

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS PARA OS ÓRGÃOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT FOR PUBLIC SAFETY BODIES

CRISTIANO CUNHA COSTA

Pós-Doutor em Ciências Florestais (UFV); Setor de Projetos e Captação de Recursos da Polícia Militar de Sergipe; Membro do *Project Management Institute chapter* Sergipe.

RESUMO: Objetivo deste trabalho foi apresentar a importância do gerenciamento do escritório de projetos em uma instituição como a Polícia Militar de Sergipe como estratégia de apontar as melhores práticas para o gerenciamento de projetos para a segurança pública e, conseqüentemente, sobre o impacto positivo nas ações operacionais da PMSE com a implantação de um escritório de projetos. Teve-se como ponto de partida a problemática que envolve o gerenciamento de projetos dentro da Corporação, e como uma estruturação e operacionalização de um escritório de projetos pode vir a otimizar a captação de recursos para serem investidos em projetos de melhoria para a PMSE e, conseqüentemente, na melhoria da prestação de serviço à sociedade. Para melhor gerenciamento dos projetos dentro da Corporação, sugere-se a publicação de Normas Gerais para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos, especificando os projetos em: Projetos Estratégicos, que são aqueles ligados a alcançar os objetivos do planejamento estratégico da PMSE; Projetos Setoriais, que são os projetos desenvolvidos pelas diretorias, chefias, assessorias e grandes comandos da corporação; e, Projetos operacionais, que são desenvolvidos pelos Batalhões, Companhias e Unidades Especializadas. Conclui-se que a gestão por projetos desponta como uma nova forma de angariar mais recursos para financiar os diversos projetos da Polícia Militar, reproduzindo, conseqüentemente, em uma melhor prestação de serviço à sociedade, torna-se necessário a criação de um escritório de projetos dentro da Corporação.

Palavras-chave: Escritório de projetos; segurança pública; gestão de projetos.

ABSTRACT: *The objective of this work was to present the importance of managing the project office in an institution such as the Military Police of Sergipe as a strategy to point out the best practices for project management for public safety and, consequently, on the positive impact on the operational actions of the PMSE with the implementation of a project office. The starting point was the problem that involves the management of projects within the Corporation, and how a structuring and*



operationalization of a project office can optimize the capture of resources to be invested in improvement projects for the PMSE and, consequently, in improving the provision of services to society. For better management of projects within the Corporation, it is suggested the publication of General Norms for Project Management and Fundraising, specifying projects in: Strategic Projects, which are those linked to achieving the objectives of the planned planning of the PMSE; Sectorial Projects, which are the projects initiated by the corporation's boards, heads, advisory services and major commands; and Operational Projects, which are organized by Battalions, Companies and Specialized Units. It is concluded that project management emerges as a new way to raise more resources to finance the various projects of the Military Police, consequently reproducing in a better service to society, it becomes necessary to create a project office within the Corporation.

Keywords: Project office; public security; project management.

1 INTRODUÇÃO

Para melhor atender aos anseios da sociedade, as polícias militares encontram o desafio de ofertar ao cidadão um serviço de excelência em segurança pública, ante as profundas transformações sociais e recursos escassos. Há a necessidade de reencontrar seus valores, despertar para a necessidade de realizar a prospecção e com inovação, solucionar os problemas de segurança pública.

Diante dessa perspectiva, a Polícia Militar de Sergipe (PMSE), para realizar o seu papel constitucional de preservação e restauração da ordem pública, precisa de recursos para investir na sua modernização e na valorização de seus agentes, visando a prestação de um serviço de qualidade na área da segurança pública à população sergipana.

Anualmente, dentro da Lei Orçamentária Anual (LOA), o poder executivo estadual destina recursos que nem sempre são suficientes para atender as demandas na área de segurança pública, havendo a necessidade de recorrer a outras fontes de financiamento como alternativa de captação de recursos para a manutenção dos serviços. Desse modo, atualmente, há algumas fontes de financiamento externo ao Estado voltadas para a Segurança Pública através dos poderes Executivo, Legislativos ou Judiciário, de Termo de Parceria/Cooperação com outros órgãos e Financiamentos Internacionais, com o intuito de agregar, complementar e melhorar



cada vez mais os serviços prestados pela Polícia Militar.

É dentro desse contexto que se insere a importância do Escritório de Projetos e Cptação de Recursos o qual é responsável pela elaboração de projetos, estabelecendo as prioridades pautadas no Planejamento Estratégico da Corporação, para a captação de recursos nas mais diversas fontes de financiamento.

