UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE DIREITO
MESTRADO PROFISSIONAL EM SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA E CIDADANIA.

IRACEMA GONÇALVES DE ALENCAR

A GESTÃO DE PROJETOS APOIANDO A POLÍCIA FEDERAL NOS GRANDES EVENTOS: UM ESTUDO DE CASO

Salvador

2017

IRACEMA GONÇALVES DE ALENCAR

A GESTÃO DE PROJETOS APOIANDO A POLÍCIA FEDERAL NOS GRANDES EVENTOS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Segurança Pública Justiça e Cidadania, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Segurança Pública

Orientador: Prof. Dr. Milton Júlio Carvalho Filho.

Área de Concentração: Segurança Pública
Linha de Pesquisa: Políticas e Gestão em Segurança Pública

Salvador

2017

A368 Alencar, Iracema Gonçalves de,
A gestão de projetos apoiando a polícia federal nos grandes eventos: um estudo de caso/ por Iracema Gonçalves de Alencar. – 2017.
111 f.

Orientador: Prof. Dr. Milton Júlio Carvalho Filho
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Direito, Salvador, 2017.

1. Administração pública. 2. Eventos esportivos – Segurança pública – Bahia. 3. Policiais. 4. Administração de projetos – Segurança pública. I. Carvalho Filho, Milton Júlio. II. Universidade Federal da Bahia. III. Título.

CDD-342.0418

IRACEMA GONÇALVES DE ALENCAR

A GESTÃO DE PROJETOS APOIANDO A POLÍCIA FEDERAL NOS GRANDES EVENTOS: UM ESTUDO DE CASO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Milton Júlio de Carvalho Filho – **Orientador**
Doutor em Ciências Sociais (Antropologia) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dra. Ivone Freire Costa
Doutora em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade do Estado da Bahia

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida e força espiritual imprescindíveis no trilhar do caminho escolhido.

Aos meus filhos, Ricardo e Tiago, minhas desculpas pela ausência e faltas, mas foi pensando no futuro de vocês e no exemplo que gostaria de deixar para ambos que envidei esforços no sentido de concluir mais essa etapa acadêmica em minha vida.

Aos meus pais, Aloisio e Maria, pelo apoio fundamental na infraestrutura doméstica e suporte emocional imprescindíveis para que essa etapa pudesse ocorrer sem maiores transtornos.

Ao meu amor, Beto, meu pedido de desculpas pelas ausências, mas meu eterno agradecimento pelas palavras de incentivo e apoio nos momentos de cansaço e desânimo passados.

A Milton Júlio, meu querido orientador, pessoa que aprendi a admirar pelos ensinamentos e tranquilidade transmitidos durante todo o processo de construção do presente estudo.

Às professoras Ivone Freire e Tânia Benevides pelas inestimáveis contribuições dadas ao meu trabalho de conclusão.

À Coordenação do MPSPJC pelo apoio, infraestrutura, qualidade e simpatia dos professores e funcionários.

Ao Ministério Público da Bahia, pelo investimento financeiro na minha qualificação profissional.

Aos meus queridos colegas de turma pelas palavras de incentivos, pelos momentos de angústia partilhados, pelo convívio, troca de experiência e conhecimentos.

A todos os colegas da Polícia Federal, em especial aqueles que atuaram como respondentes da minha pesquisa, pelo apoio, pela confiança e atenção depositadas no meu projeto.

Muito obrigada a todos por possibilitarem meu enriquecimento humano e profissional na conquista desse objetivo.

Cada sonho que você deixa para trás, é um pedaço do seu futuro que deixa de existir.

Steve Jobs

ALENCAR, Iracema Gonçalves de. A Gestão de Projetos apoiando a Polícia Federal nos grandes eventos: um estudo de Caso. 2017. 111 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

RESUMO

O objetivo do presente estudo de caso é demonstrar a contribuição do planejamento baseado na gestão de projetos para a atuação das áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, nos grandes eventos esportivos ocorridos no país, Copa das Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014. O estudo em questão, foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, de investigação documental e da aplicação de questionário estruturado com respondentes. O questionário, elaborado com aporte da ferramenta *LimeSurvey*, segregado nas categorias de análise Conhecimento/Experiência, Sistema Informatizado, Desempenho e Cultura Organizacional, foi respondido por 27 gerentes de projetos, integrantes do quadro de servidores da Polícia Federal na Bahia. Os dados coletados e tratados, segundo análise de conteúdo de Bardin, permitiram inferir que as principais contribuições da Gestão de Projetos para o planejamento das áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, para os citados eventos, residem nos aspectos inovação, promovida com o advento de metodologia e tecnologia; sistematização, refletida na ordenação de todo o trabalho executado; e padronização, alcançada em todas as áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, nos dois eventos. Os resultados indicaram o comprometimento dos respondentes com a missão, a padronização do planejamento propiciada pela metodologia, a existência de uma ferramenta informatizada, o suporte do escritório de projetos e o apoio da alta administração como principais fatores que contribuíram para o emprego da gestão de projetos no referido planejamento. Os resultados apontam, ainda, que questões como falta de cultura em gestão de projetos, acúmulo de atribuições, clima organizacional, valorização profissional, falta de pessoal e de recursos, burocracia, falta de capacitação e treinamento continuados e resistência à mudança são os maiores desafios e/ou obstáculos a serem vencidos pelo órgão, para o avanço progressivo dessa cultura na instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Gestão por Projetos. Segurança Pública.

ALENCAR, Iracema Gonçalves de. Project Management supporting the Federal Police in major events: a case study. 2017. 111 fl. Dissertation (Professional Master in Public Security, Justice and Citizenship) - Faculty of Law, Federal University of Bahia, Salvador, 2017

ABSTRACT

The purpose of this case study is to demonstrate the contribution of planning based on project management for the Federal Police in Bahia at major sporting events: the Confederations Cup Brazil 2013 and the FIFA World Cup Brazil 2014. This study was carried out through bibliographical research, documentary research and the application of a structured questionnaire to respondents. The questionnaire was prepared with the contribution of the LimeSurvey tool, segregated in the Knowledge / Experience, Computerized System, Performance and Organizational Culture categories; 27 project managers, members of the Federal Police in Bahia, answered it. The collected and treated data, according to Bardin content analysis, allowed us to infer that the main contributions of the Project Management to the planning of the Federal Police's operational areas in Bahia, for the aforementioned events, resides in innovation aspects, promoted by the advent of methodology and technology; Systematization, reflected in the ordering of all the work performed; and standardization, achieved in all operational areas of the Federal Police in Bahia, in both events. The results indicated the commitment of the respondents to the mission, the standardization of the planning provided by the methodology, the existence of a computerized tool, the support of the project office and the support of the top management as the main factors that contributed to the employment of project management in said planning. The results also point out that issues such as lack of culture in project management, accumulation of responsibilities, organizational climate, professional appreciation, lack of personnel and resources, bureaucracy, lack of continuous training, and resistance to change are major challenges and / or obstacles to be overcome by the organ, for the progressive advancement of that culture in the institution.

Keywords: Public Management. Management by Projects. Public security.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Academia Nacional de Polícia
CIGE/PF	Centro Integrado de Gestão Estratégica da Polícia Federal
CRGE	Coordenação Regional dos Grandes Eventos
CTI/DPF	Coordenação de Tecnologia da Informação do Departamento de Polícia Federal
DFSP	Departamento Federal de Segurança Pública
DIREX/DPF	Diretoria Regional Executiva do Departamento de Polícia Federal
DPF	Departamento de Polícia Federal
DVI	*Disaster Victim Identification* (Identificação de Vítimas de Desastres)
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EGPE/PF	Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal
GAB/SR/DPF/BA	Gabinete da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia
GERAES	Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado
GEPnet	Sistema Gestor do Escritório de Projetos
GESPÚBLICA	Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MGE/DPF	Metodologia de Gestão Estratégica da Polícia Federal
MGP-PF	Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal
MJ	Ministério da Justiça
PMBOK	*Project Management Body of Knowlegde* (Guia de Conhecimento em Gestão de Projetos)
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PMO	*Project Management Office* (Escritório de Projetos)
SESGE	Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos
SISGE	Sistema Integrado de Segurança
SR-BA	Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia
SR/DPF/BA	Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal na Bahia
UIGE	Unidade Integrada de Gestão Estratégica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro	1	Demonstrativo das principais teorias, sua ênfase e principais enfoque	22
Quadro	2	Diferença entre os valores Eficiência, Eficácia e Efetividade	30
Figura	1	Ciclo de vida de um projeto	34
Figura	2	Grupos de processos de gerenciamento de projetos	35
Quadro	3	Descrição dos grupos de processos de gerenciamento de projetos	35
Quadro	4	Descrição das áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos	36
Quadro	5	Qualidade exigidas no gerenciamento de projetos	37
Quadro	6	As cinco fases do ciclo de vida da gestão de projetos	44
Quadro	7	Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos	45
Figura	3	Organograma da Polícia Federal	51
Quadro	8	Visão e Missão da Polícia Federal	53
Quadro	9	Objetivo e Ação Estratégicos da Polícia Federal para a gestão de projetos	53
Figura	4	Organograma da Polícia Federal com destaque para o Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE)	55
Figura	5	Estrutura Analítica do projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE.	56
Figura	6	Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF	57
Figura	7	Ícone para acesso ao GEPnet através do SISEG	58
Figura	8	Organograma da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia (SR/BA)	63
Tabela	1	Síntese dos dados obtidos da categoria A do questionário (%)	70
Gráfico	1	Resposta ao quesito A2 - Categoria Conhecimento/Experiência (%)	71
Tabela	2	Síntese dos dados obtidos da categoria B do questionário (%)	72
Gráfico	2	Resposta ao quesito B4 - Categoria Sistema Informatizado (%)	73
Tabela	3	Síntese dos dados obtidos da categoria C do questionário (%)	74
Gráfico	3	Resposta ao quesito C3 – Categoria Desempenho (%)	75
Gráfico	4	Resposta ao quesito C4 – Categoria Desempenho (%)	76
Tabela	4	Síntese dos dados obtidos da categoria D do questionário (%)	77
Gráfico	5	Resposta ao quesito D7 - Categoria Cultura Organizacional (%)	79
Gráfico	6	Aspectos positivos do emprego da Gestão de Projetos nos grandes eventos (%)	82
Gráfico	7	Aspectos negativos do emprego da Gestão de Projetos nos grandes eventos (%)	83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 13

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL..... 22

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO BUROCRÁTICO..... 22

2.2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A CAMINHO DA MODERNIZAÇÃO..... 25

2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA..... 28

3 GESTÃO DE PROJETOS..... 32

3.1 CONHECENDO A GESTÃO DE PROJETOS..... 32

3.1.1 Ciclo de Vida do Projeto..... 33

3.1.2 Processos e áreas de conhecimento segundo PMBOK..... 35

3.1.3 Gerente de Projetos e Partes Interessadas..... 37

3.1.4 Metodologia e Cultura Organizacional..... 39

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PROJETOS..... 42

3.3 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS..... 43

3.4 SUCESSO EM GESTÃO DE PROJETOS..... 44

4 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... 47

4.1 GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS..... 47

4.2 POLÍCIA FEDERAL E A GESTÃO DE PROJETOS: CONTEXTUALIZAÇÃO... 50

4.2.1 Breve histórico..... 50

4.2.2 Criação do Escritório de Gestão Estratégica da Polícia Federal..... 54

4.2.3 Criação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF)..... 55

4.2.4 Criação do Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)..... 57

4.2.5 Criação dos Escritórios de Projetos das unidades da Polícia Federal..... 59

5 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... 62

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO..... 62

5.2 PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS..... 64

5.3 GRANDES EVENTOS: O CASO..... 66

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 69

5.4.1 Categoria A – Conhecimento/Experiência..... 70

5.4.2 Categoria B – Sistema Informatizado..... 72

5.4.3 Categoria C – Desempenho..... 74

5.4.4 Categoria D – Cultura Organizacional..... 77

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 84

REFERÊNCIAS..... 90

APÊNDICE A - Contexto de inserção profissional na área gestão de projetos: uma problematização a partir da prática..... 94

ANEXO A - Solicitação e autorização para uso da ferramenta *LimeSurvey*..... 97

ANEXO B - Questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas..... 98

ANEXO C - Memorando nº 74/2012 – DIREX/DPF (partes)..... 103

ANEXO D - Estruturas Analíticas dos Projetos (EAP) da Cooperação Policial Internacional e da Polícia Marítima..... 105

ANEXO E - Projetos da Copa das Confederações 2013 no Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)..... 106

ANEXO F - Projetos da Copa do Mundo FIFA 2014 no Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)..... 107

ANEXO G – Resposta ao quesito D8 – Categoria Cultura Organizacional..... 108

ANEXO H – Resposta ao quesito D9 - Categoria Cultura Organizacional..... 110

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública tem por propósito atender às necessidades sociais e interesses gerais da coletividade, de forma eficiente, eficaz e efetiva. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos, enquanto área do conhecimento, tem-se apresentado como um caminho promissor para o alcance de melhores resultados, tanto nas instituições privadas quanto nas instituições públicas, pois permite agregar qualidade à gestão, através da otimização dos recursos disponíveis, evitando desperdícios de tempo e esforço, possibilitando uma administração mais eficiente.

A utilização desse instrumento nos órgãos públicos ainda se mostra bastante incipiente. Sua aplicação requer das empresas altos investimentos em qualificação profissional, sistemas, metodologia, comprometimento dos seus atores e flexibilização na execução de atividades, ou seja, menos burocracia. Contudo, estados como Minas Gerais, Espirito Santo e São Paulo parecem caminhar em sentido contrário a este cenário, trazendo resultados positivos da implantação da cultura de gerenciamento de projetos em suas estruturas governamentais (PESTANA; VALENTE, 2009; FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011).

Um outro exemplo importante da expansão contínua dessa ferramenta na esfera pública, diz respeito à ação promovida pela Polícia Federal, que instituiu a gestão de projetos como ferramenta oficial para o planejamento operacional do órgão, nos grandes eventos esportivos ocorridos no país, em 2013 e 2014. Evidentemente, a implantação de uma nova ferramenta de gestão, como por exemplo, a gestão de projetos, envolve questões como mudança de cultura organizacional, resistência de pessoas, mais trabalho, acúmulo de funções, entre outras, que dificultam e limitam a sua aceitação e disseminação de forma mais eficaz.

Apesar das possíveis interferências que tais questões possam gerar no processo de implantação de uma ferramenta de gestão dentro de uma instituição pública, esta pode traduzir-se em um instrumento de alavancagem da qualidade da gestão, promovendo um *up grade* nas ações estratégicas da entidade, podendo inclusive trazer reflexos positivos no clima organizacional, por meio da valorização, reconhecimento e aproveitamento do potencial de seus profissionais.

O despertar no corpo produtivo de uma organização para a consciência de que mudanças são necessárias e importantes no processo de amadurecimento institucional, talvez seja um caminho para aceitação dessa e de outras ferramentas de gestão, pois não se deve olvidar conhecer novos instrumentos gerenciais sob a ótica reducionista de falta de tempo ou acúmulo de serviços e continuar realizando tarefas sempre do mesmo modo.

O mundo globalizado requer respostas rápidas e eficientes para os problemas cotidianos. Portanto, mostra-se imprescindível às organizações buscar caminhos que remetam a resultados satisfatórios em menor tempo e com maior otimização dos recursos disponíveis. Nesse contexto, parece imperativo à máquina pública, apesar dos avanços, continuar em processo crescente de modernização, tanto da sua estrutura organizacional, quanto da sua forma de atuação no campo gerencial.

As formas tradicionais de planejamento, execução e controle das instituições públicas permitiram, dentro dos seus limites e possibilidades, o alcance de excelentes resultados, contudo as demandas por eficiência, eficácia e efetividade, em face ao cenário cada vez mais competitivo, impulsiona organizações, públicas e privadas, a refletir sobre seus modelos de gestão, fortalecendo a ideia de inovação e modernização administrativa e organizacional, bem como de inserção de técnicas e metodologias que atendam às suas reais necessidades.

Frente a esta realidade contemporânea, as instituições policiais, que primam pela excelência na execução de suas ações operacionais, estão sendo conduzidas também a novos desafios, principalmente na forma de planejar sua atuação, através do emprego de sistemas e metodologias capazes de tornar seu trabalho mais producente, ou seja, realizar planejamentos onde as etapas possam ser definidas e delimitadas no tempo, os custos previstos antecipadamente, os riscos identificados e monitorados, os resultados devidamente mensurados e o registro dos pontos positivos e negativos, após efetivados, possam servir de fonte de consulta para futuros eventos.

A Polícia Federal, então, parece ter assumido a vanguarda desse desafio, ao utilizar a Gestão de Projetos no planejamento das suas áreas operacionais para os grandes eventos esportivos ocorridos no país. Assim, além de promover uma modernização da sua atuação, a organização buscou revestir o seu planejamento de um caráter mais tecnológico com a introdução de metodologia e sistematizacão no referido processo. É certo que não se pode garantir o sucesso de uma missão policial

somente a partir da inserção de metodologia no planejamento das ações, mas, possivelmente, as chances para que tal fato ocorra ficam bastante acentuadas.

Os grandes eventos esportivos, Copa das Confederações Brasil 2013 e a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, demandaram significativas adequações e mudanças na atuação dos órgãos de segurança pública em todo país. As forças de segurança responsáveis pela proteção do cidadão adquiriram, por conta da magnitude e visibilidade internacional decorrentes desses acontecimentos, um incremento de atribuições e compromissos, exigindo, por sua vez, que as ações estratégicas, os planos e as atividades de segurança fossem realizadas de forma articulada e integrada, com envolvimento conjunto de todos os órgãos de segurança pública, nas três esferas: federal, estaduais e municipais. Essa atuação conjunta de diversas instituições de segurança para os grandes eventos foi coordenada pela Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos do Ministério da Justiça (SESGE/MJ), criada em 2011, pelo Decreto n. 7.538.

Nesse sentido, cada organização buscou, dentro da sua esfera de competência, mas coadunada com as diretrizes estabelecidas pela SESGE/MJ, realizar o planejamento operacional para atuação nos referidos eventos. Assim, a Polícia Federal, visando operar de modo coordenado e inovador, estabeleceu, a partir de instrumentos normativos internos, que o planejamento operacional para sua atuação deveria ocorrer mediante a elaboração e gerenciamento de projetos, intensificando, desse modo, o processo de disseminação da cultura de gestão de projetos dentro da instituição.

As unidades descentralizadas da Polícia Federal, situadas em capitais que sediaram tais eventos, foram mobilizadas a instituir em seus âmbitos os Escritórios de Projetos, ou estruturas equivalentes, com a finalidade de capacitar, orientar e acompanhar todas as áreas operacionais da entidade na realização do seu planejamento, o qual fora executado com embasamento na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal, cuja base conceitual está alicerçada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK[1]), e com suporte do Sistema Gestor do Escritório de Projetos (GEPnet), uma solução corporativa desenvolvida na própria instituição.

[1] PMBOK – guia de conhecimento em gerenciamento de projetos, na língua portuguesa.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem a finalidade precípua de responder a seguinte proposição: Qual a contribuição do planejamento baseado na Gestão de Projetos para a atuação das áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, nos grandes eventos esportivos, ocorridos no país, no período de 2013 a 2014? A pesquisa ficou restrita aos projetos elaborados e executados no âmbito da Polícia Federal no Estado da Bahia, para os grandes eventos Copa das Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

Como objetivo geral o trabalho pretende: Demonstrar a contribuição do planejamento baseado na gestão de projetos para a atuação da Polícia Federal no Estado da Bahia nos grandes eventos esportivos ocorridos no país, no período de 2013 e 2014. E como objetivos específicos, foram definidos: 1 – Caracterizar a Instituição sob estudo, Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, bem como os servidores que atuaram como gerentes de projetos (titular e adjunto) no planejamento das áreas operacionais para os grandes eventos, ocorridos no período de 2013 e 2014; 2 – Descrever, de forma minuciosa, como se deu o planejamento das áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, para a Copa das Confederações e Copa do Mundo, nos anos de 2013 e 2014, respectivamente; 3- Identificar as dificuldades e/ou limitações enfrentadas pelos gerentes (titulares e adjuntos) de projetos na utilização da metodologia de gestão de projetos, no planejamento dos grandes eventos no âmbito da Polícia Federal na Bahia, no período de 2013 e 2014; e, 4 – Identificar os benefícios, na visão dos principais atores envolvidos (gerentes titulares e adjuntos), da utilização da gestão de projetos no planejamento de suas áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, durante os grandes eventos esportivos, ocorridos no país no referido período.

Assim, a pesquisa pode se traduzir em uma excelente oportunidade de gerar conhecimentos específicos, tanto para o meio acadêmico quanto para o meio organizacional, obtidos a partir de um estudo de caso, envolvendo a inovadora prática de gerenciamento de projetos no âmbito de uma instituição de segurança pública.

Neste diapasão, sua justificativa reside, de forma particular, na utilidade e relevância desse trabalho para à unidade sob estudo, podendo, inclusive, subsidiar futuras ações e decisões no sentido de fortalecimento da cultura de gestão de projetos dentro do órgão, e, de forma geral, a pesquisa poderá converter-se em uma fonte de pesquisa para áreas correlatas e órgãos públicos em processo de implementação ou

fortalecimento da cultura de gerenciamento de projetos, bem como servir de legado para aqueles que laboram com o tema, tornando, assim, válido o presente estudo.

O caminho metodológico adotado neste trabalho para o atingimento dos objetivos definidos, bem como obtenção de resposta para a situação-problema estabelecida, foi o Estudo de Caso. A oportunidade e a possibilidade de realizar um estudo sobre a experiência da Polícia Federal na Bahia com a Gestão de Projetos, por ocasião de grandes eventos no Brasil, foram elementos decisivos para a pesquisadora, inserida no campo da pesquisa, na definição do método. Nesse sentido, o contexto real e contemporâneo do fenômeno a ser estudado, além de motivador, foi definidor da metodologia empregada.

Sobre o método Estudo de Caso, Mirian Goldenberg (2004) comenta que só se adquire conhecimento sobre determinado fenômeno a partir de sua intensa exploração e, que apesar não ser uma técnica específica, o estudo de caso é uma análise holística mais completa possível, pois além de possibilitar o estudo da unidade (pessoa, família ou organização) como um todo, permite a sua completa compreensão, inclusive penetrando numa realidade social, não alcançada pela análise estatística. No mesmo sentido, YIN (2009) assevera que o estudo de caso pode ser usado em várias situações, contribuindo para o nosso conhecimento sobre os fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos, entre outros.

Assim, a presente pesquisa pretendeu, através do método de Estudo de Caso, realizar uma narrativa minuciosa de todos os fatos que envolveram a gestão de projetos e o planejamento operacional da Polícia Federal por ocasião de grandes eventos. Contudo, a pesquisa tem a finalidade estritamente descritiva, ou seja, de expor tão somente as características do fenômeno sob estudo, eximindo-se do compromisso com sua explicação. A limitação ora proposta encontra respaldo na definição de pesquisa descritiva lecionada por Vergara (2009), a qual afirma, que apesar de descrever as características de determinada população ou fenômeno, a pesquisa descritiva não tem obrigação de explicar os fenômenos que descreve, entretanto pode ser empregada como base para tal finalidade.

Desta forma, aplicando a taxionomia proposta por Vergara (2009), a presente pesquisa, quanto aos fins, será descritiva e, quantos aos meios de investigação, será bibliográfica, documental e de campo. A utilização de diversas técnicas para coleta de dados em uma mesma pesquisa é vista pela autora como algo factível, pois os tipos

de pesquisa não são mutuamente excludentes, e, no presente caso, esses meios se complementam no alcance dos objetivos pré-definidos.

