

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE SETORES DE APOIO E EXECUÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE NORTE

EVALUATION SECTORS OF MATURITY LEVEL ASSESSMENT AND ENFORCEMENT POLICE MILITARY OF RIO GRANDE DO NORTE STATE

Tiago Moraes Costa¹
Richard Medeiros de Araújo²
Carlos Eduardo Gomes Popoff³

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos de dois setores da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, sendo um de apoio, voltado para a atividade-meio e outro de execução, com ações pertinentes à atividade-fim. Corrobora que a gestão de projetos contribui para o sucesso das iniciativas organizacionais inerentes e gera retorno em forma de resultados positivos para a administração pública, características alinhadas aos preceitos da Nova Gestão Pública. Verificou-se o baixo nível de maturidade dos setores avaliados e a necessidade de mais capacitação de seus gestores, tendo em vista a possibilidade da perda de recursos financeiros oriundos de convênios com órgãos concedentes, caso o projeto não alcance sucesso. Comparou-se a média setorial avaliada com a média global nacional de organizações da administração pública indireta de todo o Brasil, disponibilizada na literatura, mostrando-se, ainda, inferior a essa última. Ao final, foram propostas ferramentas e recursos, os quais possibilitariam o aumento do nível de maturidade em um dado espaço de tempo. Como conclusão, tem-se o despreparo de gestores, pouca aderência à gestão de projetos, pouco suporte organizacional para a gestão de projetos e dificuldade em conduzir projetos com sucesso.

Palavras-chave: Polícia Militar, Gerenciamento de Projetos, Maturidade em Gerenciamento de Projetos, Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the maturity level in projects management of two sectors of the Rio Grande do Norte's State Police. One of them is support, based on means-activity, the other is the execution, with actions related to end-activity. Emphasize that projects management contributes to the success of the organizational initiatives inherent and returns as positive results for the public administration, characteristics aligned to the principles of the New Public Management. It was concluded that the maturity level is low for the sectors and the need of more personal qualification for the managers, considering the financial resources losses possibility originating from agreements with grantor organization, in case of the project does not achieve success. Was compared the sectorial average evaluated with the national global average of indirect public management organizations from Brazil, available in literature, showing that is still needy of improvements. In the end, were proposed resources and tools, which will make it possible increase the maturity level taking some time to it. For the closure, the managers has a lack of preparation, little adherence and few organizational support to Project Management and the difficulty in conducts projects with success.

Key-words: Military Police, Project Management, Project Management Maturity, New Public Management.

¹ COSTA, T.C - Tiago Moraes Costa - tiago - moraiscosta@hotmail.com

² ARAUJO, R.M - Richard Medeiros Araújo - richardmaraujo@uol.com.br

³ POPOFF, C.E.G - Carlos Eduardo Gomes Popoff - carlospopoff@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com a capacidade do gestor público de conduzir a missão da organização, espera-se a resposta mais benéfica no emprego dos recursos disponibilizados. Para Lima (2010), maior será a capacidade de gestão quanto melhor for a relação obtida entre recurso, ação e resultado. A partir dessa linha, começou a pensar-se na Nova Gestão Pública, a qual seria uma gestão voltada para resultados no setor público. Fala-se de conceitos utilizados diuturnamente em instituições privadas e não governamentais, como eficácia, eficiência e efetividade, esta última, sendo o resultado de políticas bem geridas e sucedidas, trazendo um valor público ou um ganho social diferenciado. Carneiro (2012, p. 105) ratifica essa ideia ao relatar 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 décadas de Nova Gestão Pública [NGP].

No sentido de promover esse novo modelo de gestão, o gerenciamento de projetos vem trazer luz aos gestores públicos tomadores de decisões, fomentando apoio na condução da organização. Barroso (2013), explica que uma tendência marcante na grande maioria das organizações que buscam efetividade na sua gestão é concentrar uma atenção no gerenciamento de projetos. Com o gerenciamento de projetos, as organizações estão habilitadas a aplicar conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que aumentam a probabilidade de sucesso em uma vasta gama de projetos.

O gerenciamento de projetos se concentra na entrega bem sucedida dos produtos, serviços ou resultados. Os projetos, em programas ou portfólios, são um meio de atingir metas e objetivos organizacionais. Ribeiro e Vieira (2014) reforçam que, Quando nos referimos aos projetos como motor da própria transformação organizacional, entendemos que qualquer transformação demandará um esforço extraordinário e, nesse sentido, de projetos.

Se quanto mais orientada aos projetos é a organização, mais madura ela tornar-se-á ao longo da sua existência e mais bem sucedida, consequentemente. Saber da maturidade em gerenciamento de projetos é uma forma de entender o estágio atual da organização nessa matéria e poder definir um plano de ação estruturado para melhorar a maturidade em projetos e obter benefícios advindos de um melhor gerenciamento (Veras, 2014).

No âmbito da Polícia Militar do Rio Grande do Norte existem diversos projetos sendo implementados, dentre eles tem-se como os mais relevantes aqueles que buscam firmar convênios para a captação de recursos através do sistema de convênios do Governo Federal [SICONV], convênios com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis [IBAMA] e Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente [IDEMA]. Outros projetos estão ligados à área de instalações e infraestrutura, assim como, alguns na área de reforma e implantação de novos processos ou serviços, Tecnologia da Informação, ensino e instrução e emprego racional da tropa no teatro operacional.

Diante do exposto, este trabalho tem a finalidade de medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em unidades de apoio e execução da Polícia Militar do Rio Grande do Norte [PMRN]. Buscar-se-á, posteriormente, encontrar formas de elevar a maturidade dessas unidades, utilizando um plano de ação baseado nas melhores práticas definidas pelo PMBOK em sua 5ª Edição, utilizando, também, ferramentas e recursos já existentes dentro da estrutura da Polícia Militar, a fim de gerar qualidade nas práticas de gestão institucional preconizadas pela Nova Gestão Pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando diminuir os entraves, ineficiência e vícios processuais da gestão burocrática, como a alta formalidade, normatização excessiva, resistência à mudanças, autoritarismo, dentre diversos outros, gerou-se a necessidade extrema de reestruturar o modelo de administração do Estado (Lima, 2010).

Para Melo et. al. (2012), a modernização do Estado em direção a uma administração gerencial, objetivando livrar-se das amarras inflexíveis da burocracia moderna, estrutura-se como resposta à crise Estatal e ao próprio processo de globalização.

Ainda, segundo os autores, as ideias de descentralização e de flexibilização administrativa vão ganhando espaço em todos os governos, passando a ser adotadas a partir dos anos de 1980 por países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], a exemplo do Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, estendendo-se aos Estados Unidos e Brasil nos anos 1990.

Segundo Abrúcio (2007) citado por Pinheiro e Rocha (2012), no início dos anos 1980 começou um movimento de alcance internacional e a reestruturação do papel do Estado e a implantação de um modelo de gestão pública orientada para resultados, que genericamente, denominou-se Nova Gestão Pública [NGP]. Este termo deriva-se da expressão inglesa New Public Management, e sua utilização vem caracterizar o novo modelo de administração pública adotado, também podendo ser chamado de administração gerencial.

