

## A ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS OPERACIONAIS NO ÂMBITO DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA

*Jorge Augusto de Souza Martins*  
*Izaías Otacílio da Rosa*

### RESUMO

A elaboração de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina caracteriza-se como atividade recente. Os Oficiais Policiais Militares, acostumados com o emprego de modelos de planejamentos próprios, estão sendo demandados a estruturar projetos que atendam a contextos em que o desempenho desejado esteja abaixo do esperado, o que ocorre tanto no âmbito operacional quanto no âmbito administrativo. O presente estudo objetivou analisar e descrever o modelo proposto de gerenciamento de projetos na corporação, especificamente com foco operacional. O método utilizado foi o dedutivo, pois são apresentadas premissas genéricas para o alcance de premissa específica, qual seja a demonstração da estrutura de gerenciamento de projetos, aplicando-se, para tanto, a pesquisa exploratória pela investigação bibliográfica e documental. O resultado obtido com a pesquisa evidenciou a importância da utilização de processo estruturado para o gerenciamento de projetos de nível operacional na instituição, o que reflete positivamente para o alcance de importantes objetivos estratégicos. Com isso, a pesquisa concluiu que as operações policiais militares, objetos de estudo e trabalho da 3ª Seção do Estado-Maior do Comando-Geral, podem ser desenvolvidas a partir do suporte tecnológico existente na instituição e da premissa do gerenciamento de projetos, contemplando atividades preventivas e repressivas, decorrentes das missões constitucionalmente previstas às polícias militares, e possibilitando o alcance de melhores resultados.

**Palavras-chave:** Ciências Policiais. Gerenciamento de projetos. Operações policiais militares.

# 1 INTRODUÇÃO

O modelo de gestão da Polícia Militar de Santa Catarina possibilita aos Comandantes das Organizações Policiais Militares o acesso à plataforma de inteligência de negócios – *Business Intelligence* (BI) –, a qual realiza análise de base de dados própria, submetida aos critérios estruturados e advindos da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), e apresenta o desempenho dos indicadores explicitados no Plano de Comando.

Destaca-se que, cada indicador de desempenho identificado no nível de fraqueza – ou nível de comprometimento – precisa sofrer mudança, o que é de responsabilidade do respectivo Comandante da Organização Policial Militar com a elaboração de projeto operacional. Isso demonstra a necessidade de análise e descrição da estrutura do gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013).

O presente estudo aborda a problemática concernente à necessidade de estabelecer os critérios técnicos do gerenciamento de projetos para orientar os Oficiais da Polícia Militar de Santa Catarina na estruturação das ações voltadas à melhoria do desempenho das atividades operacionais.

O objetivo geral desta pesquisa é a análise do modo como os projetos de operações policiais militares são gerenciados na Polícia Militar de Santa Catarina, sendo decomposto em três objetivos específicos, quais sejam, o exame do conceito e das características dos projetos e do gerenciamento de projetos, a demonstração da concepção de operações policiais militares na instituição, e a descrição da forma de gerenciamento de projetos na corporação.

Encontra-se o estudo estruturado da seguinte maneira: a primeira seção versa sobre o gerenciamento de projetos, a qual apresenta as noções sobre projetos e gerenciamento de projetos, conforme a doutrina do *Project Management Institute* (PMI). A segunda seção trata sobre o planejamento de operações policiais militares na Polícia Militar de Santa Catarina, a qual expõe as normativas institucionais que definem as operações policiais militares e a estrutura responsável pelo planejamento em nível, qual seja, a 3ª Seção do Estado-Maior do Comando-Geral.

A terceira seção discorre sobre o gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina, ou seja, a ferramenta utilizada à instrumentalização dos projetos institucionais.

Finalmente, a quarta seção do estudo aborda a elaboração de projeto operacional real relacionado à redução de delitos contra o patrimônio nos bairros Barreiros, Ko-brasol e Campinas do Município de São José.

Aplicou-se, para tanto, o método dedutivo, pois são apresentadas premissas genéricas para o alcance de premissa específica, qual seja, a demonstração da estrutura

de gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina, utilizando-se de pesquisa exploratória pela investigação bibliográfica e documental. (PASOLD, 1999).

Destarte, verifica-se que o presente estudo possibilitará o aprofundamento na questão para a completa e inteira compreensão sobre o gerenciamento de projetos operacionais na Polícia Militar de Santa Catarina, sobretudo quanto à estruturação e à formalização dos projetos institucionais.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Gerenciamento de projetos**

As organizações, em sua forma mais ampla e irrestrita, empregam sistemas, processos, serviços e produtos que necessitam ser aprimorados, modificados ou adequados a novos contextos, sob pena de perderem competitividade nos segmentos em que estão inseridas. Para tanto, as organizações utilizam o conhecimento científico desenvolvido ao longo das últimas décadas como suporte à consecução de seus objetivos. (YOUNG, 2007).

A Polícia Militar de Santa Catarina, inserida no mencionado contexto, sempre buscou adequar seus planejamentos às demandas existentes, aprimorando seus processos, desenvolvendo novos serviços e inovando a forma de melhor atender a sociedade. O gerenciamento de projetos para organizações como a Polícia Militar de Santa Catarina demanda, inicialmente, o entendimento do que venha a ser um projeto para uma instituição que planeja, executa e controla suas atividades com foco na preservação da ordem pública.

Como esforço ininterrupto de garantir a proteção das pessoas (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013), a Polícia Militar de Santa Catarina executa suas ações associadas a duas dimensões, sendo as modalidades de policiamento ostensivo e os planejamentos de atividades específicas, denominadas no âmbito institucional como operações policiais militares. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 1989b).

A primeira dimensão apresentada – modalidades de policiamento ostensivo – caracteriza-se como “processos contínuos e repetitivos”. (DINSMORE; BARBOSA, 2005, p. 2). Destaque-se que os mencionados processos envolvem trabalho contínuo, sem data de término, em que, normalmente, são repetidos os processos para a produção de idêntico resultado. Esta é uma condição identificada no policiamento ostensivo, visto que os policiais militares são empregados em atividades pré-existentes que são repetidas a cada turno de serviço. (HELDMAN, 2006).

À sua vez, a segunda dimensão – operações policiais militares – caracteriza-se pela forma estruturada como são planejadas, executadas e controladas, alinhando-se ao conceito de projeto preconizado pelo *Project Management Institute* (PMI), o qual passa a ser explicitado.