A pesquisa bibliográfica, realizada com aporte de livros, revistas, dissertações e rede eletrônica, permitiu a investigação de assuntos como administração pública, modelos de gestão burocrática e gerencial, valores de eficiência, eficácia e efetividade, e sobre a gestão de projetos, essenciais à fundamentação teórica-metodológica do presente trabalho.

A investigação documental, que consiste na extração de dados contidos em documentos internos do órgão, tais como memorandos, ofícios, regulamentos, sistemas corporativos, intranet, manual, entre outros, possibilitou o conhecimento do campo a ser pesquisado e a construção da narrativa sobre o fenômeno e o contexto da pesquisa, objetos do presente estudo de caso. Entenda-se por investigação documental, segundo definição de Vergara (2009), aquela proferida sobre documentos oficiais, físicos e/ou digitais, pertencentes ao acervo de órgãos públicos, não disponíveis para consultas públicas.

E, como última etapa de coleta de dados, foi efetuada a pesquisa de campo através da técnica do questionário estruturado com respondentes, cujos resultados dialogaram com teorias da administração que tratam do tema gestão de projetos. Segundo Vergara (2009), a pesquisa de campo é uma investigação realizada, de forma empírica, no local onde ocorreu o fenômeno, no presente caso, a Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia.

Necessário frisar que questionário é um importante e popular instrumento de coleta de dados e informações para uma pesquisa social. Segundo Martins (2006), a partir do questionário, que consiste em um conjunto ordenado de perguntas, é possível obter resultado para variáveis e situações que se pretender descrever ou aferir.

O público-alvo (respondentes) para a aplicação do questionário em tela constituiu-se de todos os servidores da instituição sob estudo, que atuaram como gerente titular de projetos[2] e gerente adjunto de projetos[3], nos anos de 2013 e 2014, por ocasião dos grandes eventos esportivos no país. Esse universo é composto por

[2] Gerente titular de projetos - profissional responsável pelo alcance dos objetivos do projeto.
[3] Gerente adjunto de projetos - possui as mesmas atribuições do gerente titular e é responsável conjuntamente com o gerente titular pelo projeto.

trinta e seis servidores, distribuídos entre vinte e dois projetos, dezessete para a Copa das Confederações (2013) e cinco para a Copa do Mundo FIFA (2014). Ressalta-se que o quantitativo de respondentes foi definido levando-se em consideração que alguns servidores assumiram o gerenciamento de projetos de mais de uma área operacional e nos dois eventos.

Para a confecção do questionário da pesquisa de campo foi utilizada a ferramenta informatizada *Limesurvey*[4], disponibilizada oficialmente pela Academia Nacional de Polícia (ANP/PF) à pesquisadora, conforme documento disposto no Anexo A. O mesmo é composto por um total de vinte e duas questões, vinte objetivas (fechadas) e duas subjetivas (abertas), cujo teor está contemplado no Anexo B.

Para construção das respostas às questões fechadas do referido questionário foi utilizada a escala de *Likert*[5]. Com base nessa escala, foi estabelecido o seguinte formato padrão, mas não único, para as respostas: (1) Concordo totalmente; (2) Concordo; (3) Nem discordo, nem concordo; (4) Discordo e (5) Discordo totalmente. Contudo, além desse formato, foram também utilizadas questões com múltipla escolha no referido questionário.

Sua disponibilização ao respondente para preenchimento se deu por meio eletrônico, exclusivamente por e-mail institucional, através do link: **http://anpsrv01.academia/pesquisa/index.php/264112/lang-pt-BR** (grifo nosso), o qual contemplou, também, um texto explicativo acerca do objetivo da pesquisa. Esta exclusividade é uma limitação da ferramenta, pois somente através do e-mail institucional e dentro da rede corporativa da Polícia Federal foi possível ter acesso ao questionário.

Antes, porém, da sua disponibilização ao público-alvo, o mesmo foi submetido a um pré-teste com cinco respondentes, a fim de avaliar a sua complexidade e compreensibilidade. Na ocasião, em consulta aos respondentes, foi observada a necessidade de pequenos ajustes, os quais foram realizados, mas, segundo eles, as

---

[4] *LimeSurvey* - *software* livre desenvolvido com o objetivo de preparar, publicar e coletar respostas de questionários. Uma vez criado um questionário, ele pode ser publicado online (questão por questão, grupo a grupo de questões ou tudo em uma única página de questionários).

[5] *Likert* - tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários e em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert.

questões eram de fácil compreensão. Desta forma, o questionário mostrou-se efetivamente apto para aplicação, sendo empregado, posteriormente, como instrumento oficial de pesquisa.

Após realização da pesquisa de campo, os dados coletados foram tratados e analisados segundo o método de Análise de Conteúdo. Este método, segundo Bardin (2010), constitui-se num conjunto de técnicas de análise das comunicações que, por meio de procedimentos sistematizados e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, permite inferências de conhecimentos sobre às condições de sua produção. Já Vergara (2008), de modo simplista, leciona que a análise de conteúdo é uma técnica usada para tratar dados e identificar o que está sendo comentado sobre determinado tema.

A análise de conteúdo vem sendo empregada com certa frequência em pesquisas qualitativas no campo da administração, psicologia, ciência política, educação, publicidade e sociologia (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Para utilização adequada dessa técnica optou-se pela forma de organização proposta por Bardin (2010), que contempla três etapas: (a) pré-análise; (b) a exploração do material e (c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na fase de pré-análise, que envolve a seleção de material, leituras flutuantes e definição de procedimentos, foram estabelecidos o objeto de estudo, os objetivos do trabalho e o *corpus*[6] da referida análise, que, no presente caso, constituiu-se do conteúdo do questionário, instrumento oficial da presente pesquisa.

Já na fase de exploração do material, o instrumento de coleta de dados foi segregado, de forma apriorística, em quatro categorias de análise, a saber: (A) conhecimento/experiência, (B) sistema informatizado, (C) desempenho e (D) cultura organizacional. Segundo Vergara (2009, p. 18), “categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los”. Dessa maneira, a seleção de unidades de análise, ou categorização, foi realizada *a priori* pela pesquisadora após consulta à literatura relativa à temática Gestão de Projetos.

[6] *Corpus* – reunião dos textos ou documentos sobre um assunto ou tema, em latim.

A partir dessa categorização, considerando que o questionário contempla questões abertas e fechadas, a análise dos dados coletados foi amparada por procedimentos de cunhos qualitativo e quantitativo, respectivamente. Contudo, em ambos os casos foi realizada a distribuição de frequência, cujos dados foram tratados por meio de técnicas estatísticas simples. Ressalta-se, porém, que a ferramenta *LimeSurvey* já realiza previamente o tratamento dos dados coletados (respostas em forma de percentuais, inclusive, com representações gráficas), portanto, coube à pesquisadora, em última etapa, a análise de conteúdo, propriamente dito, que possibilitou, a partir dos referenciais teóricos citados, interpretações, inferências e análises reflexivas que culminaram com a conclusão exposta neste trabalho acadêmico.

Esta pesquisa está organizada em cinco principais capítulos. O primeiro capítulo denominado Introdução traz os aspectos delineadores da pesquisa, entre eles, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa da pesquisa, o método, os meios de coleta e análise de dados. Os capítulos dois, três e quatro trazem o embasamento teórico relativo ao presente estudo, construído a partir dos temas Gestão Pública Tradicional, Gestão de Projetos e Gestão de Projetos na Administração Pública (casos). O quinto e último capítulo contempla a apresentação do estudo de caso, que inclui caracterização da instituição e dos participes do estudo, a análise do resultado da pesquisa e as considerações finais do trabalho.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL

Este tópico apresenta um breve relato sobre a administração pública e sua sistematização, os modelos teóricos de administração, com destaque para o modelo burocrático; um resumido histórico da administração pública brasileira e do modelo de administração pública gerencial e, por fim, os desafios da administração pública na busca por valores de eficiência, eficácia e efetividade na gestão.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MODELO BUROCRÁTICO

A sistematização dos conhecimentos na área de administração, mais especificamente, administração de empresas, segundo Lacombe e Heilborn (2008), é bastante recente, tendo ocorrido a partir da revolução industrial, no final do século XVIII, quando as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas. Sobre essa questão Uhlmann (1997, p. 28) acrescenta:

> Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram certo tamanho e complexidade é que a sua Administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para os seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu uma crescente necessidade de uma Teoria da Administração que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução dos seus problemas empresariais.

Surge então, no final do século XVII, a primeira teoria da administração intitulada Administração Científica, criada pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, cujo propósito, segundo Charnov e Montana (2010), era melhorar a eficiência do trabalhador. Essa teoria, também denominada de Escola da Administração Científica, em essência, “tinha como ênfase a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade e oferecer incentivos financeiros para aumentar a produção” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 38-39), os autores ainda mencionam que:

> Embora outras escolas tenham aberto novas vias para o entendimento da administração, a escola da administração científica continuou sendo aperfeiçoada e utilizada durante muitos anos [...] uma nova

> escola ou abordagem não elimina inteiramente os princípios e prescrições das anteriores, mas os aprimoram, modificam e completam, convivendo as várias abordagens durante muito tempo.

A partir dessa teoria, várias outras abordagens sobre a administração foram surgindo em época distintas, com ênfase e enfoque diferenciados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Demonstrativo das principais teorias, sua ênfase e principais enfoques

ÊNFASE	TEORIA	ENFOQUE
Nas tarefas	Administração Científica	Racionalização do Trabalho
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal Princípios Gerais Funções do Administrador
	Teoria Burocrática	**Organização Formal Racionalidade/Previsibilidade Poder**
	Teoria Estruturalista	Organização Formal/Informal Abordagem Sistêmica
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal Nas Pessoas
	Teoria Comportamental (Behaviorista)	Estilos de Administração Aspectos Comportamentais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional O Sistema Aberto

Fonte: Uhlmann (1997, p. 28, grifo nosso)

Para Secchi (2009), entre os modelos constantes do referido quadro demonstrativo, a Teoria Burocrática foi a que teve notável disseminação na área das administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo de administração burocrática teve por base inicial as características organizacionais do exército prussiano do século XIX e seu avanço se deu como resposta aos complexos e crescentes problemas administrativos ocasionados pelo crescimento exagerado das instituições públicas e privadas (WEBER, 1968 apud PASCARELLI FILHO, 2011). Nesse sentido, Denhardt (2013) menciona que a atratividade do modelo burocrático de gestão está justamente no modo como ela controla, de forma eficiente, um grande número de pessoas no alcance de objetivos predefinidos. O autor complementa dizendo que o modelo puramente burocrático de administração, criado por Weber, sob

o ponto de vista, exclusivamente, técnico, tem a capacidade de atingir a plena eficiência, tornando-se, assim, o meio mais racional de controle imperativo do ser humano.

Por esta razão, Paula (2005) comenta que quando criou o tipo ideal burocrático, que tem no formalismo, na impessoalidade, na hierarquia e na administração profissional suas principais características, Weber se preocupou em apontar seus limites, enfatizando que a burocracia é um tipo de dominação e não somente uma estrutura. A autora ainda acrescenta que, durante grande parte do século XX, os autores clássicos apontaram a organização burocrática como garantia de bom funcionamento dos negócios e serviços, isto porque, com base no tipo ideal sustentado por Weber - dominação racional-legal – e nas características burocráticas anteriormente mencionadas, era possível obter em uma organização a obediência dos funcionários através de regras e manter a centralização da autoridade na cúpula gerencial.

Pascarelli Filho (2011) salienta que o termo burocracia vem sendo entendido, com certa frequência, de forma equivocada, e acepções como disfuncionalidade administrativa, caráter antidemocrático e técnica de administração são termos mormente usados para defini-lo, enquanto que no sentido weberiano, o modelo burocrático nada mais é que um contraponto às práticas patrimonialistas preponderantes, à época. Contudo, ainda segundo o autor, o modelo burocrático teve papel fundamental possibilitando uma enorme expansão qualitativa e quantitativa das funções administrativas, tanto na esfera pública quanto privada. E “embora a burocracia se aplique quase sempre a órgãos do governo, esta forma de organização também é encontrada em empresas de negócios, associações voluntárias e até em instituições religiosas” (DENHARDT, 2013, p. 40).

No Brasil, o modelo de administração burocrática teve início na era Vargas, ocasião em que foram promovidos ajustes na área política do país, em atenção às pressões da burguesia nacional que clamava por modernização, e visando garantir o desenvolvimento econômico e a incorporação político-social dessa mesma burguesia e dos setores produtivos urbanos (PASCARELLI FILHO, 2011). Ainda na visão desse autor, para o pleno êxito dessa intervenção estatal, era necessário um Estado mais racional e eficiente. Assim, se por um lado, o paradigma do modelo burocrático impulsionou mudanças significativas nos cargos elitizados (treinamento, formação

profissional e melhores salários), por outro lado, trouxe sofrimento para a população mais pobre que dependia dessa estrutura, pois a burocracia interna, responsável pelas políticas públicas de saúde, educação e segurança pública, era acometida por traços de práticas ineficientes oriundas do clientelismo e patrimonialismo.

Destarte, embora eivada de vícios e repleta de críticas, a administração burocrática, a seu tempo, produziu grande progresso na forma de governar, principalmente no Brasil, sobrepondo-se ao modelo de administração patrimonialista existente. Contudo, traços dessa administração burocrática, como hierarquia e formalismo, continuam presentes até os dias atuais em muitos órgãos públicos, inclusive nas instituições policiais, impactando as tentativas de modernização da gestão nessas organizações.

2.2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: A CAMINHO DA MODERNIZAÇÃO

A Administração Pública Brasileira, segundo Andrews e Bariani (2009), concebida por influência e nos moldes do sistema luso-espanhol, por ocasião da colonização do Brasil, traz consigo heranças do patrimonialismo[7], desdobrado mais tarde no clientelismo[8]; da centralização do poder e do formalismo legal, principais características desse sistema administrativo. “Por causa das raízes e herança desse modelo, a administração pública brasileira é caracterizada por um viés patrimonial profundo, que tem resistido, com intensidade variável, até os nossos dias” (PASCARELLI FILHO, 2011, p. 24).

Apesar dessa herança, Andrews e Bariani (2009) assinalam que o anseio por modernização permeia a gestão pública brasileira desde os primórdios de sua implantação, e por vários momentos. Contudo, somente quando da promulgação da Constituição de 1988, esse anseio pôde-se desenvolver em toda sua potencialidade,

---

[7] Patrimonialismo - forma de dominação tradicional definida por Max Weber, que possui um quadro administrativo. Ainda segundo Weber, na dominação patrimonial as “relações do quadro administrativo para com o soberano não se determinam pelo dever objetivo do cargo, mas fidelidade pessoal do servidor (WEBER, 1964, p. 180 apud ANDREWS et tal, 2009, p. 15).

[8] Clientelismo - termo que se refere à relação de troca de favores entre os detentores de poder político e aqueles que desejam ter acesso a uma parte desse poder (WEBER, 1964, p. 180 apud ANDREWS et tal, 2009, p. 15).

sem as limitações sociais e políticas que predominavam o sistema no passado e que, de certa forma, ainda mantêm-se vivas na atualidade.

Antes, porém, importante mencionar a contribuição do primeiro movimento modernizador da administração pública, ocorrido na era Vargas, na década de 1930, com o surgimento da administração pública burocrática no Brasil. Foi um período marcado pela tentativa de profissionalização do serviço público. E, apesar do progresso que representou, com a ampliação do papel social e econômico do Estado, o modelo burocrático, na visão de Pascarelli Filho (2011), mostrou-se inadequado em virtude da estratégica adotada para o controle hierárquico e formalista de processos.

Em contraponto à administração pública burocrática focada em processos, surge, na década de 1990, a administração pública gerencial, com foco em resultados. Essa nova forma de administrar que tem suas raízes em desenvolvimentos práticos da administração pública em todo mundo, com destaque para países como a Inglaterra e Nova Zelândia, emergiu como modelo ideal para superar a crise fiscal, reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos bens e serviços inerentes ao Estado brasileiro, protegendo-o contra ações de nepotismo e corrupção (PASCARELLI FILHO, 2011; DENHARDT, 2013).

Sobre esse processo sucessório de gestão, Bresser Pereira (2007) leciona que as reformas gerencias são reflexos da transição do Estado liberal para o Estado democrático e social. A administração pública burocrática e sua democracia weberiana eram somente adequadas para um Estado liberal de pequeno porte. No final do século XX, nos Estados democráticos e sociais, onde o mundo se tornava cada vez mais competitivo, a melhor alternativa seria enveredar pela reforma da gestão pública ou reforma gerencial. Nesse sentido, em 1995, quando buscou realizar tal mudança no cenário administrativo brasileiro, o autor, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), definiu como estratégia principal atacar a administração pública burocrática, sem desmerecer a importância do serviço público e das carreiras de Estado, procurando demonstrar que a reforma iria produzir um fortalecimento da capacidade gerencial do Estado.

Para Secchi (2011), os modelos da Administração Pública Gerencial (APG) e do Governo Empreendedor (GPE), que surgiram como alternativas ao modelo burocrático, incorporam prescrições para a melhora da efetividade da gestão das organizações públicas. Nesse sentido, Furtado, Fortunato e Teixeira (2011, p. 169)

acrescentam que “a Nova Administração Pública abordada por Hood (1998) pregava conceitos mais modernos de gestão, onde há preocupação com planejamento, produtividade e resultados, a fim de responder com eficácia às demandas da sociedade”.

No Brasil, essa Nova Gestão Pública, que equivale à Administração Pública Gerencial (APG), diferencia-se pelo uso das práticas gerenciais com foco na descentralização, delegação de autoridade, eficácia, planejamento, organização, liderança e controle sobre o desempenho (DI GIACOMO, 2005 apud FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011). Assim, segundo Secchi (2011), a administração pública gerencial ou *new public management*[9] é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

A eficiência organizacional é preocupação presente tanto no modelo burocrático quanto no modelo gerencial. No primeiro, a eficiência tem relação com a alocação racional dos recursos, mais precisamente, das pessoas dentro da estrutura organizacional. E no segundo, de modo mais amplo, a eficiência volta-se para a questão da função pública, que é oferecer à sociedade um serviço público de qualidade, com redução de tempo e custos (SECCHI, 2009 apud FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011). Tal entendimento é reafirmado por Costin (2010, p. 32) quando menciona que:

> A complexidade das novas tarefas atribuídas ao poder público no Estado Social – como a prestação de diversos serviços públicos, como: educação e saúde, [segurança], entre outros – tornou indispensável a ideia da eficiência da máquina pública, a qual, para tanto, deveria levar em conta seus custos, ter uma administração menos hierarquizada e mais flexível e, sobretudo, buscar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Assim, a partir da administração pública gerencial, termos como privatização, reengenharia de sistema e *accountabililit*[10] aparecem no cenário administrativo e político-econômico brasileiro, como medidas para lograr organizações públicas mais eficazes (DENHARDT, 2013). E na busca por eficiência da nova gestão pública, a

---

[9] *New Public Management* – Nova Gestão Pública, na língua inglesa.

[10] *Accountability* - termo da língua inglesa, que pode ser traduzido para o português, como responsabilidade com ética e que remete à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados. Outro termo usado numa possível versão portuguesa é responsabilização.

organização estatal passou a se valer de teorias e técnicas organizacionais oriundas do ambiente empresarial, com destaque para a gestão pela qualidade, a reengenharia, o *downsizing*[11] e a flexibilidade organizacional, conhecida como benchmarking (PAULA, 2005).

Nesse sentido, Savi (2011) acrescenta que a administração, preocupada com o desempenho, passa a orientar-se por métodos que possibilitem o alcance de melhores resultados, utilizando-se, para tanto, de metodologias de gestão como GesPública, *Total Quality Management* (TQM), Gestão de Pessoas e *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK). E essa consciência - gestão voltada para resultados e para eficiência - vem permeando e se intensificando no campo da administração pública, com destaque para os órgãos policiais, entre eles a Polícia Federal, que desde a publicação do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, de criação do referido órgão, vem perseguindo demolir a rigidez burocrática existente na sua estrutura, e implementar efetivamente os fundamentos proclamados pela reforma de 1967, quais sejam: a racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a descentralização de autoridade, a sistematização, a coordenação e o controle, entre outros, no intuito de modernizar as práticas de gestão dentro do órgão.

A busca por um Estado moderno e inteligente, menos burocrático e mais competitivo, na visão de Matias-Pereira (2008), no entanto, somente será possível com a continuidade da reforma do Estado (que tem por base uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, incapaz de responder às demandas e aos desafios da modernidade), a redução drástica da burocracia e a realização de reformas estruturais nos campos tributário, previdenciário, judiciário, político, entre outros. Essa, por sua vez, é uma tarefa árdua e permanente, que perpassará vários governos.

[11] *Downsizing* - técnica da administração contemporânea, que, de acordo com Caldas (2000), surgiu nos Estados Unidos, na década de 1970. Seu objetivo era a diferenciação competitiva das organizações. Após uma década, chegou ao Brasil com a tentativa de reestruturar as organizações, a fim de atingir a eficiência de custos e a tentativa de eliminação da burocracia corporativa desnecessária, provocando assim um achatamento na pirâmide hierárquica.

2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE DA GESTÃO PÚBLICA

Os termos eficiência e eficácia para Castro (2006) diz respeito à utilização dos recursos disponíveis e alcance de resultados, respectivamente. Em outras palavras, o primeiro está voltado para a aplicação racional dos recursos, ou seja, métodos e meios, enquanto que o segundo preocupa-se com o atingimento dos objetivos estabelecidos, ou seja, fins. Corroborando com esta afirmação, Pascarelli Filho (2011, p. 45) registra que o conceito de "eficiência está intimamente ligado à economicidade, ou seja, o princípio de atingir objetivos traduzidos por boa prestação de serviços, do modo mais simples, mais rápido e econômico, tendendo a maximizar a relação custo/benefício do trabalho público".

Para Lacombe e Heilborn (2008), a eficiência, de forma simplista, diz respeito à capacidade de fazer bem aquilo que está sendo feito e a eficácia de fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, fazer a coisa certa. A diferença entre eficiência e eficácia é reconhecida inclusive pela própria Constituição Federal (1988), no inciso II, art. 74, que trata do sistema de controle interno entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, ao estabelecer como finalidade: "comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal [...]".

Além desses conceitos, Castro (2006) acrescenta que a moderna literatura especializada inseriu no contexto da gestão pública um terceiro conceito mais amplo e complexo que a eficiência e eficácia. Trata-se do conceito da efetividade, cujo objetivo é aferir em que medida os resultados de uma ação beneficiam a sociedade e, de forma mais especifica, se produzem melhorias para uma determinada população. Inicialmente, o termo efetividade foi empregado como sinônimo de eficácia, contudo, em face à sua abrangência, poucos autores consideraram tal enquadramento, pois além de aferir se o objetivo foi atingido, a medida possui um valor social internalizado que diz respeito à utilidade do produto ou serviço considerando-se a sociedade como um todo e não apenas o consumidor ou a organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

A partir dos conceitos apresentados neste capítulo, para uma melhor visualização e compreensão dos termos eficiência, eficácia e efetividade, foi

elaborado o Quadro 2, que aborda as diferenças dos referidos termos quanto aos aspectos medida, objetivo e preocupação:

Quadro 2 - Diferenças entre os valores Eficiência, Eficácia e Efetividade

VALORES	EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
MEDIDA	Custo/Benefício	Resultado	Impacto
OBJETIVO	Utilizar os recursos de forma racional	Atingir os objetivos estabelecidos	Produzir mudança
PREOCUPAÇÃO	Meios	Fins internos	Fins externos

Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2008, p. 163-165).