Tal movimento imprime necessariamente, conceitos oriundos da gestão de organizações privadas à administração pública, enfatizando a importância do empreendedorismo, da eficiência, da eficácia e de estratégias planejadas de resultados voltadas para o cliente-cidadão (Pinheiro & Rocha, 2012).

2.1 GESTÃO POR RESULTADOS

A fim de embasar esta pesquisa, será adotada a definição de “efeito” para a palavra resultado. Gomes (2009), enfatiza esse significado ao escrever que não é possível diferenciar efeitos de resultados ou, por outro lado, equiparar resultados a produtos ou impactos, sendo esses últimos, consequências indiretas das decisões tomadas. Podemos ressaltar dentro desse contexto a ideia de, ainda que os efeitos estejam diretamente relacionados ao produto das políticas, programas e projetos, são a expressão da sua efetividade e devem estar explícitos nos objetivos (Gomes, 2009).

O Centro *Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]* (2015) e o Banco Interamericano de Desarrollo (2008), acreditam que:

A gestão por resultados é um marco conceitual cuja função é facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de seu desempenho, o alcance de objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições (Tradução livre do autor, p. 01)

Os aspectos da gestão por resultados devem estar ligados e alinhados às estratégias e ao plano de governo, norteados todos os esforços e utilização dos recursos organizacionais. Para um resultado efetivo, faz-se necessário um arcabouço estratégico que sirva de molde para as ações que culminarão no alcance dos objetivos (Pinheiro & Rocha, 2012).

Gomes (2009) destaca que dentro de um modelo de Gestão por Resultados [GPR] é indispensável a formulação clara de objetivos e sua tradução em resultados em todos os momentos que cercam a tomada de decisão, inclusive na definição dos projetos e das formas como sua implantação será avaliada.

Trazendo luz e mais solidez a esses conceitos, Bechelaine, Silveira e Neves (2012), consideram que em relação ao modelo de GPR, destaca-se o direcionamento dos organismos públicos para atuar sobre todos os aspectos que afetam ou modelam os resultados da organização, em busca da criação de valor público.

Esses autores, ainda, trazem o seguinte entendimento sobre o tema:

Assim a gestão pública por resultados pode ser entendida como um ciclo que se inicia com o planejamento dos efeitos almejados, a partir da operacionalização dos objetivos do governo; que prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses efeitos; e que retroalimenta o sistema de gestão, propiciando o feedback decorrente dessa avaliação (Bechelaine; Silveira & Neves, 2012, p. 357).

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

2.2.1 Conceitos de projetos

Projeto pode ser caracterizado por um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2013). Projetos são críticos para o sucesso de qualquer organização. Eles são as atividades que resultam em novos produtos, serviços, ambientes, processos e organizações, ou na mudança destes (Kerzner, 2001). Para Veras (2014, p. 9), “as principais características de um projeto são: possuir início, meio e fim definidos, criam entregas exclusivas, incluindo os resultados; e, é desenvolvido em etapas, que são baseadas em um escopo”.

Com aspecto temporário e entrega de um resultado exclusivo, “todo projeto pressupõe a existência de um ciclo de vida com início, meio e fim” (Veras, 2014, p. 9).

Quando se fala em gerenciar projetos, costuma-se acreditar na recente conceituação dessa expressão. Indo de encontro a esse pensamento, Ribeiro e Vieira (2014) argumentam que gerenciar projetos é algo muito antigo e que ele já existia muito antes da era cristã.

Porém, os mesmos autores ressaltam, no entanto, de maneira concreta e explícita, como uma disciplina, o gerenciamento de projetos surgiu há poucas décadas, aproximadamente no final da década de 1940, início da década de 1950.

Com a evolução dessa disciplina e o abandono gradativo do gerenciamento empírico de projetos, consolidaram-se, segundo Cotas (1987), em áreas de aplicação, inicialmente muito ligadas ao desenvolvimento de projetos no campo da informática, por um lado, e, por outro, à construção e montagem de obras de grande porte. Atualmente, o conceito moderno de Gerenciamento de Projetos [GP] aplica-se à todas as áreas existentes, desde a Tecnologia da Informação, passando pela Gestão de Recursos Humanos, até projetos de cunho social ou filantrópico. Rego e Iriganay (2011, p.2), confirmam ao dizer que “nos últimos vinte anos foi observada uma forte expansão da área, a qual se tornou reconhecidamente multidisciplinar”.

Juntamente com outras instituições em todo o mundo, o Project Management Institute (PMI), surgiu com o objetivo de promover o desenvolvimento da gerência de projetos, divulgar as tecnologias e os métodos de treinamento para o gerenciamento (Codas, 1987). De acordo com Nakano, Abreu, Silva, Zeina e Silva (2006), o PMI ocupa uma posição de liderança global no desenvolvimento de padrões para a prática da profissão de gerenciamento de projetos em todo o mundo.

2.2.1 Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI)

O Project Management Institute, publicou no ano de 1996 a primeira edição do A Guide to the Project Management Body of Knowledge [PMBOK Guide], traduzido para o idioma português Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos [PMI].

O PMBOK possui 13 capítulos e, no geral, consegue detalhar as boas práticas inerentes à GP. Boa prática significa a existência de um consenso de que a correta aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em projetos (VERAS, 2014). Dentro dos capítulos do PMBOK – 5ª Edição está inserida a introdução aos conceitos relacionados à gestão de projetos, aos processos correlatos e as dez áreas de conhecimento, apresentadas nessa ordem: Gerenciamento de Integração do Projeto, Escopo do Projeto, Tempo do Projeto, Custo do Projeto, Qualidade do Projeto, Recursos Humanos do Projeto, Comunicações do Projeto, Riscos do Projeto, Aquisições do Projeto e Stakeholders (Partes Interessadas) do Projeto (Paes, 2014).

No geral, o guia fornece embasamento para a condução de quaisquer projetos, porém, não deve ser utilizado na mesma perspectiva em todos eles. Deve-se conciliar e aplicar as tecnologias mais apropriadas a cada iniciativa, individualmente, explorando ao máximo seus benefícios. Reforçando esse raciocínio, Ambrósio e Schoeffel (2014), O PMI não determina como será gerenciado um projeto, ele apenas dá boas práticas, deixando livre para o gerente de projeto e a equipe escolherem aquilo que melhor se adapte ao seu projeto.