Importante destacar que o *Project Management Institute* (PMI) foi fundado em 1969 nos Estados Unidos, sendo a entidade com maior credibilidade em nível internacional para formulação e disseminação de doutrina relativa a gerenciamento de projetos, atuando em 170 (cento e setenta) países, dentre eles o Brasil. (TRENTIN, 2011). As boas práticas associadas ao gerenciamento de projetos preconizados pelo *Project Management Institute* (PMI) estão na publicação denominada *The Guide to Project Management Body of Knowledge*. (Guia *PMBOK*).

Adotando a mencionada doutrina, é possível afirmar que o projeto é “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*”. (HELDMAN, 2006, p. 3).

O conceito apresentado evidencia a existência de 4 (quatro) elementos que caracterizam um projeto, como se vê: a) os projetos são únicos; b) os projetos são de natureza temporária e têm datas definidas de início e fim; c) os projetos estarão conclusos quando as metas forem alcançadas ou quando for decidido que o projeto não é mais viável; e, d) os projetos bem sucedidos são aqueles que atendem ou excedem as expectativas dos *stakeholders*, ou seja, dos patrocinadores.

Ao comparar o conceito de projetos com o conceito de operações policiais militares – “conjunto de ações, executadas por fração de tropa constituída, que exige planejamento específico” – (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 1989b, p. 1), é possível identificar a existência de alinhamento entre ambos, uma vez que, as operações policiais militares são caracterizadas pelo planejamento específico, ou seja, por um planejamento que precede a execução das ações, as quais são destinadas ao alcance de objetivos definidos antecipadamente. Essa característica possibilita a diferenciação das operações policiais militares das atividades rotineiras, tal como a execução da ação de bloqueio relâmpago e a elaboração de escala de serviço ordinário. (ROSA, 2009).

Isso porque as operações policiais militares são produtos únicos, pois buscam atender a uma demanda associada a um problema específico. Como exemplo disto, a realização de uma operação policial militar em uma determinada comunidade com vistas à redução de índices de violência. A partir deste exemplo, evidencia-se que será planejada e executada em determinado horizonte temporal, ou seja, terá data de início e de término definidas.

Avançando na construção do entendimento quanto à temática referente aos projetos, é cediço que os projetos em organizações são objetos de gerenciamento. O *Project*

*Management Institute* (PMI) estabelece que “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 12). A partir deste conceito, o gerenciamento de projetos caracteriza-se como o “planejamento, programação e controle das atividades do referido projeto para atingir os seus objetivos”. (BRUZZI, 2008, p. 16).

Então, o gerenciamento de projetos pode ser explicitado como o conjunto de habilidades e conhecimentos aplicados, na forma de ferramentas e técnicas gerenciais, a um contexto específico, influenciados por fatores associados a tempo, custo e qualidade previamente estabelecidos.

Ressalte-se que o gerenciamento de projetos é aplicável a diversas áreas de conhecimento, não obstante tenha sido criado no âmbito das áreas de conhecimento da engenharia e da construção civil. Sem dúvida, a utilização de adequada metodologia de gerenciamento de projetos possibilita a obtenção de êxito no alcance das metas decorrentes do planejamento estratégico de uma instituição e na criação de banco de dados de inteligência, formando repositório de boas práticas relativas ao desenvolvimento de projetos. (TRENTIM, 2011).

O emprego do gerenciamento de projetos em organizações públicas e privadas não é uma novidade, muito embora a atribuição da sua importância para consecução de objetivos organizacionais vem sendo percebida como relevante e justificada pela constante dinâmica ambiental. (VARGAS, 2009).

Os projetos são subdivididos em fases e, ainda que não possuam fases idênticas, detêm ciclos de vidas semelhantes. É certo que qualquer projeto terá, no mínimo, estágio inicial ou de iniciação, fase (ou fases) intermediárias e etapa final, sendo o número de fases do ciclo de vida estabelecido conforme a complexidade de cada qual. (HELDMAN, 2006; MENEZES, 2009).

As fases de um projeto percorrem o ciclo de vida em uma série de estágios denominados de “estágios encadeados ou transferências técnicas”. (HELDMAN, 2006, p. 22). O final de cada fase geralmente marca o início da seguinte, o que, contudo, não é uma premissa absoluta, pois é possível o início de fase quando a fase anterior termina, o início concomitante de fases, o início de nova fase quando a fase anterior está em execução ou o término concomitante de fases.

Independente da forma de transição entre as fases, é sabido que o término de cada fase é reconhecido pela apresentação de entrega específica, a qual representa um marco, ou seja, representa que determinada tarefa foi executada ou que uma determinada fase foi concluída, comportando-se como um ponto de referência para a avaliação do projeto, o início de uma nova tarefa ou a continuidade de tarefas em execução. (YOUNG, 2007).

Observa-se que as diretrizes estabelecidas pelo *Project Management Institute* (PMI) permitem a organização e o sucesso na elaboração e gestão de projetos nas organizações públicas e privadas, o que inclui, sem sombra de dúvidas, a Polícia Militar de Santa Catarina. Antes de analisar a forma como a Polícia Militar de Santa Catarina gerencia os seus projetos, faz-se necessário explicitar a sua estrutura e competência institucional, sobretudo concernente ao desenvolvimento das atividades operacionais.

## **2.2 O planejamento de operações policiais militares na Polícia Militar de Santa Catarina**

A Polícia Militar de Santa Catarina é uma instituição permanente que objetiva o cumprimento das missões constitucionais de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública (BRASIL, 1988), baseando-se na hierarquia e na disciplina, como prevê o artigo 2º da Lei Estadual nº 6.218, de 10 de fevereiro de 1983, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares de Santa Catarina.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu as missões de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública às polícias militares no seu artigo 144, § 5º. A atribuição constitucional de polícia ostensiva engloba o poder de polícia administrativa e a polícia judiciária de repressão imediata, sendo que a primeira é formada pela ordem de polícia, pelo consentimento de polícia, pela fiscalização de polícia e pela sanção de polícia.

A competência constitucional de preservação da ordem pública, à sua vez, é a garantia da tranquilidade pública, da segurança pública e da salubridade pública. (LAZZARINI, 2003; HIPÓLITO E TASCA; 2012; TEZA, 2011).

O exercício diuturno da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública é desenvolvido pela Polícia Militar de Santa Catarina com atividades de rotina e atividades previamente planejadas, sendo as últimas denominadas de operações policiais militares. Estas atividades estão diretamente relacionadas às competências constitucionais e aos pressupostos que orientam o exercício da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública em sua plenitude.