"Tornar os grandes serviços sociais do Estado mais eficientes" foi, segundo Bresser Pereira, o principal objetivo da segunda reforma gerencial, iniciada no país a partir de 1995. Um grande passo nesse sentido, após a referida reforma, foi a inclusão da eficiência como um dos princípios norteadores da Administração Pública, através da promulgação da Emenda Constitucional n° 19, de 04 de junho de 1998 (COSTIN, 2010, p. 27 e 74). Segundo Pascarelli Filho (2011, p. 43-44), "o atendimento ao princípio da eficiência é uma das ferramentas que se pode exigir para melhor performance da administração pública [...]". Contudo, ressalta, que por se tratar de inovação, o princípio da eficiência carece de atenção e tratamento especiais, vez que representa um importante instrumento para fazer exigir a qualidade dos serviços e produtos do Estado.

Guimarães (2007), coadunando em parte com tal pensamento, enfatiza que a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos ainda significa tentativas de inovação na administração pública e, acrescenta, que para o seu atingimento é necessário romper com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão dentro da organização.

Transformar estruturas insuladas, burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras é o grande desafio da nova administração pública. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão que foram desenvolvidos para o ambiente privado e, portanto, carecem de adequações para implementação no setor público (FERLIE et alii, 1996; PEREIRA & SPINK, 1998 apud GUIMARÃES, 2000).

Segundo Secchi (2009), a reforma na administração só é possível quando uma organização pública paulatinamente muda suas práticas de gestão, seus modelos de relacionamento e retórica e, também, quando está alinhada a valores como a eficiência. Depreende-se, portanto, das análises teóricas mencionadas até agora, que a boa gestão pública deve estar alicerçada nos valores da eficiência, eficácia e efetividade, e esses valores devem também ser perseguidos pela Polícia Federal, nas suas inserções operacionais, técnicas e administrativas. As estruturas, quer públicas ou privadas, que ainda não estabeleceram tais valores como metas ou não alcançaram tais medidas, na prática, em suas administrações, precisam promover os ajustes e as mudanças necessárias a este processo de modernização, e a Polícia Federal, como órgão estratégico no sistema de segurança pública, também necessita desse tipo de promoção de ajustes administrativos.

Por fim, é imprescindível às administrações públicas, de um modo geral, o uso racional e responsável dos recursos públicos e, à Sociedade, enquanto beneficiária final dessa atuação, o importante papel de fiscalizador do poder público.

3 GESTÃO DE PROJETOS

Este capítulo contempla uma breve contextualização da temática Gestão de Projetos, que envolve conceitos, processos, áreas do conhecimento, partes interessadas, metodologia, cultura organizacional, planejamento estratégico, maturidade e sucesso em gestão de projetos.

3.1 CONHECENDO A GESTÃO DE PROJETOS

Segundo Kerzner (2006), o entendimento da temática gestão de projetos só é possível a partir da compreensão do conceito de projeto, que é por ele considerado um empreendimento com objetivos definidos, que consome recursos e trabalha sob determinadas condições de prazo, custo e qualidade.

O PMBOK (2008, p. 11) define projeto como:

> Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

Já Shenhar e Dvir (2010, p. 15-16) definem o projeto como sendo “uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos”, e mais “os projetos envolvem iniciativas singulares, únicas”.

Depreendem-se de tais conceitos que projeto contempla requisitos como esforço, objetivos, tempo, recursos e singularidade. Portanto, o gerenciamento de projetos, segundo Chaves (2003), usando a definição do *Project Management Institute* (PMI[12]), pode ser visto como a arte de dirigir e coordenar recursos materiais e humanos, com uso de técnicas modernas de gestão que possibilitem atingir objetivos pré-definidos de escopo, custo, tempo, qualidade e satisfação dos participantes.

[12] PMI - Instituto de Gerenciamento de Projetos, na língua portuguesa. Trata-se de uma associação não governamental, sem fins lucrativos, fundada nos Estado Unidos em 1969, que lidera o desenvolvimento da disciplina Gestão de Projetos, responsável pelo desenvolvimento do PMBOK.

Para Prado (2012, p. 18-19), “o gerenciamento de projetos está diretamente relacionado com a garantia de obtenção de metas das organizações”. O autor ainda afirma que “dominar a arte de executar projetos se tornou uma das necessidades de sobrevivência e crescimento da empresa moderna”. Assim, uma organização que se inicia com seriedade nesta prática percebe sua importância de forma rápida e, caso ainda não tenha alcançado o resultado esperado, continua a investir a fim de obter todos os benefícios que essa prática oferece.

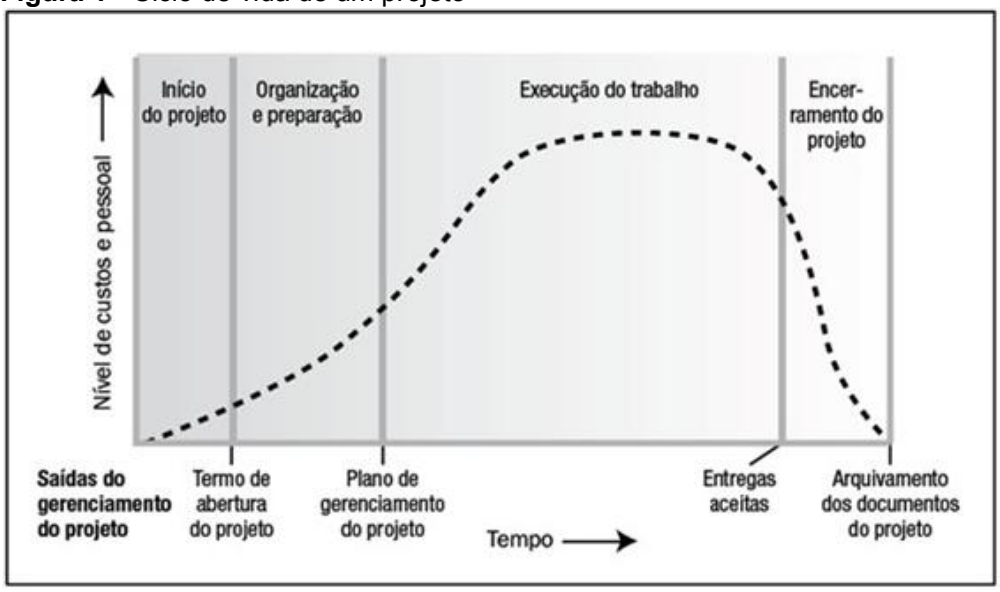
Shenhar e Dvir (2010, p. 15) ampliam esse entendimento afirmando que “o único jeito de as empresas mudarem, implementarem uma estratégia, inovarem ou obterem vantagem competitiva é por meio de projetos”. E o PMBOK (2008, p. 10), por sua vez, apresenta que “a crescente aceitação do gerenciamento de projetos indica que a aplicação de conhecimentos, processos, habilidades, ferramentas e técnicas adequados pode ter um impacto significativo no sucesso de um projeto”.

Já Kerzner (2006, p. 15) define a gestão de projetos como “o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefícios dos participantes do projeto”. Dessa forma, pode-se inferir que o gerenciamento de projetos é uma forma de administrar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas que possibilita alcançar metas e promover mudanças e inovações dentro de uma organização.

3.1.1 Ciclo de Vida do Projeto

Os projetos são divididos em fases, geralmente sequenciais e não sobrepostas, que conectam o início do projeto ao seu final, compondo o chamado ciclo de vida do projeto, o qual é moldado em função do projeto e da organização. Assim, segundo o PMBOK (2008), apesar dos projetos serem variáveis em tamanho e complexidade, é possível o seu mapeamento para a estrutura de ciclo de vida consoante representação constante da Figura 1:

Figura 1 - Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 22)

O ciclo de vida de um projeto, portanto, "é determinado pelo fluxo de atividades necessárias para que um projeto possa progredir do seu início até o seu fim atendendo as expectativas planejadas" (BASSIS, 2009, p. 52). Contudo, o PMBOK (2008, p. 24), contempla a seguinte consideração:

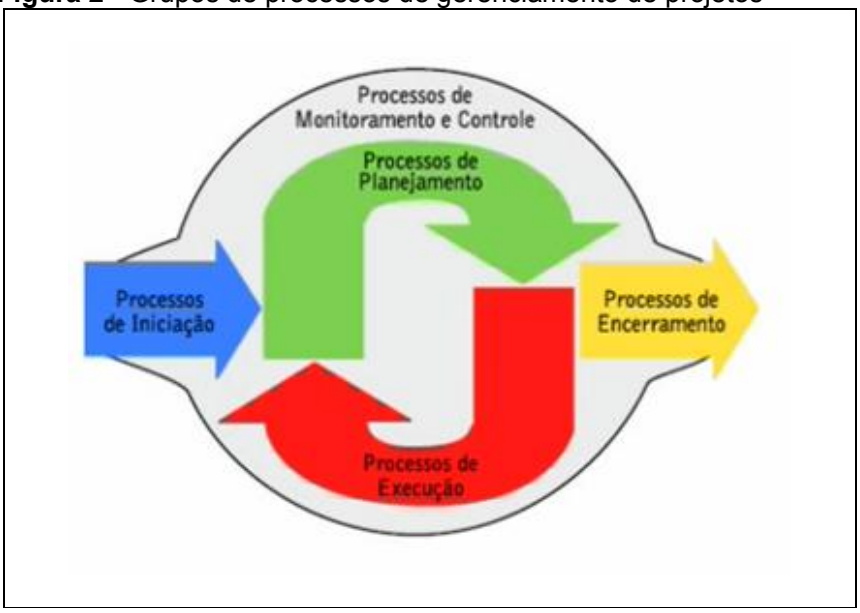
> Não há como definir uma estrutura ideal para um projeto [...]. Algumas organizações estabeleceram políticas que padronizaram todos os projetos, enquanto que outras permitem que a equipe de gerenciamento escolha as políticas mais apropriadas para seu projeto específico [...]. Muito depende da natureza do projeto específico e do estilo da equipe de projeto ou da organização.

"Atualmente, em organizações bem-sucedidas em gestão de projetos, todos os projetos são divididos em fases semelhantes de ciclo de vida [...]. Essa mudança tem o benefício adicional de nos permitir o estabelecimento de padrões para um planejamento eficaz" (KERZNER, 2006, p. 235).

3.1.2 Processos e áreas de conhecimento segundo PMBOK

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração apropriada de cinco grupos de processos[13] (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento), representado na Figura 2, reunidos logicamente, e de nove áreas de conhecimento (Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos e Aquisições).

Figura 2 - Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 40)

Ainda segundo o PMBOK (2008), em cada grupo de processos de gerenciamento de projetos, representado na Figura 2, estão previstas ações e atividades voltadas para garantir o fluxo eficaz do projeto ao longo da sua existência, os quais encontram-se especificados no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Descrição dos grupos de processos de gerenciamento de projetos

Grupos de Processos	Descrição
Iniciação	São os processos realizados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase

[13] O termo processo segundo o PMBOK (2009, p. 38) é definido com um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço.

Grupos de Processos	Descrição
Planejamento	Os processos realizados para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.
Execução	Os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do mesmo.
Monitoramento e controle	Os processos necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identificar todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.
Encerramento	Os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou a fase.

Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 39)

De forma análoga, são agrupadas pelo guia atividades e tarefas pertinentes a cada área do conhecimento em gerenciamento de projetos, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Descrição das áreas do conhecimento em gerenciamento de projetos

Áreas do Conhecimento	Descrição
Integração	Define os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos.
Escopo	Descreve os processos relativos à garantia de que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja terminado com sucesso.
Tempo	Concentra-se nos processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
Custos	Descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, determinação do orçamento e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
Qualidade	Descreve os processos envolvidos no planejamento, monitoramento, controle e na garantia de que o projeto satisfará os requisitos de qualidade especificados.
Recursos Humanos	Descreve os processos envolvidos no planejamento, contratação ou mobilização, desenvolvimento e gerenciamento da equipe do projeto.
Comunicações	Identifica os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e apropriada.
Riscos	Descreve os processos envolvidos em identificação, análise e controle dos riscos do projeto.
Aquisições	Descreve os processos envolvidos na compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados para o projeto.

Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 6-7)

Apesar de definidos os processos e áreas de conhecimento que suportam o gerenciamento de projetos, o PMBOK (2008) esclarece que a aplicação desses conhecimentos e processos não precisam, necessariamente, constar de todos os

projetos, essa definição cabe ao responsável pelo projeto, o gerente de projetos. Compete ao gerente e/ou à equipe do projeto definir quais processos são mais apropriados ao alcance dos objetivos pretendidos. Esse cuidado é importante porque, na prática, esses processos se sobrepõem e interagem de formas diversas, sendo necessárias compensações que variam de um projeto para o outro e de uma organização para outra. Esse esforço é conhecido como adequação. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos bem-sucedido consiste em gerenciar tais interações, de forma ativa, visando cumprir os requisitos do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas.

3.1.3 Gerente de Projetos e Partes Interessadas

"O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto" (PMBOK, 2008, p. 18). A responsabilidade de um gerente de projetos, portanto, não se limita apenas à escolha e coordenação de processos dentro um projeto, conforme mencionado no tópico anterior; são necessárias também, além das habilidades da área específica e competências exigidas no gerenciamento de projetos, as qualidades mostradas no Quadro 5, conforme destaca o referido guia:

Quadro 5 – Qualidades exigidas no gerenciamento de projetos

Qualidades	Descrição
Conhecimento	Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.
Desempenho	Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
Pessoal	Refere-se ao comportamento do gerente na execução do projeto ou atividade relacionada. A efetividade pessoal abrange atitudes, principais características de personalidade e liderança; a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do mesmo.

Fonte: Adaptado do PMBOK (2008, p. 18)

Ainda sobre a questão, Valeriano (2014, p. 170-171) assevera que:

> Com a técnica de gerenciamento de projetos bem aplicada, em tese, um bom gerente que dispunha de uma competente equipe de gerenciamento pode incumbir-se do gerenciamento, independente do

> produto em vista, o que resulta do trabalho de competente equipe conhecedora do assunto e com habilidades para desenvolver e criar [...].Dessa forma, o gerente de projeto não é, necessariamente, um especialista no assunto do projeto, devendo ser, de fato, um líder capaz de conduzir uma equipe, esta sim, especializada nas áreas de trabalho conforme o resultado em vista.

Segundo visão de Linda D. Anthony, gerente de projetos da General Motors, "Os gerentes de projetos devem ser treinados e ter experiência nos princípios fundamentais da gestão de projetos" (KERZNER, 2006, p. 17). A despeito dessa manifestação, o autor ainda comenta que houve uma evolução nas habilidades exigidas para um gerente de projetos eficiente. A gestão de projetos tradicional (1960-1985) enfatizava apenas as habilidades técnicas; a gestão de projetos, no período denominado renascimento (1985-1993), reconhecia como mais importante as habilidades comportamentais e a gestão de projetos moderna (1994-2003) privilegia um novo conjunto de habilidades, que inclui o conhecimento empresarial, o gerenciamento de riscos e as habilidades de integração.

Shenhar e Dvir (2010, p. 100) acrescentam que "os gerentes de projetos devem ser bons administradores, planejadores e líderes". Para o PMBOK (2008) tais habilidades são requisitos importantes no cumprimento de uma das missões mais importantes do gerente de projetos que é gerenciar as expectativas das partes interessadas, que têm objetivos diferentes ou conflitantes. As partes interessadas, ou *stakeholders*[14], são pessoas ou organizações (clientes, patrocinadores, organização executora ou o público) ativamente envolvidas no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados positiva ou negativamente por sua execução ou finalização, possuindo diversos níveis de responsabilidade e de autoridade, podendo, inclusive, mudar ao longo do ciclo de vida do projeto.

Entre as várias partes interessadas no contexto de projeto, pode-se destacar a figura do *Project Management Office* (PMO[15]). O Escritório de Projeto "é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio" (PMBOK, 2008, p. 29). Ainda segundo o guia, quando o escritório figura como parte interessada,

---

[14] *Stakeholders* – parte interessada, na língua inglesa.

[15] PMO - Escritório de Projetos, na língua inglesa.

ele é responsável direta ou indiretamente pelo resultado do projeto, mas como estrutura organizacional de uma entidade, o mesmo assume diversos compromissos, dentre eles, o fornecimento de apoio aos gerentes de projetos no gerenciamento de um projeto e até a responsabilidade real de gerir diretamente um projeto. Dentre as atribuições do escritório estão: treinar, aconselhar e orientar os gerentes de projetos; dar suporte, orientação e treinamento no uso de metodologias e ferramentas; alinhar os recursos humanos dos projetos e/ou realizar a comunicação entre gerentes de projetos, patrocinadores, gerentes e outras partes interessadas de forma centralizada.

O reconhecimento da importância do conceito de escritório de projetos deu-se a partir da década de 90, ocasião em que a gestão de projetos começou a se expandir e as organizações, não orientadas por projetos, passaram a identificar todas as atividades críticas relacionadas com a gestão de projetos, colocando-as sob a supervisão do referido escritório. Desde então, “a alta administração agora reconhece que a gestão de projetos e o escritório de projetos são um bem valioso tanto para ela própria quanto para os níveis operacionais”. E mais, “Atualmente o escritório de projetos tem a responsabilidade de manter toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da corporação” (KERNER, 2006, p. 268-269).

3.1.4 Metodologia e Cultura Organizacional

A metodologia de gerenciamento de projetos, conforme Prado (2012, p. 85), “é um dos pilares no processo de implantação de gerenciamento de projetos em uma organização”. Apesar do *Project Management Institute* (PMI) não considerar o guia de conhecimento em gerenciamento de projetos, por ele desenvolvido, uma metodologia, esse documento é referenciado mundialmente pelo conhecimento e práticas que descreve e que são aplicáveis à maioria dos projetos (PMBOK, 2008).

Nesse sentido, Prado (2012, p. 86) afirma que “A maioria das metodologias existentes é inspirada no PMBOK do PMI”. Um exemplo prático dessa afirmação é a metodologia de projetos desenvolvida pela Polícia Federal, denominada Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF), que tem como alicerce teórico os ensinamentos contidos no referido guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Contudo, Kerzner (2006, p. 131) chama atenção para metodologias que vão de encontro à cultura organizacional e aos objetivos e metas da instituição. Segundo ele, “metodologias que exigem mudanças na cultura corporativa podem não ser muito bem aceitas pela organização. Culturas que não oferecem apoio podem destruir até mesmo metodologias de gestão de projetos aparentemente boas”. “O aspecto “cultura existente na organização” é particularmente importante: é muito conveniente que a metodologia a ser implantada respeite a cultura existente em toda a organização e em cada setor” (PRADO, 2012, p. 87).

Ainda sobre a questão Kerzner (2006, p. 102) acrescenta:

> Não se admite minimizar a importância de uma boa metodologia. Além de melhorar o desempenho durante a execução do projeto, ela criará, igualmente, as condições para aumentar a confiança dos clientes e, assim, aperfeiçoar o relacionamento com eles [...]. Quando as organizações desenvolvem metodologias e ferramentas de gestão de projetos que se completam e se complementam, surgem dois benefícios. Em primeiro lugar, o trabalho passa a fluir com menor número de mudanças de objetivos. Em segundo lugar, os processos são planejados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa.

Por cultura organizacional entende-se o conjunto de padrões de comportamentos, de valores, de crenças e expectativas, desenvolvido pela organização ao longo do tempo e transmitido coletivamente. O PMBOK (2008, p. 31) descreve que “a cultura, o estilo e a estrutura organizacionais influenciam a maneira como os projetos são executados” e na capacidade de desses projetos atingirem seus objetivos.

Nesse sentido, Prado (2012, p. 23) afirma que “para gerenciar projetos com eficiência, algumas vezes, é necessária uma estrutura organizacional diferente da tradicional estrutura funcional ou hierárquica”, a qual é formada por setores e orientada por funções específicas. Segundo ele, tal modelo não permite a interferência dos outros setores e seus integrantes estão alinhados apenas com suas metas. Desta maneira, apesar de existirem diversas formas para execução de projetos, não há como, em uma estrutura hierarquizada, implementar a gestão por projetos ou “projetizada”, hoje considerada a forma mais eficiente gestão de projetos.

Na contramão desse pensamento, Kerzner (2006, p. 376) assegura que “promover a reestruturação de uma empresa apenas para introduzir a gestão de projetos certamente será desastroso”. Ainda segundo o autor, “a gestão de projetos

bem-sucedida pode acontecer no âmbito de qualquer estrutura [...] desde que a cultura interna da empresa consiga incentivar o trabalho em equipe, a cooperação, a confiança e uma comunicação eficaz em nível interno".

Contudo, Prado (2012, p. 24) destaca que a implantação do escritório de projetos dentro das organizações tem-se apresentado como uma opção bastante promissora nesse sentido, pois "simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos a um custo muito baixo, e pode conviver com qualquer estrutura existente". No mesmo sentido, Treff e Battistella (2013) argumentam que a implantação de escritórios de projetos é uma prática que vem crescendo a cada dia. Ainda segundo as autoras, como resultado de uma pesquisa de campo, depois de implantados os escritórios de projetos, verificou-se uma mudança de cultura na organização, a partir da aplicação de metodologia e melhores práticas no gerenciamento de projetos, maximizando os resultados e solidificando o conhecimento na área de gestão de projetos.

Essa prática coaduna com a postura assumida pela Polícia Federal em 2010, quando na busca pela implementação da cultura de gestão de projetos dentro do órgão, promoveu a criação do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal (EGPE/PF). Traduzindo-se, portanto, em uma opção factível de disseminação dessa cultura, não só para a Polícia Federal - com estrutura organizacional tradicional, formada por setores e fundada na hierarquia -, mas também para os órgãos públicos de um modo geral.

Ainda no contexto de criação de metodologia para a gestão de projetos, "a prática tem mostrado que, para ser eficiente, uma metodologia deve ser simples e de fácil compreensão [...] se forem complexas e de difícil compreensão podem emperrar o gerenciamento de projetos" (PRADO, 2012, p. 85). No mesmo sentido, Kerzner (2006, p. 123) assevera que "as metodologias de gestão de projetos devem ser fáceis de usar e devem abranger a maioria das situações que podem surgir em um projeto".

Evidentemente, parece bastante difícil se implementar com sucesso e repetidamente uma metodologia sobre a qual ainda não se tem conhecimento. Treinamento e ensino na sua utilização são essenciais. Todas as organizações, em algum momento, acabam entendendo os conceitos básicos da gestão de projetos, entretanto, aquelas que chegaram à excelência nesse campo só a conseguiram mediante a implantação e execução bem-sucedidas de processos e metodologias (KERZNER, 2006).

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO DE PROJETOS

Para Prado (2012, p. 37-38), o “planejamento estratégico de uma organização é o seu maior plano [...]. Ele reflete o que a alta administração pensa do seu negócio e estabelece um amplo conjunto de metas e os meios para alcançá-las”. Na visão de Kerzner (2006, p. 160), “o planejamento estratégico é um processo fundamental para a sobrevivência de todas as organizações, pois é por meio dele que a empresa se adapta a seu ambiente em constante mutação, sendo assim eficaz para todos os níveis e tipos de organizações”.