2.2.4 Escritório de gerenciamento de projetos

Um escritório de gerenciamento de projetos (EGP, ou em inglês PMO) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos (PMI, 2013). Como complemento da definição acima, tem-se que:

O conceito de EGP pode ser definido como sendo uma entidade organizacional que provê foco institucional nos procedimentos de gerenciamento de projetos. Funciona como um mecanismo que permite a continuidade organizacional das experiências e lições aprendidas em gerenciamento de projetos, além de realizar atividades ligadas a desenvolvimento de políticas, procedimentos, treinamentos, ferramentas e consultoria em gestão de projetos (RAD; RAGHAVAN citado por MOUTINHO et KNISS, 2012, p. 287)

No que diz respeito ao PMO na administração pública, observa-se o seguinte fragmento:

A interpretação comum dos atuais gestores brasileiros é a de que a implementação de um escritório de projetos (EGP ou PMO), mediante a introdução de uma estrutura formal, auxilia as instituições públicas a melhor gerenciar seus projetos/ações/programas, sejam eles de desenvolvimento, de novas políticas públicas/serviços ou de implantação de novos processos, ajudando-as a minimizar os riscos associados e diminuindo os conflitos inerentes às disputas políticas. Prevê-se, assim, metodologias adequadas e “isentas” do jogo de poder entre atores públicos. (MELO et. al., 2012, p. 436).

Rodrigues, Rabechini Júnior e Csillag, (2006), ampliam essa visão ao afirmarem que ao se compararem os níveis de maturidade em gerenciamento com os modelos de escritório de projetos adotados, ficou evidente que os modelos mais avançados de escritório de projetos afetam positivamente a maturidade organizacional em GP.

2.3 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Maturidade é sinônimo de perfeição, algo que esteja totalmente desenvolvido e atingiu seu nível mais alto (Silveira, Sbragia & Kruglianskas, 2013). Para esses autores, o nível de maturidade permite que as organizações possam priorizar e aperfeiçoar os esforços.

Saber da maturidade em gerenciamento de projetos é uma forma de entender o estágio atual da organização nesta matéria e poder definir um plano de ação estruturado para melhorar a maturidade em projetos e obter benefícios advindos de um melhor gerenciamento (Veras, 2014). Kerzner (2001), fala que algumas organizações estão apenas começando como gerenciamento de projetos, outras alcançaram um nível de maturidade a partir de quando o Gerenciamento de projetos tornou-se um estilo de vida.

Com as organizações abrindo caminho dentro de GP, Silva Júnior e Feitosa (2012) afirmam que a maturidade em gerenciamento de projetos indica o nível de habilidade da organização para gerenciá-los. Em gerenciamento de projetos a maturidade se refere ao desenvolvimento progressivo da abordagem, metodologia, estratégia e processos de tomada de decisão de uma organização (Oliveira, 2014).

2.3.1 Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos

Os modelos de maturidade possuem a função de expressar em números o nível das organizações quanto a sua maturidade em GP. Silva Júnior e Feitosa (2012), corroboram com esse conceito ao escrever que a quantificação numérica deste nível é retratada pelo modelo de maturidade. Ainda buscando explicitar a sua função, os modelos de maturidade quantificam numericamente a maturidade de uma organização. Com o auxílio desses modelos é possível elaborar processos utilizando as melhores práticas para o desenvolvimento constante (Oliveira, 2014).

A fim de se tornarem efetivos, segundo Silveira, Sbragia e Kruglianskas (2013), “os modelos de maturidade precisam apresentar benefícios para as empresas e retorno para os negócios. As organizações, hoje, são favoravelmente sensíveis a modelos que possam trazer benefícios e retorno para seus empreendimentos”, desta forma, os modelos demonstram as fraquezas e vulnerabilidades, possibilitando uma resposta proporcional.

Dentre os modelos existentes na atualidade, há aqueles cuja difusão e utilização pelas empresas acontece de forma mais ampla, em virtude de uma adequação melhor do modelo à sua realidade ou necessidade.

Como frisaram Silveira, Sbragia e Kruglianskas (2013, p. 576):

Os modelos mais conhecidos de maturidade em gerenciamento de projetos aplicados às organizações e não a projetos individuais são: Project Management Maturity Model (PMMM) da PM Solutions; Kerzner Project Management Maturity Model (KPMMM); ESI International's Project Framework (ESI); Project Management Maturity Model (PM3 – Berkeley); Project Management Process Maturity (PM²); Project Management Process Maturity – Office of Government Commerce (OGC); Integrated Management Systems Incorporated (IMSI); OGC Portfolio Management Maturity Model (P3M3); e o Organizational Project Management Maturity Model do PMI®.

Portanto, os modelos de maturidade em GP são importantes, pois a sua utilização por organizações voltadas ao crescimento, fomenta a elevação dos níveis de excelência e cada vez mais torna possível o gerenciamento de projetos de forma otimizada (Prado, 2008).

O Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP, o qual, segundo Nascimento et. al.. (2013), foi desenvolvido no Brasil através de pesquisa realizada por Prado (2008) em instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

Em Lopes (2011, p. 35), pode-se observar que:

Prado (2008) segmenta seu modelo de maturidade em Setorial e Corporativo, sendo estas duas metodologias distintas. O modelo Setorial deve ser aplicado a setores isolados de uma organização e o modelo Corporativo foi criado para permitir uma avaliação global do gerenciamento de projetos em uma organização, com a restrição de que o setor corporativo ou estratégico também deve participar do processo de resposta do instrumento.

Em Lopes (2011, p. 36), encontram-se, ainda, as seguintes características do modelo apresentado por Prado:

- Considera processos, pessoas, tecnologias e estratégias;
- É aderente à terminologia utilizada no PMI e no Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos – RBC (Prado 2008);
- Universalidade, considerando que o seu desenvolvimento considerou características de instituições públicas, privadas e do terceiro setor no Brasil (Prado, 2008);
- É pequeno (40 questões) e mais simples (em termos de aplicabilidade), quando comparado aos demais (151 do OPM3 e 183 do KPMMM);
- É confiável e coerente, podendo ser utilizado para diferentes categorias de projetos;
- É capaz de medir aspectos que estão realmente ligados ao sucesso no gerenciamento de projetos, tomando-se por parâmetro a literatura especializada;
- Pode ser utilizado para estabelecer um plano de crescimento; e
- Indica um coeficiente geral de maturidade.

Oliveira (2014), destaca que o MMGP de Darci Prado é composto por 5 níveis e 6 dimensões, distribuídos em um questionário de 40 questões, que relacionam a maturidade da organização com a capacidade de executar projetos com sucesso. Atualmente, na versão 2.2.0 (2014), as dimensões encontradas são num total de sete.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é a atividade nuclear da ciência. Ela possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar. A pesquisa é um processo permanentemente inacabado. Processa-se por meio de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo-se subsídios para uma intervenção no real (Silveira & Córdova, 2009).

Para as mesmas autoras, a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos.

Neste artigo, trabalha-se a pesquisa qualitativa, quanto à forma de abordagem do problema, pois não há excessivo enfoque na representatividade numérica, e sim, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (Silveira & Córdova, 2009), uma vez que no objeto em si busca compreender o grau de maturidade em Gerenciamento de Projetos de setores da Polícia Militar, a fim de saber da real situação vivida atualmente dentro da organização.

Quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada, onde objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Moresi, 2003).