O escritório de projeto favorece a gestão pública, no que se refere à elaboração, execução, monitoramento e finalização dos projetos e das ações, seja na seara estratégica ou operacional, ou seja, é o escritório de projetos que tem, como das funções, angariar recursos para financiar projetos da Polícia Militar de Sergipe, tornando uma otimização do recurso público destinado à Corporação e, conseqüentemente, implicando na melhor prestação de serviço à sociedade.

Diante do contexto apresentado desponta a problemática a ser resolvida por estapesquisa: Pode-se identificar na Polícia Militar do Amazonas um setor específico voltado para o planejamento, confecção e gestão de projetos como forma de otimização na captação de recursos? Como é possível aprimorar e operacionalizar um escritório de projetos dentro da PMSE?

Diante de levantamento a literatura especializada, nota-se que há carência de publicações sobre escritórios de projetos na administração pública voltada para as ações da área da segurança pública. Desse modo, torna-se necessário a divulgação das experiências e dificuldades do setor de projetos e captação de recursos da PMSE com relação a confecção e gerenciamento de projetos, com isso busca-se estudar as melhores formas para a criação e operacionalização de um escritório de projetos, como forma de padronizar procedimentos e otimizar a captação de recursos externos para financiamento de projetos voltados para a Segurança Pública.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância do gerenciamento do escritório de projetos em uma instituição como a Polícia Militar de Sergipe como estratégia de apontar as melhores práticas para o gerenciamento de projetos para a segurança pública e, conseqüentemente, sobre o impacto positivo nas ações operacionais da PMSE com a implantação de um escritório de projetos.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado, pré-ordenado com vistas à realização de seus serviços, objetivando a satisfação das necessidades coletivas. Trata do gerenciamento dos serviços públicos, ou seja, significa não só prestar o serviço, mas, também, dirigir, governar, diligenciar, com o objetivo de obter um resultado útil para a coletividade (FREITAS; PERDENEIRAS, 2020).

Diante do processo de modernização e aplicabilidade de novas tecnologias, o setor público está se adequando a esta novarealidade, tornando-se fundamental o aumento da efetividade laboral com o fito de prestar um serviço de qualidade ao cidadão (MENDES et al., 2020). Assim, a administração pública tem definido novas competências e estratégias administrativas, conquanto desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais (GATTRINGER, J. L.; MARINHO, 2019).

Assim, é uma necessidade estratégica e essencial para o oferecimento de um serviço público de qualidade, favorecendo a prática da eficiência e afastando-se, conseqüentemente, do estigma de burocratização, morosidade, não cumprimento de prazos e desperdício de recursos públicos. A gestão de projetos é relatada na literatura especializada como uma estratégia adotada pela Nova Administração Pública (*New Public Management*), pois relaciona a modernização do Estado como alternativa de atendimento de suas funções de acordo com as demandas junto à sociedade (EVARISTO et al., 2019; SANTOS et al., 2019).

O gerenciamento de projetos dentro do setor público tem-se mostrado uma iniciativa governamental, contribuindo de forma positiva para a governança, focando principalmente na transparência, *accountability*, eficiência e efetividade na gestão dos recursos públicos (CLEMENTE et al., 2017).

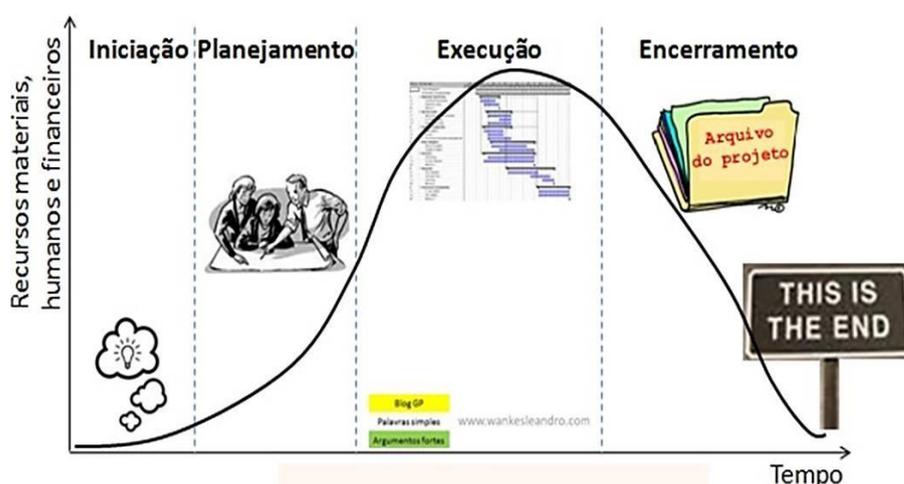
Dentro do contexto apresentado e de acordo com o Guia PMBOK (2017), do *Project Management Institute* (PMI), projeto pode ser definido como sendo um esforço temporário, que possui um início e um fim previamente determinado, tendo como objetivo final a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo.