Incumbe, neste momento, a análise do contexto referente às operações policiais militares, as quais, certamente, demandam a elaboração de projetos pela Polícia Militar de Santa Catarina.

A Diretriz de Procedimento Permanente nº 1/1989 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina determina que as operações policiais militares ou os procedimentos operacionais são estabelecidos pelo Comando-Geral com a edição de diretrizes de ação operacional.

A mencionada legislação divide as diretrizes de ação operacional em diretrizes de procedimento permanente, diretrizes de procedimento específico e recomendações,

conforme o disposto no Capítulo 2 (Execução), alínea “c” (Esquema de organização das diretrizes de ação), itens 3, 4 e 5.

A coordenação e a execução das operações policiais militares desenvolvidas pelas organizações policiais militares da Polícia Militar de Santa Catarina foram estabelecidas pela Diretriz de Procedimento Permanente nº 11/1989 do Comando-Geral. O segundo capítulo da mencionada norma institucional apresenta o conceito de operações policiais militares como o “conjunto de ações, executadas por fração de tropa constituída, que exige planejamento específico” (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 1989b, p. 1), considerando, a título exemplificativo, o comando de trânsito, a varredura, o pente fino, o cerco e o bloqueio relâmpago.

As atividades de planejamento de operações policiais militares estão adequadas ao conceito de projeto, o qual, como anteriormente apresentado, é compreendido pelo Guia *PMBOK* como “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2008, p. 11).

A característica da temporariedade do projeto permite identificar, com clareza, a identidade às operações policiais militares, uma vez que as operações policiais militares possuem fases iniciais, intermediárias e finais definidas.

Ainda, o objetivo de criação de produto, serviço ou resultado exclusivo pelo projeto igualmente coincide com as operações militares, visto que as operações policiais militares são voltadas ao atendimento de demanda de segurança pública, à atuação pontual durante período determinado, à atuação pontual em ambiente determinado, bem como à apresentação de resultados para a justificação dos esforços empreendidos. (ROSA, 2009).

Ora, ainda que as diretrizes de procedimento permanente regulem ações “repetitivas, gerais e sem tempo ou data determinada” (item 3 da alínea “c” do Capítulo 2 da Diretriz de Procedimento Permanente nº 1/1989 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina) (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 1989a, p. 1), é certo que as características específicas de cada operação policial militar são diferenciadas pelos fatores locais, situacionais, temporais e políticos.

Essa é a hipótese das operações policiais militares dispostas nas Diretrizes de Procedimento Permanente nº 1/1989 (operações policiais militares) nº 13/1989 (policiamento ostensivo em praças desportivas), nº 22/1989 (movimentos grevistas) e nº 34/2001 (operações especiais, patrulhamento tático e ações de choque) do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como nas Diretrizes de Procedimento Específico nº 17/1994 (policiamento em eventos ciclísticos), nº 24/1998 (festas de outubro), nº 7/2007 (farra do boi) e nº 23/2007 (carnaval) do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina.

Melhor explicando, as operações policiais militares não são idênticas em razão de fatores internos e externos à Polícia Militar de Santa Catarina, os quais provocam

modificações substanciais, inclusive quando as operações policiais militares possuem elevada semelhança, como é o caso, por exemplo, daquelas realizadas em praças desportivas (Diretriz de Procedimento Permanente nº 13/1989 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina).

Destaca-se que os fatores internos e externos à Polícia Militar de Santa Catarina que provocam modificação nas operações policiais militares correspondem à interação entre os *stakeholders*, às normas e procedimentos, e aos valores dos *stakeholders* envolvidos no processo decisório. (ROSA, 2009).

Então, fica evidente que as operações policiais militares necessitam de planejamento prévio formalizado em projeto para a regular execução. Reputa-se essencial, entretanto, analisar a estrutura dentro da Polícia Militar de Santa Catarina responsável pelo planejamento das operações policiais militares em nível estratégico.

O Estado-Maior é “o órgão de direção geral responsável, perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, supervisão e controle de todas as atividades da corporação, compreendidas como tais as dos órgãos de direção setorial, de apoio e de execução”, como determina o artigo 16 da Lei Estadual nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983.

O texto legal permite observar, ainda, que incumbe à 3ª Seção do Estado-Maior do Comando-Geral o planejamento das operações policiais militares da Polícia Militar de Santa Catarina. (SANTA CATARINA, 1983, p. 4).

O planejamento das operações policiais militares pelo Estado-Maior do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina representa, sem sombra de dúvidas, processo decisório, uma vez que é a “escolha ou opção por alguma coisa ou por um caminho a seguir”. (FOUREAUX et al., 1990, p. 37).

Analisando-se o âmbito policial militar, afirma-se que “o processo decisório é o caminho que se percorre a partir de um problema identificado e a ser equacionado, ou uma missão a ser cumprida, até a tomada de decisão do Comandante, Diretor ou Chefe”. (FOUREAUX et al., 1990, p. 39).

Amparado pelo conceito anterior, o processo decisório policial militar é dividido em etapas, quais sejam, a identificação do problema, a análise do problema, a formulação de alternativas, a análise de alternativas, e a seleção das alternativas. (FOUREAUX et al., 1990).

Esse é o processo decisório realizado na 3ª Seção do Estado-Maior do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, a qual desenvolve o documento denominado ordem de operações para o planejamento de operações policiais militares (ROSA, 2009).

A ordem de operações é o documento de planejamento que contém atividades administrativas e/ ou operacionais destinadas à esquematização da execução de ati-

vidades na corporação, sendo elaborado pelos Comandantes, Diretores ou Chefes em quaisquer níveis. (FOUREAUX *et al.*, 1990).

As ordens de operações representam apenas parte dos projetos, os quais preveem inúmeras ações preventivas e repressivas, bem como administrativas e operacionais para o alcance de objetivos estratégicos predeterminados.

O gerenciamento de projetos, para tanto, é formalizado com o documento chamado plano de trabalho, o qual possibilita visão holística das atividades a serem desenvolvidas, diferentemente do que ocorre com a ordem de operações que é limitada à determinada atividade.

Dessarte, evidencia-se que a Polícia Militar de Santa Catarina desenvolve suas operações policiais militares com o objetivo de cumprir as missões constitucionais de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública.

As operações policiais militares em nível estratégico são planejadas pela 3ª Seção do Estado-Maior do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, a qual aplica o processo decisório e elabora ordem de operações aos demais níveis para o desenvolvimento das operações policiais militares.