No tocante aos objetivos, a pesquisa é considerada exploratória, por ser realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Moresi, 2003); e descritiva, em virtude de descrever características e fenômenos de uma realidade, que no caso em tela é a medição do nível de maturidade em GP, explicitar os perfis de aderência e mostrar opções viáveis, dentro da realidade orçamentária da Polícia Militar abordada e analisada.

O Universo da pesquisa pode ser qualificado como Estudo de Caso, pois é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo (Moresi, 2003).

O estudo fora realizado em dois setores da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, organização integrante do aparelho de segurança pública, juntamente a demais órgãos, inseridos na Carta Magna de 1988, nesta República. Fora designada responsável pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública, assim como a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Sua estrutura, segundo o portal digital da corporação militar estadual, está alicerçada em órgãos de apoio, atendendo à atividade-meio, e órgãos de execução, constituídos por unidades operacionais, atuando na atividade-fim na capital, região metropolitana e interior do estado do RN.

Os setores avaliados foram a Companhia Independente de Proteção Ambiental [CIPAM], essa como órgão de execução, e a Assessoria de Informática, como unidade de apoio. Esses dois setores já desenvolvem atividades inerentes a projetos e convênios com diversos órgãos da administração pública, há algum tempo, sendo uma condição básica para a discussão da maturidade é a ratificação de que existem práticas colaborativas neste contexto.

Nos setores em análise, foram entrevistados os gestores que trabalham diretamente na elaboração, planejamento e execução dos projetos e celebração de convênios. Ambos são Oficiais do Quadro Ordinário da organização, ocupando o Posto de Primeiro Tenente e prestam serviços administrativos em seus setores.

Para medir e avaliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da CIPAM e Assessoria de Informática fora utilizado o Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial: Modelo de Maturidade Prado – MMPG, Versão 2.2.0, (Prado, 2014), disponível no site: www.maturityresearch.com. Aplicando o questionário citado acima junto aos gestores públicos responsáveis pelas cartas de projetos e convênios de cada setor, respectivamente. O procedimento de aplicação do modelo escolhido deu-se individualmente, onde foi possível, por parte do aplicador, dirimir dúvidas dos gestores sobre as questões, buscando imparcialidade e evitar o superdimensionamento do entendimento de cada questão respondida. Com o questionário respondido, utilizou-se a fórmula de cálculo disponibilizada na Versão 2.2.0, a seguir:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

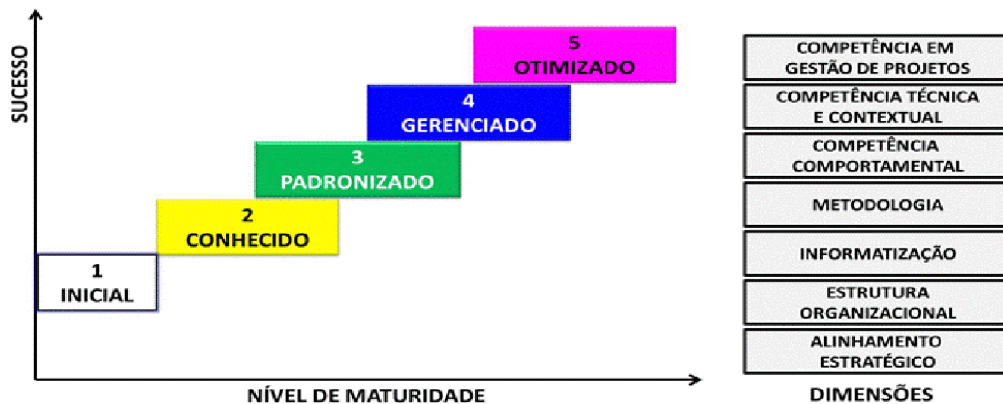
Utilizou-se, também, uma ferramenta disponibilizada no mesmo site onde obteve-se a versão contendo a fórmula acima, para a avaliação do nível de maturidade, daí, então, foram gerados os gráficos utilizados para melhor visualizar o nível de maturidade, o perfil de aderência e variáveis. Com a maturidade já nivelada, comparou-se o resultado dos setores da PMRN com o resultado da média nacional de organizações da administração pública indireta (Prado ‘ Archibald, 2014), categoria das Polícias Militares de todo o Brasil, as quais preencheram pesquisas similares.

Optou-se por, seguindo o que preconizam os fundamentos do Modelo Prado – MMGP (Prado, 2014), num período de 12 meses, serem implementados alguns aspectos de gerenciamento de Projetos nos setores avaliados. Os aspectos cuja implementação buscará consolidação e posterior aumento do nível de maturidade, são ferramentas disponíveis e formalizadas na PMRN, porém, devido à ausência de iniciativas, tem pouca ou nenhuma utilização por parte dos seus integrantes.

3.1 MODELO DE MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS – MMGP

Aprofundando o conhecimento na metodologia do modelo MMGP, lançado em 2002, vê-se, a seguir a versão 2, lançada em 2014. Segundo Prado (2014), a versão atual contempla 5 níveis e 7 dimensões, além de processos, ferramentas, pessoas, estrutura e estratégias. O modelo, também possui aderência ao PMI [guia PMBOK], ao ICB [IPMA] e Prince2. Nesta pesquisa, fora utilizado o modelo setorial e, na figura a seguir, mostra-se sua estruturação visualmente:

Figura 1 - Níveis, Dimensões e o Relacionamento com a Execução Bem Sucedida de Projetos



Fonte: www.maturityresearch.com

Ratificado por Nascimento et. al.. (2013), a escolha pelo modelo acima deu-se em virtude de outros instrumentos como, por exemplo, o OPM3 (2003) e o PMMM, desenvolvido por Kerzner (2001), por serem extremamente extensos e por terem sido desenvolvidos em uma perspectiva alheia à brasileira.

Com apenas 40 questões, o modelo Prado - MMGP (2014) é de rápida assimilação e submeteu-se a validação por inúmeras organizações públicas, privadas, ONG's, dentre outras (Prado, 2014).

Prado (2014), aplica o modelo de maturidade setorial de organizações como forma de medir e avaliar setores delimitados. Há o nível corporativo do modelo, porém, este não será tratado nessa pesquisa. Nele é possível avaliar globalmente o gerenciamento de projetos em uma organização, com a necessidade da participação do seu setor corporativo ou estratégico durante todo o processo.

Conforme demonstrado na Figura – 01, o modelo Prado – MMGP está dimensionado em 5 níveis, os quais mostram os patamares da organização em relação à gerencia de projetos. Essa relação dá-se de maneira que, quanto maior o nível encontrado, mais condensado está o conhecimento e aplicação de ferramentas e técnicas na gestão dessa linha de iniciativa das organizações.

Além das dimensões vistas, o modelo em pauta aborda 7 variáveis de análises, as quais criam uma plataforma de gerenciamento de projetos, possuindo diferentes intensidades e características inerentes, respectivamente. As variáveis são competência em gestão de projetos, competência técnica e contextual, competência comportamental, metodologia, informatização, estrutura organizacional e alinhamento estratégico.

