

DO PLANEJAMENTO À GESTÃO DE PROJETOS: ÂMBITO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO NO 1º SEMESTRE DE 2016

Tiago Costa Gomes¹

RESUMO

Este artigo aborda uma temática a qual favorece que os objetivos pré-estabelecidos sejam concretizados no prazo previsto, com os custos estimados e apresentem resultados satisfatórios à instituição, gerando efetiva qualidade e eficiência no cumprimento de sua missão constitucional. Para tanto, objetivou apresentar uma nova perspectiva sobre as operações policiais militares, desenvolvidas pela Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, conceituando-as como projetos, o que possibilitará que possam ser empregadas no seu planejamento, as diretrizes preconizadas pela doutrina de gestão de projetos. Aplicou-se para a consecução do objetivo, uma abordagem qualitativa, com natureza de pesquisa exploratória. As técnicas utilizadas elencam um arrolamento bibliográfico e documental de maneira a subsidiar a compreensão do tema ora apresentado. Observou-se, através da pesquisa, que, pela forma estruturada como são planejadas, executadas e controladas as operações policiais militares elas alinham-se ao conceito de projetos, favorecendo que a instituição possa desenvolver uma metodologia própria de gestão de projetos.

Palavras-chave: *Operações Policiais Militares - Planejamento Operacional - Projetos - Gestão de Projetos.*

ABSTRACT

This article discusses a theme that favors that the pre-set aims are fulfilled in the deadline established, with estimated costs and provide satisfactory results to the institution, generating effective quality and efficiency in fulfilling its constitutional mission. Therefore, it aimed to present a new perspective on the military police operations developed by the Military Police of the state of Mato Grosso, conceptualizing them as projects, which will enable it to be used in planning, the guidelines recommended by the project management doctrine. It applied to achievement of the objective a qualitative approach with exploratory nature. The techniques used list a bibliographic and documentary enrollment in order to support the understanding of the topic presented here. It was noted that, through research, the structured the way they are planned, executed and controlled the military police operations line up with the concept of projects, favoring the institution to develop its own methodology of project management.

Keywords: *Military Police Operations - Operational Planning - Project - Project Management.*

¹ Major da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, bacharel em Segurança Pública pela Academia de Polícia Militar Costa Verde (APMCV/PMMT).

INTRODUÇÃO

A administração pública exige das organizações mais do que estratégias sólidas e objetivos precisos, é necessário que estes objetivos sejam concretizados no prazo previsto, com os custos estimados e apresentem resultados satisfatórios, sob pena de comprometer a economicidade, a continuidade e a confiabilidade dos serviços públicos.

É sob essa ótica que buscamos apresentar, neste trabalho científico, uma nova perspectiva sobre as operações policiais militares da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, conceituando-as como projetos. Isso possibilitará que elas recebam o tratamento especializado previsto na doutrina de gestão de projetos, utilizando padrões técnicos internacionalmente reconhecidos, gerando efetiva qualidade e eficiência no cumprimento de sua missão constitucional.

A primeira seção trata da concepção das operações policiais militares na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Conceitua e aborda as circunstâncias de emprego das suas atividades, bem como a organização do seu planejamento. Versa sobre a segmentação da operação em fases para o seu melhor gerenciamento e mostra quais e como os processos são realizados pela instituição desde o início até o encerramento das atividades. Além disso, demonstra como o produto do planejamento é formalizado e inserido nas fases da operação para que se apliquem os procedimentos deliberados.

A segunda sessão, por sua vez, discute o conhecimento em gestão de projetos, doutrina desenvolvida pela maior e mais conceituada instituição desta área da administração. Através da exposição, cita os conceitos e as características dos projetos, tal como da atividade de gerenciamento de projetos propriamente dita. Veremos que a gestão dos projetos é organizada primeiramente dividindo as tarefas a serem desenvolvidas em processos e, posteriormente, são agrupadas em grupos de processos e em áreas específicas do conhecimento. Nesta seção, ainda, contextualizaremos os métodos realizados durante o gerenciamento dos projetos com

os procedimentos praticados durante o desenvolvimento das operações policiais militares, concluindo, dessa forma, a semelhança entre ambas.

O objetivo geral a ser atingido com esta pesquisa é apontar que as operações policiais militares podem ser tipificadas como projetos e, por conseguinte, serem administradas por meio da doutrina de gestão de projetos. Para que ele seja alcançado, foi decomposto em dois objetivos específicos, quais sejam: conhecer o planejamento, a execução e o controle das operações policiais militares da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, e apresentar o padrão de normas, métodos, processos e práticas, preconizado pelo Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos.

Visando cumprir com os objetivos pré-determinados, o artigo aqui apresentado traz em seu bojo uma abordagem qualitativa, com natureza de pesquisa exploratória. As técnicas por nós utilizadas elencam um arrolamento bibliográfico e de documentos oficiais da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso de maneira a subsidiar a compreensão do tema aqui apresentado.

1. A CONCEPÇÃO DAS OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio e, à Polícia Militar, cabe a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (BRASIL, 1988). Segundo Rocha (1993), nestas duas expressões está a razão de ser das Polícias Militares, uma vez que, na primeira expressão define-se a natureza da sua atividade e a qualidade desta. Na outra lhes dá a missão e define sua finalidade: preservação da ordem pública.

Em um esforço contínuo de cumprimento de sua missão constitucional, a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (PMMT) realiza ações de fiscalização de polícia sobre a matéria de ordem pública, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa sejam identificados de relance, pela farda, armamento, equipamento ou viaturas (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1997). O conjunto de

ações operacionais desenvolvidas pela polícia militar recebe a denominação de policiamento ostensivo.

Desenvolver um policiamento ostensivo, visando à preservação da ordem pública em um cenário social complexo, exige da instituição inúmeros desdobramentos para que essas atividades se tornem eficientes e efetivas. Assim, dentre diversos critérios a serem observados para a execução do policiamento, estão as condições relativas à frequência com que este será empregado, que são as circunstâncias ordinárias, extraordinárias e especiais.

O emprego rotineiro de meios operacionais em obediência a um plano sistemático refere-se ao policiamento ostensivo em circunstâncias ordinárias (EXÉRCITO, 1986).

Na segunda vertente, ocorre o policiamento ostensivo extraordinário que é realizado com emprego eventual e temporário de meios operacionais, em face de um acontecimento imprevisto (EXÉRCITO, 1986). Nesta circunstância, as atividades deliberadas, por sua condição intempestiva, impossibilitam que seja elaborado um planejamento prévio e sistemático de suas ações, sendo, dessa forma, realizadas ações meramente reativas e não proativas.