Denota-se que a Polícia Militar de Santa Catarina adota o plano de trabalho como instrumento de materialização do gerenciamento de projetos, o qual merece aprofundamento no âmbito institucional.

### **2.3 Gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina**

O gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina é desenvolvido com a elaboração de plano de trabalho, devidamente estruturado, o qual decorre das necessidades identificadas pelo *software* de *Business Intelligence* (BI) utilizado institucionalmente.

A elaboração de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina está alinhada ao Plano de Comando 2013-2014 e ao Guia de orientação para o desenvolvimento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina.

O Plano de Comando 2013-2014 formaliza o planejamento estratégico da Polícia Militar de Santa Catarina, o qual é programado para o lapso temporal de 2 (dois) anos, no mínimo. Isso quer dizer que, a cada 2 (dois) anos, no mínimo, as etapas do planejamento estratégico são reavaliadas para a formulação de novo plano estratégico, compreendido na Polícia Militar de Santa Catarina como Plano de Comando. (KICH; PEREIRA, 2011).

A necessidade de elaboração de projetos decorre dos indicadores de desempenho dispostos no Plano de Comando 2013-2014 da Polícia Militar de Santa Catarina. Os indicadores de desempenho decorrem de duas dimensões – sociedade e cidadãos, e

policiais militares –, as quais são decompostas até o nível operacional, com critérios possíveis de serem mensurados.

O documento demonstra que a mensuração dos critérios é apresentada por meio de escala de preferência, inicialmente ordinal e posteriormente cardinal. Isso resulta na apresentação de escalas de preferência graduados em 3 (três) níveis diversos: a) nível verde/ nível de excelência; b) nível amarelo/ nível de competitividade; e, c) nível vermelho/ nível de comprometimento, oportunizando, conseqüentemente, a melhoria. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013).

A identificação de escalas de preferência com desempenho em nível vermelho possibilita conseqüentemente, a apresentação de projetos. As informações estratégicas, táticas e operacionais sobre as escalas de desempenho estão contidas no *software* de *Business Intelligence* (BI).

A Polícia Militar de Santa Catarina adotou o *software Qlikview* para análise dos dados, apresentando graficamente o desempenho institucional e as necessidades com elevado grau de descrição. O *software Qlikview* é, sem sombra de dúvidas, importante ferramenta de apoio à tomada de decisão e à elaboração de projetos para a Polícia Militar de Santa Catarina. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

A compreensão de projetos à Polícia Militar de Santa Catarina está estabelecida no Plano de Comando 2013-2014, observando, entretanto, o disposto no Guia *PMBOK* do *Project Management Institute* (PMI).

O Plano de Comando 2013-2014 estabelece que projeto “é um esforço temporário empreendido por OFICIAIS da PMSC que tem como objetivo gerar um determinado objeto (produto ou serviço), permitindo, assim, solucionar problema (s) identificado (s) pela Polícia Militar de Santa Catarina”. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013, p. 170).

O conceito de projeto estabelecido pelo Plano de Comando 2013-2014, alinhado à doutrina do Guia *PMBOK*, permite extrair premissas que servem ao gerenciamento de projetos.

A primeira premissa corresponde à função do projeto de organizar ações não abordadas nos limites operacionais rotineiros da organização.

A segunda premissa diz respeito ao período do projeto, o qual, embora seja temporário, não quer dizer que seja curto, mas, sim, que possui fim definido, ou seja, o projeto termina quando atinge o seu resultado. A terceira premissa equivale à caracterização do objeto do produto, que é mensurável e quantificável. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013).

Vê-se ainda que o projeto na Polícia Militar de Santa Catarina é elaborado em fases, as quais compõem o ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida é composto pela iniciação, pelo planejamento, pela execução, pelo monitoramento e controle, e pelo

encerramento, caracterizando-se a transição entre as fases pela realização de transferência técnica ou entrega. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Adotando os referidos parâmetros, a Polícia Militar de Santa Catarina instrumentaliza o projeto com a elaboração do documento denominado plano de trabalho, que é o documento que estrutura o projeto.

O plano de trabalho é estruturado em identificação do projeto, objeto do projeto, responsáveis pelo projeto, definição do problema (justificativa), público alvo, resultados esperados com a execução do projeto, mensuração dos resultados, cronograma físico, avaliação e controle, e anexos. Incumbe explicar separadamente as estruturas do projeto desenvolvido na Polícia Militar de Santa Catarina. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013).

A identificação do projeto é a descrição resumida da designação do plano de trabalho, ou seja, do assunto abordado. Isso implica na vedação de utilização de nomes, códigos ou expressões fantasiosas como nomenclatura do projeto. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Quanto ao objeto do projeto, é o produto, o serviço ou o resultado pretendido com o projeto ao final do plano de trabalho, observando-se o Plano de Comando 2013-2014 da Polícia Militar de Santa Catarina. O detalhamento do objeto possibilitará o sucesso do projeto, lembrando-se, inclusive, que o objeto deve ser mensurável e quantificável, contendo, ainda, o lapso temporal total de desenvolvimento do projeto. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Com relação aos responsáveis pelo projeto, são divididos em coordenador geral, coordenador de grupo e gerente de projeto, os quais representam os principais *stakeholders* do projeto.

O coordenador geral será o Comandante da Região Policial Militar ou o Diretor, o coordenador de grupo será o Comandante da Organização Policial Militar e o gerente de projeto será o Oficial Policial Militar, que desenvolverá o projeto. Observa-se que os principais *stakeholders* do projeto são Oficiais Policiais Militares, de modo que nenhuma praça poderá desenvolver as mencionadas funções no gerenciamento de projetos. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Ao seu turno, a definição do problema (justificativa) é a exposição dos motivos existentes à elaboração do projeto. É crucial que a definição do problema esteja alinhada ao Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina e aos indicadores de desempenho da unidade operacional, considerando as estatísticas apresentadas pelo *software* de *Business Intelligence* (BI).