No entendimento de Almeida et al. (2022), a definição de projeto está intimamente ligada ao conceito de planejamento e execução de tarefas de forma organizada, por profissionais preparados e qualificados, possuindo de forma clara os objetivos a serem atingidos, cronograma e orçamentos pré-definidos. Trata-se do prévio estabelecimento de controle e acompanhamento do andamento do projeto, observando os resultados alcançados, comparando-os com o que foi previsto.

O PMI (2013, p. 39) sugere que as fases do ciclo de vida de um projeto podem ser entendidas como: “Início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho do projeto e encerramento do projeto” (figura 1).

Figura 1. Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: Rocio (2022).

É interessante destacar que a gestão de projetos, que era comumente utilizada apenas no setor privado, passa gradualmente a ser uma alternativa para a busca da elevação no nível de maturidade da gestão de projetos nas instituições públicas com a visível redução do número de projetos públicos que não tem sucesso (OLIVEIRA, 2021).

Para o mesmo autor, a gestão de projetos se apresenta como um meio seguro de realizar o planejamento governamental com qualidade e efetividade. Podendo-se entendê-lo como sendo a utilização de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas a atender os objetivos de um projeto. (PMI, 2013;

OLIVEIRA 2021).

Ressalta-se que projetos bem elaborados e gerenciados elevam o grau de eficiência na execução, monitoramento e obtenção dos resultados pretendidos com a otimização dos recursos públicos, com base no Planejamento Estratégico da Corporação (COSTA et al., 2020).

Diante desse contexto, destaca-se a importância do escritório de projetos (EGP) como

estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. As responsabilidades de um PMO podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos (PMI, 2013).

É o EGP que irá conduzir planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. É um local onde se pode obter uma visão global e panorâmica de todo o projeto sem se perder em detalhes, sendo, também, um centro de informações e controle (KERZNER, 2020).

Sob esse mesmo prisma, as organizações militares, também, estão adotando escritório de projetos como ferramenta de gestão mais eficiente, eficaz e moderno para elaboração, desenvolvimento e monitoramento dos objetivos estratégicos na segurança pública (GOMES et al., 2019).

Ademais, a gestão de projetos, por escritório específico dentro da PMSE, contribui de forma significativa para a transparência, otimização do recurso público captado, controle gerencial, otimização de recursos, tratamento estruturado para situações especiais ou contingenciais, maior autonomia e responsabilidade pelo resultado do trabalho, aumento da maturidade em gestão de projetos, redução dos riscos em projetos, qualidade do produto entregue (COSTA; CRUZ, 2022). Assim, tais pontos favorecem a eficiência na prestação de serviço de qualidade na área de segurança pública pela Polícia Militar do Estado de Sergipe.





3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE

A Polícia Militar do Estado de Sergipe (PMSE) atua em todos os 75 municípios do Estado, através das modalidades de policiamento ostensivo: policiamento rodoviário, policiamento de choque, policiamento de trânsito, policiamento ambiental, policiamento comunitário, operações especiais, policiamento turístico, policiamento de guarda, policiamento especial de guarda patrimonial, policiamento de radiopatrulha, operações em área de caatinga, policiamento com cães, policiamento montado, policiamento tático com motos, policiamento tático no interior, sendo que todas as ocorrências são atendidas através do Centro Integrado Operações em Segurança Pública (CIOSP) via 190.

Além disso, para atender as demandas da sociedade sergipana com a prestação de um serviço público de qualidade, há os setores administrativos que contemplam: o Estado Maior Geral (EMG) e suas seções do (PM1, PM2, PM3, PM4, PM5 e PM6), o Comando do Policiamento Militar da Capital (CPMC), o Comando do Policiamento Militar do Interior (CPMI), o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP), o Hospital da Polícia Militar (HPM), a Corregedoria, Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), dentre outros.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, teve-se como ponto de partida a problemática que envolve o gerenciamento de projetos dentro da Polícia Militar de Sergipe, e como uma estruturação e operacionalização de um escritório de projetos pode vir a otimizar a captação de recursos para serem investidos em projetos de melhoria para a Corporação e, conseqüentemente, na melhoria da prestação de serviço à sociedade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Observa-se que, para melhor funcionamento do Setor de Projetos da PMSE,



aprimore-se a busca de resultados eficientes, é a implantação efetiva da gestão de projetos, que deve ser realizada juntamente com a designação de um escritório de projetos, na forma explicitada a seguir.