A circunstância de emprego do policiamento ostensivo especial condiz ao emprego temporário de meios operacionais em eventos previsíveis que exigem esforço específico. Portanto, pela característica de ocorrer em eventos previsíveis e serem temporários, possibilita que se realize um planejamento específico e direcionado. Essas atividades são classificadas pela instituição como operações policiais militares (EXÉRCITO, 1986).

As operações policiais militares “são destinadas a suprir exigências não atendidas pelo policiamento existente em determinados locais, poderão ser executadas esporadicamente, em caráter supletivo, através da saturação – concentração maciça de pessoal e material – para fazer frente à inquietante situação temporária” (EXÉRCITO, 1986, p. 5).

Assim, por ser uma conjugação de ações temporárias com emprego de meios operacionais por fração de tropa constituída em eventos previsíveis, diferem das outras atividades policiais e, por sua condição, exige que seja despendido um

esforço para atender determinada demanda específica. Esse esforço é composto pelas fases de: a) planejamento prévio das ações; b) execução dos eventos programados; c) monitoramento e controle das atividades realizadas.

As operações policiais militares possuem, claramente, fases iniciais, intermediárias, finais e, ainda, são voltadas ao atendimento de uma demanda de origem social que desdobram em problemáticas de segurança pública. Atua de forma pontual durante determinado período de tempo, em ambiente definido, bem como a apresentação de resultados para a justificação de esforços empreendidos (ROSA, 2009).

1.1 O PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

As operações da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso ocorrem a partir de dois aspectos: decorrendo por motivações externas ou internas. A primeira ocorre quando a necessidade de uma atuação planejada surge por demandas de outras instituições, tais como Polícia Federal, IBAMA, SEMA, DETRAN, dentre outras; e, assim, os indicadores e os objetivos a serem atingidos são apresentados por estas instituições, cabendo à Polícia Militar atuar em apoio, planejando a sua atividade frente às condições apresentadas.

A outra ocorre quando, através da coleta, interpretação de dados estatísticos ou por decorrência da observação de cenários sociais, se constata que determinada comunidade tem sofrido com elevados índices de criminalidade ou com acontecimentos que violem a ordem pública e, em seguida, a própria instituição delibera a necessidade de se realizar uma operação específica para e restabelecer a tranquilidade pública (ROCHA, 1993).

Em ambas as demandas, as operações policiais militares passam por um processo de iniciação, em que é apresentada a situação presenciada e se objetiva o que se pretende com aquela atividade específica. Nesse momento, também são identificados quem irá comandar e quais unidades participarão da operação. Estabelecido os elementos presentes no processo de iniciação, conhecido como

recebimento da missão, parte-se para o início dos trabalhos relativos ao planejamento das operações policiais militares.

Planejamento é o momento que antecede a execução, portanto, possui a prerrogativa de abster-se da ação, reservando todas as energias para a reflexão da realidade, a projeção futura e a elaboração de medidas e procedimentos que serão adotados, por quem serão realizados, como e quando serão executados, tornando-se o lado racional da ação.

Por planejamento operacional, entendemos segundo Rocha (1993):

Processo de desenvolvimento de determinada atividade, na qual, o comandante, seja qual for o seu nível, juntamente com seus auxiliares, estrutura procedimentos operacionais (técnicos e táticos), observando uma metodologia, visando à realização dos objetivos da Corporação. De forma direta, planejamento é idealizar a forma com a qual o comandante poderá desincumbir-se de forma ideal e racional dos seus encargos legais e funcionais (ROCHA 1993, p. 17).

Na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, as operações policiais militares são administradas pela Coordenadoria de Planejamento Operacional da Seção de Planejamento Operacional e Estatística (SPOE-PMMT)².

Esta tem a incumbência de realizar levantamentos diversos através de estudos, fins de subsidiar a elaboração dos planejamentos, bem como, acompanhar o desenvolvimento, controle e fiscalização do planejamento operacional, ordem de serviço, nota de serviço, nota de instrução, relatórios, portarias e documentos diversos, no Quartel do Comando Geral e nos Comandos Regionais e Comando Especializado (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2013).

Conforme Rocha (1993, p. 18), “o administrador de polícia seja ele qual nível for não pode simplesmente despejar seus recursos sobre um espaço geográfico qualquer, sem a observância de critérios, pesos e medidas que só o respeito aos princípios da administração pode lhe dar”. Para não incidir nessa imprudência, a Coordenadoria de Planejamento Operacional debruça-se sobre estudos que subsidiará a elaboração dos planejamentos das operações policiais militares.

² A Seção de Planejamento Operacional e Estatística da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso (SPOE-PMMT), em nível de superintendência, é o órgão responsável pelo planejamento, execução, coordenação, supervisão, avaliação e fiscalização das atividades relacionadas à estatística e análise criminal, devendo elaborar estudos e proposições visando à eficiência, eficácia e efetividade das ações policiais.

Resultantes da elaboração dos planejamentos estão a consolidação das informações e a descrição das atividades a serem realizadas no processo de planejamento operacional. Ambas são formalizadas nos planos de trabalho da instituição, sendo as denominadas ordens de operações e ordens de serviços.

No entanto, antes da formalização do planejamento, a Coordenadoria segue 05 (cinco) etapas necessárias à confecção do plano de trabalho, são: a) obtenção de informações; b) estabelecimento de objetivos; c) definição de variáveis; d) formas de execução; e) formas de comando e controle (ROCHA, 2013).

Para elaborarem-se as linhas de ação que serão percorridas rumo ao alcance dos objetivos, é preciso superar a etapa de obtenção de informações. Não se pode definir a logística e o efetivo necessário para se realizar determinada operação se não tivermos claramente estabelecidas as informações relativas ao terreno, ao clima, à população e à realidade social do local de atuação do policiamento.

No decorrer da etapa de levantamento de informações, a Coordenadoria de Planejamento Operacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso percorre um longo caminho de coleta de informações que influenciarão no planejamento das operações policiais militares.