A descrição deve ser clara, objetiva e sintética, de modo que somente apresente as informações necessárias para não tornar o plano de trabalho documento extenso e cansativo. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Logo, público alvo é a identificação das pessoas beneficiadas com as ações policiais, a qual deverá ser o mais detalhada possível (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

À sua vez, os resultados esperados com a execução do projeto são os serviços, os produtos ou os resultados a serem entregues ao final do projeto, os quais representarão a descrição detalhada do objeto do projeto (objetos). Ainda, os resultados esperados deverão ser quantificáveis e mensuráveis, possuindo, portanto, importante relação com a mensuração dos resultados (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

A mensuração dos resultados é o controle dos resultados pretendidos com a execução do projeto, de modo que, como mencionado anteriormente, possui estreita ligação com os resultados esperados com a execução do projeto. Inclusive, a mensuração dos resultados possibilita a avaliação e o controle do projeto, o que ocorrerá com a descrição das entregas necessárias para a entrega do resultado ao final do projeto. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Passa-se, então, ao cronograma físico, que é “o documento do projeto que discrimina as atividades que devem ser realizadas durante a execução do projeto”, o qual deve conter o detalhamento, o tempo necessário e os custos necessários para cada atividade realizada. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013, p. 171).

É cabível mencionar que o cronograma físico é detalhado em 6 (seis) informações, quais sejam, meta, atividade/ etapa, entrega, especificação, indicador físico e duração, comuns a todas as 3 (três) fases do cronograma físico. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Destaque-se que as fases de preenchimento do cronograma físico são a fase do planejamento, a fase da execução e a fase da avaliação, as quais são divididas em metas. Ainda, as metas são divididas em atividades, e as atividades geram entregas, possibilitando, com isso, o controle e a avaliação do projeto.

Comum a todas as fases do projeto, observa-se a especificação, que é a descrição clara e objetiva da meta, da atividade ou da entrega, o indicador físico, que é a exposição da unidade de medida e da quantidade referente à meta ou à atividade desenvolvida, bem como a duração, que é a indicação da data de início e da data de término referente ao cumprimento da meta, da atividade ou da entrega, seguindo o modelo de dia, mês e ano. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Apenas para esclarecer, a fase é um “conjunto de metas, atividades/ etapas e entregas/ marcos inter-relacionados”, as metas são “atividades sucessivas com o fim de atingir o objeto do projeto”, as atividades/ etapas são “ações decorrentes do estabelecimento de uma meta com o fim de atingir o objeto do projeto”, e a entrega/ marco é “o documento que certifica mensura e quantifica que determinada atividade foi concluída”. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012, p. 9).

Derradeiramente, o plano de trabalho apresenta a avaliação e controle, bem como os anexos. A avaliação e controle servem à fiscalização das fases do planejamento e da execução do projeto.

Ocorre que é cediço que a fase avaliação substitui o aludido ponto, o qual, por isso, fica suprimido. Os anexos, entretanto, correspondem a todos os documentos produzidos com o desenvolvimento do cronograma físico do plano de trabalho, ou seja, todas as entregas realizadas. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2012).

Assim, os projetos desenvolvidos pela Polícia Militar de Santa Catarina observam a estrutura predefinida no plano de trabalho, inclusive quando elaborados para as atividades operacionais.

Ao final da elaboração do documento plano de trabalho, os projetos são inseridos no *software Dot Project* pelo gerente do projeto, possibilitando, com isso, amplo controle pelo coordenador de grupo e pelo coordenador de projeto. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2013). Faz-se necessária a apresentação de projeto calcado em índice de desempenho real para facilitar a compreensão sobre o desenvolvimento de projetos operacionais pelo Oficial Policial Militar.

#### **2.4 Elaboração de projeto operacional no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina**

A elaboração de projeto operacional no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina é mais bem visualizada com o desenvolvimento de plano de trabalho, fundamentado em indicadores de desempenho reais.

Optou-se, portanto, pela utilização dos indicadores referentes aos delitos contra o patrimônio – furtos e roubos – ocorridos nos bairros de Barreiros, Kobrasol e Campinas do Município de São José durante o período de janeiro a julho de 2014. Isso porque os mencionados indicadores de desempenho apresentaram nível vermelho, ou seja, nível de fraqueza, possibilitando, com isso, o desenvolvimento de projeto.

Considerando os dados colhidos do *software Qlikview*, analisa-se, a partir de então, a estrutura do plano de trabalho, qual seja, identificação do projeto, objeto do projeto, responsáveis pelo projeto, definição do problema (justificativa), público alvo, resultados esperados com a execução do projeto, mensuração dos resultados, cronograma físico, avaliação e controle, e anexos.

A identificação do projeto representa a redução de delitos contra o patrimônio nos bairros Barreiros, Kobrasol e Campinas do Município de São José, e o objeto do projeto consiste em reduzir os índices de crimes contra o patrimônio (roubos e furtos) nos bairros Barreiros, Kobrasol e Campinas do Município de São José, na área do 7º Batalhão Policial Militar, no prazo de 6 (seis) meses. Tomar-se-á, doravante, os

mencionados bairros do Município de São José e o período de 6 (seis) meses como parâmetro às demais estruturas do projeto.

Ao seu turno, os responsáveis pelo projeto são o Comandante da 11ª Região Policial Militar (coordenador de projeto), o Comandante do 7º Batalhão Policial Militar (coordenador de grupo) e o Oficial Policial Militar (gerente de projeto).

A definição do problema (justificativa) decorre dos roubos e dos furtos ocorridos na área do 7º Batalhão Policial Militar, especificamente nos bairros Barreiros, Kobrasol e Campinas do Município de São José, que representam problemas que devem ser resolvidos. Isso porque, nos meses de janeiro a julho de 2014, foram praticados 265 (duzentos e sessenta e cinco) furtos e 133 (cento e trinta e três) roubos no Município de São José, sendo que foram praticados 118 (cento e dezoito) furtos e 41 (quarenta e um) roubos nos aludidos bairros.

Os dados estatísticos do *software Qlikview* demonstraram que os furtos nessas localidades foram praticados predominantemente nos períodos da manhã (das 0700h às 1000h) e da madrugada (das 0100h às 0300h) dos dias de semana de quarta-feira e quinta-feira em interiores de ambientes, especialmente em residências, em comércios e em veículos onde há pouca ou regular circulação de veículos e pessoas.

Os envolvidos nesses delitos usualmente são homens com idade entre 25 (vinte e cinco) a 34 (trinta e quatro) anos que possuem o ensino médio completo. Ademais, os roubos nessas localidades foram praticados predominantemente no período da noite (das 1900h às 2000h) dos dias de semana de segunda-feira a sexta-feira em vias públicas, principalmente em veículos, em postos de combustíveis e em comércios onde há pouca ou regular circulação de veículos e pessoas. Os envolvidos nos mencionados crimes usualmente são homens com idade entre 18 (dezoito) e 24 (vinte e quatro) anos que possuem ensino fundamental incompleto ou ensino médio completo. (POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, 2014)

As informações apresentadas evidenciam a necessidade de elaboração de projeto operacional para a resolução do problema e fornecem dados suficientes para o planejamento dos resultados esperados com a execução do projeto. À luz do mencionado, o público alvo certamente corresponde aos moradores e transeuntes dos bairros Barreiros, Kobrasol e Campinas do Município de São José.