3.2 AVALIAÇÃO E RESULTADOS

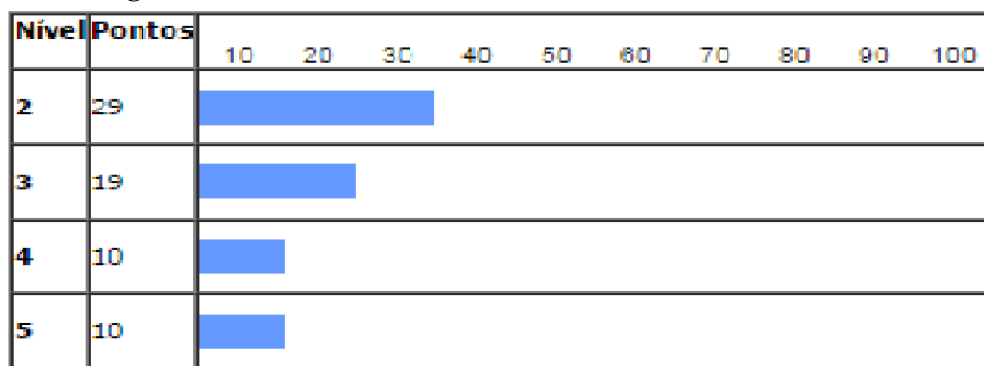
No decorrer deste tópico, serão encontrados os resultados das medições dos níveis de maturidade e aderência, obtidos através do preenchimento do Questionário de Avaliação de Maturidade Setorial, do Modelo de Maturidade Prado – MMGP, em sua Versão 2.2.0, de Julho de 2014. O questionário fora preenchido pelos responsáveis pela condução de projetos e convênios dos setores da PMRN abordados. Posteriormente, os resultados encontrados durante o estudo, são comparados aos dados disponibilizados nos Relatórios de Maturidade do ano de 2014, referentes à organizações de mesmo setor. Por último, serão propostas ferramentas disponíveis na PMRN, as quais poderão melhorar o nível de maturidade dos setores estudados.

A CIPAM, fora criada através do Decreto Nº 18.058, de 07 de janeiro de 2005, sendo órgão de execução e unidade operacional da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Ela tem por competência atuar de Maneira preventiva em prol da defesa do patrimônio ambiental do Estado, assim como, atuar em casos de violação de áreas de relevante valor ambiental, cooperar com demais unidades operacionais, além de outras previsões legais.

A Assessoria de Informática, criada como integrante do gabinete do Comandante Geral da PMRN, através da Portaria Nº 019, de 09 de março de 1998, como órgão de apoio e de atribuições diversas. Algumas dessas atribuições previstas são assessorar o Comandante Geral na execução do plano de informatização da corporação, elaborar e por em execução a política de informatização institucional. Atualmente, a Assessoria de Informática, além de prestar manutenção em servidores e equipamentos de informática, ela cria e aprimora softwares importantes para a condução de atividades na organização policial militar. Inicialmente, ela seria transformada em uma seção do Estado-Maior da PM e passaria a ser chamada por “Seção de Planejamento e Informática”.

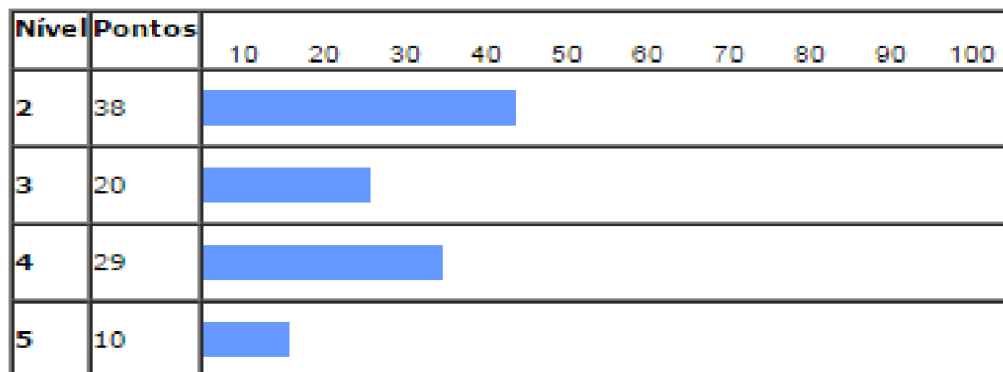
Por meio do procedimento de diagnóstico, foi possível determinar onde se encontram os setores abordados, dentro da perspectiva dos níveis propostos por Prado (2014). Por conseguinte, podemos visualizar esses aspectos nas figuras a seguir:

Figura 2- Posicionamento da CIPAM nos Níveis do MMGP



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Figura 3- Posicionamento da CIPAM nos Níveis do MMGP



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Observa-se que dentre os níveis encontrados, o segundo possui a maior representatividade de respostas contidas em si. Segundo Prado (2014) este nível representa um despertar para o gerenciamento de projetos e caracteriza-se por ter conhecimentos introdutórios em GP, uso introdutório de ferramentas para sequenciamento das atividades; iniciativas isoladas; para planejamento e controle de alguns projetos; cada profissional trabalha a seu modo, visto não haver plataformas padronizadas em GP, e ocorre um despertar sobre a consciência da importância sobre a implementação de cada um dos componentes de uma plataforma de GP. Nesses aspectos, existe uma preocupação em tornar acessível a todos, alguns conceitos e modos de execução mais consolidados em gerência de projetos. Os treinamentos e aquisições de softwares de gerenciamento de projetos são pontos importantes que a administração deve considerar. A CIPAM apresenta seu nível inferior ao da Assessoria de Informática, a qual já desempenha alguma iniciativa a fim de aprimoramento das suas ações.

Segundo Prado (2014), o nível 3 é caracterizado pela implementação de uma plataforma de GP, com evolução nas competências, uso de plataforma padronizada, uso de baselines, medição de desempenho de projetos encerrados, captura de dados de anomalias impactantes, uso pelos envolvidos da plataforma há mais de um ano e número de projetos utilizando os processos da metodologia. Nesse nível, existe a premissa da evolução na forma de fazer uso do que fora aprendido e assimilado no nível dois. Aqui a estrutura organizacional deve estar preparada e fomentada para sustentar a prática de gerenciamento de projetos do setor. Nota-se, nas figuras acima, que houve um decréscimo com referência ao nível dois, incidindo em dificuldades para evoluir nas iniciativas inerentes à gestão de projetos. Há dificuldade em adequar-se às características basilares do nível em questão. Os patamares da CIPAM e da Assessoria de Informática são praticamente iguais, mas esta última ainda mantém-se à frente no número de pontos, sendo 20 e 19 pontos, respectivamente.