Esse rol de informações observadas é decorrente ou, está intimamente ligada às especificidades do local de atuação, às intempéries climáticas, às características socioeconômicas daquele público alvo, tanto quanto de outros elementos adversos, constituindo-se pelos fatores intervenientes básicos, que de acordo com o Manual de Policiamento Ostensivo:

São fatores intervenientes básicos:

- 1) Fatores determinantes: tipicidade, gravidade e incidência de ocorrências policiais-militares, presumíveis ou existentes.
- 2) Fatores componentes: custos, espaços a serem cobertos; mobilidade, possibilidade de contato direto, objetivando conhecimento do local de atuação e relacionamento; autonomia; facilidade de supervisão e coordenação; flexibilidade; proteção ao PM.
- 3) Fatores condicionantes: local de atuação; características físicas e psicossociais; clima; dia da semana; horário; disponibilidade de recursos (PMMT, 2007, p. 19).

Mesmo realizando com dedicação o processo de obtenção de informações acerca das condições físicas, sociais, de elementos favoráveis e de elementos adversos

para a consecução do planejamento, isso de nada adiantará se não houver se estabelecido objetivos concretos e alcançáveis.

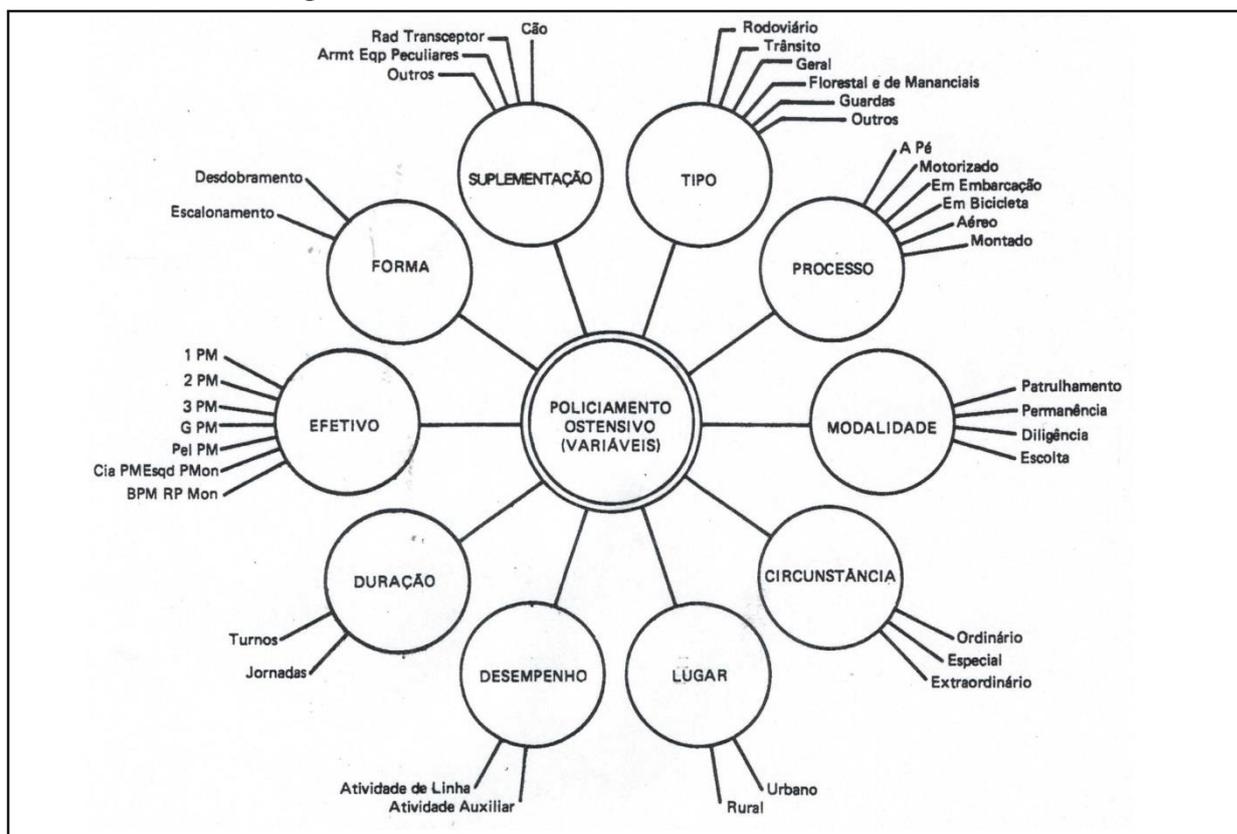
No âmbito da instituição, sempre serão escolhidos, para integrar o planejamento, aqueles objetivos que consigam serem concluídos com menor esforço, custo e tempo, desde que atendam com qualidade os requisitos desejados. Quanto maior e mais confiáveis forem as informações adquiridas na etapa anterior, melhor serão definidos e descritos os objetivos a serem concretizados (ROCHA, 1993).

Os objetivos e as metas norteiam o desenvolvimento do planejamento e, quando concluída essa etapa, inicia-se a definição das variáveis presentes naquela operação específica. As variáveis contêm a maior parte dos critérios que identificarão os aspectos do policiamento ostensivo.

Constituem-se dos processos, das suplementações, da duração da atividade, das modalidades de emprego do efetivo, do desempenho, da forma de empenho, bem como da quantidade de recursos logísticos e humanos necessários à execução da operação. Apresenta também, nessa etapa, qual o comportamento a ser adotado pelo policial durante o desempenho da missão a ele atribuída.

A figura 1 abaixo representa todas as variáveis previstas no Manual de Policiamento Ostensivo:

Figura 1: Variáveis do Policiamento Ostensivo.



Fonte: EXÉRCITO, 1986.

Os fatores intervenientes exercem ação direta na ponderação das variáveis, que, por sua vez, definirá os aspectos do planejamento operacional. Uma escolha se associa a outra de modo que ambas se completam. Quando analisamos qual seria o melhor emprego do policial no terreno, de acordo com a variável efetivo, por exemplo, o fator determinante de gravidade de ocorrência vai apontar se o policial militar poderá atuar de forma isolada, em dupla ou em patrulha. Nota-se, dessa forma, a direta influência das variáveis aos fatores observados no levantamento de informações (ROCHA, 1993).

Ainda na fase de planejamento, a PMMT define as formas de execução dos procedimentos que serão concebidos durante as operações policiais militares. Neste momento, já se utilizou as informações relativas aos fatores intervenientes e ponderou-as com as variáveis do policiamento ostensivo. Possui, também, o conhecimento das especificidades dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Após essa intersecção de conhecimentos, a Coordenadoria de Planejamento Operacional adquiriu todos os elementos necessários para se estabelecer o passo a passo das ações que serão sequencialmente realizadas por meio das condições de execução da operação propriamente dita. Posteriormente, definem-se quais as atribuições que cada unidade policial militar irá assumir durante a execução das atividades (ROCHA, 1993).