Passa-se, então, aos resultados esperados com a execução do projeto, os quais foram divididos em 5 (cinco), distribuídos em 1 (um) geral, 2 (dois) preventivos e 2 (dois) repressivos, o que se alinha coerentemente às missões constitucionais da Polícia Militar de Santa Catarina (BRASIL, 1988).

O resultado geral corresponde ao próprio objetivo do projeto, qual seja, reduzir os indicadores de furto e de roubo a veículos, a residências, a comércios e a postos de combustíveis. Os resultados preventivos consistem em realizar ações de conscientiza-

ção com a entrega de cartilhas de orientação voltadas à prevenção aos delitos de furto e roubo nos órgãos públicos e nos estabelecimentos de ensino superior, e envolver a sociedade organizada com a realização de ciclos de palestras no Conselho Comunitário de Segurança.

Os resultados repressivos representam aumentar a ostensividade nos dias de semana de segunda-feira a sexta-feira, das 1900h às 2000h, e realizar operações policiais militares com a intensificação das abordagens a homens jovens.

Igualmente, a mensuração dos resultados foram divididas em 5 (cinco), correspondentes aos resultados esperados. A mensuração relativa ao resultado geral é a apresentação dos índices do *Business Intelligence (BI)* mediante a comparação do período dos 6 (seis) meses anteriores e dos 6 (seis) meses posteriores ao início da execução do projeto.

As mensurações correlacionadas aos resultados preventivos representam a elaboração de relatório estimativo do público atingido em relação à distribuição de cartilhas de orientação nos órgãos públicos e nos estabelecimentos de ensino superior, e a exibição das atas de reunião, das listas de presenças e dos registros fotográficos das palestras proferidas no Conselho Comunitário de Segurança.

As mensurações referentes aos resultados repressivos são a colação das escalas de serviço que demonstram o aumento do efetivo empregado no policiamento ostensivo nos horários e dias de semana com maior incidência dos delitos de furto e de roubo, bem como a apresentação dos relatórios das operações policiais militares.

Estabelecidos os resultados esperados com a execução do projeto e a mensuração dos resultados, passa-se ao estabelecimento do cronograma físico, dividindo-se, como anteriormente verificado, em 3 (três) fases, quais sejam, o planejamento, a execução e a avaliação. A elaboração do cronograma físico considerará a data inicial de 3 de setembro de 2014.

A fase de planejamento (fase 1) iniciará em 3 de setembro de 2014 e findará em 12 de setembro de 2014, sendo que serão realizadas 4 (quatro) metas: a) desenvolver o plano de trabalho (meta 1.1); b) aprovar o plano de trabalho (meta 1.2); c) desenvolver a ordem de operações (meta 1.3); e, d) aprovar a ordem de operações (meta 1.4).

As metas 1.1 e 1.2 serão desenvolvidas, respectivamente, entre os dias 3 a 9 de setembro de 2014 e no dia 8 de setembro de 2014, sendo que a meta 1.2 gerará como entrega o plano de trabalho (entrega 1-1.2). Ao seu turno, as metas 1.3 e 1.4 serão efetivadas, seguindo a ordem, entre os dias 8 e 12 de setembro de 2014 e no dia 12 de setembro de 2014, sendo que a meta 1.4 gerará como entrega a ordem de operações (entrega 1-1.4).

Após a fase de planejamento, a fase de execução (fase 2) iniciará em 15 de setembro de 2014 e findará em 3 de março de 2015, dividindo-se em 4 (quatro) metas, que são relacionadas aos 2 (dois) resultados esperados preventivos e aos 2 (dois) resulta-

dos esperados repressivos, como se vê: a) realizar ações de conscientização (meta 2.1); b) envolver a sociedade organizada (meta 2.2); c) aumentar a ostensividade (meta 2.3); e, d) realizar operações policiais militares (meta 2.4).

Inicialmente, a meta 2.1 será executada entre os dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015, dividindo-se em 4 (quatro) atividades: a) elaborar cartilha de conscientização (atividade 2.1.1); b) aprovar cartilha de conscientização (atividade 2.1.2); c) agendar visita aos órgãos públicos e aos estabelecimentos de ensino superior para distribuição das cartilhas de conscientização (atividade 2.1.3); e, d) distribuir cartilhas no Poder Judiciário Estadual, na Prefeitura Municipal, na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), no Centro Universitário Estácio de Sá e no Instituto de Ensino Superior (IES) (atividade 2.1.4).

As atividades 2.1.1 e 2.1.2 compreenderão, nessa ordem, os dias 15 a 17 de setembro de 2014 e o dia 17 de setembro de 2014, sendo que a atividade 2.1.2 gerará como entrega a cartilha de conscientização (entrega 1-2.1.2). À sua vez, a atividade 2.1.3 será executada entre os dias 18 e 19 de setembro de 2014 e gerará como entrega o correio eletrônico de agendamento das visitas (entrega 1-2.1.3). Derradeiramente, a atividade 2.1.4 será dividida igualmente durante o período compreendido entre os dias 22 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015 e gerará como entrega os registros fotográficos e os relatórios estimativos de público atingido (entregas 1-2.1.4 e 2-2.1.4).

Quanto à meta 2.2, será realizada entre os dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015, dividindo-se em 5 (cinco) atividades: a) elaborar palestra (atividade 2.2.1); b) aprovar palestra (atividade 2.2.2); c) agendar ciclo de palestras no Conselho Comunitário de Segurança (atividade 2.2.3); d) convidar os representantes do Ministério Público, do Poder Judiciário, da Prefeitura Municipal, da Câmara de Vereadores e das principais empresas do Município (atividade 2.2.4); e, e) realizar ciclo de 6 (seis) palestras no Conselho Comunitário de Segurança (atividade 2.2.5).