O nível quatro, para Prado (2014), representa a situação em que a plataforma de GP realmente funciona e dá resultados. Caracterizam-se, ainda, por profissionais que demonstram constantemente alto nível de competência, eliminação de anomalias que atrapalham resultados dos projetos, os resultados obtidos são compatíveis com a maturidade de nível 4, há mais de dois anos e um grande número de projetos completaram seu ciclo nessa situação. Pode-se notar que a CIPAM, diminui seu score a medida que os níveis vão avançando, mostrando a falta de aderência e capacidade de fixar-se nas características, comprometendo a evolução. Existe a possibilidade da estrutura funcional altamente engessada e hierarquizada da Polícia Militar ter alguma influência neste resultado.

Prado (2014) escreve que o nível 5 tem a situação em que a plataforma de gerenciamento de projetos não apenas funciona e dá resultados, como também foi otimizada por meio de inovação tecnológica e de processos. Como características do nível, o mesmo autor elenca, a evolução nas competências, uso de baseline, medição de desempenho de projetos encerrados, capturas de dados de anomalias, plataforma utilizada pelos principais envolvidos há mais de um ano e a maioria dos projetos utilizou todos os processos da metodologia. Na perspectiva da CIPAM, a pontuação do nível 5 permanece igual a do nível 4, o que não é estranho, tendo em vista não haver base forte para sustentar maior pontuação, em virtude da pouca experiência encontrada no setor. A assessoria de Informática teve redução significativa em suas atividades, apesar de estar envolvida diretamente com tecnologia da informação e sendo detentora de alguns processos inerentes.

Apesar da estrutura organizacional da Polícia Militar não dar suporte para esse tipo de abordagem e a temática ser recente nos setores estudados, assim como na administração pública, os gestores públicos, os quais responderam o questionário de maturidade, estão conscientes e proativos na busca por melhorias das iniciativas em GP. Os setores abordados já fomentam iniciativas para a continuidade da gestão por projetos, pois a necessidade os obriga a fazê-lo, tendo em vista a concorrência acirrada entre as unidades federativas pela captação de recursos de convênios com o Governo Federal.

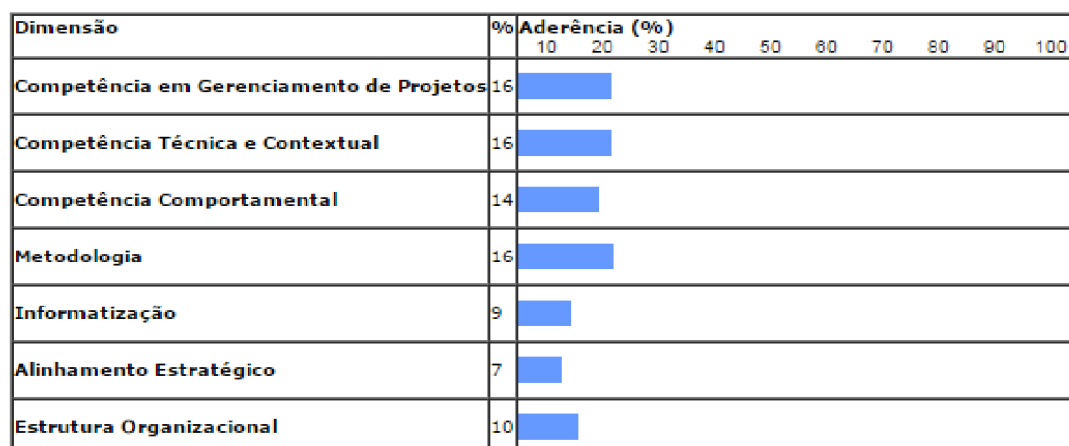
A CIPAM encontra-se alinhada aos pressupostos do que preconiza o modelo de maturidade estudado. Nota-se um decréscimo na pontuação à medida que os níveis vão evoluindo. Isso implica em fundamentar novas iniciativas, a fim de, gradualmente, a sua maturidade aumentar de forma consciente e bem planejada. Desta forma, não será perdida ou atropelada, alguma etapa evolutiva, consolidando a propositura da ferramenta de Prado (2014).

A Assessoria de Informática, a qual atua com uma base empírica voltada a projetos, possui coerência com a maioria das dimensões da plataforma do gerenciamento de projetos. Temos o trabalho das competências, metodologia, mesmo que insipiente ou pouco difundida, Sistemas de Informação, carro chefe do setor, o alinhamento estratégico é limitado em virtude da organização não ter um documento que norteie os esforços nesse sentido, mas, por ser órgão assessorio do Gabinete do Comando-Geral, existe um vínculo com o que é falado pelo chefe maior da corporação. A estrutura organizacional da Polícia Militar é funcional e com essa cultura fortemente arraigada em seus membros e setores.

Com uma queda de pontuação bastante acentuada do 2º para o 3º nível, pode-se enxergar que a padronização de procedimentos e condução dos valores em projetos não está consolidada. A estrutura funcional pode ser sinalizada como frenagem e causa dessa retração. Nessa etapa, a atuação de um PMO seria importante para concretizar a padronização. No nível 4 a pontuação volta a crescer de forma tímida, possivelmente em virtude de um alinhamento maior de projetos com as atividades da organização. O nível 5 expressa o desalinhamento do setor com melhores práticas, competências, onde não há sucesso em boa parte dos projetos.

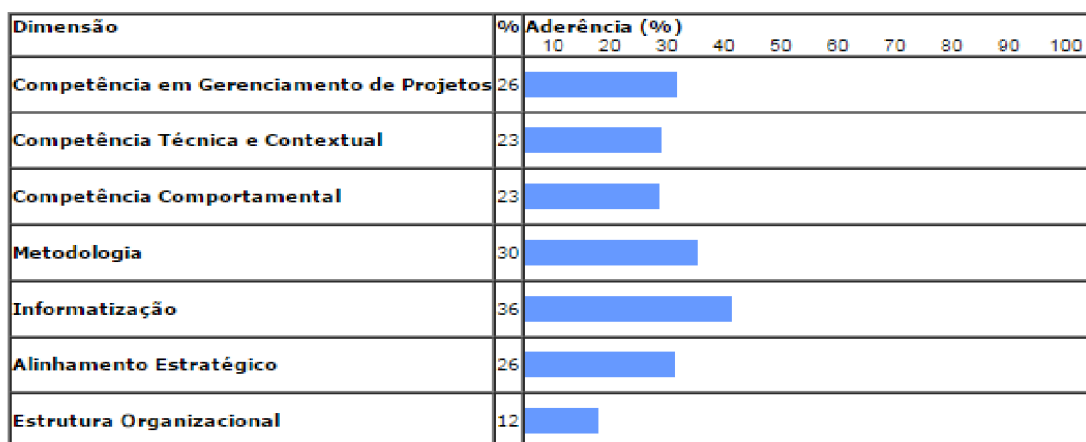
Concluída a análise dos níveis de maturidade dos setores de apoio e execução da PMRN, será procedida a análise da aderência às dimensões do modelo Prado (2014) através das Figuras 04 e 05 a seguir:

Figura 4- Posicionamento da CIPAM nos Níveis do MMGP



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Figura 5- Posicionamento da CIPAM nos Níveis do MMGP



Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Na dimensão Competência em Gerenciamento de Projetos, traduzido pelo produto entre competência e experiência em aspectos de gerência de projetos, a CIPAM aparece com a fração técnica menos experiente e competente, praticamente inexpressiva. A Assessoria de Informática teve uma aderência maior que o primeiro setor, porém, com pouca efetividade.