Delibera aos envolvidos, nas condições de execução, como se dará a administração dos meios logísticos disponíveis, a quantidade necessária de efetivo policial a ser empregado na operação, bem como das particularidades dos armamentos e equipamentos que deverão ser utilizados. Por fim, encerra-se o planejamento padronizando as medidas a serem adotadas para que a comunicação se dê de forma eficaz, eficiente e efetiva em todas as direções e esferas da instituição, sejam elas verticais ou horizontais e administrativos ou operacionais.

O controle nas operações policiais militares ocorre de forma abrangente, buscando aproximar ao máximo possível as atividades executadas do planejamento elaborado. Com isso, o controle é realizado sobre: a) os recursos humanos empregados; b) sobre o material disponibilizado; c) nos procedimentos realizados; d) no cronograma das atividades executadas; e) na fiscalização do cumprimento dos objetivos pré-definidos (ROCHA, 1993).

1.2 OS PLANOS DE TRABALHO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

Após conhecer a organização e o *modus operandis* do planejamento operacional da PMMT, ocorre à formalização dos processos de gerenciamento das operações policiais militares confeccionados pela Seção de Planejamento Operacional da PMMT. Os modos de formalização dos processos são aplicados nas fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

O processo de iniciação das operações policiais militares ocorre por comunicação formal oriunda de órgãos e instituições externas diretamente ligadas ao comandante geral da PMMT, que apresentam em seu teor a situação problema, as necessidades a serem atendidas, bem como informações relevantes ao desempenho

da operação. Ocorrem também por análises criminais dos levantamentos estatísticos realizados pela própria instituição. Após o recebimento do inteiro teor das operações, o comandante geral ou subchefe do estado maior geral determina à Seção de Planejamento Operacional a confecção do plano de trabalho a ser desenvolvido para a realização da operação (ROCHA, 1993).

Seguindo a solicitação e a decisão de desenvolvimento da operação, passa-se então para os processos de planejamento propriamente dito, percorrendo os caminhos citados anteriormente. Assim, formaliza-se um plano de trabalho, denominado ordem de operações (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2016a). Este documento é fruto de todo processo decisório feito com base no caminho que se percorreu após a definição do problema a ser equacionado e que cumpriu todas as etapas de identificação, análise, formulação de alternativas e de seleção de alternativas para a resolução do problema (FOUREAUX et al., 1990).

O padrão utilizado pelo Planejamento Operacional da PMMT, para formalizar o plano de trabalho relativo às operações policiais militares, constitui elementos divididos em seções e subseções, quais sejam: a) finalidade; b) situação; c) objetivos; d) missão; e) execução: 1) conceito da operação, 2) condições de execução, 3) atribuições particulares; f) administração: 1) logística, 2) armamento, 3) pessoal; g) ligações e comunicações; h) anexos específicos (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2016a).

Deliberado o planejamento operacional, contendo os pormenores de sua execução, ocorre os processos relativos ao cumprimento dos objetivos e procedimentos a serem realizados pelo plano de trabalho, sendo atribuído às unidades policiais militares, que comporão a execução dos trabalhos, para que formalizem as condições individuais pertinentes a sua atribuição na operação por meio da ordem de serviço (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2016b), estando devidamente adaptado às prescrições da ordem de operações encaminhadas. Nesse contexto, a unidade que necessitar desenvolver conhecimento, habilidades ou padronizar procedimentos o fará por meio da nota de instrução. São utilizados, ainda, meios formais para a mobilização do efetivo envolvido através das escalas de serviço (ROCHA, 1993).

As determinações particulares a serem atribuídas às equipes que desenvolverão o trabalho de campo, bem como dos meios de comunicação adotados para a execução, são tratados por meio orais, verbais ou mesmo por escrita nos momentos que antecedem as operações, chamados internamente pela instituição de formaturas ou preleção (ROCHA, 1993).

O encerramento da operação se dará quando esta estiver sido concluída, ou quando as condições pertinentes a seu desenvolvimento não forem mais viáveis. Dessa forma, para formalizar este encerramento a instituição dispõe da ferramenta administrativa denominada relatório da operação. Este documento contém as informações relativas à execução da operação policial propriamente dita, principalmente se os objetivos pré-estabelecidos no planejamento foram cumpridos, se cumpriu o escopo do projeto, quais foram os pontos positivos, negativos, as sugestões e as considerações importantes a serem formalizadas para subsidiar as próximas atividades (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO, 2016c).

2. O CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS

A administração pública em sua forma mais ampla e irrestrita deve planejar e executar todas as suas ações buscando cumprir com o princípio da eficiência. Desta forma, necessita aprimorar, adequar ou modificar os seus sistemas, processos e serviços a novos contextos, sob pena de comprometer a economicidade, a continuidade e a confiabilidade dos serviços públicos. Para tanto, as organizações utilizam o conhecimento científico desenvolvido ao longo das últimas décadas como suporte à consecução de seus objetivos (YOUNG, 2007).

Neste contexto inúmeras instituições da administração pública em geral têm recorrido à doutrina de gestão de projetos e empregado conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para a obtenção de melhores resultados durante a realização dos projetos.

É preciso conceituar o que vem a ser um projeto antes e, por conseguinte, apresentar o padrão de normas, métodos, processos e práticas, preconizado pelo guia

do conhecimento em gestão de projetos produzido pelo *Project Management Institute (PMI)*³. Segundo o Guia *PMBOK*⁴:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 3*).

Logo, podemos vislumbrar que o conceito supracitado evidencia a presença de 03 (três) elementos, sendo: a) resultados exclusivos; b) são temporários; c) serão finalizados quando seus objetivos estiverem sido concretizados ou quando não se tornar mais viável.

Diferente das ações rotineiras, que sempre apresentam os mesmos serviços e produtos ao final de um esforço, os projetos não produzem resultados repetitivos, mas sim exclusivos. A temporalidade não está relacionada à duração do esforço, mas sim com a definição clara de início e término, não tornando necessário que os projetos sejam céleres, mas que possuam uma data definida para finalizar.

Após a concretização dos objetivos definidos, ele será encerrado, no entanto, poderá também ser finalizado caso seja identificado que os objetivos não são mais tangíveis e, portanto, não há mais a necessidade de continuar os esforços.