As atividades 2.2.1 e 2.2.2 abrangerão, respectivamente, os dias 15 a 26 de setembro de 2014 e o dia 26 de setembro de 2014, sendo que a atividade 2.2.2 gerará como entrega a palestra (entrega 1-2.2.2). Ao seu turno, as atividades 2.2.3 e 2.2.4 acontecerão, nessa ordem, nos dias 29 de setembro a 3 de outubro de 2014 e nos dias 3 a 5 de outubro de 2014, sendo que a atividade 2.2.3 gerará como entrega o correio eletrônico de agendamento das palestras (entrega 1-2.2.3) e a atividade 2.2.4 gerará como entrega o correio eletrônico de convite para as palestras (entrega 1-2.2.4). Ao final, a atividade 2.2.5 será realizada nos dias 6 de outubro de 2014 a 3 de março de 2015 e gerará como entregas as listas de presença, os registros fotográficos e as atas das reuniões (entregas 1-2.2.5, 2-2.2.5 e 3-2.2.5).

Concernente à meta 2.3, será desenvolvida entre os dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015, sendo dividida em 2 (duas) atividades: a) adequar as escalas de

serviço (atividade 2.3.1); e, b) aprovar novas escalas de serviço (atividade 2.3.2). As atividades 2.3.1 e 2.3.2 compreenderão, nessa ordem, os dias 15 de setembro a 3 de outubro de 2014 e o dia 3 de outubro de 2014, de modo que a atividade 2.3.2 gerará como entrega as novas escalas de serviço (entrega 1-2.3.2).

Em relação à meta 2.4, será executada nos dias 15 de setembro de 2014 a 3 de março de 2015, de modo que será dividida em 24 (vinte quatro) atividades, relacionadas às 24 (vinte e quatro) semanas que dividem o marco inicial e o marco final. Destaque-se que cada atividade da meta 2.4 gerará como entregas os relatórios das operações policiais militares.

Concluída a fase de execução, passa-se à estruturação da fase de avaliação (fase 3), a qual, em verdade, é efetivada desde a fase de planejamento. A fase de avaliação iniciará em 3 de setembro de 2014 e findará em 3 de março de 2015, dividindo-se em 4 (quatro) metas: a) avaliar resultados (meta 3.1); b) controlar a execução do cronograma físico (meta 3.2); c) realizar reuniões mensais (meta 3.3); e, d) realizar reuniões extraordinárias (meta 3.4).

Primeiramente, a meta 3.1 compreenderá o período entre os dias 3 de setembro de 2014 a 3 de março de 2015, dividindo-se em 3 (três) atividades: a) avaliar o plano de trabalho (atividade 3.1.1); b) avaliar a ordem de operações (atividade 3.1.2); e, c) avaliar o desempenho final (atividade 3.1.3). Tem-se que as atividades 3.1.1 e 3.1.2 serão realizadas, respectivamente, nos dias 3 a 8 de setembro de 2014 e nos dias 8 a 12 de setembro de 2014. Quanto à atividade 3.1.3, compreenderá os dias 15 de setembro de 2014 a 3 de março de 2015 e gerará como entregas 6 (seis) relatórios mensais (entregas 1-3.1.3, 2-3.1.3, 3-3.1.3, 4-3.1.3, 5-3.1.3 e 6-3.1.3).

Seguindo à meta 3.2, contemplará o período dos dias 15 de setembro de 2014 a 3 de março de 2015 e conterà apenas a atividade de controlar as entregas mensais (atividade 3.2.1). É certo que a atividade 3.2.1 será desenvolvida no lapso temporal da meta 3.2 e gerará como entregas 6 (seis) termos de conferência de entregas mensais (entregas 1-3.2.1, 2-3.2.1, 3-3.2.1, 4-3.2.1, 5-3.2.1 e 6-3.2.1).

Com relação à meta 3.3, será desenvolvida entre os dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015 e conterà 6 (seis) atividades: a) realizar reunião mensal 1 (atividade 3.3.1); b) realizar reunião mensal 2 (atividade 3.3.2); c) realizar reunião mensal 3 (atividade 3.3.3); d) realizar reunião mensal 4 (atividade 3.3.4); e) realizar reunião mensal 5 (atividade 3.3.5); e, f) realizar reunião mensal 6 (atividade 3.3.6). Percebe-se que as atividades da meta 3.3 serão divididas mês a mês entre os dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015 e gerarão como entrega a ata da reunião mensal (entregas 1-3.3.1, 1-3.3.2, 1-3.3.3, 1-3.3.4, 1-3.3.5 e 1-3.3.6).

Finalmente, a meta 3.4 englobará o período referente aos dias 15 de setembro de 2014 e 3 de março de 2015 e gerará como entrega as atas das reuniões extraordinárias (entrega 1-3.4).

Concluída a fase de avaliação, encerra-se o cronograma físico, o qual, apesar de estruturado separadamente, possui inúmeras fases, metas e atividades que são executadas simultaneamente. Adiante no projeto, a avaliação e controle do projeto prescindem de preenchimento em razão da fase de avaliação do cronograma físico. Restam, então, os anexos do projeto, os quais representam todas as entregas do projeto.

Desse modo, observou-se como é elaborado o projeto operacional no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina, pautando-se nos indicadores de desempenho do *software Qlikview*. A elaboração de projetos operacionais na Polícia Militar de Santa Catarina importa para o melhor aproveitamento e planejamento do exercício das atividades operacionais (atividades finalísticas) da instituição, possibilitando a impulsão dos indicadores de desempenho do nível de fraqueza (nível vermelho) ao nível de excelência (nível verde).

### 3 CONCLUSÃO

A pesquisa ora desenvolvida demonstrou a relevância da utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos para a Polícia Militar de Santa Catarina, visto que a estruturação de operações policiais militares destinadas às demandas específicas possa ser desenvolvida pelos projetos, o que se alinha aos objetivos estratégicos da corporação. O objetivo geral foi alcançado, pois o estudo analisou harmonicamente a forma como os projetos de operações policiais militares são gerenciados na Polícia Militar de Santa Catarina, o que se obteve com o desenvolvimento dos 3 (três) objetivos específicos. Consequentemente, os objetivos específicos também foram atingidos com o entendimento da matéria relativa aos projetos e ao gerenciamento de projetos, com a compreensão das operações policiais militares desenvolvidas pelas unidades operacionais da Polícia Militar de Santa Catarina e com a demonstração do método de gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina.

A pergunta de pesquisa foi respondida a partir da construção do conhecimento quanto aos aspectos conceituais que permeiam o gerenciamento de projetos na instituição, explicitados no desenvolvimento, bem como da descrição da formatação do plano de trabalho constante do Guia de orientação para desenvolvimento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina.

