
- BRASIL. Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007. Dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jul. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6170.htm>. Acesso em: 03 jun. 2013.
- _____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 05 mai. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 03 jun. 2013.
- CARNEIRO, Margareth. PMO no Setor Público. In: BARCAUI, André B. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 104-134.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOVERNO prevê investimentos de R\$ 60 mi na segurança pública. **O Girassol**, Palmas, 22 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.ogirassol.com.br/materia.php?u=governo-preve-investimentos-de-rs-60-mi-na-seguranca-publica-em-2013>>. Acesso em: 28 maiO 2013.
- LOTT, Vinícius Freitas. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor Público: Experiência do Governo do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: 2008.
- MANSUR, Ricardo. **Implementando um Escritório de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MENDES, João Ricardo Barroca; DO VALLE, André Bittencourt e FABRA, Marcantonio. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PESTANA, Carlos Victor Alvarez e VALENTE, Gabriela Voss Parajara.
Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da Implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília.

SOTILLE, Mauro. Justificando o PMO nas Organizações. In: BARCAUI, André B. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 33-57.

SUM, Fabiane Flores, *et al.* **Análise dos tipos de escritórios de projetos e uma de implementação no RS.** In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/501_enegep2008_escritorio_projetos.pdf>. Acesso em: 12 out. 2013.

TOCANTINS. Lei nº 2.645, de 08 de novembro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes orçamentárias para o exercício de 2013. **Diário Oficial do Estado**, Palmas, TO, 28 nov. 2012. Disponível em: <http://www.al.to.gov.br/arq/AL_arquivo/32839_Lei2645-12.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2013.

_____. Lei nº 2.678, de 20 de dezembro de 2012. Estima a receita e fixa a despesa do Estado do Tocantins para o exercício de 2013. **Diário Oficial do Estado**, Palmas, TO, 21 dez. 2012. Disponível em: <<http://www.al.to.gov.br/legislacaoEstadual>>. Acesso em: 14 out. 2013.

VARGAS, Ricardo Viana. **Estabelecendo um Escritório de Projetos.** 2009. 23 slides. Disponível em: <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/slides/72/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

VIANNA JR., Aloysio. Tipologia dos Escritórios de Projetos. In: BARCAUI, André B. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, 2012. p. 80-103.

ANEXO A – RELATÓRIO DOS CONVÊNIOS VIGENTES NA PMTO



ESTADO DO TOCANTINS
POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS

RELATÓRIO DOS CONVÊNIOS VIGENTES NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS DURANTE O EXERCÍCIO DE 2012 / 2013

Seq.	Nº do Convênio	CONCEDENTE	OBJETO	VIGENCIA		VALORES DOS PARTICIPES			Situação do Convênio
				Inicial	Final	Concedente	Conveniente (contrapartida)	TOTAL	
1	750846/2010	SENASP/MJ 0225	Criação dos procedimentos operacionais padrão (POP) da PMTO e Criação do Laboratório de Informática da Academia de Polícia Militar Tiradentes	29/12/10	12/09/13	240.000,00	2.440,10	242.440,10	Em fase de prestação de Contas
2	759567/2011	SENASP/MJ 0225	Implementação de ações destinadas à área de educação, abrangendo os aprimoramentos de ensino e estruturas físico-pedagógicas das instituições de Segurança Pública do Estado do Tocantins.	27/12/11	09/07/14	611.073,54	6.172,46	617.246,00	Em execução
3	759589/2011	SENASP/MJ 0225	Implantação do projeto MAIS SAÚDE da Polícia Militar do Estado do Tocantins, com vistas a ampliação do acesso a saúde e execução de atividades preventivas e de promoção da qualidade de vida.	27/12/11	27/12/13	631.449,72	6.378,28	637.828,00	Em execução
4	775942/2012	SENASP/MJ 0225	Capacitação de gestores das Instituições de Segurança Pública do Estado do Tocantins e Aprimoramento e Extensão do Treinamento Técnico Policial.	21/12/12	21/12/14	1.418.968,42	14.333,01	1.433.301,43	Em execução
5	773221/2012	SENASP/MJ 0225	Ampliação e modernização de mobiliários das Unidades da Polícia Militar do Estado do Tocantins.	26/12/12	26/12/13	5.000.000,00	50.506,00	5.050.506,00	Em execução
6	780972/2012	SENASP/MJ 0225	Reaparelhamento e modernização do Sistema de Tecnologia da Informação da polícia militar do Tocantins.	28/12/12	28/12/13	1.000.000,00	10.101,01	1.010.101,01	Em execução
7	780971/2012	MJ/CAIXA 0225	Construção Civil de uma Unidade Operacional (36 pelotão destacado da companhia independente de operações especiais-CIOE) da Polícia Militar do Estado do Tocantins, na cidade de Gurupi.	31/12/12	31/12/14	594.000,00	6.000,00	600.000,00	Em execução