Citemos, a título de exemplificação, as operações policiais militares que coincidem diretamente com os requisitos referenciados no conceito de projeto, uma vez que, conforme Viana (2012),

pode-se concluir que, por serem temporários, os projetos têm, necessariamente, começo e final definidos, diferenciando-se de operações rotineiras e continuadas. Por possuírem início e fim, devem ser corretamente planejados, executados, controlados, encerrados e verificados na sua efetividade (VIANA 2012, p. 5).

³ *Project Management Institute (PMI)* foi fundado em 1969 nos Estados Unidos, sendo a entidade com maior credibilidade em nível internacional para a formulação e disseminação de doutrina relativa à gestão de projetos, atuando em 170 (cento e setenta) países, dentre eles o Brasil.

⁴ *The Guide to Project Management Body of Knowledge* - Um Guia para o Conhecimento em Gestão de Projetos. Desenvolvido pelo *Project Management Institute (PMI)* como um manual de boas práticas em gerenciamento de projetos. Contém o padrão globalmente reconhecido para a profissão de gestão de projetos.

Assim, como visto na primeira seção, as operações policiais militares alinham-se ao conceito de projeto recomendado pelo *Project Management Institute (PMI)*, pois são atividades que utilizam emprego temporário de meios operacionais, em eventos previsíveis e que exigem esforço específico. Já as atividades do policiamento ostensivo ordinário são elaboradas a partir de padronização de procedimentos que; por envolver trabalho rotineiro e contínuo, sem data de término, são repetidos constantemente para a produção de resultados idênticos (HELDMAN, 2006).

Uma vez tipificado as operações policiais militares como projetos segundo a doutrina, podemos então conceituar essas atividades específicas de polícia como “um esforço temporário, com datas de início e término definidas, que tem por objetivo criar um produto ou um serviço e que está concluído quando suas metas ou objetivos forem alcançados e aprovados por seus *stakeholders*⁵” (HELDMAN, 2006, p.3).

Evidenciamos através dessa formatação conceitual que as operações policiais militares, possuem, assim como os projetos, 04 (quatro) componentes, sendo: a) são produtos únicos; b) são por sua natureza temporárias, tendo datas definidas de início e fim; c) serão finalizadas quando seus objetivos estiverem sido concretizados ou quando não se tornar mais viável; d) cumprirá seu propósito se tiver atendido os requisitos impostos pelos interessados no projeto.

As operações policiais militares são únicas, uma vez que irão atender sempre uma demanda vinculada a um problema específico de segurança pública. A polícia militar, ao constatar que determinada comunidade tem apresentado elevados índices de criminalidade, verifica a necessidade de desencadear uma operação visando reestabelecer a tranquilidade pública. Assim, irá planejar o desdobramento do policiamento ostensivo verificando os fatores intervenientes básicos relativos àquela região específica, tais como o terreno, o clima, a condição social da população e os elementos adversos momentâneos, bem como as condições atuais da própria instituição, em recursos humanos, logísticos etc.

⁵ *Stakeholders* é a parte interessada no projeto. Um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade, ou resultado de um projeto.

Sob esta égide, e por essas condições, fica claro que as operações policiais militares serão planejadas e executadas em um determinado espaço temporal, tendo data definida de início e fim. Quando em andamento, terão suas atividades encerradas quando os objetivos pré-estabelecidos de diminuição dos índices de criminalidades tiverem alcançado níveis aceitáveis, o que resultará, por consequência, no atendimento dos interesses dos integrantes do projeto, as autoridades, a comunidade e/ou a própria instituição.

Por sua complexidade, temporalidade e individualidade, os projetos necessitam serem orquestrados com habilidade. Para tanto, foi produzida a doutrina de gestão de projetos. Gestão ou gerenciamento são termos semelhantes, ambos derivam do ato de gerir, administrar e neste contexto determinam a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para que se possa alcançar o que os interessados (*stakeholders*) no projeto desejam, bem como as expectativas do projeto como um todo (POSSI, 2004).

O ato de aplicar conhecimentos relativos à diversas áreas, de empregar habilidades específicas no desenvolvimento das atividades, bem como de utilizar ferramentas e técnicas durante o empreendimento não constitui uma tarefa simples. Portanto, o método estabelecido pelo *PMI* desmembra o projeto em fases que constituem o ciclo de vida do projeto, conforme consta no Guia *PMBOK*:

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização (ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 38).

As fases, portanto, constituem o período do início até a entrega de um produto ou serviço. Os projetos poderão ser subdivididos em uma ou mais fases dependendo da complexidade individual e do conjunto de fases contidas no ciclo de vida do projeto. Dentro de cada fase são realizados processos e procedimentos agrupados em duas dimensões convergentes, decorrendo a divisão por grupos de processos e por áreas do conhecimento.

2.1 OS GRUPOS DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Estão presentes 05 (cinco) grandes grupos de processos dentro de uma fase, sendo: a) Iniciação, na qual se identificam o problema e buscam soluções para o mesmo; b) planejamento, que define os caminhos a serem percorridos com base no processo decisório; c) execução das ações do planejamento com a equipe envolvida; d) monitoramento e controle, que anda lado a lado da execução, assegurando que as definições do projeto sejam alcançadas e se estão ocorrendo realizadas as adaptações e correções necessárias; e) encerramento que é resultante da aceitação do resultado final pelas partes interessadas (VALERIANO, 2001).

O grupo de processos de iniciação consiste em procedimentos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase do projeto. É nesta fase que o escopo inicial é definido e os recursos financeiros são empenhados. O gerente do projeto, sua equipe, bem como as partes interessadas nos resultados alcançados pelo projeto também são escolhidos e relacionados. O objetivo principal deste grupo de processos é alinhar devidamente as expectativas das partes interessadas no projeto com o objetivo do projeto, dar a clara visibilidade do escopo, de modo que se possa estabelecer a visão do projeto, aquilo que precisa ser alcançado.

No grupo de planejamento, o escopo total do projeto será estabelecido, os objetivos serão definidos, refinados e será desenvolvida a trajetória da ação necessária para o alcance dos objetivos. É desenvolvido o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão utilizados para executá-lo. O benefício principal deste grupo de processos é delinear a estratégia e a tática, além de projetar o melhor caminho para a conclusão do projeto ou da fase com sucesso. Ao término deste grupo de processo, ficará mais fácil conquistar a adesão e a participação das partes interessadas. Os processos aqui geridos têm direto relacionamento com todos os aspectos do escopo, tempo, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e com o gerenciamento das partes interessadas que serão vistos mais adiante.