A dimensão competência técnica e contextual tem como premissa os principais envolvidos em GP, possui competência em aspectos técnicos relacionados com o produto ou serviço sendo criado. A CIPAM apresentou, novamente, níveis pouco expressivos nessa dimensão, apesar de ser uma unidade especializada em policiamento ambiental, não estando em conformidade com critérios técnicos de sua atividade. Assessoria de Informática mostra aderência maior em relação à CIPAM, mas, ainda discreta. Nesse setor, a competência exigida depende da função exercida, podendo ser essa a explicação para essa maior aderência.

Em competência comportamental, os principais envolvidos em GP devem ser competente em aspectos comportamentais, tendo a competência exigida inerente à função desempenhada.

A CIPAM possui aderência menor que a Assessoria de Informática e esses dados são traduzidos pela falta de iniciativa em liderança, organização, motivação, negociação, dentre outros. Apesar de ser gerenciado por um Oficial, patente com a qual essas características devem permear sua carreira, ainda vê-se a necessidade de trabalhar essas competências.

A metodologia diz respeito a adequação metodológica à gerência de projetos que envolve o ciclo que necessita ser acompanhado. Nas figuras 03 e 04, vê-se a carência em uma metodologia efetiva em ambos os setores abordados. A CIPAM manteve a mesma aderência das duas primeiras dimensões, seus maiores scores. Já a Assessoria de Informática teve ligeira vantagem, mas, os dois setores mostram-se inadequados nesse aspecto.

A informatização fala que aspectos ligados à metodologia precisam estar informatizados e possuir características como a facilidade de acesso, interface fácil de ser entendida e assimilada, possa embasar efetivamente o tomador de decisões quando for necessário. A CIPAM mostrou-se irrelevante nessa dimensão. A unidade ambiental não está com aderência a, um aspecto essencial no gerenciamento de projetos, devido à difusão de novas tecnologias auxiliares. A Assessoria de Informática teve sua melhor parcial na informatização, mostrando o ponto forte de aderência em uma área que está em constante evolução na PMRN.

O alinhamento estratégico torna possível a execução de projetos no setor, totalmente alinhados com a estratégia da instituição policial militar. Mostrou-se a pior parcial da CIPAM, o que pode ser explicado pela ausência de um plano estratégico na organização. Quando não se tem um referencial, os esforços não ganham corpo e direção. Como foi escrito anteriormente, a Assessoria de Informática, devido a sua proximidade com o Gabinete do Comando-Geral, pode apoderar-se de mais influência do tomador de decisão, tendo levado a esse melhor resultado, comparado à CIPAM.

A estrutura organizacional deve estar pautada em dar suporte a todas as iniciativas para o desenvolvimento da gerência de projetos, entretanto, sem ser voltada completamente para a gerência de projetos. A estrutura organizacional deve tratar de funções específicas de cada colaborador, assim como desenvolver mais setores de controle e suporte para os gerentes. A CIPAM teve aderência baixa nessa dimensão, acompanhada de perto, porém, pouco a frente, pela assessoria de informática. Isso mostra o quanto a organização precisa avançar para dar um mínimo suporte aos seus gerentes de projetos.

A Assessoria de Informática mostrou melhores resultados que a CIPAM, de forma geral. Com nenhum dos setores ultrapassando o nível dois de maturidade, vê-se a necessidade urgente de iniciativas para subir o nível de maturidade e conseguir melhores resultados, pois, segundo Prado (2014), existe uma relação positiva entre maturidade e sucesso total, assim como uma relação positiva entre maturidade e percepção de agregação de valor pela alta administração.

Com todos os resultados compilados e analisados, foi feita uma comparação entre os dados agrupados por Prado e Archibald (2015), no Relatório Geral de 2014, com os índices encontrados nos setores da PMRN estudados neste trabalho.

O resultado final do relatório (2015), referente a dados do ano de 2014, mostrou uma maturidade média global de 2,64, o que, segundo os autores, pode ser considerado bom, devido à recente repercussão do assunto no Brasil. O relatório analisou 415 organizações com 7.885 projetos de todo o Brasil, assim como, indicadores como atraso, sucesso, estouro de custo e execução de escopo, dentre outras características pouco relevantes ao estudo.

A Polícia Militar do RN é órgão integrante da Administração Pública Indireta do Governo do Estado. Dentro do relatório de maturidade de Archibald e Prado (2015), encontramos o resultado por tipo de organização. Em organizações de governo da Administração Indireta, fora obtida uma média global de 2,51, um pouco acima da média encontrada nos setores da PMRN estudados.

Há necessidade de buscar novas iniciativas com o intuito de desencadear uma evolução satisfatória em GP. A administração pública busca efetividade em suas ações e, segundo Nascimento et. al. (2013), revelam um esforço do setor público em melhorar suas práticas de trabalho em gerenciamento de projetos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se, durante o desenvolvimento deste artigo que os níveis de maturidade dos setores da PMRN são baixos se comparados ao que está proposto pelo modelo Prado – MMGP (2014) e, também, pelos indicadores elencados por Archibald e Prado (2015) no Relatório de Maturidade de 2014.

Esses resultados podem mostrar que não existe apoio e incentivo à práticas importantes dentro da Polícia Militar do RN. Outro fato que contribui para o baixo nível dos setores é a falta de uma metodologia consolidada e comum aos usuários, dando liberdade a cada gestor conduzir seus projetos da forma que achar necessário, podendo comprometer o sucesso dos projetos.

Por não haver uniformidade na condução dos projetos de convênios, há possibilidade de insucesso nos projetos iniciados. Sem o sucesso como resultado, haverá perda de recursos financeiros vindos de fontes pagadoras como o Governo Federal, importante concedente. Como os recursos estaduais são insuficientes para subsidiar a maior parte das demandas insurgentes que não estavam previstas, perder recursos é sinônimo de prejuízo institucional.

Segundo preconiza o modelo Prado – MMGP (2014) é necessário iniciar um plano de desenvolvimento de maturidade em gerenciamento de projetos, a fim de manter a evolução constante de indicadores e alcançando melhores resultados. O alinhamento desse plano com as características da Nova Gestão Pública, poderá trazer resultados superiores para a instituição, o que será traduzido em melhores serviços prestados à sociedade.

O trabalho tem como limitação sua utilização em apenas dois setores que já trabalham com iniciativas de gestão de projetos, enquanto outras ainda não abriram os olhos para essa revolução na forma de gerir. Não sendo possível aferir o nível global dos setores da PMRN, não temos como traçar um diagnóstico institucional preciso, porém, esse diagnóstico poderá ser feito em estudos posteriores, tomando este trabalho científico como base.