8	780428/2012	MJ/CAIXA 0225	Construção da Companhia Independente de Operações Especiais-CIOE, da Polícia Militar do Estado do Tocantins, em Palmas - TO.	28/12/12	28/12/14	990.000,00	10.000,00	1.000.000,00	Em execução
9	5310/2006	ENERPEIXE S.A.	Cooperação para fiscalização Ambiental na Área do Aproveitamento Hidrelétrico Peixe Angical	26/02/06	31/12/13	211.500,00	-	211.500,00	Em execução
10	245/2007	COMPANHIA ENERGÉTICA SÃO SALVADOR	Cooperação para fiscalização Ambiental na Usina Hidroelétrica São Salvador	14/02/07	31/12/13	72.000,00	-	72.000,00	Em execução
11	5300/2009	ENERPEIXE S.A.	Cooperação para fiscalização Ambiental na Área do Aproveitamento Hidrelétrico Peixe Angical	02/10/09	31/12/13	168.072,00	-	168.072,00	Em execução
12	001/2009	BANCO DO BRASIL S.A.	Cooperação para melhoria da segurança nas áreas externas próximas às dependências do Banco do Brasil S/A.	01/05/09	01/05/14	2.292.600,00	-	2.292.600,00	Em execução
13	016/2011	Consórcio Estreito Energia CESTE	Ações de controle e fiscalização integrada e compartilhada da área da Usina Hidrelétrica de Estreito	11/07/11	31/12/13	47.250,00	-	47.250,00	Em execução
14	PX-TO-5300-CO-0010/11	ENERPEIXE S.A.	Cooperação para fiscalização Ambiental na Área do Aproveitamento Hidrelétrico Peixe Angical	01/08/11	01/08/13	189.000,00	-	189.000,00	Em execução
15	023/2012	INVESTCO S.A.	Cooperação para fiscalização Ambiental na HHE Lajeado	07/01/13	07/03/14	140.000,00	-	140.000,00	Em execução
16	DETRAN/PMTO	DETRAN-TO	Cooperação para intensificação do policiamento e fiscalização de trânsito.	01/10/12	01/10/15	7.200.000,00	-	7.200.000,00	Em execução
TOTAL						20.805.913,68	105.930,86	20.911.844,54	

OBS:

1 = O Valor do repasse do Convênio com o Banco do Brasil, corresponde à estimativa de repasse durante 60 (sessenta) meses, com base no repasse mensal de R\$ 38.210,00
2= O Valor do repasse do Convênio com o DETRAN-TO, corresponde à estimativa de repasse proveniente da arrecadação a que faz jus a PMTO, durante 60 (sessenta) meses, a qual tem uma média mensal de R\$ 120.000,00.

Quartel do Comando Geral, em Palmas-TO, aos 25 de setembro de 2013

Dijalma Ribeiro Cavalcante - Ten Cel QOPM
Diretor de Orçamento e Finanças da PMTO

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA
DIRETORIA DE ORÇAMENTO E FINANÇAS DA PMTO

DADOS GERAIS

1. POSTO/CARGO:
 2. SETOR:
 3. FUNÇÃO:
 4. ESCOLARIDADE:
 5. POSSUI CURSO(S) NA ÁREA DE PROJETOS/CONVÊNIOS:
 6. TEMPO DE SERVIÇO NA POLÍCIA MILITAR:
 7. SEXO:
-

QUESTÕES

1. Quais as fontes de recursos da PMTO e com que frequência são recebidos?
2. Os recursos financeiros estaduais são suficientes para suprir a demanda institucional? Como são distribuídos?
3. Como são captados e qual a destinação dada aos repasses federais?
4. Que benefícios a PM obteve por meio de transferências voluntárias da União?
5. Existem convênios celebrados com empresas ou patrocinadores particulares? Quais?
6. Qual (quais) o (s) departamento (s) que trata (m) dos recursos estaduais, federais e particulares? Quantos servidores possui (em)?
7. Há profissionais capacitados especificamente em projetos e convênios na DOF?
8. A PM poderia captar mais recursos caso tivesse profissionais especializados em celebração de convênios e fossem lotados num setor com essa missão?
9. Um escritório, setor ou departamento para tratar especificamente de projetos e convênios seria viável para a PMTO?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) – Ministério da Justiça

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a viabilidade de um Escritório de Projetos e Convênios para a Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO), a partir da experiência do Rio Grande do Norte com a implementação da Subcoordenadoria de Projetos e Convênios, departamento integrante da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED), que será apreciada à guisa de exemplo. Este trabalho é requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) da Academia de Polícia Militar 'Cel Milton Freire de Andrade'.

Oficial Aluna: Denise **Marcela** Guimarães e Silva Gomes – Maj. QOPM

Orientador: **Mário Anderson** de Araújo Santos – 1º Ten. QOPM, Mestre em Segurança Pública.

Instruções:

Todas as perguntas referem-se à SENASP/MJ.

As referências à Polícia Militar são sempre do Tocantins.