Normalmente os projetos são empregados como meios para alcançar o plano estratégico de uma instituição, o qual contempla suas decisões de futuro (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012). Segundo Kerzner (2006, p. 161), “o planejamento estratégico para a gestão de projetos é o desenvolvimento de uma metodologia-padrão que se possa utilizar repetidamente com alta probabilidade de atingir os objetivos do projeto”. Contudo, o autor destaca que o planejamento estratégico e a execução da metodologia não constituem garantia de lucro ou sucesso, mas, com certeza, aumentam as suas possibilidades.

Um bom gerenciamento de projetos aliado a outras práticas gerenciais, como planejamento estratégico, gerenciamento de mudanças, qualidade total, produz resultados significativos dentro de uma organização. Atuar em conjunto com outras técnicas é uma característica marcante do gerenciamento de projetos (PRADO, 2012). Assim, as organizações que trabalham sob a diretriz de um planejamento estratégico têm na gestão de projetos um caminho favorável para o alcance de seus objetivos e metas institucionais, assim como “ele torna-se o principal fator de orientação para investimentos em projetos” (PMBOK, 2008, p. 15).

Nesse contexto, considerando as análises teóricas apresentadas, a Polícia Federal trilha um caminho favorável ao alcance de seus objetivos institucionais, pois além de possuir uma metodologia-padrão em gerenciamento de projetos, referendou no bojo do seu Planejamento Estratégico, para o período de 2014-2022, o objetivo institucional e as ações estratégicas voltadas para o fortalecimento da cultura de gestão de projetos dentro do órgão.

3.3 MATURIDADE EM GESTÃO DE PROJETOS

Para Kerzner (2006), a maturidade em gestão de projetos é medida pelo desenvolvimento de sistemas e processos de natureza repetitiva. Contudo, estes, apesar de aumentarem a probabilidade de sucesso, não o garantem. Segundo Jucá Junior e Amaral (2005, p. 2870) o conceito de maturidade em gestão de projetos "diz respeito ao nível de sofisticação, intimidade e utilização de ferramentas que a empresa emprega nas técnicas e procedimentos padrão destinados a execução de determinadas atividades do gerenciamento de projetos".

Kerzner (2006) ainda argumenta que a maturidade em gestão de projetos nada mais é do que o amadurecimento organizacional, no sentido de aquisição de experiência em gerenciar seus projetos por meios de sistemas e processos que aumentem a probabilidade de seu sucesso. No entanto, o autor salienta que a mera utilização de ferramentas e sistemas de apoio ao gerenciamento de projetos não garantem que a organização se encontre madura ou venha a conseguir que seus projetos obtenham sucesso, pois esses dependem de forças motrizes oriundas de problemas e oportunidades organizacionais como eficiência, efetividade e competitividade, entre outras.

Prado (2012, p. 136-137), nesse sentido, afirma que "maturidade em gerenciamento de projetos se refere a quão hábil uma organização está em gerenciar seus projetos". E acrescenta, "considerando o fato de que as organizações podem ser enxergadas como um conjunto de projetos, temos que o gerenciamento de projetos permeia toda a organização e que a evolução da maturidade é necessária".

Coadunando com tal pensamento, Nascimento et tal (2014) assume que a maturidade em gestão de projetos é o meio para aquisição de competências que permite à organização a redução de riscos nos processos de planejamento, inicialização, execução, controle e encerramento dos projetos, visando o alcance dos objetivos estratégicos definidos.

O Quadro 6 a seguir mostra o ciclo de vida para a maturidade em gestão de projetos, estabelecido por Kerzner (2006), composto por cinco fases (embrionária, aceitação pela gerência executiva, aceitação pelos gerentes da área, crescimento e

maturidade). Segundo ele, quase todas as organizações que conseguiram alcançar algum grau de maturidade em gestão de projetos passaram por tais fases e que a cultura organizacional e a natureza do negócio indicarão o tempo necessário para atingir cada uma das fases.

Quadro 6 - As cinco fases do ciclo de vida para maturidade em gestão de projetos

Embrionária	Aceitação pela gerência executiva	Aceitação pelos gerentes da área	Crescimento	Maturidade
Reconhecer a necessidade	Obter o apoio visível dos executivos	Obter o apoio dos gerentes da área	Reconhecer a utilidade das fases do ciclo de vida	Desenvolver um sistema de controle gerencial de custo e programação
Reconhecer os benefícios	Fazer com que os executivos entendam a gestão de projetos	Conseguir o comprometimento dos gerentes da área	Desenvolver uma metodologia de gestão de projetos	Integrar o controle de custos e da programação
Reconhecer a aplicabilidade	Estabelecer promotores no nível executivo	Proporcionar conhecimento aos gerentes da área	Obter o comprometimento com o planejamento	Desenvolver um programa de ensino para melhorar as competências em gestão de projetos
Reconhecer o que precisa ser feito	Estar disposto a mudar a maneira de conduzir o empreendimento	Estar disposto a liberar os funcionários para treinamento em gestão de projeto	Minimizar as oscilações de escopo Definir um sistema de rastreamento do projeto	

Fonte: Kerzner (2006, p. 46)

O autor, no entanto, ainda pontua que além da necessidade do desenvolvimento de ferramentas específicas para a gestão de projetos, a ausência de apoio concreto da alta administração é um dos maiores obstáculos para se alcançar a maturidade e a excelência em gestão de projetos (KERZNER, 2006).

3.4 SUCESSO EM GESTÃO DE PROJETOS

Nos primórdios, o sucesso em gestão de projetos era medido, em termos técnicos, pela adequabilidade do produto. Com o passar do tempo e a evolução da área, o sucesso passou a ser definido a partir de indicadores como a conclusão da

programação no prazo, no custo e no nível de qualidade preestabelecidos. Atualmente, a melhor explicação para o sucesso é aquela capaz de mensurá-lo em termos de fatores primários (no prazo; dentro do orçamento; no nível de qualidade desejado) e de fatores secundários (aceitação do cliente; o cliente concorda com a utilização de seu nome como referência), neste último, a qualidade passou a ser definida pelo cliente e não mais pelo fornecedor (KERZNER, 2006). Para Prado (2012) o sucesso de um projeto é referendado a partir de duas premissas: quando o projeto atinge a meta e quando ele atende às expectativas das partes interessadas.

Já Shenhar e Dvir (2010), com base em pesquisa realizada, sugerem que a avaliação do sucesso de um projeto possa ser definida a partir de cinco grupos de medida: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto e preparação para o futuro. No Quadro 4, a seguir, encontram-se listados os fatores críticos tanto para o sucesso quanto para o fracasso no gerenciamento de projetos na visão de Kerzner.

Quadro 7 - Fatores críticos no ciclo de vida da gestão de projetos

Fatores críticos para o sucesso	Fatores críticos para o fracasso
Necessários para alcance do sucesso de um sistema de projetos já desenvolvido	Criam obstáculos ao gerenciamento eficaz de projetos
Fase de aceitação pela gerência executiva	
Considerar as recomendações dos funcionários Reconhecer que a mudança é necessária Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Recusar-se a aceitar ideias de colegas Não admitir que a mudança pode ser necessária Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe ao nível executivo
Fase de aceitação pelos gerentes de área	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais Disposição para aceitar responsabilidades Disposição a aceitar o progresso de colegas	Relutância a compartilhar informações Recusar-se a aceitar responsabilidades Insatisfação com o progresso de colegas
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório Reconhecer a importância do planejamento efetivo	Perceber a metodologia-padrão como ameaça, e não como benefício Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos Dar apenas “apoio moral” ao planejamento
Fase de maturidade	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis Rastrear os custos reais Desenvolver treinamento em gestão de projetos	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos

Fonte: Adaptado de KERZNER (2006, p. 53)

Conforme Shenhar e Dvir (2010, p. 22) “para ter sucesso, é preciso adaptar o projeto ao ambiente, à tarefa e à meta e não simplesmente se ater a um conjunto de regras”. Ainda segundo os autores, “não importa qual a motivação para um projeto, qualquer avaliação de seu sucesso deve estar conectada ao sucesso da organização principal e ao seu bem-estar com o decorrer do tempo”.

Depreendem-se dos conceitos até agora vistos, que a preocupação com o cliente, partes interessadas e organização, ou seja, com a satisfação de interesses, tem norteado os processos de avaliação do sucesso na gestão de projetos. Evidentemente, que não se pode olvidar que fatores como conhecimento e habilidades do gerente e equipe, apoio da alta administração, ferramentas e metodologias são importantes no processo de amadurecimento da cultura de gestão de projetos dentro de qualquer organização, mas não são os únicos capazes de referendar o sucesso de um projeto.

4 GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No presente capítulo será apresentado um breve panorama da gestão de projetos nas instituições públicas, em especial, na Polícia Federal, uma instituição de segurança pública, campo empírico deste estudo. Na ocasião, será exposto o histórico e evolução dessa temática dentro do órgão e a forma como a gestão de projetos, enquanto aporte metodológico, foi empregada no planejamento da atuação do referido órgão para os grandes eventos, nos anos de 2013 e 2014.

4.1 GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Apesar de existente no ambiente privado desde a década de 60, a gestão de projetos começou a ganhar relevância, na esfera pública brasileira, somente no início do século XXI, quando alguns estados passaram a adotar o gerenciamento de projetos como metodologia para implementação e desenvolvimento dos seus principais projetos, como o Programa de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES), no Estado de Minas Gerais, em 2003 e o Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos (Pró Gestão), no Estado do Espirito Santo, em 2007.

O programa GERAES, segundo Oliveira e Pereira (2011), foi concebido como um novo Modelo de Gestão que se propunha viabilizar os objetivos do Governo do Estado de Minas Gerais, na gestão 2003-2006, resultante do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), por meio de projetos denominados estruturantes. O GERAES contribuiu para o equilíbrio de contas e o Estado tornou-se sustentável e inovador, com a mudança de metodologia de gestão ocasionada a partir da criação de escritórios de projetos e centros de capacitação, asseveram os referidos autores como resultados positivos do programa.

No ano de 2007, programa similar ao GERAES foi desenvolvido pelo governo do Estado do Espirito Santo, denominado Programa de Gerenciamento Intensivo de Projetos (Pró-Gestão). O Pró-Gestão foi implantado com o objetivo de realizar os projetos do referido governo à época (FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011). Desse programa, segundo os autores da pesquisa, Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), depreendem-se como contribuições da utilização da gestão de projetos na

administração pública, a fluidez e rapidez das informações dentro das organizações; a melhoria de tomada de decisão e a melhoria da qualidade dos serviços, além da percepção positiva dos gestores e sua adaptação às novas práticas e o sentimento de aprovação da metodologia voltada para resultado. Assim, verificam-se que os casos acima citados, para os estados do Espirito Santo e Minas Gerais, contemplam aspectos positivos do emprego da gestão de projetos no ambiente público.

A experiência da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (DATAPREV), empresa vinculada ao Ministério da Previdência Social (MPS), também é um exemplo que merece destaque no contexto ora trabalhado. Em 2000, buscando atender as orientações ministeriais oriundas da Reforma Gerencial de 1995, a DATAPREV redefiniu seu planejamento estratégico e traçou objetivos estratégicos voltados para a adoção de práticas de gestão que pudessem auferir ganhos de eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho, coadunada com os ideais da referida Reforma. Dentre as iniciativas adotadas pela empresa para alavancar resultados mais competitivos e o aumento da satisfação dos seus clientes, está a Gestão de Projetos (CHAVES, 2003).

No mesmo sentido, Treff e Battistella (2013) asseveram que o gerenciamento de projetos vem crescendo no Brasil, principalmente nas instituições públicas, reforçando a importância de sua implementação e com o objetivo de garantir as melhores práticas, transparência e lisura de suas ações. E como exemplo positivo desse avanço, as autoras citam o exemplo da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SEDPcP) no Estado de São Paulo, que, no ano de 2009, instituiu oficialmente o Escritório de Projetos da unidade, com o objetivo de centralizar as melhores práticas de Gestão de Projetos e viabilizar o monitoramento e acompanhamento dos projetos pelos coordenadores de áreas, que até então vistos como não estratégicos para a instituição e gerenciados de forma não sistemática.

Um outro aspecto importante a destacar no processo de fomentação da gestão de projetos em organismos públicos, diz respeito a qualificação de seus profissionais. Clemente e Wekerlin (2002, apud FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011) comentam que o setor público se ressente da falta de gestores qualificados e da forma como são escolhidos, quase sempre, por critérios que a escolha desses decorrem quase sempre de critérios meramente políticos. Contudo, de modo positivo, há gestores que procuram superar tais obstáculos, com a formação de equipes

especializadas e tecnicamente capazes de desenvolver projetos imprescindíveis. Assim, segundo Furtado, Fortunato e Teixeira (2011), no contexto das instituições públicas, não há como negar a importância da qualificação das pessoas na gestão de projetos, como forma de não comprometer a metodologia de trabalho.

No mesmo sentido, Pestana e Valente (2012) acrescentam que o gerenciamento de projetos vem agregar qualidade à gestão, para que as organizações dos mais diversos ramos de atividade, inclusive pública, transformem o planejamento em resultados, otimizando a alocação de recursos, reduzindo as surpresas e proporcionando maior eficiência de gestão de projetos. Em contrapartida, de acordo com Oliveira (2006), muitos, inclusive instituições, veem o planejamento como uma mera questão de fazer planos, delegar responsabilidades e determinar o orçamento. No Brasil, em especial na esfera federal, o planejamento ainda é visto como uma área tecnicista por natureza, de domínio dos economistas e burocratas.

Contudo, Kon (1999 apud GONÇALVES; MARTINO, 2013, p. 29) afirma que:

> O planejamento público é um processo de decisão político-social que depende de informações precisas, transparência, ética, aceitação de visões diferentes, vontade de negociar e buscar soluções conjuntas que sejam aceitáveis para toda a sociedade, principalmente, para todas as partes envolvidas, levando continuadamente ao aprendizado.

Gonçalves e Martino (2013) afirmam que a antiquada forma de atuar da gestão pública vem passando por um processo de transformação, na busca por melhores resultados para a sociedade como um todo. Esta mudança revela-se possível, apesar das dificuldades que envolvem um processo de mudança organizacional, pela forte tendência à implantação de escritórios de projetos, os quais vem operando resultados positivos tanto em organizações privadas quanto públicas, pelos baixos custos de implantação e manutenção.

Assim, considerando que o planejamento público no Brasil está focado no controle e na obtenção de resultados, o gerenciamento de projetos apresenta-se como uma alternativa para galgar tais objetivos, por revestir-se de autonomia e estratégia definida para atingir mais eficiência e qualidade na entrega de obras e serviços, bem como na cobrança de resultados (FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011).

Desta forma, os órgãos públicos de um modo geral e, de forma específica, as instituições de segurança pública podem lançar mão dessa ferramenta de gestão, em face da importância e relevância ora apresentada, como um caminho possível para auferir melhores resultados em suas organizações.

4.2 POLÍCIA FEDERAL E A GESTÃO DE PROJETOS: CONTEXTUALIZAÇÃO

4.2.1 Breve histórico

Com origem no Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP) - antiga Polícia Civil do Distrito Federal, que foi instituído pelo Decreto-Lei n. 6.378, de 28 de março de 1944 -, o Departamento de Polícia Federal somente adquiriu esta nomenclatura, bem como atribuições em nível federal, a partir da promulgação do Decreto-Lei n. 200/67 e da Lei n. 4.483, de 16 de novembro de 1964, respectivamente. Nesse ínterim, mais precisamente, no ano de 1966, através da Lei n° 5.010, de 30 de maio de 1966, que criou a Justiça Federal, o então Departamento Federal de Segurança Pública, hoje Polícia Federal, foi definido como Polícia Judiciária da União.

Em 1988, por força da Constituição Federal Brasileira, o Departamento de Polícia Federal foi instituído como órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União, estruturado em carreira e destinado ao cumprimento das seguintes atribuições constitucionais:

> I - Apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;
>
> II - Prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;
>
> III - Exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
>
> IV - Exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

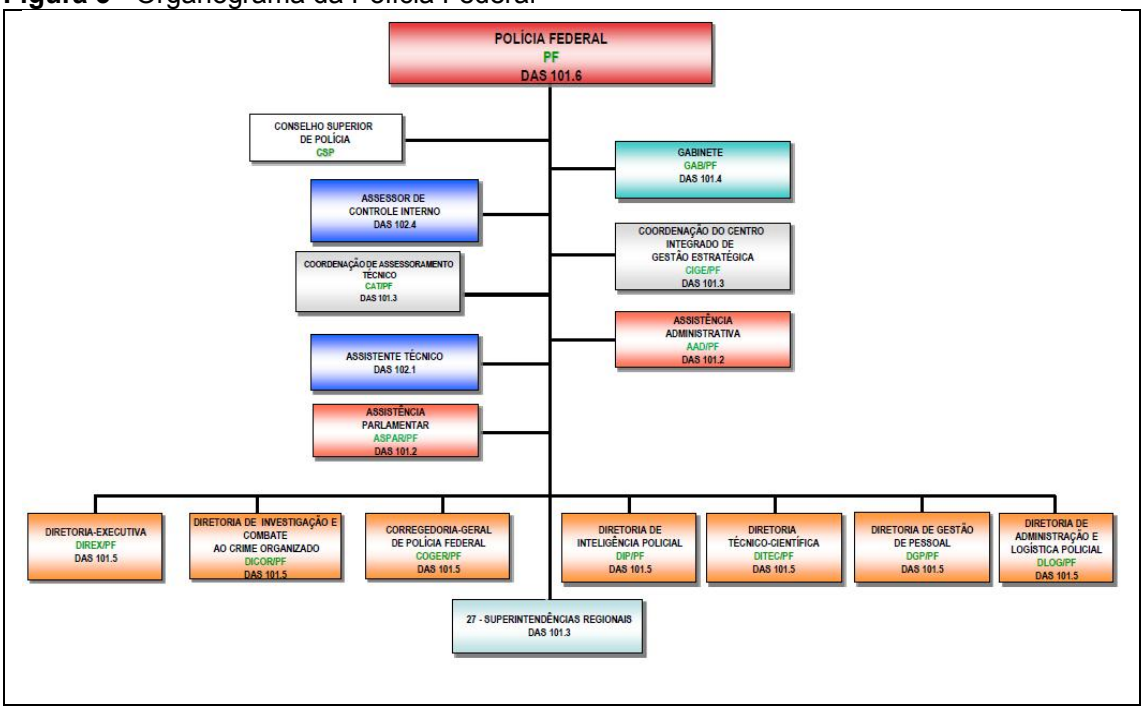
Ainda no desenhar da personalidade jurídica do órgão, cabe uma caracterização acerca da sua natureza e competência, as quais estão devidamente definidas no

Regimento Interno da Polícia Federal (publicado no DOU nº 80, Seção 1, de 28 de abril de 2016, através da Portaria nº 490/MJ, de 25 de abril de 2016) que diz:

> Art. 1º. A Polícia Federal, órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União, **fundado na hierarquia e disciplina, com autonomia orçamentária, administrativa e financeira**, integrante da estrutura básica do Ministério da Justiça, tem por finalidade exercer as competências previstas no § 1º do art. 144 da Constituição Federal e demais dispositivos legais e regulamentares pertinentes (grifo nosso).

Hoje, por força desse mesmo regimento e da Portaria n.º 6335/16-DG/PF, de 12/05/16 (BS 091/16), o Departamento de Polícia Federal passa a denominar-se tão somente Polícia Federal. A estrutura organizacional da Polícia Federal apresenta-se definida pelo Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016 e pela Portaria nº 490/MJ, de 25 de abril de 2016, consoante o seguinte organograma (Figura 3):

Figura 3 - Organograma da Polícia Federal



Fonte: Polícia Federal (2016)

Antes de avançar na presente contextualização, importante mencionar as contribuições geradas pela reforma de 1967, através do Decreto-Lei nº 200, na história da criação do Departamento de Polícia Federal. Esse, possivelmente, foi um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo inclusive ser considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações,

empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

Assim, considerando o exposto anteriormente, a Polícia Federal, apesar de ter sido concebida sob os fundamentos da hierarquia e da disciplina, e gerida até então sob fortes influências do modelo burocrático de Weber, com a reforma promovida pelo Governo Federal no ano de 1967, passou a basear sua atuação administrativa na gestão pública gerencial, uma gestão voltada para resultados, coadunando assim com o objetivo de muitas instituições públicas no Brasil.

Esse fato parece ser reforçado, pela adesão da Polícia Federal, em 2009, ao Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), ocasião em que o órgão teve os seus sistemas de gestão avaliados segundo a metodologia consagrada no referido programa, e cujos resultados foram corroborados no Relatório de Validação da Polícia Federal ao referido programa.

O programa GESPÚBLICA foi instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e tem por propósito apoiar as organizações públicas, focadas em resultados para o cidadão, por meio da disseminação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Este modelo permite que entidades e órgãos públicos possam identificar oportunidades de melhoria, bem como atuar na implantação de ciclos contínuos de avaliação dos seus sistemas de gestão.

Assim, depreende-se dessa adesão e de informações extraídas da homepage institucional do órgão, a preocupação e importância que a instituição tem demonstrado com a modernização e busca pela eficiência da sua gestão. O processo de modernização dos mecanismos de gestão e melhoria da sua capacidade gerencial vem sendo intensificado pela Polícia Federal desde 2000, quando realizou, através de instrumento normativo interno, a publicação do seu primeiro Plano Estratégico, referente ao período de 2000-2006.

Em seguida, entre 2008 e 2010, foram realizadas e publicadas duas atualizações do referido plano. A primeira com objetivo de fixar novos propósitos, abrangência e

horizonte temporal, e a segunda, após o mapeamento de projetos e processos considerados prioritários para o órgão, com o objetivo de alinhar os programas estratégicos do órgão com o Plano Plurianual do Governo (PPA). Nesse sentido, pode-se inferir que o órgão deu o primeiro passo no sentido de reconhecimento da necessidade de construção de ambiente propício a disseminação da cultura de gestão de projetos na Polícia Federal.

Em 2014, o órgão assume oficialmente o compromisso com a implementação da cultura de gestão de projetos, através da inserção da referida temática no Planejamento Estratégico da Polícia Federal, período 2014-2022, publicado através da Portaria nº 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014. No mesmo documento, encontram-se aprovados o mapa e o portfólio estratégicos da Polícia Federal, para o período 2014-2022. O mapa estratégico, dentre outros itens, compõe-se da visão e da missão da Polícia Federal, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Visão e Missão da Polícia Federal

VISÃO	MISSÃO
Tornar-se referência mundial em Ciência Policial	Exercer as atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o Estado Democrático de Direito.

Fonte: Policia Federal (2016)

O Portfólio Estratégico, por sua vez, contempla os objetivos institucionais e ações estratégicas do Plano Estratégico 2014-2022. Com destaque, no presente contexto, para o objetivo institucional e respectiva ação estratégica direcionados à temática gestão de projetos, constantes do Quadro 9.

Quadro 9 – Objetivo e Ação Estratégicos da Polícia Federal para a gestão de projetos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO ESTRATÉGICA
Implantar uma cultura permanente de gestão estratégica no âmbito da Polícia Federal, em busca da eficácia, da eficiência e da efetividade das atividades e dos serviços prestados.	Implementar a cultura de gestão de projetos, de modo que as tarefas desempenhadas o sejam segundo as melhores práticas de elaboração, execução e gerenciamento de projetos, a fim de agregar valores e melhorias aos processos internos do órgão, fornecendo aos servidores envolvidos no processo o treinamento e capacitação adequados.