No grupo de execução estão reunidos os processos que quando postos em prática, irão concluir o trabalho proposto pelo planejamento. Neste grupo se deve

seguir o que estiver contido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir as especificações do projeto. Este grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos, gerenciar as expectativas das partes interessadas e também integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com seu plano. Notar-se-á que será durante o grupo dos processos de execução que os recursos destinados ao gerenciamento do projeto serão em quase sua totalidade utilizados.

Monitoramento e controle consistem em processos necessários para acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto; identificar quais áreas do conhecimento receberão as mudanças necessárias; e iniciar as respectivas mudanças. O principal benefício do grupo de processos de monitoramento e controle é a medição e análise do desempenho do projeto a intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar as variações no plano de gerenciamento do projeto.

No último grupo de processos do gerenciamento do projeto serão realizados os processos necessários para finalizar formalmente todas as atividades desenvolvidas por todos os envolvidos nos grupos anteriores. Existem, ainda, outras formas de encerrar os trabalhos de gestão de projetos que não sejam pela conclusão do empreendimento, são quando os projetos necessitam serem encerrados prematuramente, exemplo, projetos abordados, cancelados ou em situação crítica por diversas motivações (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

Nesses 05 (cinco) grandes grupos de processos, estão ainda presentes 47 (quarenta e sete) processos de gerenciamento e o doutrinador os agruparam em 10 (dez) áreas do conhecimento distintas.

2.2 AS ÁREAS DO CONHECIMENTO EM GESTÃO DE PROJETOS

“Uma área do conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõe um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização” (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 60). Essas áreas do conhecimento são utilizadas e largamente exploradas na quase totalidade dos projetos, a equipe

responsável pelo gerenciamento do projeto pode ainda inserir outras áreas, de modo apropriado e, se necessário, ao seu projeto específico.

Devido a sua complexidade e por possuírem uma gama de conceitos, ferramentas e técnicas específicas, todas essas áreas, foram divididas e inseridas em capítulos distintos no Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos, são elas: Gerenciamento da integração do projeto, Gerenciamento do escopo do projeto, Gerenciamento do tempo do projeto, Gerenciamento dos custos do projeto, Gerenciamento da qualidade do projeto, Gerenciamento dos recursos humanos do projeto, Gerenciamento das comunicações do projeto, Gerenciamento dos riscos do projeto, Gerenciamento das aquisições do projeto e Gerenciamento das partes interessadas do projeto (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013*).

Existe necessidade de se integrar os grupos de processos durante o desenvolvimento dos projetos. Tal interação se dará através da identificação, definição, ajuste, unificação e coordenação entre as várias atividades presentes nos grupos da iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controlado e encerramento. Não se pode iniciar o planejamento do projeto sem antes estruturá-lo.

O gerenciamento do escopo do projeto visa realizar o monitoramento e definir o que de fato está ou não incluído no projeto, abrangendo todo o trabalho necessário para o seu término, sem exceder o escopo inicial. O termo escopo, neste contexto, pode remeter tanto ao escopo do produto quanto ao escopo do projeto, de modo que “os processos de gerenciamento do escopo do projeto precisam estar bem integrados aos das outras áreas de conhecimento para que o trabalho do projeto resulte na entrega do escopo do produto especificado” (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p. 106*).

As atividades que consistem em administrar os processos necessários ao término do projeto no prazo previsto, estão relacionadas no gerenciamento do tempo do projeto. Consiste em umas das mais importantes áreas do conhecimento, haja vista que a não realização do projeto no tempo estimado é fator preponderante para o seu cancelamento. Aqui são relacionadas as atividades a serem empreendidas e confeccionado um cronograma para a sua execução.

A administração dos custos realiza os processos envolvidos em planejamento, estimativas, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, visando assegurar que o projeto seja concluído em consonância com o orçamento aprovado. No *modus operandis* das operações policiais militares existe uma limitação pré-determinada pela Secretaria de Segurança Pública em relação à quantidade de horas extraordinárias remuneradas a serem empenhadas para determinada operação, quando esta é realizada no município de residência do policial. Há também a limitação de empenho de pagamento de diárias a serem disponibilizadas para os policiais quando a operação é em município adverso a sua moradia.

No gerenciamento da qualidade do projeto, constitui-se de atividades que visam assegurar a conformidade do produto/serviço do projeto em relação ao solicitado. Para isso, determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido. Uma operação policial militar não atenderá os requisitos da qualidade se tendo o escopo sido estabelecido através dos indicadores obtidos pela análise criminal, identificando que era necessário se atuar numa determinada região e, do contrário, as viaturas realizam as atividades em um bairro vizinho que não possuía as questões de flagrante de criminalidade. Esses detalhes abrangem todas as esferas do projeto, sejam do não emprego logístico estabelecido ou de execuções não previstas.

No gerenciamento dos recursos humanos, as atividades culminam em um planejamento de pessoal necessário para cada fase do projeto. São realizados a mobilização desses recursos (incluindo escalação externa, se necessário), desenvolvimento de competências e o efetivo gerenciamento da equipe. Para essa administração de recursos humanos inicia-se desenvolvendo o plano de recursos humanos necessários ao projeto, passando pela mobilização da equipe, desenvolvimento das competências e habilidades da equipe e por fim acompanhando o desempenho dos envolvidos no projeto. Determinadas operações policiais militares realizam além do levantamento do efetivo necessário à sua

execução, instruções específicas para os policiais tendo em vista a complexidade do empreendimento operacional.

A administração das comunicações abrange as atividades que garantem que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada desde o início do projeto até o seu encerramento. As comunicações ocorrem tanto na esfera administrativa, quanto na operacional da execução do projeto. Nas operações policiais ocorrem da mesma forma. Assim como nos projetos, as comunicações envolvidas nas operações policiais possuem cinco dimensões que devem ser consideradas: a) internas (dentro das operações policiais militares) e externas (outras operações policiais, organizações envolvidas, o público-alvo); b) formal (relatórios, ofícios, instruções) e não formal (*e-mails*, memorandos, discussões); c) vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas e pares); d) oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais); e) escrita, oral e verbal (inflexões da voz), além da comunicação não verbal (linguagem corporal) (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013).