Para melhor gerenciamento dos projetos dentro da Corporação, sugere-se a publicação de Normas Gerais para Gerenciamento de Projetos e Captação de Recursos, especificando os projetos em: Projetos Estratégicos, que são aqueles ligados a alcançar os objetivos do planejamento estratégico da PMSE; Projetos Setoriais, que são os projetos desenvolvidos pelas diretorias, chefias, assessorias e grandes comandos da corporação; e, Projetos operacionais, que são desenvolvidos pelos Batalhões, Companhias e Unidades Especializadas.

É necessário que os projetos sejam executados e monitorados através da seleção dos indicadores estratégicos definidos de acordo com as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão de polícia-sociedade, de acordo com o mapa estratégico da Corporação Militar.

A captação de recursos devem estar pautados nos objetivos estratégicos elencados no Planejamento Estratégico da PMSE de forma a atender as demandas específicas da Corporação, no que se refere à otimização de recursos públicos e de soluções pontuais da necessidade existente estabelecido no plano estratégico da PMSE.

Nota-se que, na prática, o gerenciamento de projetos dentro da Polícia Militar do Estado de Sergipe, ainda, não é realizado de maneira adequada, organizada e estruturada, podendo-se observar não cumprimento dos processos e perda de oportunidade de captação de recursos públicos.

Além disso, os projetos realizados, na sua maioria, possuem um viés operacional, desprezando os demais eixos (gestão de recursos humanos, logística e processos) os quais são de fundamental importância para o funcionamento do serviço administrativo e operacional.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se propôs a compreender o tema voltado à importância da criação de um escritório de projetos na Polícia Militar de Sergipe como forma de otimização na captação de recursos, como forma de maximizar a eficiência na produção dos resultados desejados.

Nesse sentido, pode-se concluir que a gestão por projetos desponta como uma nova forma de angariar mais recursos para financiar os diversos projetos da Polícia Militar, reproduzindo, conseqüentemente, em uma melhor prestação de serviço à sociedade, torna-se necessário a criação de um escritório de projetos dentro da Corporação e ligado, diretamente, ao Comandante-Geral.

Tal ação, aliada ao planejamento estratégico, produzirá resultados eficientes e expressivos para a melhoria do desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S.; IKEOKA, L.; SANTOS, M. M. G.; AMARANTE, M. S. Gestão de projetos na abertura de um e-commerce. **Pesquisa & ação**, v. 8, n.1, p. 223-245, 2022.

CLEMENTE, D. H.; MARX, R.; CARVALHO, M. M. Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014). **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 1, 2017.

COSTA, C. C.; CRUZ, A. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Administração De Empresas Em Revista**, v. 3, p. 320-345, 2022.

COSTA, C. C.; COSTA-SILVA, H. O. ; RAMOS, M. P. ; CRUZ, A. . Seleção de indicadores para a gestão do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe. **Revista Boletim do Gerenciamento**, v. 20, p. 1-13, 2020.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista carreiras pessoas**, v. 10, n. 1, p. 149-166, 2020.

GATTRINGER, J. L.; MARINHO, S. V. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. **Enfoque: reflexão contábil**, v. 39, n. 1, p. 75-95, 2019.



GOMES, N. G.; OLIVEIRA, A. S.; SOUZA, F. F. Proposta de implantação do Balanced Scorecard como ferramenta estratégica de apoio a decisão em um Batalhão da Polícia Militar do Estado da Paraíba. *Management Control Review*, v. 4, n. 2, p. 46-62, 2019.

KERZNER, Harold R. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A. viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. *Brazilian Journal Development*, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.

OLIVEIRA, Tiago Chaves. **Guia referencial para gerenciamento de projetos e portfólios de projetos**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6155/1/GR%20Gerenciamento%20de%20Projeto%20s%20e%20Portfolios%20-%20Final.pdf> . Acesso em: 13 dez. 2022.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide (5th ed.)**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. 2013.

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK). **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Philadelphia: Project Management Institute (PMI), 2017.

ROCIO, R. Gerenciamento de Projetos. **Rev. Eletrônica Prezi**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://prezi.com/p/heb7gww5x3as/gerenciamento-de-projetos-ps/> . Acesso em: 14 dez. 2022.