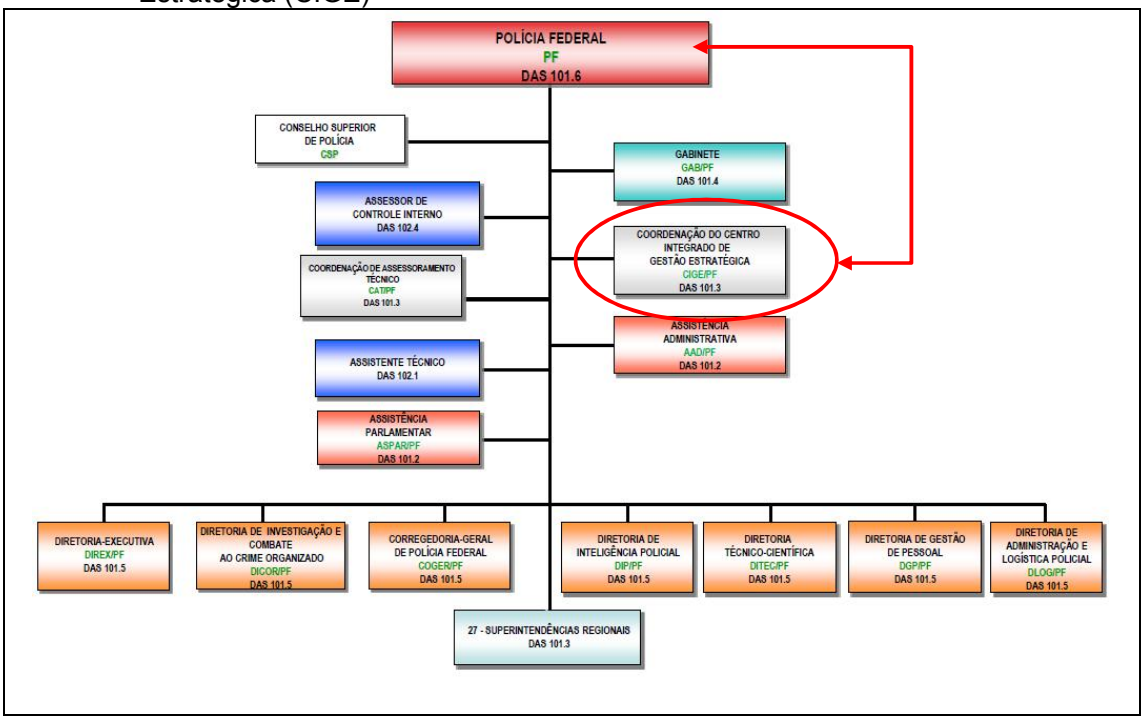
Fonte: Polícia Federal (2016)

Os passos seguintes, quase que concomitantes, no sentido de garantir o alcance desse objetivo institucional e, consequentemente, viabilizar a respectiva ação estratégica pela Instituição, foram:1) Criação, a nível nacional, do *PMO* (*Project Management Office*) ou Escritório de Projetos Central do órgão, sob a nomenclatura Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal – EGPE/PF; 2) Criação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal para suportar tecnicamente o gerenciamento de projetos dentro do órgão; 3) Criação do sistema informatizado permitindo o acompanhamento e registro de todo o ciclo de vida dos projetos constantes do portfólio de projetos da Polícia Federal; 4) Criação, em unidades da Polícia Federal, dos escritórios de projetos com estrutura análoga ao escritório central.

4.2.2 Criação do Escritório de Gestão Estratégica da Polícia Federal

O Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal foi concebido dentro da unidade intitulada Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE), mediante a Portaria n.º 1990/2010-DG/DPF, de 30 de novembro de 2010. Esta unidade é responsável por desenvolver a gestão estratégica do órgão, que engloba o planejamento estratégico, a prospecção de cenários, a gestão de processos, a gestão de projetos e a avaliação do desempenho institucional. Contudo, sua integração na estrutura formal da Polícia Federal e vinculação imediata ao Diretor-Geral, somente ocorreu por meio da Portaria nº 2.887, de 30 de dezembro de 2011, consoante representação no organograma oficial do órgão na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Organograma da Polícia Federal com destaque para o Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE)



Fonte: Polícia Federal (2016)

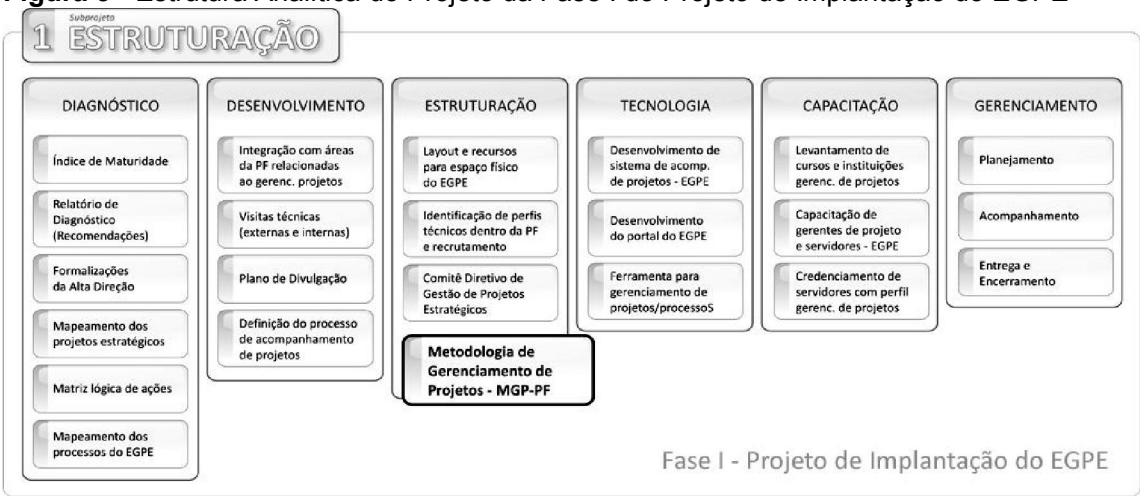
4.2.3 Criação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP/PF)

Durante o ano de 2010 as iniciativas voltadas para a gestão de projetos foram intensificadas, dentre elas, conforme destacado anteriormente, o desenvolvimento da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF), com objetivo de formar um marco conceitual sobre projetos na Instituição. A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF) foi estruturada considerando-se as seguintes diretrizes: (1) unificação de uma linguagem sobre gerência de projetos; (2) definição de processos padrões sobre gestão de projetos; (3) simplicidade e aplicabilidade; (4) integração entre pessoas e equipes; e (5) foco em resultados.

Assim, tendo por base conceitual o PMBOK, foi aprovada e instituída, através da Portaria n.º 1244/2010 - DG/DPF, a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF). No processo de construção dessa metodologia foram

consideradas, também, as propostas apresentadas pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério da Justiça (SE/MJ) e as sugestões apresentadas pelo grupo de colaboradores da Polícia Federal. A versão inicial do presente documento corresponde ao produto intitulado Metodologia de Gerenciamento de Projetos – da Fase I do projeto de Implantação do Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da Polícia Federal (EGPE/PF), conforme Estrutura Analítica do Projeto (EAP) apresentada na Figura 05.

Figura 5 - Estrutura Analítica do Projeto da Fase I do Projeto de Implantação do EGPE

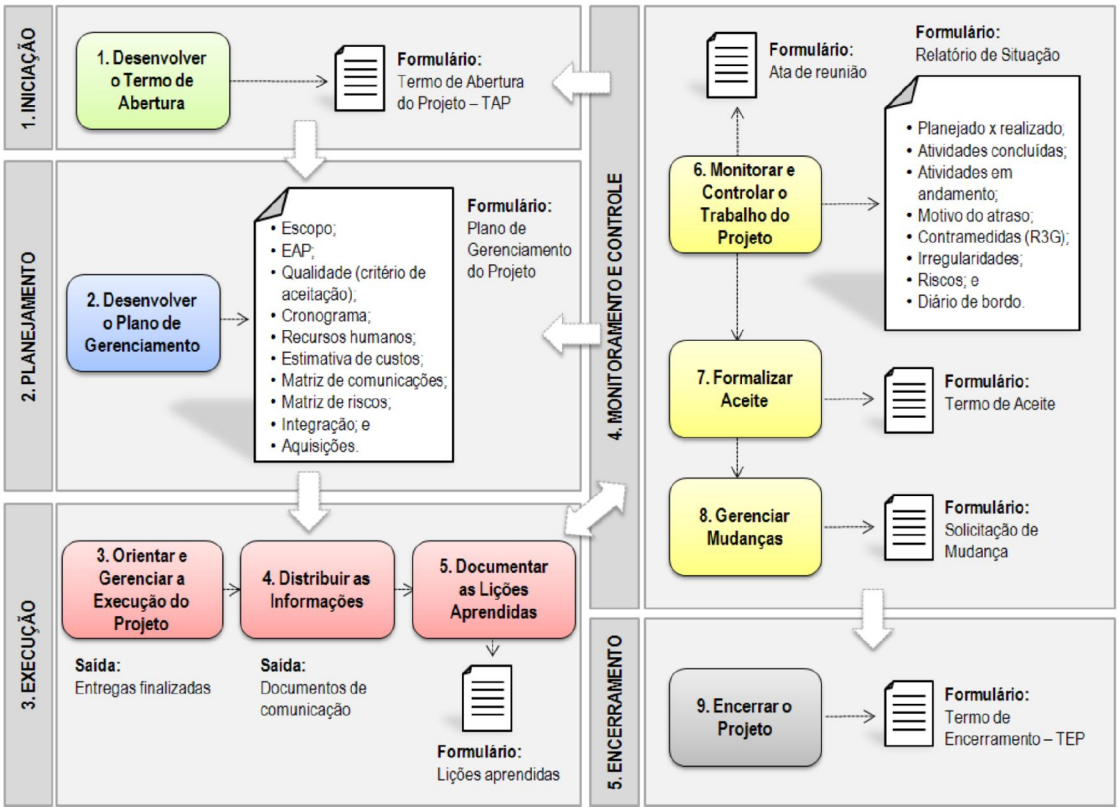


Fonte: Polícia Federal (2016)

A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF) possui um total de 09 (nove) processos distribuídos em 05 (cinco) grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e 08 (oito) formulários: Termo de Abertura do Projeto (TAP), Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), Relatório de Situação, Ata de Reunião, Termo de Aceite, Solicitação de Mudanças, Lições Aprendidas, Termo de Encerramento do Projeto (TEP), todos disponibilizados na intranet na página da CIGE e integrados ao sistema GEPnet. A quantidade de processos e formulários utilizados no gerenciamento deverá ser adequada à realidade do projeto e da unidade. Contudo, são obrigatórios para todos os projetos da Polícia Federal 04 (quatro) formulários: o Termo de Abertura do Projeto (TAP), o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP), o Relatório de Situação e o Termo de Encerramento do Projeto (TEP).

Segue na Figura 6, a representação visual dos processos que compõem a Metodologia de Gerenciamento da Polícia Federal (MGP-PF) com seus respectivos formulários e sua relação com os grupos de processos.

Figura 6 - Fluxo de processos de gerenciamento de projetos da MGP-PF



Fonte: Polícia Federal (2016)

Hoje, a referida metodologia encontra-se na sua quinta versão, conforme publicação, em 27/12/2012, no Boletim de Serviço - BS 248/12 (normativo interno do órgão).

4.2.4 Criação do Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)

De modo semelhante à metodologia de gerenciamento de projetos, deu-se a criação do Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet). Trata-se de uma solução corporativa desenvolvida por servidor da Polícia Federal, para gerir os escritórios de projetos no âmbito da Polícia Federal. O Sistema GEPnet é uma

ferramenta desenvolvida em software livre (PHP), com banco de dados *POSTGRE*[16], estruturada de maneira simples e intuitiva, que permite a gestão e o acompanhamento dos projetos existentes na organização, assim como o registro individual do ciclo de vida dos projetos em uma visão resumida dos processos do guia *PMBOK* (PMI).

A base de dados dessa ferramenta encontra-se integrada aos bancos de dados da Polícia Federal e o seu acesso ocorre através do Sistema Integrado de Segurança (SISEG), este último desenvolvido pela Coordenação de Tecnologia da Informação da Polícia Federal (CTI/DPF), disponível no endereço eletrônico: http://siseg.dpf.gov.br. Segue na Figura 7, a tela ilustrativa do SISEG com o ícone de acesso ao sistema GEPnet.

Figura 7 - Ícone para acesso ao GEPnet através do SISEG

Fonte: Polícia Federal (2016)

O acesso ainda pode ocorrer através do endereço eletrônico, disponível na intranet do Ministério da Justiça, **http://gepnet.mj.gov.br** (grifo nosso). O Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet), versão 1.0, desenvolvido em

[16] *POSTGRE* é um Sistema Gerenciador de Banco de Dados Objeto Relacional (SGBDOR), desenvolvido como projeto de código aberto. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/PostgreSQL#Hist.C3.B3rico>. Acesso em 24 ago 2016.

consonância com a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF), contempla além de três (03) módulos relacionados ao controle de acesso e a gestão dos escritórios de projetos da Policia Federal (1. Segurança – Perfil Pessoa; 2. Agenda de Atividades e Reuniões e 3. Atividades do dia-a-dia), mais 19 (dezenove) módulos relativos a projetos: 1. Portfólio Estratégico; 2. Gerência - Tela Mestra de Projetos; 3. Termo de Abertura (TAP) - Cadastro de Projeto; 4. Plano do Projeto (PP); 5. PP – Cronograma; 6. PP - RH – Recursos Humanos (Equipe do Projeto); 7. PP - Gráfico de GANTT; 8. PP - Estrutura Analítica do Projeto (EAP); 9. PP - Gerência das Comunicações; 10. PP - Gerência de Riscos; 11. PP - Gerência das Aquisições; 12. Ata de Reunião; 13. Gestão – Registro/Relatório de 3 Gerações (R3G); 14. Diário (Diário de Bordo); 15. Solicitação de Mudanças (Controle Integrado de Mudanças); 16. Repositório Único de Documentos por projeto (RUD); 17. Relatório de Situação - Status Report (Tela Mestra Executiva); 18. Aceite – Termo de Aceite e 19. Termo de Encerramento (TEP)

Hoje, o sistema encontra-se na sua segunda versão, intitulada Sistema Gestor de Escritórios de Projetos – V. 2.0, e foi devidamente registrado para a Polícia Federal junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) sob o nº INPI BR 51 2014 000773-1.

4.2.5 Criação dos Escritórios de Projetos das unidades da Polícia Federal

A etapa seguinte no processo de modernização da gestão e com foco na disseminação da cultura de gestão de projetos dentro do órgão, foi a criação das Unidades Integradas de Gestão Estratégica nas Superintendências Regionais e nas Delegacias de Polícia Federal espalhadas pelo país. Tais Unidades Integradas de Gestão Estratégica estão subordinadas administrativamente às Superintendências Regionais ou Delegacias de Polícia Federal e vinculadas, técnica e normativamente, à Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE/DPF), localizado em Brasília.

Assim, com objetivo de fortalecer a cultura de gestão estratégica; aprimorar gestão organizacional no âmbito da Superintendência Regional, em consonância com a diretriz da Direção Geral; planejar a administração dos sistemas e macroprocessos da Polícia Federal, de maneira permanente e flexível, a fim de adaptá-los com rapidez

às novas metodologias gerenciais e às evoluções de cenários; garantir a padronização e a eficiência durante a execução das atividades, bem como as facilidades que o gerenciamento de projetos proporciona à Administração e integrar e avaliar as iniciativas de modernização da gestão, foi instituída pela Portaria nº 57/2012 – GAB/SR/DPF/BA, de 30 de maio de 2012, a Unidade Integrada de Gestão Estratégica da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, com estrutura análoga ao Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE), em Brasília.

Tal portaria estabelece como atribuições da referida unidade, dentre outras, acompanhar o portfólio de projetos da Superintendência Regional na Bahia e reportar as informações acerca desses projetos ao Centro Integrado de Gestão Estratégica (CIGE). A partir de então, a Unidade Integrada de Gestão Estratégica na Bahia passou a envidar esforços no sentido de disseminar a cultura de gestão de projetos em âmbito local, através da promoção, em conjunto com o Centro Integrado de Gestão Estratégica, de cursos de capacitação na Metodologia de Gerenciamento de Projetos e na ferramenta desenvolvida pelo órgão para implementação efetiva do gerenciamento de projetos intitulada pelo Sistema Gestor de Escritório de Projetos (GEPnet).

Desde a sua criação a unidade conta somente com dois servidores, ambos Peritos Criminais Federais, lotados e em exercício no Setor Técnico-Científico da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia (SETEC/SR/PF/BA), desempenhando de forma cumulativa as atribuições das duas unidades, portanto, sem exclusividade. O período mais atuante dessa unidade deu-se por conta dos grandes eventos ocorridos no país, entre os anos de 2013 e 2014. À época, a unidade foi fortemente demandada à assunção da coordenação de um total de vinte e dois projetos voltados para a Copa das Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

Atualmente, a unidade continua atuando na disseminação da cultura de gestão de projetos, através do acompanhamento de projetos, ocorridos apenas sob demanda; da divulgação de cursos presenciais e à distância e da motivação de servidores da Superintendência Regional na Bahia para participação nos referidos cursos, além de outras tarefas afetas à referida unidade. Nessa breve contextualização, verifica-se que a Polícia Federal vem ao longo da sua trajetória promovendo mudanças e ajustes na estrutura administrativa, na busca pela

modernização da gestão e melhoria da sua capacidade gerencial, com a utilização de novas práticas de gestão como GESPÚBLICA, Planejamento Estratégico, Gestão por Competência e Gestão de Projetos, entre outras.

Apesar de tais avanços, ainda existe no órgão fortes traços do modelo burocrático de gestão, manifestados em características como hierarquia, formalismo e poder, este último materializado por portarias, instruções normativas e técnicas, ordens de serviço e manuais, bem como na forma de funcionamento da sua estrutura, onde predomina a departamentalização. Tais características acabam por dificultar processos de mudança em qualquer instituição, seja ela pública ou privada, principalmente, o processo de aceitação e implementação de ferramentas mais modernas de gestão, como o caso da Gestão de Projetos, que muitas vezes requer mudanças de cultura dentro da organização, para um efetivo sucesso.

5 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, os dados coletados a partir do questionário serão analisados e confrontados com os referenciais teóricos inseridos no corpo do presente trabalho, a fim de subsidiar a pesquisadora na obtenção da resposta ao questionamento proposto e aos objetivos definidos. Nesse sentido, serão realizados, também, a caracterização da instituição sob análise, o delineamento do perfil dos participantes da pesquisa e a descrição detalhada do planejamento operacional da Polícia Federal na Bahia para os grandes eventos, *locus* deste estudo.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

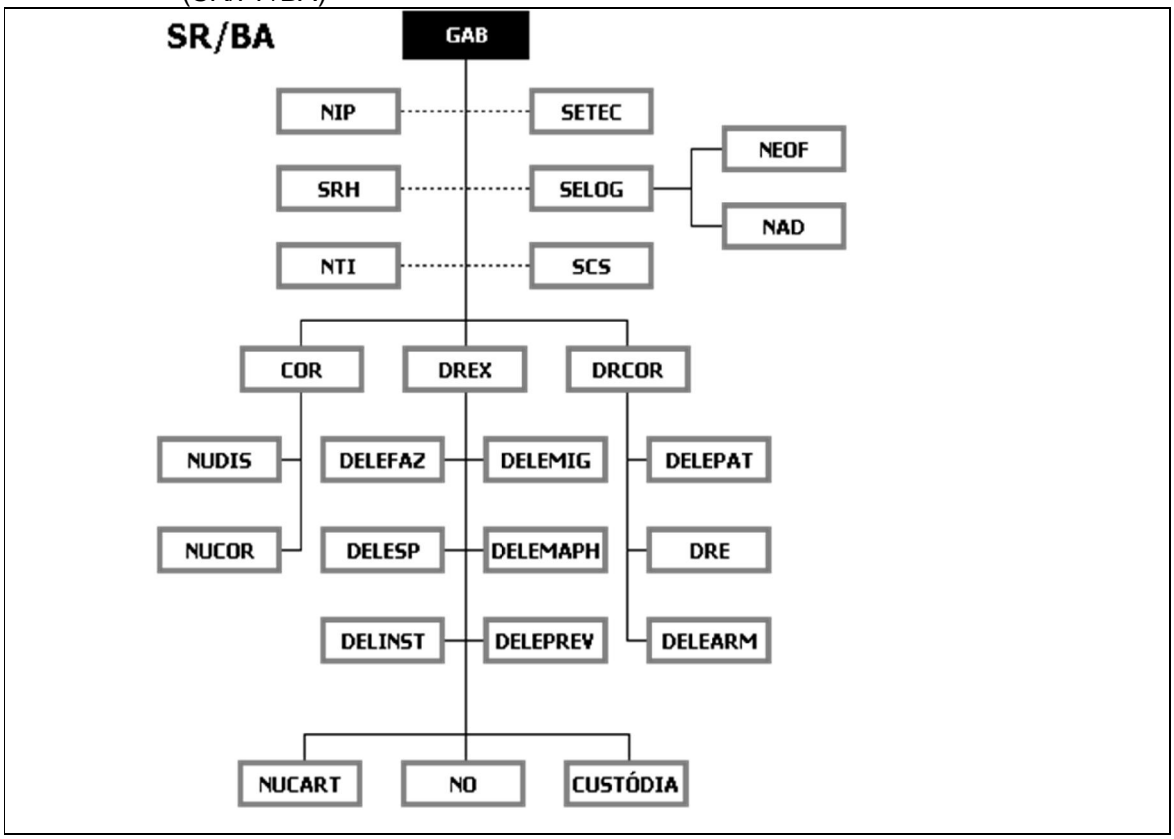
Instituída pelo Decreto nº 8.668, de 11 de fevereiro de 2016 e pela Portaria nº 490/MJ, de 25 de abril de 2016, a Superintendência Regional de Polícia Federal no Estado da Bahia (SR/PF/BA) é uma representante regional da Polícia Federal no estado, estando subordinada administrativamente ao Diretor-Geral e vinculada técnica e normativamente às respectivas unidades centrais.

A Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia possui uma estrutura física de aproximadamente 5.000 m2 e funciona, há mais de vinte anos, na Rua Engenheiro Oscar Pontes, nº 339, no bairro de Água de Meninos. Além da sede, a Polícia Federal na Bahia possui delegacias ou postos descentralizados no bairro do Corredor da Vitória, nos Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs) dos Shoppings Barra e Salvador e nas cidades de Barreiras, Feira de Santana, Ilhéus, Juazeiro, Porto Seguro e Vitória da Conquista.

Sua estrutura organizacional, definida em Portaria do Diretor-Geral, é composta pelos seguintes principais setores, entre outros: Superintendência Regional (SR); Núcleo de Inteligência Policial (NIP); Setor Técnico-Científico (SETEC); Setor de Administração e Logística Policial (SELOG); Delegacia Regional Executiva (DREX); Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado (DRCOR); Corregedoria Regional de Polícia Federal (COR); Delegacia de Repressão a Crimes Fazendários (DELEFAZ); Delegacia de Controle de Segurança Privada (DELESP); Delegacia de

Defesa Institucional (DELESP); Delegacia de Polícia de Imigração (DELEMIG); Delegacia de Repressão a Crimes Contra Meio-Ambiente/Patrimônio Histórico (DELEMAPH); Delegacia de Repressão a Crimes Previdenciários (DELEPREV); Delegacia de Repressão a Crimes Contra o Patrimônio (DELEPAT); Delegacia de Repressão ao Tráfico Ilícito de Armas (DELEARM); Delegacia de Repressão a Entorpecentes (DRE), conforme organograma constante na Figura 8.