DADOS GERAIS

1. POSTO/CARGO:
 2. SETOR DE LOTAÇÃO:
 3. FUNÇÃO:
 4. ESCOLARIDADE:
 5. POSSUI CURSO(S) NA ÁREA DE PROJETOS/CONVÊNIOS:
 6. TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:
 7. SEXO:
-

QUESTÕES

1. Sua cessão à SENASP tem por objetivo a intermediação entre o Ministério da Justiça e o Governo do Tocantins ou apenas com a Polícia Militar?
2. Que atribuições o (a) senhor (a) exerce em relação a Convênios entre a SENASP e a PMTO?

3. Existe alguma seção ou departamento na PMTO a que o (a) senhor (a) se reporte diretamente? Qual?
4. Existem outros militares do Tocantins lotados neste mesmo departamento?
5. Como a PMTO percebeu a necessidade de ter um oficial representando a Corporação junto a SENASP?
6. Em relação às transferências voluntárias da União aos Estados, que em regra são firmadas por meio de convênios, de que maneira a PMTO capta recursos?
7. Tem conhecimento se existem em outros Estados, sejam nas Corporações Policiais sejam nas Secretarias de Segurança Pública, Escritório de Projetos que lida com a captação de recursos através de convênios?
8. A partir da experiência nesta área, considera que um setor com pessoas habilitadas para tratar especificamente de projetos e convênios seria viável para a PMTO neste momento?

Muito Obrigada!

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA
SUBSEÇÃO DE CONVÊNIOS DA PM/4-EMG (PMTO)**

DADOS GERAIS

1. POSTO/CARGO:
 2. SETOR DE LOTAÇÃO:
 3. FUNÇÃO:
 4. ESCOLARIDADE:
 5. POSSUI CURSO(S) NA ÁREA DE PROJETOS/CONVÊNIOS:
 6. TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:
 7. SEXO:
-

QUESTÕES

1. Quando foi implementada? Integra o organograma da PM/4-EMG ou foi criada posteriormente? Existe alguma normatização a respeito?
2. Qual a missão?
3. Como foi verificada a necessidade desta seção?
4. Qual o motivo da Seção de Convênios ser vinculada à PM/4-EMG?
5. Há quanto tempo está lotado neste setor?
6. Quem exercia a função de Chefe da Seção antes de sua designação? Os projetos para SENASP eram realizados neste departamento?
7. A Seção é responsável pelo monitoramento dos editais lançados pela SENASP no SICONV? Ambos, chefe e auxiliar, são cadastrados?
8. Em suas considerações, que quantidade de profissionais seria ideal para o setor neste momento?
9. Relacione livremente as maiores necessidades para sua estruturação e efetividade.

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Subcoordenadoria de Projetos e Convênios (SPC) da Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social (SESED)

DADOS GERAIS

1. POSTO/CARGO:
 2. SETOR:
 3. FUNÇÃO:
 4. ESCOLARIDADE:
 5. POSSUI CURSO(S) NA ÁREA DE PROJETOS/CONVÊNIOS:
 6. TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:
 7. SEXO:
-

QUESTÕES

1. Quando foi implementada a Subcoordenadoria de Projetos e Convênios?
2. Há legislação que a regulamenta? Qual?
3. Como surgiu a ideia de um setor específico para projetos e convênios?
4. Qual o efetivo da SPC e como foram selecionados e capacitados para lidar com projetos e convênios?
5. Aumentou a captação de recursos para a Segurança Pública após a implantação da SPC?
6. Existem convênios celebrados com empresas ou patrocinadores particulares? Quais?
7. Como são captados recursos federais para o RN?
8. O Senhor, a partir da experiência na área, considera que um setor para tratar especificamente de projetos e convênios é viável para toda instituição policial?
9. É possível disponibilizar o rol de benefícios obtidos para a segurança pública do Estado, por intermédio da SPC?

APÊNDICE E – ROTEIRO DA ENTREVISTA
Fundo Especial de Segurança Pública (FUNSEP) da SESED

DADOS GERAIS

1. POSTO/CARGO:
 2. SETOR:
 3. FUNÇÃO:
 4. ESCOLARIDADE:
 5. POSSUI CURSO(S) NA ÁREA DE PROJETOS/CONVÊNIOS:
 6. TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO:
 7. SEXO:
-

QUESTÕES

1. O que é e quais as atribuições do FUNSEP?
2. Quando foi instituído e qual a legislação pertinente?
3. Quais as fontes e com que frequência são recebidos os recursos financeiros da SESED?
4. Os recursos financeiros estaduais são suficientes para suprir a demanda das instituições subordinadas à SESED? Como são distribuídos?
5. Como são captados e qual a destinação dada aos repasses federais?
6. Em termos percentuais, qual a fatia do Estado e da União na segurança pública do RN no ano de 2013?
7. Que benefícios a SESED obteve por meio de transferências voluntárias da União?
8. Existem convênios celebrados com empresas ou patrocinadores particulares? Quais?
9. A partir de sua experiência na área, considera que um setor para tratar especificamente de projetos e convênios é viável para as instituições policiais?