Pode-se, ainda, buscar soluções dentro dos contextos organizacionais de como o tratamento dado ao gerenciamento de projetos pode influenciar novas proposituras e induzir às melhores práticas e resultados, tendo em vista a característica funcional da PMRN.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. G. F. **Potencialidades do turismo no espaço rural: desenvolvimento, conceitos e tipologia.** In: Santos, E. O. & Souza, M. (Orgs.) et al. Teoria e prática do turismo no espaço rural. Barueri, SP: Manole, 2010.

AMBRÓSIO, Juliane Menin & Schoeffel, Pablo. **Jogo de tabuleiro para apoio ao ensino de gerenciamento de projetos baseado no guia pmbok.** 2014. TCC. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BARROSO, Nirlane de Souza. **O desafio do gerenciamento de projetos na estrutura organizacional da polícia militar de minas gerais no contexto da administração pública gerencial.** TCC (Graduação) - Curso de MBA, Fundação Getúlio Vargas, Belo Horizonte, 2013.

BECHELAINÉ, Cinthia Helena de Oliveira; Silveira, Mauro César da & Neves, Camila Barbosa. **O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do programa Estado para Resultados.** Revista do Serviço Público, Brasília, n. 63, p.455-473, out-dez, 2012.

CARNEIRO, Margareth. PMO no Setor Público. In: Barcaui, André B. (Org.). **PMO: Escritórios de Projetos, Programas e Portfólio na prática.** Rio de Janeiro: Brasport, p. 105, 2012.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - Clad (Venezuela) (Org.) (2015). **Taxonomía en gestión para resultados y monitoreo y evaluación.** Recuperado em 20 novembro, 2015 de: <www.siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>

CODAS, M. M. B. (1987) **Gerência de Projetos - uma Reflexão Histórica.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 27, n. 1, jan-mar, 1987.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** 2009. 187 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

GPWEB. Recuperado em 03 dezembro, 2015 de: <<http://www.sistemagpweb.com/quem-somos>>.

Kerzner, Harold. **Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.** New York: John Wiley & Sons, 2001.

LIMA, Paulo Daniel Barreto de. **Gestão orientada para resultados.** In: Rio Grande do Norte. Paulo César Medeiros. (Org.). Construindo uma Nova Gestão Pública. Natal: Escola de Governo do Estado do Rn, 2010.

LOPES Robinson Cristiano Sousa. **Proposta de instrumento de avaliação da maturidade em gestão de projetos de órgãos e entidades do setor público.** 106 f. TCC - Curso de Especialização em Auditoria e Controle Governamental, Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, Brasília, 2011.

MELO, William et. al. **Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implementação de escritórios de projetos para a gestão pública.** Revista do Serviço Público, Brasília, n. 63, p.435-454, out-dez, 2012.

MOSESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.** Brasília: UCB, 108 p, 2003.

MOUTINHO, José da Assunção & Kniess, Cláudia Terezinha. **Contribuições de um Escritório de Gerenciamento de Projetos em um Laboratório de P&D de uma Universidade Pública.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 3, n. 2, p.282-293, maio. Bimestral, 2012.

NAKANO G., Abreu, J. F. de, Silva, J. D. A., Zeina, N. J. E. B., & Silva, R. N. P. da . **Estudo Comparativo entre as Metodologias do PMI e da IPA no Gerenciamento de Projetos na Área Petroquímica.** Recuperado em 23 novembro, 2015 de <http://www.beware.com.br/arquivos/arquivo393.pdf>, 2006.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante et. al.. **Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual.** R.adm., São Paulo, v. 49, n. 2, p.415-428, abr, 2013.

OLIVEIRA, João Paulo Nogueira de. **Avaliação do Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Setor de Engenharia de Projetos de um Estaleiro de Grande Porte no Nordeste Brasileiro.** Revista de Gestão e Projetos: GeP, São Paulo, v. 5, n. 3, p.1-13, set,2014.

PAES, Luis Alberto Bertolucci. (2014) **A utilização da metodologia PMBOK no gerenciamento de projetos: uma análise dos das novas práticas propostas na 5ª edição.** Revista Eletrônica de Graduação do Univem, Marília, v. 5, n. 1, p.170-191, abr.

PINHEIRO, Marcelo Torres & Rocha, Monica Aparecida da Silva. **Contribuições do escritório de projetos públicos na gestão para resultados.** Revista do Serviço Público, Brasília, n. 63, p.199-215, abr-jun, 2012.

PRADO, D. S. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos.** vol. 7. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2008.

PRADO, Darci. Fundamentos do Modelo Prado-MMGP. Recuperado em 27 novembro, 2015, de: <<http://www.maturityresearch.com/novosite/biblio/fundamentos-modelo-prado-mmgp.pdf>>. 2014.

PRADO, Darci; Oliveira, Warlei (Org.). Relatório 2014: “Relatório Geral” Parte A: Indicadores. Recuperado em 27 novembro, 2015 de <<http://www.maturityresearch.com/novosite/2014/download/1-Global/RelatorioMaturidade2014-Global-Parte-A-Indicadores.pdf>>. 2015.

Project Management Institute - PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 5.ed. Pennsylvania: PMI, 2013.

REGO, Marcos Lopez & Irigaray, Hélio Arthur Reis. **Gerenciamento de Projetos: existe produção científica brasileira?**. In: XXXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad. 2011

RIBEIRO, Wankes Leandro & Vieira, Helbert Ricardo. **Modelo Integrado de Transformação Organizacional: Projetos como motor de transformação.** Mundo Project Management, Curitiba, n. 60, p.52-58, dez, 2014.

RODRIGUES, Ivete; Rabechini Júnior, Roque & Csillag, João Mário. **Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos.** R.adm., São Paulo, v. 41, n. 3, p.273-287, 2006.

Polícia Militar de Santa Catarina - PMSC. **Secretaria de Estado da Segurança Pública. (2013) Plano de comando: Pública. Polícia Militar de Santa Catarina.** 2. ed. rev. e atual. – Florianópolis. PMSC.

SILVA JÚNIOR, Antonio de Souza & Feitosa, Marcos Gilson Gomes. (2012) **Maturidade no Gerenciamento de Projetos: Um Estudo das Práticas Existentes nos Órgãos do Governo de Pernambuco.** Revista de Gestão e Projetos: GeP, São Paulo, v. 3, n. 2, p.207-234, maio.

SILVEIRA, Denise Tolfo & Córdova, Fernanda Peixoto. (2009) Unidade 2: **A pesquisa científica.** In: Gerhardt, Tatiana Engel & Silveira, Denise Tolfo (Org.). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da Ufrgs,. p. 31-41. (Educação a Distância).

SILVEIRA, Gutenberg de Araújo; Sbragia, Roberto & Kruglianskas, Isak. **Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um estudo empírico em empresas brasileiras.** R.adm., São Paulo, v. 48, n. 3, p.574-591, 2013.

Veras, Manoel. Maturidade em Gerenciamento de Projetos (PMM). In: _____. Gerenciamento de Projetos: Project Model Canvas (PMC). Rio de Janeiro: Brasport,. Cap. 6. p. 99-109,2014.