Figura 8 - Organograma da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia (SR/PF/BA)



Fonte: Polícia Federal (2016)

O Superintendente Regional, dirigente máximo do órgão, indicado pelo Diretor-Geral é servidor da Carreira Policial Federal.

Seguindo as diretrizes da unidade central, à Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, através do seu gestor máximo, o Superintendente Regional, compete: I - planejar, dirigir, supervisionar, coordenar, orientar, fiscalizar e avaliar a execução das atividades, ações e operações correlatas à atuação da Polícia Federal; II - administrar as unidades sob sua subordinação, em consonância com as normas

legais vigentes e com as diretrizes emanadas das unidades centrais; III - propor diretrizes específicas de prevenção e repressão aos crimes de atribuição da Polícia Federal, a fim de subsidiar o planejamento operacional das unidades centrais; IV - executar operações policiais integradas com as unidades centrais, relacionadas à repressão uniforme dos crimes de atribuição da Polícia Federal; V - apoiar as unidades centrais nas inspeções às suas unidades, dispondo dos meios e das informações necessárias; VI - promover estudos e dispor de dados acerca das ações empreendidas, e consolidar relatórios de avaliação de suas atividades, com vistas a subsidiar o processo de gestão das unidades centrais; VII - adotar ações de controle e zelar pelo uso e manutenção adequada dos bens imóveis, equipamentos, viaturas, armamentos e outros materiais sob sua guarda; VIII - fiscalizar as obras e serviços de engenharia sob sua responsabilidade, bem como manter registro atualizado dos documentos, plantas prediais, obras e serviços em andamento; e IX - coordenar, em âmbito regional, as atividades relativas à segurança de grandes eventos. Tais atribuições encontram-se elencadas no Regimento Interno do órgão, publicado através da Portaria nº 490/MJ, de 25 de abril de 2016.

5.2 PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS

A Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia possui um *staff* de aproximadamente quinhentos funcionários distribuídos entre as carreiras policial e administrativa, terceirizados e estagiários. Os cargos que compõem a Carreira Policial Federal são: Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Agente de Polícia Federal, Escrivão de Polícia Federal e Papiloscopista de Polícia Federal. E os que integram a carreira administrativa são: Agente Administrativo, Agente de Telecomunicações e Eletricidade, Agente Operacional de Serviços Diversos, Agente de Vigilância, entre outros.

O ingresso no órgão se dá por concurso público, sendo que para provimento da carreira policial no cargo de Delegado de Polícia Federal é exigida formação superior em Direito; no cargo de Perito Criminal Federal é exigida formação superior específica, nas áreas de Química, Ciências Contábeis, Engenharia, Informática, Meio Ambiente, entre outras; nos demais cargos da Carreira Polícia Federal é exigida apenas

formação em nível superior, sem área específica. E para provimento da carreira administrativa são exigidas formações e graduações diversas.

Por ocasião dos grandes eventos, a Polícia Federal, coadunada com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria Extraordinária de Grandes Eventos do Ministério da Justiça e visando atuar de modo coordenado e inovador, definiu que o planejamento operacional da instituição em cada unidade descentralizada (Superintendência Regional), sede dos referidos eventos, se daria mediante a elaboração e o gerenciamento de projetos, consoante documento interno expedido em 17/12/2012 (Memorando nº 74/2012-DIREX/DPF, composto de sete páginas), cujo teor encontra-se demonstrado, em partes, no Anexo C. Tal decisão implicou na indicação de servidores, integrantes do quadro funcional da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia e de suas unidades do interior, para atuarem como gerentes de projetos (titular e adjunto) no âmbito de cada área operacional.

Assim, um total de trinta e seis servidores, distribuídos da seguinte forma: 16 Delegados de Polícia Federal, 05 Peritos Criminais Federais, 08 Agentes de Polícia Federal, 02 Papiloscopistas de Polícia Federal, 02 Agentes de Telecomunicações e Eletricidade e 03 Agentes Administrativos, foram formalmente designados, através de instrumento normativo interno, a atuar como gerentes de projetos (titular e adjunto), no planejamento da Polícia Federal na Bahia, para grandes eventos esportivos ocorridos no país, nos anos de 2013 e 2014.

Ressalta-se, que apesar dos dois grandes eventos, Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo FIFA 2014, terem demandado a confecção de vinte e dois projetos (cada projeto comportando um gerente titular e um gerente adjunto), no âmbito da Regional Bahia, o presente quantitativo foi definido levando-se em conta servidores que atuaram na referida função nos dois eventos e em mais de uma área operacional, como foi o caso, por exemplo, das áreas operacionais de Segurança Privada e Controle de Armas na Copa das Confederações 2013.

De modo genérico, buscando evidenciar o perfil dos servidores envolvidos no presente estudo, foi possível o levantamento dos seguintes dados: 27% tem idade entre 30-40 anos, 47% entre 41-50 anos e 11% tem idade superior a 51 anos; 80% dos gerentes indicados são do sexo masculino; 9% integram o quadro funcional da Polícia Federal há mais de 20 anos, 15% entre 15-20, 46% entre 10-15 anos e 30% entre 5-10 anos; 60% possui graduação superior em Direito e 10% possui uma

segunda graduação superior; e, 100% não possuem certificação *Project Management Professional* (PMP)[17] do PMI, este último não foi exigido como requisito pelo órgão para a referida missão.

Entretanto, apesar dos servidores designados não possuírem a citada certificação, os mesmos foram treinados e orientados à elaboração dos projetos de suas respectivas áreas operacionais, bem como a acompanhar e monitorar a sua execução, sempre com o apoio da equipe do Escritório de Projeto local e seguindo a Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal, que tem como fundamento as melhores práticas em gerenciamento constantes do PMBOK, guia desenvolvido pelo PMI, responsável pela referida certificação.

5.3 GRANDES EVENTOS: O CASO

Considerando a atribuição "**IX - coordenar, em âmbito regional, as atividades relativas à segurança de grandes eventos"** (grifo nosso) e sua relação direta com o foco do presente trabalho de pesquisa, a Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, por ocasião dos grandes eventos esportivos ocorridos no país e no estado, enquanto sede de jogos desses eventos, foi mobilizada a instituir no âmbito da sua unidade o Escritório de Projetos, sob a nomenclatura de Unidade Integrada de Gestão Estratégica (UIGE). Esta unidade teve, à época, a finalidade de capacitar, orientar e acompanhar todas as áreas operacionais da entidade na realização do seu respectivo planejamento, o qual foi executado com embasamento na Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF) e suporte do Sistema Gestor do Escritório de Projetos da Polícia Federal (GEPnet).

Assim, apesar de não constar do organograma oficial da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, a referida unidade, visando garantir o cumprimento da determinação do órgão central, envidou todos os esforços no sentido de possibilitar que tal planejamento fosse executado com o devido aporte da gestão de projetos, que incluiu treinamento dos gerentes de projetos definidos para cada área operacional e elaboração e acompanhamento dos respectivos projetos.

---

[17] PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos, na língua inglesa - é um rigoroso programa de certificação profissional desenvolvido e mantido pelo PMI.

Cabe ressaltar, que a decisão da unidade central de empregar a gestão de projetos no planejamento da Polícia Federal para os grandes eventos gerou certa preocupação aos responsáveis pela Unidade Integrada de Gestão Estratégica da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, tendo em vista o pouco tempo de criação e o prazo previsto para início do planejamento do primeiro grande evento esportivo, a Copa das Confederações 2013. Contudo, durante todo o processo de planejamento e execução dos projetos locais, o referido Escritório de Projetos teve apoio incondicional da unidade central. Assim, os responsáveis pela unidade, a fim de concretizarem a tempo o devido planejamento, optaram por realizar o treinamento dos gerentes e a elaboração dos respectivos projetos, das áreas operacionais envolvidas no referido grande evento, de forma simultânea.

De modo geral, a atuação da Polícia Federal para os grandes eventos se deu na forma prevista no Manual de Atuação da Polícia Federal em Grandes Eventos, documento aprovado pela Portaria nº. 1/2013-DIREX/DPF, de 19 de fevereiro de 2013 (publicada no Boletim de Serviço nº. 35, de 21/02/2013), que foi elaborado pela Coordenação de Segurança em Grandes Eventos (CGE/DPF), unidade instituída pela portaria do Ministério da Justiça nº 2.877, de 30/12/2011, com a colaboração de vários servidores do órgão.

O manual tem por objetivo disciplinar o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle de determinado grupo de atividades da Polícia Federal nos grandes eventos, de forma a possibilitar a padronização da atuação das unidades envolvidas e a otimização do emprego dos recursos materiais e humanos. Ainda segundo ele, considerando a necessidade de conferir maior transparência e permitir um melhor desenvolvimento e controle das ações, cada grande evento será tratado como um portfólio de programas e projetos na forma preconizada pela Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal (MGP-PF), com a utilização criteriosa do respectivo sistema pelas partes envolvidas.

Assim, seguindo o cronograma contido neste manual, a fase de planejamento para os eventos Copa das Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, ocorreram, respectivamente, nos períodos de 17/12/2012 a 18/03/2013 e 26/08/2013 a 17/01/2014, ocasião em que foram elaborados os vinte e dois projetos, 17 para a Copa das Confederações em 2013 e 05 para a Copa do Mundo em 2014, envolvendo as seguintes áreas operacionais da Polícia Federal: Comando e Controle,

Comunicação Social, Controle de Armas, Controle Migratório, Cooperação Internacional, Corregedoria, Vítimas de Desastres em Massa (DVI), Inteligência, Logística, Polícia Marítima, Operações Especiais, Segurança Aeroportuária, Segurança Cibernética, Segurança de Dignitários, Segurança Privada, Varreduras e Contramedidas e Telecomunicações. Segue nos Anexos E e F imagens extraídas do sistema GEPnet de todos os projetos para os citados eventos.

Nessa missão, a atuação do escritório de projetos da Polícia Federal na Bahia foi sobremaneira facilitada, tendo em vista a definição pelo escritório de projetos da unidade central de uma estrutura analítica básica para todos os projetos das áreas operacionais envolvidas, com pequenas diferenças, nas entregas[18] e atividades previstas para cada uma, acelerando assim, o processo de confecção dos citados projetos, conforme se verifica nas Estruturas Analíticas dos Projetos (EAPs) das áreas operacionais da Cooperação Policial Internacional e da Polícia Marítima constante do no Anexo D.

Todos os projetos voltados para os grandes eventos envolveram a produção de dois formulários obrigatórios, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP). Primeiramente, cada gerente de projeto indicado elaborou o Termo de Abertura do Projeto da sua área operacional, no qual foram contemplados os objetivos, as diretrizes gerais, o escopo do projeto, a identificação das partes interessadas e a previsão inicial dos recursos financeiros. Esse formulário, foi, então, submetido à aprovação do patrocinador[19], neste caso, o Superintendente Regional da Polícia Federal na Bahia, que tornou, após sua assinatura, o projeto cada projeto oficialmente autorizado no âmbito da instituição. Vencida essa etapa, os gerentes de projetos passaram a elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto, que consistiu no desenvolvimento de atividades voltadas para o escopo definido, dos critérios de qualidade, do pano de comunicação, dos recursos humanos, do cronograma, dos custos e das aquisições e a identificação dos riscos do projeto.

Essa produção foi acompanhada e monitorada pelo escritório de projetos da Superintendência Regional na Bahia e pelo responsável da cada área operacional, em nível local, e, também, acompanhada pelo escritório de projetos central e pelo

[18] Entregas podem ser entendidas como produtos ou subdivisões dos produtos e representam os bens ou serviços (pacotes de trabalho) que serão efetivamente disponibilizados.

[19] Patrocinador – responsável pelos recursos e/ou pelo apoio político do projeto.

responsável da área operacional a nível nacional, a fim de que todo o planejamento transcorresse de forma coordenada, padronizada e no prazo estabelecido, seguindo sempre as diretrizes da unidade central, o que ocorreu durante todo o tempo nos dois eventos.

Durante toda a execução do plano de gerenciamento dos projetos da Copa da Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, os gerentes realizaram a atualização dos cronogramas dos projetos, monitoraram os riscos, emitiram relatórios semanais e reportaram-se sempre ao escritório de projetos local para a resolução de seus problemas.

Na história da Polícia Federal esta foi a primeira vez em que a instituição inovou na forma de atuar ao estabelecer novos parâmetros para o planejamento de suas ações em eventos de grande porte. A escolha pela gestão de projetos vai ao encontro do compromisso assumido pelo órgão, através do Planejamento Estratégico 2014-2022, com o processo de disseminação da cultura de gerenciamento de projetos dentro da instituição.

5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar de definido inicialmente o público-alvo de trinta e seis respondentes, foi constatado pela pesquisadora, durante a aplicação da pesquisa, que três servidores não se encontravam mais no órgão, dois em virtude de aposentadoria e um por cessão para outra instituição pública, ficando, desta forma, impossibilitados de participar da pesquisa, tendo em vista o acesso ao questionário somente ter ocorrido por e-mail institucional, dos quais já não eram portadores. Desta feita, a população-alvo da pesquisa foi redefinida para trinta e três participantes, sendo que, efetivamente, 27 (ou seja, 81% do total) responderam ao referido instrumento.

Os resultados obtidos encontram-se demonstrados, de forma segregada, nas categorias abaixo identificadas e pré-definidas para o estudo: Categoria A - Conhecimento/experiência; Categoria B - Sistema Informatizado; Categoria C – Desempenho; e Categoria D - Cultura Organizacional.

A forma de representação dos dados obtidos na presente pesquisa será a distribuição de frequência relativa, expressa através do quociente entre a frequência absoluta (número de vezes que o valor ocorre na variável, neste caso, nas opções de respostas definidas) e o número total de respondentes que efetivamente participaram da pesquisa, neste caso, 27 servidores.

Para uma análise mais significativa dos dados, foi aplicada em cada categoria de análise a regra da amplitude de variação, entre os valores máximos e mínimos, que, no presente caso, equivale ao somatório dos que concordam e concordam totalmente ou discordam e discordam totalmente.

5.4.1 Categoria A - Conhecimento/Experiência

Seguem, na Tabela 1 e no Gráfico 1, os resultados auferidos das seis questões pertinentes à categoria Conhecimento/Experiência (A), com destaque (em negrito) para aqueles que obtiveram maior percentual de escolha na pesquisa:

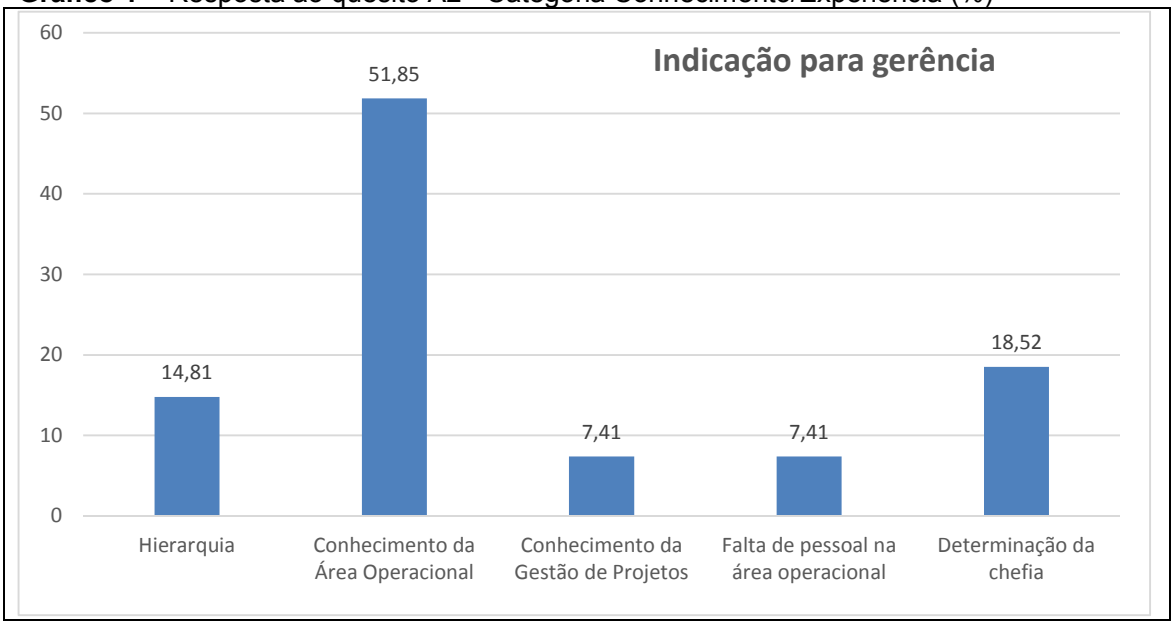
Tabela 1 – Síntese dos dados obtidos da categoria A do questionário (%)

CONHECIMENTO/EXPERIÊNCIA (A)	CT	C	NCND	D	DT
A1: Considera seu nível de conhecimento em Gestão de Projetos muito bom antes dos grandes eventos em que a Polícia Federal atuou. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?	3,70	33,33	11,11	**40,74**	11,11
A3: A orientação e apoio do escritório de projetos da Superintendência Regional na Bahia, por ocasião dos grandes eventos, foi essencial para o planejamento. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	**40,74**	37,04	14,81	3,70	3,70
A4: A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da PF é de fácil compreensão. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	14,81	**40,74**	25,93	18,52	0
A5: Utilizaria a Metodologia de Gerenciamento de Projetos no planejamento de outras missões policiais. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	14,81	**48,15**	14,81	22,22	0

A6: Gestão de Projetos profissionalizou os gestores da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?	14,81	18,52	**33,33**	22,22	11,11

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*). Legenda: CT-Concordo Totalmente, C–Concordo, NCND-Nem Concordo Nem Discordo, D–Discordo, DT–Discordo Totalmente.

Gráfico 1 – Resposta ao quesito A2 - Categoria Conhecimento/Experiência (%)



Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

Extrai-se da pesquisa, que 51,85% dos respondentes indicaram o conhecimento da área operacional como fator determinante da sua indicação para a gerência de projetos (titular ou adjunto), vide Gráfico 1; 77,78% concordam que o apoio e a orientação do Escritório de Projetos foram essenciais no planejamento; 55,55% concordam que a Metodologia é de fácil compreensão; 62,96% mencionaram que a utilizariam em outras missões policiais; e 51,85% dos respondentes discordam que possuíam um nível de conhecimento muito bom em Gestão de Projetos, antes dos grandes eventos.

Analisando os dados obtidos, evidencia-se que a atuação do Escritório de Projetos e a usabilidade da Metodologia de Gerenciamento de Projetos foram reportados pelos envolvidos como essenciais para o planejamento das áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia para os grandes eventos, uma vez que a indicação para atuarem como gerentes foi referendada pelo conhecimento e experiência da área operacional e não na Gestão de Projetos. Contudo, esta

experiência, por sua vez, mostrou-se positiva, pois grande parte dos avaliados assegurou que utilizaria a Metodologia de Gerenciamento de Projetos em outras missões policiais.

Sobre tais aspectos, autores como Meredith e Mantel Junior (2003) e Nodari et al (2007) argumentam que a qualificação em gestão de projetos é imprescindível, principalmente no contexto das instituições públicas, sob pena de comprometer a metodologia de trabalho estabelecida. Somente através de treinamento e ensino é possível a implementação com sucesso de uma metodologia, e que metodologias de difícil compreensão podem impedir o gerenciamento eficiente de projetos (KERZNER, 2006; PRADO, 2012).

Clemente e Wekerlin (2002, apud FURTADO; FORTUNATO; TEIXEIRA, 2011) afirmam que, em virtude da falta de profissionalização dos gestores, a escolha de gerentes de projetos no ambiente público está, muitas vezes, vinculada a critérios políticos, porém, essa dificuldade pode ser vencida com a formação de equipes especializadas e tecnicamente capazes de desenvolver projetos relevantes. Assim, a falta de experiência dos respondentes em gestão de projetos foi balizada pelo alto conhecimento da área operacional e pelo apoio do Escritório de Projetos. Nesse sentido, Kerzner (2006) complementa afirmando que, através da estrutura e disciplina ofertados pelo Escritório de Projetos, é possível completar o trabalho que se deseja realizar.

5.4.2 Categoria B – Sistema Informatizado

A Tabela 2 e o Gráfico 2, a seguir, apresentam os resultados obtidos nas quatro questões definidas para a categoria Sistema Informatizado (B), com destaque (em negrito) para aqueles que se sobressaíram aos olhos dos envolvidos:

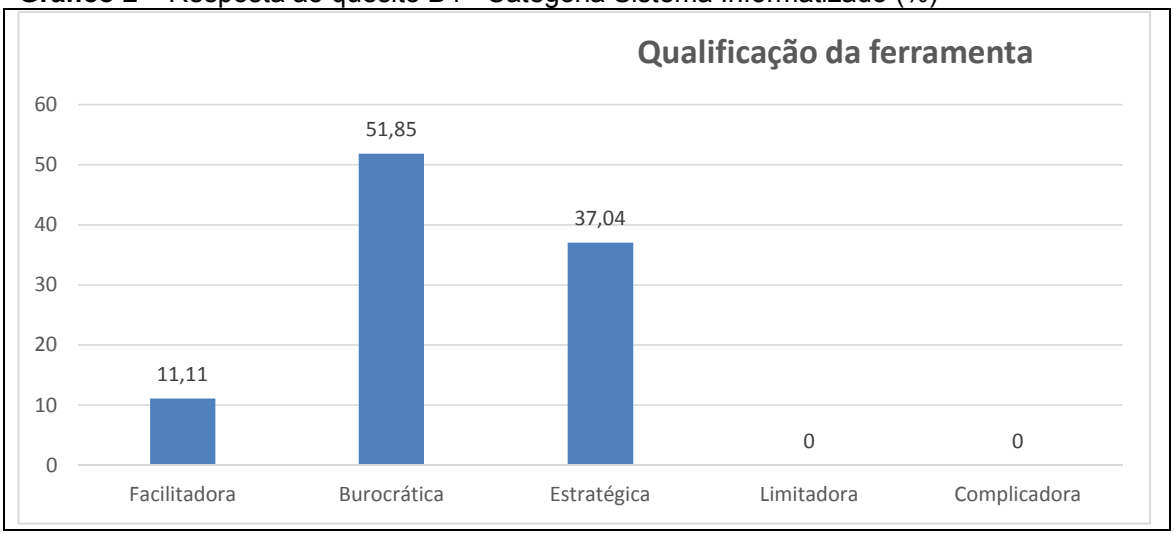
Tabela 2 – Síntese dos dados obtidos da categoria B do questionário (%)

SISTEMA INFORMATIZADO (B)	CT	C	NCND	D	DT
B1: Considera seu nível de conhecimento do sistema GEPnet da Polícia Federal muito bom antes dos grandes eventos. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?	3,70	11,11	11,11	**55,56**	18,52

B2: O sistema GEPnet é bem complexo e com muitos campos a preencher. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	11,11	18,52	**51,85**	18,52	0
B3: A utilização da ferramenta GEPnet facilitou o planejamento da área operacional da Polícia Federal para os grandes eventos. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	22,22	**37,04**	22,22	18,52	0

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*). Legenda: CT-Concordo Totalmente, C–Concordo, NCND-Nem Concordo Nem Discordo, D-Discordo, DT–Discordo Totalmente.