Viu-se que o estudo ora realizado demonstrou detalhadamente o gerenciamento de projetos, apontando o conceito e as características dos projetos, bem como a importância do gerenciamento de projetos. Após, foi examinada a amplitude das operações policiais militares no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como a necessidade de alinhar as operações policiais militares aos projetos como forma de desenvolver os indicadores de desempenho com níveis de fraqueza existentes nas

unidades operacionais. Ao final, foi estruturado e explicitado passo-a-passo o gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina, apresentando-se, ainda, o desenvolvimento de projeto baseado em indicador real de desempenho.

A soma dos raciocínios supramencionados conduziu ao resultado final do presente artigo científico, ou seja, à formalização de estrutura de gerenciamento de projetos operacionais para a Polícia Militar de Santa Catarina. O aludido gerenciamento de projetos é concretizado com o plano de trabalho, que deve ser desenvolvido pelos Oficiais Policiais Militares para o planejamento das operações policiais militares, necessárias face aos indicadores de desempenho negativos vinculados às unidades operacionais.

Certamente, o estudo contribuiu para a sedimentação do processo de gerenciamento de projetos na Polícia Militar de Santa Catarina, o qual é desenvolvido sempre que quaisquer indicadores de desempenho das unidades operacionais apresentarem nível de fraqueza. Aliás, o gerenciamento de projetos, como se observou, é importante ferramenta para a utilização pelos Oficiais Policiais Militares na gestão das suas unidades operacionais, servindo ao atendimento de demandas específicas, tais como a redução de elevados índices de criminalidade.

Inclusive, é importante destacar que a matéria é pouco desenvolvida no âmbito institucional, o que representa, sem sombra de dúvidas, a ampliação do conhecimento científico ao desenvolvimento das atividades ordinárias pelos Oficiais Policiais Militares. Até porque a presente pesquisa traz a análise de normas institucionais e de práticas corporativas que usualmente não são debatidas e examinadas em estudos científicos realizados pelos Oficiais Policiais Militares, o que colabora para os futuros trabalhos a serem desenvolvidos sobre a temática. Esclarecendo, a pesquisa não esgotou este tema, de forma que é recomendável o aprimoramento deste para pesquisas futuras.

Desse modo, ficou evidente que o estudo esclareceu a problemática inicial, cumpriu os objetivos propostos, bem como representou contribuição à Polícia Militar de Santa Catarina.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 10 out. 2014.

BRUZZI, Demerval Guilarducci. **Gerência de projetos**. Brasília: Senac, 2008.

DINSMORE, Paul Campbell (superv.); BARBOSA, Adriane Monteiro Cavalieri (coord.). **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**: livro-base de “preparação para certificação PMP® - Project Management Professional”. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FOUREAUX, Péricles de Souza; SOUZA, Mozart Luiz Soares de; COSTA, Alcino Lagares Cortes; MIRANDA, Josemar Trant de; REIS, Marco Antônio Gomide; MACHADO, Marcos

Aurélio. **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.

HIPÓLITO, Marcello Martinez; TASCIA, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantelho**: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de segurança pública. Florianópolis: Insular, 2012.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz. São Paulo: Atlas, 2011.

LAZZARINI, Álvaro. **Temas de Direito Administrativo**. 2 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

PASOLD, César Luiz. **Prática da pesquisa jurídica**: ideias e ferramentas úteis para o pesquisador do direito. Florianópolis: OAB/SC Editora, 1999.

POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA. Diretriz de Procedimento Específico nº 17 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 1994. **Policimento em Eventos Ciclisticos**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Específico nº 24 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 1998. **Festas de Outubro**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Específico nº 7 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 2007. **Atuação da Polícia Militar em relação à Farra do Boi**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Específico nº 23 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 2007b. **Policimento de Carnaval**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Permanente nº 1 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 1989a. **Organização e utilização das Diretrizes de Ação Operacional**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Permanente nº 11 do Comando-Geral da Polícia Militar de

Santa Catarina, de 1989b. **Operações Policiais Militares**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Permanente nº 13 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 1989c. **Policiamento Ostensivo em Praças Desportivas**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Permanente nº 22 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 1989d. **Movimentos Grevistas**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Diretriz de Procedimento Permanente nº 34 do Comando-Geral da Polícia Militar de Santa Catarina, de 2001. **Operações Especiais, Patrulhamento Tático e Ações de Choque**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Guia de orientação para o desenvolvimento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Santa Catarina**. Florianópolis: Polícia Militar de Santa Catarina, 2012.

\_\_\_\_\_. **Plataforma Qlikview 2014**. Disponível em: <<http://intranet.pm.sc.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

\_\_\_\_\_. **Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina 2013-2014**. Florianópolis: Polícia Militar de Santa Catarina, 2013.

ROSA, Izaias Otacílio da. **A abordagem da metodologia de multicritério em apoio à decisão construtivista no gerenciamento de riscos em operações policiais militares**. 2009. 77 f. Monografia (Especialização em Administração de Segurança Pública) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SANTA CATARINA. Lei nº 6.217, de 10 de fevereiro de 1983. **Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e dá outras providências**. Florianópolis: Assembleia Legislativa de Santa Catarina, 1983.

TEZA, Marlon Jorge. **Temas de Polícia Militar: novas atitudes da polícia ostensiva na ordem pública**. Florianópolis: Darwin, 2011.

TRENTIM, Mário Henrique. **Gerenciamento de projetos: guia para as certificações CAPM® e PMP®**. São Paulo: Atlas, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

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

# THE ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT OPERATING UNDER MILITARY POLICE OF SANTA CATARINA.

## ABSTRACT

The development of projects in the Military Police of Santa Catarina is characterized as recent activity. The Military Police officers, accustomed to the use of planning models themselves, are demanded to structure projects that address the contexts in which the desired performance is below expectations, which occurs at the operational level as well as at the administrative level. The present study aimed to analyze and describe the proposed project management in the corporation, specifically with operational focus model. The method was deductive, because generic for achieving specific premise, namely, the demonstration of the structure of project management, applying to both the exploratory research for documentary and bibliographical research assumptions are presented. The results obtained from the research highlighted the importance of using structured project management to operational level of the institution, which reflects positively to the achievement of key strategic objectives process. With this, the research concluded that the military police operations, objects of study and work in the 3rd Section of the General Staff of the General Command, can be developed from the existing technological support in the institution and the premise of project management, covering activities preventive and punitive, arising from the constitutionally provided for missions to the military police, and enabling the achievement of better results.

**Keywords:** Police Science. Project management. Military police operations.