O Gerenciamento dos riscos do projeto identifica, analisa, planeja as respostas e controla os riscos de um projeto para reduzir a probabilidade dos eventos negativos, aumentando o aproveitamento das oportunidades. O risco do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, tais como escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. Uma causa pode ser um requisito, uma premissa, restrição ou condição potencial que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos. Por riscos positivos e negativos entende-se, segundo Guia *PMBOK*:

Os riscos positivos e negativos são comumente chamados de oportunidades e ameaças. O projeto pode ser aceito se os riscos estiverem dentro das tolerâncias e em equilíbrio com as recompensas que podem ser obtidas ao assumir os riscos. Riscos positivos que oferecem oportunidades dentro dos limites de tolerância podem ser adotados a fim de gerar valor aprimorado (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 311).

Relacionamos os riscos positivos e negativos do projeto com os elementos favoráveis e elementos adversos previstos no planejamento das operações policiais militares. São eles que analisarão as probabilidades de acontecimento de um evento incerto que se ocorrer, causarão um efeito positivo ou negativo nos objetivos do policiamento especial.

O gerenciamento das aquisições do projeto será contemplado em todas as atividades de compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Quando a compra envolver licitação, o gerente de projeto deve se mostrar mais atento a essa área de conhecimento, analisando os riscos de atraso que podem envolver esse tipo de compra.

Por fim, o gerenciamento das partes interessadas ou *stakeholders* foi inserido recentemente no Guia do Conhecimento de Gestão de Projetos (*PMBOK*), tendo sido formalizado em sua 5ª Edição, em 2013.

Notou-se a grande influência que os patrocinadores, fornecedores, clientes, grupos ou organizações possuíam na tomada de decisão, nas aquisições, no escopo do produto, dentre outras variáveis. Atualmente e entendendo que os projetos são realizados para atender às necessidades dessas partes, elas são inseridas em todo o ciclo de vida do projeto, participando do andamento dos trabalhos. Trata-se de identificar pessoas, grupos e organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisa as expectativas das partes interessadas e auxilia na montagem de estratégias de gerenciamento apropriadas para engajá-las no processo decisório e execução. Preocupa-se também com a efetiva comunicação, resolução de conflitos, identificação de problemas e satisfação das partes.

2.3 A METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROJETOS

Os 47 (quarenta e sete) processos contidos dentro das áreas do conhecimento são agrupados devidamente e de forma organizada dentro dos 05 (cinco) grupos de processos de gerenciamento de projetos. De modo que todos se conjuguem, conforme tabela abaixo:

Quadro 1: Grupos processos de gerenciamento de projetos

| Áreas de conhecimento | Grupos de processos de gerenciamento de projetos | | | | |
|--|--|---|--|--|------------------------------------|
| | Grupo de processos de iniciação | Grupo de processos de planejamento | Grupo de processos de execução | Grupo de processos de monitoramento e controle | Grupo de processos de encerramento |
| 4. Gerenciamento de integração do projeto | 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto | 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto | 4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto | 4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças | 4.6 Encerrar o projeto ou fase |
| 5. Gerenciamento do escopo do projeto | | 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP | | 5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo | |
| 6. Gerenciamento do tempo do projeto | | 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o Cronograma | | 6.7 Controlar o cronograma | |
| 7. Gerenciamento dos custos do projeto | | 7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento | | 7.4 Controlar os custos | |
| 8. Gerenciamento da qualidade do projeto | | 8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade | 8.2 Realizar a garantia da qualidade | 8.3 Controlar a qualidade | |
| 9. Gerenciamento de dos recursos humanos do projeto | | 9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | 9.2 Contratar ou mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto | | |
| 10. Gerenciamento dos recursos de comunicação do projeto | | 10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações | 10.2 Gerenciar as Comunicações | 10.3 Controlar as comunicações | |
| 11. Gerenciamento dos riscos do projeto | | 11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos | | 11.6 Controlar os riscos | |
| 12. Gerenciamento das aquisições do projeto | | 12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições | 12.2 Conduzir as Aquisições | 12.3 Controlar as aquisições | 12.4 Encerrar as aquisições |
| 13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto | 13.1 Identificar as partes interessadas | 13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas | 13.3 Gerenciar o engajamento das Partes Interessadas | 13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas | |

Fonte: Guia PMBOK, 2013

Nota-se, conforme pesquisa desenvolvida por este trabalho, que os documentos produzidos pela Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, no que tange às operações policiais militares, constituem atividades administrativas e operacionais destinadas à esquematização da execução de atividades na corporação, sendo elaborada pelos Comandantes, Diretores ou Chefes em quaisquer níveis (FOUREAUX et al., 1990).

Vislumbra-se que o conjunto de documentos produzidos pela Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, durante o gerenciamento de suas operações policiais militares, se assemelham aos processos desenvolvidos e produzidos na gestão de projetos, já que ambos preveem inúmeras ações preventivas e repressivas, nas esferas administrativas e operacionais para o alcance de objetivos estratégicos predeterminados.

Mesmo não contendo todos os elementos processuais contidos na doutrina de gerenciamento de projetos previstos na tabela de processos, isso não impossibilita-se aplicar os conceitos preconizados pela Gestão de Projetos, uma vez que, conforme o Guia *PMBOK*:

O Guia *PMBOK*® identifica esse subconjunto do conhecimento em gerenciamento de projetos que é amplamente reconhecido como boa prática. "Boa prática" não significa que o conhecimento descrito deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; a organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*, 2013, p. 2).

Destarte, como atualmente tem sido empreendido o gerenciamento das operações policiais militares, apesar de semelhante, não se baseia no padrão estabelecido pela *PMI*. É necessário que a instituição investigue as adaptações pertinentes à suas realidades e elabore uma metodologia específica para a elaboração de seus projetos. Inúmeras instituições e organizações já entenderam essa necessidade e hoje aplicam um método próprio no gerenciamento de seus projetos. Referenciamos duas instituições que atualmente possuem metodologias direcionadas às suas particularidades. Assim sendo a Metodologia de Gestão de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF):

A MGP-PF teve como base conceitual o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK*, guia que fornece um conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos publicado pelo *Project Management Institute – PMI*. Foram consideradas, ainda, as propostas apresentadas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça – SE/MJ, além das sugestões apresentadas pelo grupo de colaboradores da Polícia Federal (POLÍCIA FEDERAL, 2012, p. 5).