Gráfico 2 – Resposta ao quesito B4 - Categoria Sistema Informatizado (%)



Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

Apurou-se com a pesquisa que 74,08% dos respondentes discordam possuir bom nível de conhecimento da ferramenta GEPnet, antes dos grandes eventos; 51,85% não concordam nem discordam sobre a complexidade do sistema; 51,85% qualificaram a ferramenta como burocrática, conforme Gráfico 2; e 59,26% concordam que a ferramenta facilitou o planejamento da sua área operacional.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se consentir que, apesar da ferramenta GEPnet ter facilitado o planejamento da Polícia Federal na Bahia para os grandes eventos, a falta de conhecimento/treinamento do sistema e a sua qualificação como burocrática concorrem negativamente na referida análise.

Essa categoria é tratada pelos autores Kerzner (2006), Jucá Jr. e Amaral (2005) e Sidenko (2006 apud NASCIMENTO et tal, 2014) sob o aspecto de maturidade em gestão de projetos. Segundo os autores, o nível de maturidade de uma organização

nessa cultura é medido pela existência de uma ferramenta em gestão de projetos. Isto porque, a ferramenta possibilita auferir maior eficiência organizacional. Nesse contexto, a Polícia Federal conforma com tal entendimento, por ser detentora de uma ferramenta desenvolvida exclusivamente para esta finalidade.

Contudo, para o emprego vantajoso de qualquer software de gestão de projetos, é importante que os gerentes entendam, primeiramente, os princípios da gestão de projetos e, nesse ponto, conforme resultado da pergunta A1 da categoria Conhecimento/Experiência, os gerentes discordaram em 40,74% sobre possuir bom nível de conhecimento na referida temática, o que permite inferir na presente análise que os gerentes não dispunham do conhecimento e treinamento necessários para a utilização eficiente da ferramenta para o referido processo.

5.4.3 Categoria C – Desempenho

Os resultados apurados na categoria Desempenhos (C) encontram-se demonstrados a seguir, na Tabela 3 e nos Gráficos 3 e 4:

Tabela 3 – Síntese dos dados obtidos da categoria C do questionário

DESEMPENHO (C)	CT	C	NCND	D	DT
C1: O planejamento realizado com base na Gestão de Projetos contribuiu favoravelmente para o resultado da área operacional, nos grandes eventos. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?	22,22	**59,26**	7,41	11,11	0
C2: A gestão de projetos aumenta a confiança no processo de trabalho e se evita mudança constante de objetivos. Qual a sua opinião sobre afirmação?	22,22	**55,56**	11,11	11,11	0

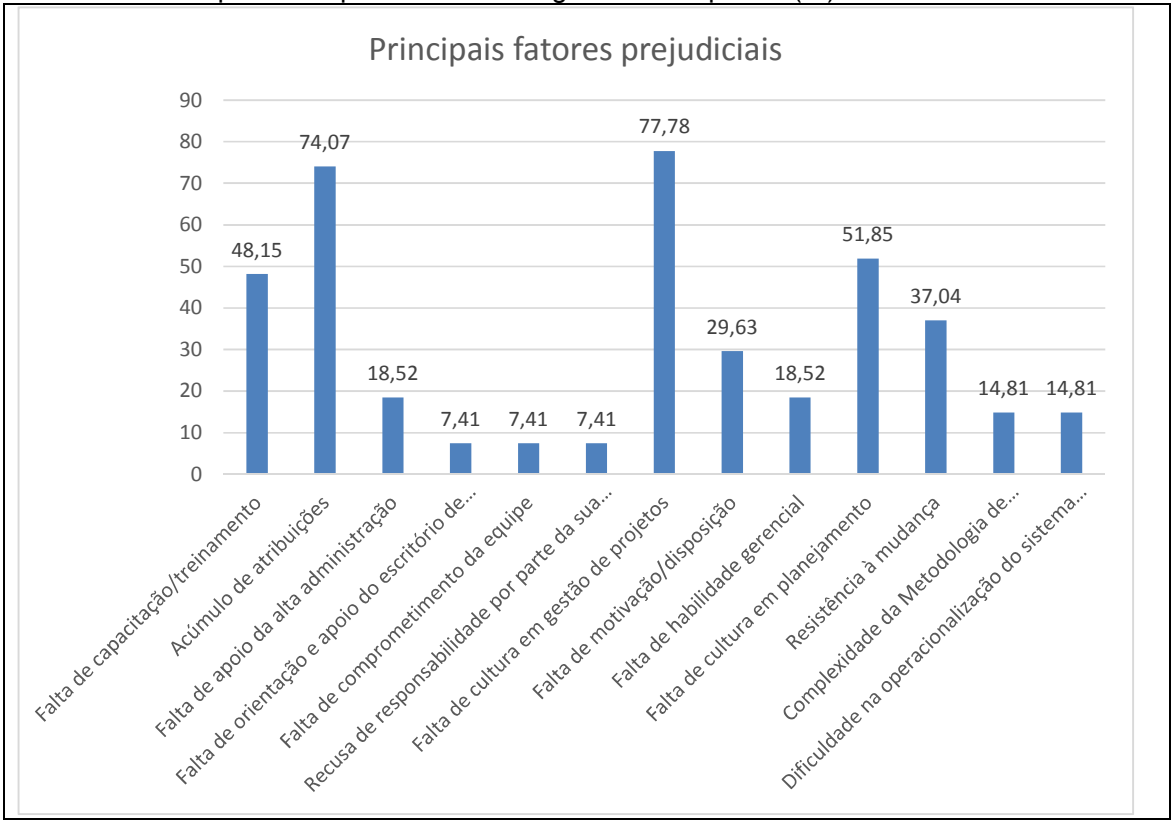
Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*). Legenda: CT-Concordo Totalmente, C–Concordo, NCND-Nem Concordo Nem Discordo, D-Discordo, DT–Discordo Totalmente

A Tabela 3 revela: 81,48 % dos respondentes concordam que a gestão de projetos contribuiu favoravelmente para o resultado da sua área operacional nos grandes eventos e 77,78% também concordam que ela aumenta a confiança no processo de trabalho, evitando mudanças constantes de objetivos. Sobre a última concordância, Kerzner (2006) argumenta que havendo sincronia entre metodologia e

ferramenta na gestão de projetos as mudanças de objetivos são minimizadas, pois o trabalho passa a fluir sem grandes alterações e os processos são planejados de modo a gerar o menor número de distúrbios na atividade operacional da organização, ensejando assim, sua maior confiabilidade.

Segundo os respondentes da pesquisa, entre os fatores prejudicais ao efetivo emprego da gestão de projetos no planejamento operacional da Polícia Federal, para os grandes eventos, estão: Falta de cultura em Gestão de Projetos (77,78%); Acúmulo de atribuições (74,07%); Falta de cultura em planejamento (51,85%); Falta de capacitação/treinamento (48,15%) e Resistência à mudança (37,04%), conforme Gráfico 3.

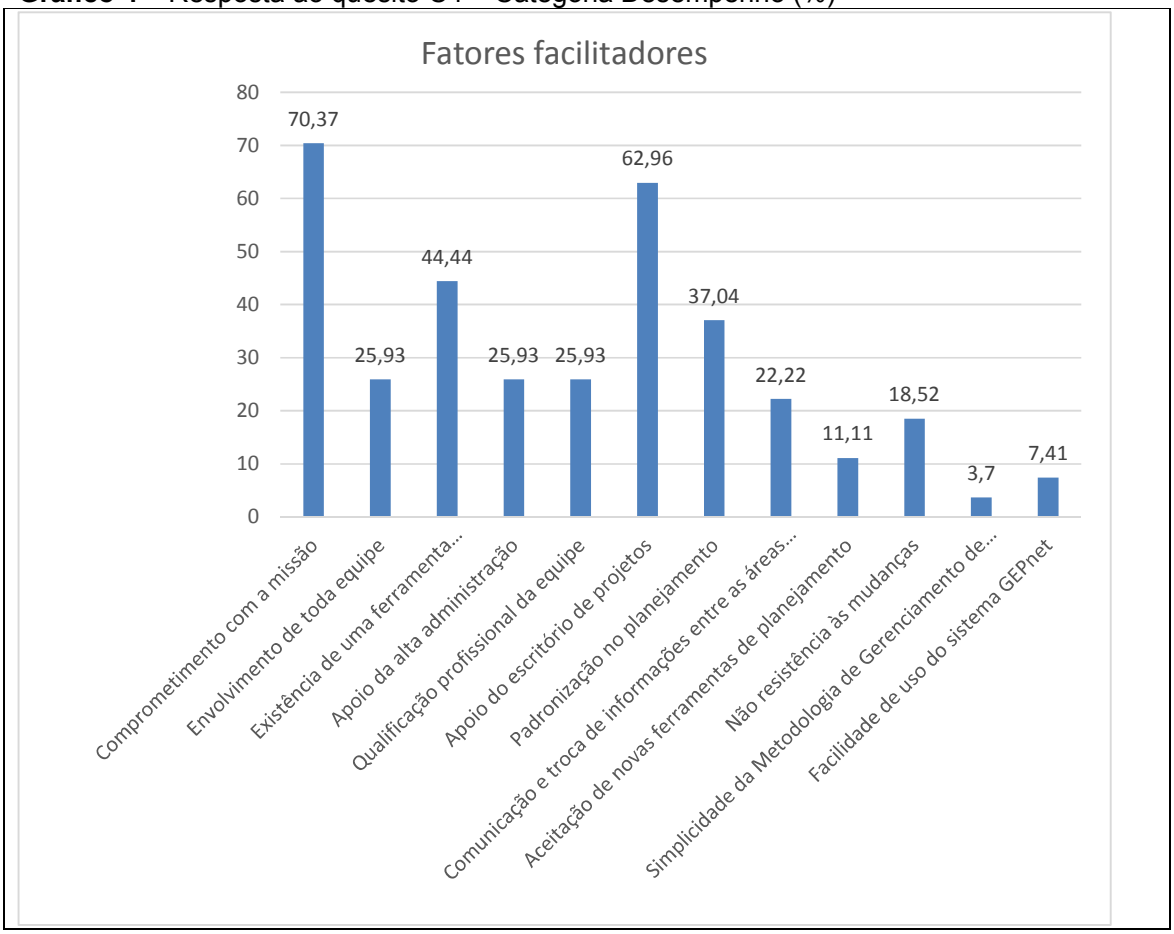
Gráfico 3 – Resposta ao quesito C3 – Categoria Desempenho (%)



Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

Já entre os fatores que facilitaram a utilização da gestão de projetos no referido planejamento, destacam-se: Comprometimento com a missão (70,37%); Apoio do escritório de projetos (62,96%); Existência de uma ferramenta informatizada para o planejamento (44,44%) e Padronização no planejamento (37,04%). Vide Gráfico 4.

Gráfico 4 – Resposta ao quesito C4 – Categoria Desempenho (%)



Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

Depreende-se dos dados apresentados que, apesar da existência de fatores prejudiciais, os quais merecem atenção especial da organização sob estudo, a gestão de projetos, na visão dos participantes, contribuiu favoravelmente para o planejamento da Polícia Federal nos grandes eventos, e as razões para esse entendimento advêm do comprometimento dos respondentes com a missão, da padronização do planejamento operacional, da existência da ferramenta GEPnet e do apoio do escritório de projetos local.

A análise acima proferida encontra respaldo teórico no pensamento de Kerzner (2006) quando discorre sobre os fatores críticos para o sucesso e para o fracasso da gestão de projetos em uma organização. Segundo ele, a disposição para aceitar responsabilidades, o reconhecimento da necessidade de uma metodologia empresarial, o apoio a um padrão de monitoramento e de relatório estabelecidos, o

reconhecimento da importância do planejamento efetivo e o desenvolvimento contínuo de treinamento em gestão de projetos concorrem positivamente para que os objetivos da instituição sejam alcançados e, portanto, para que a gestão de projetos seja exitosa.

5.4.4 Categoria D – Cultura Organizacional

Abaixo, na Tabela 4 e no Gráfico 5, encontram-se apurados os dados dos respondentes acerca da dimensão Cultura Organizacional (D), com realce (em negrito) para as respostas que obtiveram maior percentual na referida pesquisa.

Tabela 4 – Síntese dos dados obtidos da categoria D do questionário (%)

CULTURA ORGANIZACIONAL (D)	CT	C	NCND	D	DT
D1: A Gestão de Projetos é algo inovador dentro da Polícia Federal. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	33,33	**59,26**	3,70	3,70	0
D2: A Gestão de Projetos, voltada para grandes eventos, se tornou essencial para a Polícia Federal como metodologia. Qual sua opinião sobre esta afirmação?	14,81	**48,15**	25,93	11,11	0
D3: A Gestão de Projetos é muito importante para a alta administração da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?	37,04	**51,85**	11,11	0	0
D5: A gestão de Projetos foi capaz de mudar a cultura organizacional da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?	14,81	14,81	18,52	**51,85**	0
D6: Considerando que maturidade diz respeito à habilidade de uma organização está em gerenciar seus projetos, a Polícia Federal possui um grau elevado de maturidade em gestão de projetos. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?	7,41	11,11	33,33	**48,15**	0

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*). Legenda: CP-Concordo Totalmente, C – Concordo, NCND - Nem Concordo Nem Discordo, D – Discordo, DT – Discordo Totalmente.

Entre os resultados apurados, estão que 92,59% dos participantes concordam que a gestão de projetos é algo inovador dentro da Polícia Federal; 88,89%

concordam que ela é importante para a alta administração e 62,96% concordam que se tornou essencial para o órgão. Contudo, 51,85% dos avaliados concordam que ela ainda não foi capaz de mudar a cultura organizacional do órgão, fato este reforçado pela avaliação de discordancia, em 48,15%, quanto ao elevado nível de maturidade em gestão de projetos que a instituição possui.

Os dados apresentandos acima foram compreendidos a partir do entendimento de Kerzner (2006), o qual afirma que em culturas corporativas, onde estão envolvidos aspectos como metas, convicções e aspirações da alta administração, a falta de apoio de algum integrante desta administração pode impactar negativamente na sua implantação. A cultura corporativa voltada para a gestão de projetos, por exemplo, fundamenta-se no comportamento organizacional, portanto, quando um gestor, por questões pessoais, não apoia a gestão de projetos, tal comportamento pode abalar os alicerces dessa cultura. Assim, a partir desse embasamento teórico, é possível inferir, mesmo considerando o grau inovador da cultura dentro do órgão, que a importância e o apoio dados pela alta administração da Polícia Federal à gestão de projetos foram imprescindíveis para sua utilização nos referidos eventos.

Ainda sob o aspecto cultura, importante destacar, segundo Prado (2012), que para gerenciar projetos com eficiência é preciso uma estrutura diferente da tradicional estrutura funcional da Polícia Federal, moldada por setores e funções específicas. Contrário a essa visão, Kerzner (2006) argumenta que mudar a estrutura de organização para inserção da gestão de projetos pode ser algo desastroso. A gestão de projetos bem-sucedida pode ocorrer dentro de qualquer instituição, basta que a cultura interna incentive o trabalho em equipe, a cooperação, a confiança e a comunicação eficaz. Prado (2012), Treff e Batistella (2013) asseguram que a implantação de escritório de projetos tem-se apresentado como um caminho promissor para a mudança de cultura nas organizações tradicionais. Nesse contexto, a implantação do escritório de projeto na Polícia Federal foi um passo significativo rumo a uma mudança efetiva na sua cultura organizacional.

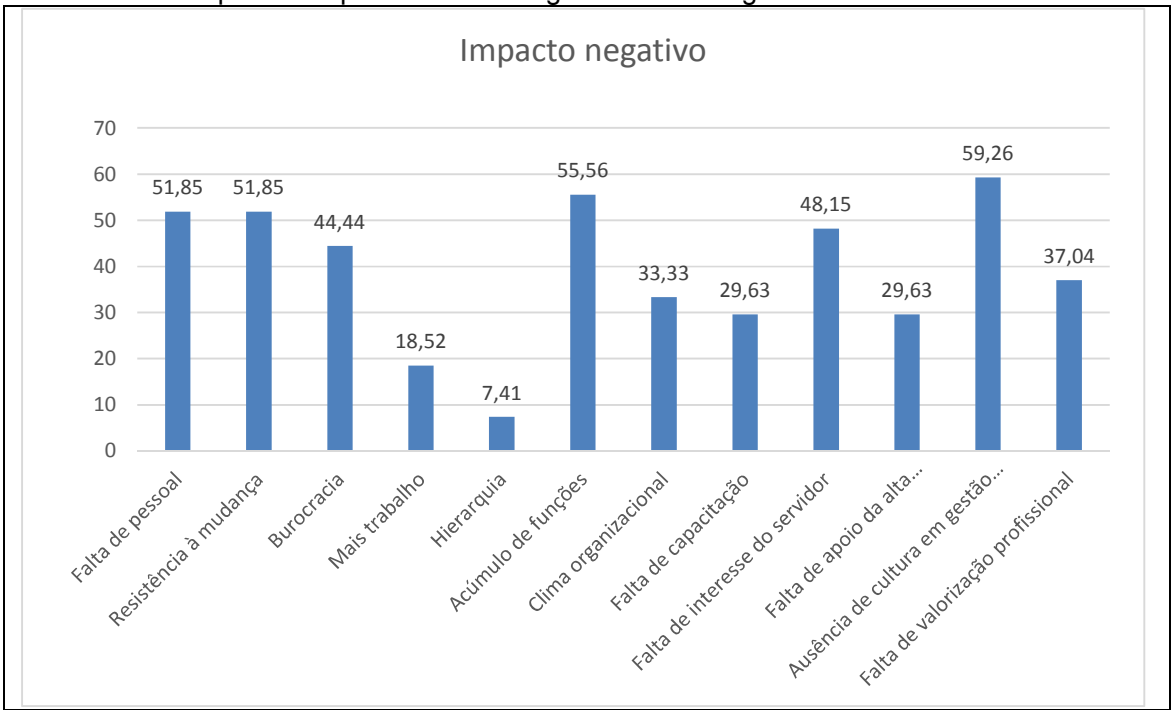
Já o nível de maturidade em gestão de projetos, objeto, também, de avaliação na presente categoria, é explicado à luz do trabalho de Kerzner (2006), o qual discorre que a mera utilização de ferramentas e sistemas de apoio ao gerenciamento de projetos não garantem que a organização se encontre madura ou venha a conseguir que seus projetos obtenham sucesso. Desse modo, apesar da existência de uma

metodologia de gerenciamento de projetos na Polícia Federal, ela não foi suficiente para tornar a instituição madura em termos de gestão de projetos, fato esse confirmado pelo resultado de discordância em 48,15% obtido na questão D6, que trata do referido assunto.

Esse entendimento é reforçado pelas avaliações de concordância feitas pelos respondentes quanto à usabilidade da metodologia (48,15%) e a facilidade promovida pelo emprego da ferramenta GEPnet no planejamento (59,26%), nas categorias conhecimento/experiência e sistema informatizado, respectivamente.

No tocante aos fatores que podem impactar negativamente o avanço da gestão de projetos dentro da Polícia Federal, os respondentes indicaram, entre as opções apresentadas (conforme Gráfico 5), que a ausência de cultura em gestão de projetos (59,26%), o acúmulo de funções (55,56%), a falta de pessoal (51,85%), a resistência à mudança (51, 85%), a falta de interesse do servidor (48,15%) e a burocracia (44,44%) são os principais motivos impeditivos para esse avanço no órgão.

Gráfico 5 – Resposta ao quesito D7 - Categoria Cultura Organizacional



Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

As respostas dadas pelos envolvidos, de forma livre, ao quesito D8 (questão aberta da pesquisa), que trata das diferenças marcantes entre a gestão de projetos e

as formas convencionais de gestão, encontram-se registradas no Anexo G. Contudo, em face da amplitude de informações e das repetições de ideias verificadas, a pesquisadora procedeu de forma qualitativa, segundo análise de contéudo de Bardin, à identificação dos termos de maior frequência dentro do resultado bruto colhido, em conformidade com as categorias de análises já definidas para o presente trabalho.

Entre as diferenças apontadas pelos participantes estão “Força o planejamento”; “Melhor planejamento orçamentário”; “facilita o controle da execução”; “Utilização de ferramenta especifica”; “Rotinas e acompanhamento constante”; “Visualização do projeto pela alta cúpula da administração”; “Profissionalização e Planejamento”; “Interação entre equipes e o uso de novas tecnologias”; “Padronização dos processos”; “A interlocução entre as coordenações”; “Agilidade, uniformidade de procedimentos e eficiência”; “Padronização do trabalho”; “Cronograma preciso de desenvolvimento das atividades” e “Planejamento sistemático e racionalização de recursos”. A partir desse conteúdo, foi possível inferir que os principais pontos de divergência entre a forma tradicional de administração e aquela realizada com aporte da gestão de projetos, na visão dos respondentes, residem nos quesitos planejamento, controle, organização, profissionalização, padronização, capacitação, racionalização de recursos e interação entre equipes.

Tais quesitos, conforme mencionado no campo teórico deste trabalho, são as características que melhor representam e definem a gestão de projetos. Segundo Castro (2003), Kerzner (2006) e o PMBOK (2008), a gestão de projetos realiza o planejamento, o controle e a execução de uma série de atividades integradas, mediante o uso de técnicas modernas, da utilização racional de recursos materiais e do envolvimento de pessoal capacitado, visando atingir os objetivos pré-estabelecidos e a satisfação dos seus participantes.