Bem como o Manual de Gerenciamento de Projetos do Tribunal de Contas da União (MGPJ-TCU):

O Manual de Gestão de Projetos (MGPJ) do TCU – trabalho ancorado em teorias contemporâneas bem-sucedidas e fundamentado em conceitos internacionalmente aceitos –, espero que a consulta a este guia venha fornecer subsídios para a plena consecução dos objetivos dos projetos no âmbito desta Casa, carreando, por consequência, uma atuação cada vez mais eficaz com vistas ao cumprimento da ampla missão de assegurar a efetiva e regular aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2006, p. 7).

Para o desenvolvimento e à implementação de uma metodologia de gestão de projetos própria, necessita-se de um grande aprofundamento doutrinário acerca do tema pelos envolvidos no projeto dentro da instituição, da vontade e do empenho de todos os níveis do planejamento institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa ora desenvolvida possibilitou que o planejamento das operações policiais militares da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso seja otimizado pela utilização do padrão de normas, métodos, processos e práticas recomendado pelo Guia de Conhecimento em Gestão de Projetos, o Guia *PMBOK*.

Verificamos que as operações policiais militares são conceituadas pelo emprego temporário de meios operacionais em eventos previsíveis, exigindo esforço específico. Assim, pela forma estruturada como são planejadas, executadas e controladas, alinham-se ao conceito de projetos preconizado pelo *Project Management Institute (PMI)*. Abordamos ainda na primeira seção, que as operações policiais são

realizadas por uma série de processos, tanto no campo administrativo quanto operacional, envolvendo todos os níveis da instituição. Esses processos, por sua vez, formalizados em planos de trabalho, devidamente estruturados dentro das chamadas fases da operação, sendo a iniciação, planejamento, monitoramento/ controle e encerramento.

Foi demonstrado detalhadamente o gerenciamento de projetos, apontando seus conceitos, características e aprofundamento nos elementos presentes em cada fase do projeto. Utilizamos e referenciamos pontos de vistas de doutrinadores e diretrizes publicadas no Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos aceito internacionalmente como boas práticas para os profissionais da área. Após, foi apresentado à disposição dos processos do gerenciamento de projetos em grupos de processos e áreas do conhecimento. Aproveitamos o ensejo para contextualizar todo o conhecimento produzido com as particularidades das operações policiais militares.

Por meio do arrolamento bibliográfico e de documentos oficiais, alcançamos os objetivos preestabelecidos. Nos aspectos específicos, conhecemos o planejamento, a execução e o controle das operações policiais militares da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, da mesma maneira que apresentou o padrão de normas, métodos, processos e práticas, preconizado pelo Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos. Assim, através da intersecção destas duas dimensões, apontamos que as operações policiais militares podem ser tipificadas como projetos e, por conseguinte, ser administradas por meio da doutrina de gestão de projetos.

O estudo contribuiu para que a instituição tenha uma visão holística das atividades a serem desenvolvidas, em especial ao processo de concepção das operações policiais militares. Certificamos a possibilidade de o planejamento operacional da instituição ser elaborado em consonância com as diretrizes do gerenciamento de projetos do Guia *PMBOK*.

Acreditamos que ainda existem alguns entraves à implementação da Gestão de Projetos na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso conforme os parâmetros preconizados pela *PMI*, sendo o principal deles a falta de pessoal qualificado e capacitado, tanto para gerenciar as atividades, quanto para compor as equipes no desenvolvimento dos projetos que utilizarão esta ferramenta.

Desse modo, para que a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso possa continuar sua incansável busca pelo aprimoramento e adequação dos seus processos sistêmicos, é de suma importância que não meça esforços para a construção de sua própria Metodologia de Gestão de Projetos que, além de otimizar suas atividades, lhe inserirá no rol de organizações mundialmente reconhecidas pelo uso das boas práticas indicados pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos, o *PMI*.

O tema é amplo e possibilita que se produza uma infinidade de pesquisas relativas a ele, tal como a viabilidade de implementação de um Escritório de Gestão de Projetos para a instituição, lhe oportunizando reunir todo os conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas voltadas ao gerenciamento dos projetos operacionais e administrativos no seu campo de atuação de forma profissional. Sabemos que toda mudança desprende de esforços, alguns mais ou menos intensos, mas acreditamos que não haverá glória sem sacrifício.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 28 jun. 2016.

EXÉRCITO, Ministério do. Inspeção Geral das Polícias Militares. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo**. 1. ed. Brasília, 1986.

_____. Inspeção Geral das Polícias Militares. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo**. Figura 1: Variáveis do Policiamento Ostensivo. 1. ed. Brasília, 1986.

FOUREAUX, Péricles de Souza et al. **Manual de Trabalho de Comando (MTP - 11 - 2 - PM)**. Belo Horizonte: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, 1990.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 6ed.

POLÍCIA FEDERAL, Departamento de. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal - MGP-PF, V.5.0**. Disponível em: <http://docplayer.com.br/5492089-Metodologia-de-gerenciamento-de-projetos>. Acesso em: 20 jun. 2016.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual Básico de Policiamento Ostensivo da Polícia Militar**. 3. ed. São Paulo: Setor Gráfico do CSM/Mint, 1997.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - RGPMMT**. Cuiabá, 2013.

_____. **Manual de Policiamento Ostensivo**. Cuiabá, 2007.

_____. ORDEM DE OPERAÇÃO Nº 003/SPOE/PMMT/2016. **Operação Carga Máxima**. Cuiabá, 2016a.

_____. ORDEM DE SERVIÇO Nº 002/PMMT/BOPE/SIEsp/2016. **Operação Carga Máxima e Carnaval**. Cuiabá, 2016b.

_____. Relatório de Operação nº 003/PMMT/BOPE/SIEsp/2016. **Ref. Operação Nhandú, no município de Novo Mundo-MT**. Cuiabá, 2016c.

POSSI, M. **Capacitação em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

_____. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. Tabela 1: Grupos de processo do gerenciamento de projetos. 5. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

ROCHA, Cláudio Silva da. **Administração de Polícia Ostensiva**. Porto Alegre: Pol Ost Editora e Distribuidora LTDA, 1993.

ROSA, Isaías Otacílio da. **Abordagem da metodologia multicritério em apoio à decisão construtivista no gerenciamento de riscos em operações policiais militares**. 2009.77f. Monografia (Especialização em Administração de Segurança Pública) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Projetos**. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058942.PDF>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VIANA, César Pereira. **A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica**. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 2016.

YOUNG, Trevor L. **Gestão eficaz de projetos**. São Paulo: Clio, 2007.