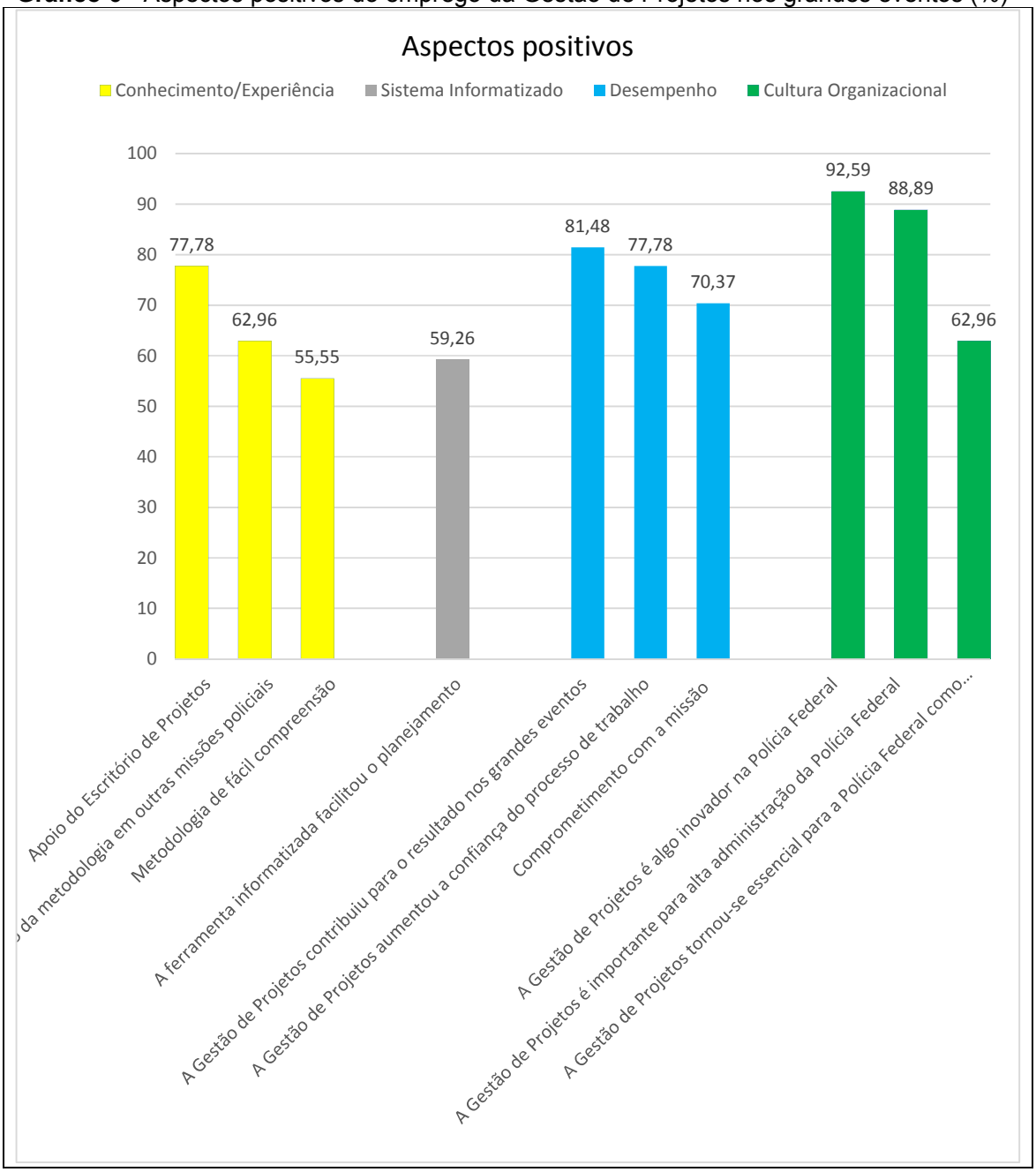
Diante do exposto, pode-se afirmar que os fundamentos da gestão de projetos foram devidamente assimilados pelos gerentes de projetos, durante todo o processo de treinamento, elaboração e execução de projetos promovidos pelo Escritório de Projetos da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, por ocasião do planejamento das áreas operacionais do órgão, para os grandes eventos esportivos, foco da presente pesquisa.

De modo análogo, a pesquisadora realizou também a análise e tratamento das respostas relativas ao quesito D9, elencadas no Anexo H, que aborda os desafios da

Polícia Federal para manutenção da gestão de projetos no órgão. Na percepção dos envolvidos, os principais desafios para sedimentação da cultura de gestão de projetos na instituição permeiam questões como valorização profissional; treinamento e capacitação continuados; simplificação da ferramenta informatizada; gestão por competência; comprometimento da alta administração; clima organizacional; mudança de cultura; resistência à mudança; acúmulo de funções; falta de recursos e pessoal qualificado e falta de cultura em gestão de projetos. Tais condições, se não forem devidamente priorizadas e saneadas pelos gestores da Polícia Federal, podem comprometer a evolução progressiva dessa cultura na instituição.

Assim, a partir do tratamento e análises dos resultados de todas as categorias de análise da pesquisa é possível demonstrar, de forma geral, que os aspectos mais pontuados, pelos participantes do estudo, acerca do emprego da gestão de projetos nos grandes eventos, foram: apoio do escritório de projetos, metodologia de fácil compreensão e o emprego da metodologia em outras missões policiais (conhecimento/experiência); ferramenta informatizada facilitou o planejamento (sistema informatizado); a gestão de projetos contribuiu para os resultados nos grandes eventos, a gestão de projetos aumentou a confiança no processo de trabalho e comprometimento dos envolvidos com a missão (desempenho); a gestão de projetos é uma inovação na Polícia Federal, a gestão de projetos é importante para a alta administração da Polícia Federal e a gestão de projetos tornou-se essencial enquanto metodologia para o órgão (cultura organizacional).

Gráfico 6 - Aspectos positivos do emprego da Gestão de Projetos nos grandes eventos (%)

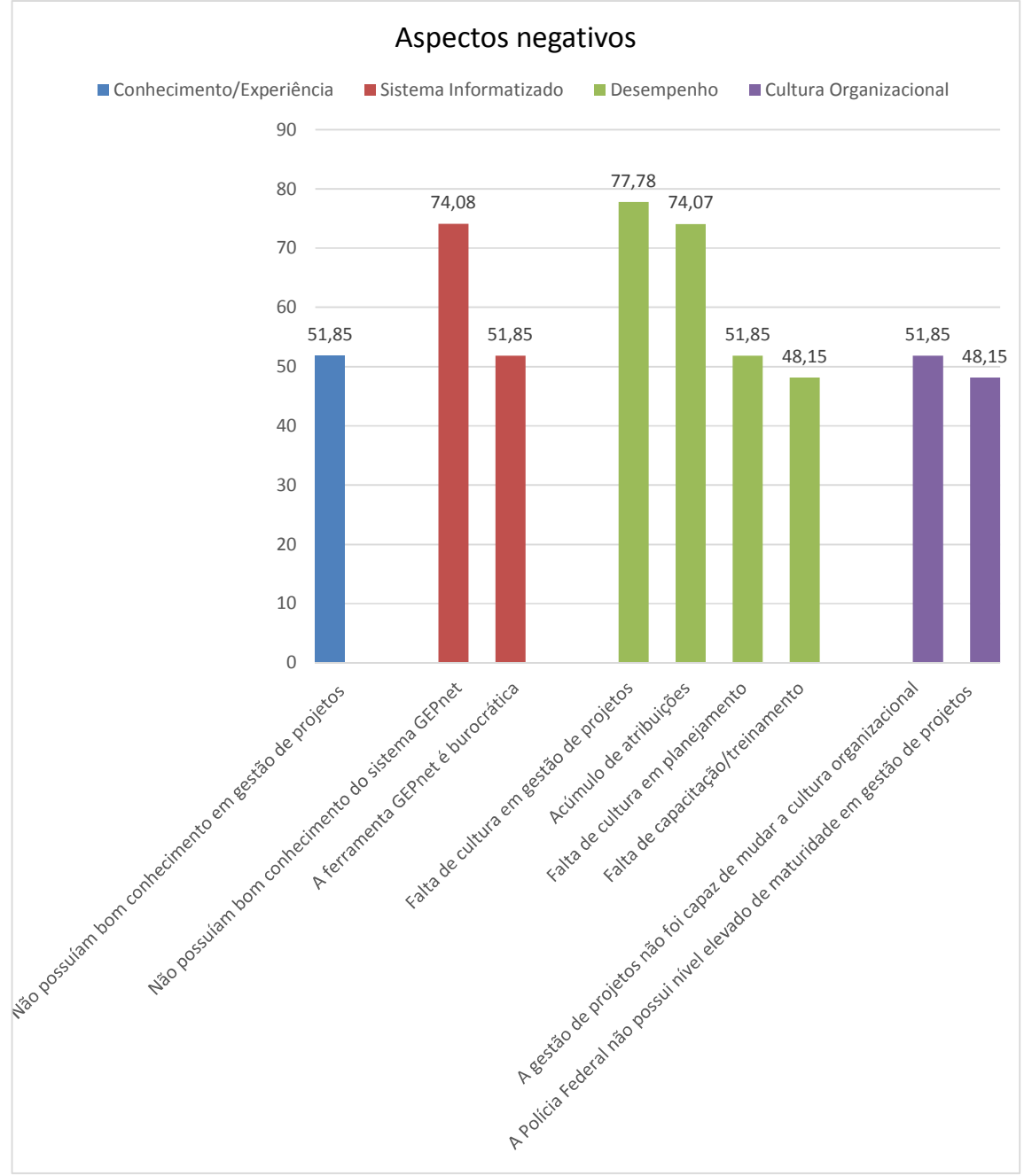


Fonte: Questionário da pesquisa (Ferramenta *LimeSurvey*)

De modo análogo, é possível demonstrar, também, que os aspectos menos pontuados pelos participantes do estudo sobre o emprego da gestão de projetos nos grandes eventos, em cada categoria de análise, foram: falta de conhecimento da gestão de projetos (conhecimento/experiência); falta de conhecimento da ferramenta

GEPnet e ferramenta burocrática (sistema informatizada); falta de cultura em gestão de projetos, acúmulo de atribuições, falta de cultura em planejamento e falta de capacitação/treinamento (desempenho); a gestão de projetos não foi capaz de mudar a cultura organizacional da órgão e a Polícia Federal não possui nível de maturidade elevado em gestão de projetos (cultura organizacional).

Gráfico 7 - Aspectos negativos do emprego da Gestão de Projetos nos grandes eventos (%)



Fonte: Questionário da pesquisa (Ferramenta *LimeSurvey*)

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve por objetivo geral demonstrar a contribuição do planejamento baseado na gestão de projetos para a atuação da Polícia Federal no Estado da Bahia nos grandes eventos esportivos ocorridos no país, no período de 2013 e 2014. Nesse sentido, empreendeu-se um processo de coleta de dados a partir de pesquisa bibliográfica, investigação documental e aplicação de questionário estruturado com respondentes, segregado aprioristicamente nas categorias Conhecimento/Experiência, Sistema Informatizado, Desempenho e Cultura Organizacional. A análise dos dados obtidos desses procedimentos permitiu sublinhar as seguintes principais conclusões, em atenção aos objetivos estabelecidos:

A maioria dos participantes do estudo são do sexo masculino, tem idade entre 41-50 anos, possuem nível superior em Direito e integram o quadro funcional da Superintendência Regional de Polícia Federal há mais de 10 anos. Foi constatado, ainda, que nenhum participante possuía certificação do PMI em Gestão de Projetos, antes dos grandes, tendo sido o conhecimento da área operacional o fator determinante da sua indicação para a gerência de projetos.

O suporte do Escritório de Projetos da Superintendência de Polícia Federal na Bahia, realizado através de treinamento, orientação, apoio na elaboração, no acompanhamento e na execução dos projetos das áreas operacionais durante os grandes eventos, nos anos de 2013 e 2014, foi fundamental para que a gestão de projetos fosse efetivamente empregada no planejamento do órgão para os citados fenômenos. Isto porque, apenas um terço dos participantes detinham o conhecimento prévio dessa cultura, demonstrando, assim, o quão limitado era esse conhecimento dentro da instituição. Este fato é comprovado pelos envolvidos ao elencarem o treinamento/capacitação como um dos fatores prejudiciais à utilização da gestão de projetos na Polícia Federal nos citados eventos.

A existência uma metodologia para gerenciamento de projetos na Polícia Federal, e sua usabilidade, permitiu que o planejamento das áreas operacionais para os grandes eventos pudesse ocorrer de forma sistematizada, ou seja, com definição de objetivos, estabelecimento de atividades em cronograma, previsão de custos, de recursos humanos e de materiais, identificação e monitoramento de riscos e maior integração e comunicação entre as áreas e servidores envolvidos. Desta feita, ao

assegurarem que utilizariam a Metodologia de Gerenciamento de Projetos em outras missões policiais do órgão, os respondentes validaram o emprego da gestão de projetos no planejamento da instituição para os grandes eventos esportivos, objeto deste estudo.

A ferramenta informatizada GEPnet facilitou o planejamento da Polícia Federal nos grandes eventos, mas carece de simplificação e desburocratização na visão dos respondentes. Tal avaliação foi motivada, possivelmente, pela quantidade de informações e dados que são solicitados quando do preenchimento do sistema informatizado e pelo volume de formulários e papéis que são gerados durante todo o planejamento e execução dos projetos. Esta é uma hipótese considerada pela autora, já que os respondentes não se manifestaram expressamente sobre tais pontos e pelo fato da pesquisadora ter participado do referido planejamento no órgão. Esses aspectos, de acordo com o posicionamento de um dos participantes da pesquisa, se não saneados pelo órgão, podem impactar negativamente no uso desse ferramental, tornando-o obsoleto.

O planejamento baseado na gestão de projetos, na visão dos envolvidos, aumentou a confiança no processo de trabalho. Essa confiança é explicada, segundo a teoria, pela sincronia entre a metodologia e o sistema desenvolvidos no âmbito da própria instituição, que minimizou as mudanças de objetivos constantes e permitiu que o trabalho dos gerentes de projetos pudesse fluir sem grandes alterações nas atividades rotineiras da instituição. Além dessa sincronia, o respaldo institucional promovido pela alta administração da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, na aprovação obrigatória do projeto elaborado por cada área operacional, também, foi importante para que o processo de trabalho voltado para os grandes eventos adquirisse tal confiabilidade.

Os fatores que mais contribuíram para o efetivo emprego da gestão de projetos nos grandes eventos foram o comprometimento dos respondentes com a missão, a padronização do planejamento propiciada pela metodologia, a existência de uma ferramenta informatizada e o suporte do escritório de projetos local, que consistiu em treinamento e acompanhamento dos gerentes na elaboração e execução de projetos.

A gestão de projetos foi considerada uma inovação dentro do órgão, pois, até então, o planejamento para a atuação em missões policiais era realizado de maneira convencional, onde o ato de planejar consistia apenas em fazer planos, com suporte

de editores de texto e de planilhas, e delegar responsabilidades e definir pessoal e orçamento necessários. Com a gestão de projetos, o planejamento ganhou o reforço de metodologia e tecnologia, proporcionando aos servidores da Polícia Federal, durante os grandes eventos, profissionalismo em detrimento da cultura do improviso, também conhecida como “NHS” (Na Hora Sai), jargão bastante empregado no meio policial. A partir desse modelo de gestão, foi possível delimitar atividades no tempo, definir de recursos humanos, prever custos e identificar e monitorar riscos, além de promover maior comunicação e integração entre servidores das diversas áreas operacionais.

Os ganhos de conhecimento e experiência gerados com a prática da gestão de projetos durante os grandes eventos podem ser mensurados nas diferenças marcantes, identificadas pelos respondentes, entre gestão de projetos e as formas convencionais de gestão. Tais diferenças residem, principalmente, nos aspectos planejamento, controle, organização, profissionalização, padronização, capacitação, racionalização de recursos e interação entre equipes. Assim, a partir desses apontamentos é possível inferir que os conceitos da gestão de projetos, que envolvem planejamento, controle e a execução de atividades integradas, o uso de técnicas modernas, racionalização de recursos materiais, emprego de pessoal capacitado, de certo modo, foram bem assimilados pelos gerentes de projetos durante o referido processo.

Os fatores que mais dificultaram o emprego da gestão de projetos no planejamento das ações do órgão para os grandes eventos, segundo os respondentes, foram a falta de cultura em gestão de projetos, o acúmulo de atribuições, a falta de cultura em planejamento, a falta de capacitação/treinamento e a resistência à mudança.

A normatização promovida pela Polícia Federal, com a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos no planejamento das suas áreas operacionais para os citados eventos, evidencia a importância dada pela alta administração do órgão à gestão de projetos. Esse apoio foi apontado pelos respondentes como essencial não só para os grandes eventos, mas para a manutenção dessa cultura na instituição.

Apesar da instituição possuir metodologia, ferramenta, processos, apoio da alta administração e tecnologia, requisitos elencados pelos teóricos para a alavancagem maturidade em gestão de projetos, o grau de maturidade dessa cultura no órgão não

foi considerado elevado. Isto se deve à falta de gerentes altamente qualificados, a pouca experiência da instituição em gerenciar projetos e a baixa intimidade dos gerentes de projetos no uso da ferramenta disponível, condições evidenciadas pela pesquisadora no presente estudo.

A gestão de Projetos não foi capaz de mudar a cultura organizacional da Polícia Federal, mas a existência de Escritórios de Projetos no órgão assinala a preocupação e o interesse da alta administração na disseminação dessa prática na instituição. Esta tem sido a opção mais factível para a introdução da cultura de gestão de projetos em organizações portadoras da tradicional estrutura funcional ou hierárquica, pois não exige mudanças extremas da sua cultura organizacional e permite que a execução de projetos possa ser bem-sucedida, desde que competências como trabalho em equipe, cooperação, confiança e comunicação interna eficaz sejam incentivadas.

Os principais obstáculos para o avanço dessa cultura na instituição são a ausência de cultura em gestão de projetos, o acúmulo de funções, a falta de pessoal, a resistência à mudança, a falta de interesse do servidor e a burocracia. Esta última afeta sobremaneira as instituições policiais, onde há o predomínio do modelo tradicional tecnoburocrático, pois impede que novos modelos de gestão, mais avançados tecnologicamente e focados em resultados, sejam implementados de maneira efetiva.

Valorização profissional, treinamento continuado, simplificação da ferramenta informatizada, gestão por competência, clima organizacional, mudança de cultura, resistência à mudança, acúmulo de funções, falta de recursos e de pessoal qualificado, falta de cultura em gestão de projetos, entre outros, são desafios a serem vencidos pela alta administração da Polícia Federal para a continuidade progressiva da cultura de gestão de projetos na instituição, na visão dos gerentes de projetos envolvidos na pesquisa.

Entre os desafios apontados, existem tópicos tão complexos que carecem de um estudo mais aprofundado, não objeto do presente trabalho, e, portanto, apresentam-se como excelentes oportunidades de exploração para futuras pesquisas dentro da instituição, como é o caso da valorização profissional, do clima organizacional, da gestão por competência e da resistência e mudança de cultura.

Assim, a partir das considerações finais apresentadas, foi possível inferir, em resposta à proposição de pesquisa definida, que as maiores contribuições do planejamento baseado na Gestão de Projetos, residem nos aspectos inovação, promovida com o advento de metodologia e tecnologia; sistematização, refletida na ordenação de todo o trabalho executado; e padronização, alcançada em todas as áreas operacionais da Polícia Federal na Bahia, nos dois eventos. E os fatores que mais corroboraram para esse resultado foram o comprometimento dos respondentes com a missão, a existência de metodologia e de sistema próprios da instituição, o apoio da alta administração e o suporte do escritório de projetos local.

Os resultados apontados neste trabalho podem servir para balizar futuros estudos na área, em especial nas instituições públicas que já laboram com o tema ou ensejam implementar a cultura da gestão de projetos em suas administrações, principalmente, pela identificação de pontos críticos como a falta de cultura em gestão de projetos, o acúmulo de atribuições, a falta de pessoal e de recursos, a burocracia, a falta de capacitação/treinamento e a resistência à mudança, que, se não tratados previamente, podem impactar negativamente na disseminação da cultura de gestão de projetos em ambientes corporativos.

O estudo demonstrou que a estrutura hierarquizada e tradicional da Polícia Federal não inviabilizou o emprego da Gestão de Projetos. A atuação da instituição para os grandes eventos, coadunada com o planejamento estratégico e alicerçada em metodologia e tecnologia, envolveu a alta administração e o escritório de projetos, integrou servidores, gerou ganhos de conhecimento e experiência, promoveu mudança de hábito e de cultura (ainda não suplantada em definitivo), demonstrando, assim, ser possível superar as limitações do modelo burocrático de gestão e trabalhar com planejamento, organização, focada em resultados, algumas das principais características do modelo gerencial de administração. A partir de tais benefícios não se pode olvidar que o planejamento baseado na gestão de projetos contribuiu efetivamente para atuação da Polícia Federal nos grandes eventos esportivos, Copa das Confederações Brasil 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

Por fim, considerando que a Polícia Federal atuou em todas as capitais-sedes dos grandes eventos esportivos no país nos anos de 2013 e 2014, valeria a pena a realização de novos estudos em tais localidades, a fim de averiguar se as dificuldades, as limitações e as contribuições assinaladas pelos servidores lotados na Bahia são

pontuais ou se refletem nas demais unidades federativas. O estudo proposto poderá representar um manancial de informações e dados importantes para a administração do órgão no planejamento de futuras ações direcionadas a grandes eventos e subsidiar a tomada de decisões que envolvam a área de gestão de projetos dentro da instituição, além de legado para instituições públicas de um modo geral.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, C. W.; BARIANI, E. **Administração Pública no Brasil:** breve história política. São Paulo: Unifesp, 2010.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. de A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de Projetos segundo o Guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 3, n. 3, p. 58-87, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/78>. Acesso em: 17 fev. 2016.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Burocracia pública e reforma gerencial**. São Paulo. 2007. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/2007/BurocraciaPublicaReformaGerencial.dpf>. Acesso em: 29 nov. 2016.

CASTRO, R. B. de. **Eficiência, Eficácia e Efetividade na Administração Pública**. In: 30 ENCONTRO DA ANPAD. Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CHAVES, M. C. R. **Gestão de Projetos em uma empresa pública - Uma prática rumo à flexibilização. Discurso ou Realidade?** 2003. 151. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

CHARNOV, B. H.; MONTANA, P. J. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

COLE, R; BAKER, S. **Gestão de projetos:** O que os melhores gestores sabem, fazem e falam. Tradução de Rosemaire Ziegelmaier. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública:**; tradução técnica e glossário Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FURTADO, M. A. P; FORTUNATO, G.; TEIXEIRA A. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. **Revista Eletrônica**

Sistemas & Gestão, v. 6, n. 2, p 167-183, 2011. Disponível em*:* <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V6N2A6/V6N2A6>. Acesso em: 15 ago. 2016.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 15 ago. 2016

JUCÁ JUNIOR, A. S.; AMARAL, D. C. **Estudos de Caso de Maturidade em Gestão de Projetos Empresas de Base Tecnológica**. Rio Grande do Sul. 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_Enege0504_1632.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2016.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2008

LUBISCO, N. M. L.; VIEIRA, S. C. **Manual de Estilo Acadêmico:** trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. Salvador: EDUFBA, 2013.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos:** as melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 1-12, jan./fev. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100004>. Acesso em: 29 dez. 2016.

NASCIMENTO, T. C. et tal. Fatores que contribuem para maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n.2, p. 415-428, abr./mai./jun. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31565>. Acesso em: 29 ago. 2016.

NODARI, L. D. T. et al. A abordagem das competências como instrumento de apoio à tomada de decisão: o caso da Secretaria de Desenvolvimento Regional de Joaçaba (SC). In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**,** 27., 2007, Paraná. **Anais...** Paraná, 2007. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr640478_9288.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2016.

OLIVEIRA, E. D.; PEREIRA, J. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública**. Disponível em:<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/impresso_artigo/1266>. Acesso em: 14 mar. 2016.

OLIVEIRA, F. B. de; ZOUAIN, D. M.; RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. **Desafios da Gestão Pública de Segurança**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro v. 40 n. 2: 273-88, mar/abr. 2006.

PASCARELLI FILHO, M. **A Nova Administração Pública: Profissionalização, Eficiência e Governança**. São Paulo: DVS, 2011.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PESTANA, C. V. S.; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER). In: I CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA DO ES (CONGEP). 1., 2009, Vitória. **Anais ....** Vitória:2009.

PMI. *Project Management Institute*. **Um Guia em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK)**. 4. ed. Campus Boulevard, Newtown Square: GLOBAL STANDARD, 2008. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0BwYmbMcHNcSwNXc2bkg2ZDJYbE0/edit>. Acesso em: 29 ago. 2016.

PRADO, D. **Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações**. 5 ed. Minas Gerais: FALCONI, 2012.

SAVI, E. M. de S. **Gerenciamento de Projetos apoiando a gestão pública**: uma análise para o Governo do Estado de Minas Gerais. 2011. 334. F. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar/abr. 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos**: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos. São Paulo: M. Books, 2010.

TREFF, L; BATTISTELLA, L. R. (Org.) **Inovação em Gestão de Projetos na Administração Pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

UHLMANN, G. W. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 1997.

VALERIANO, D. **Gerenciamento Estratégico de Projetos**: governança, portfólio, programa e partes interessadas. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Contexto de inserção profissional na área gestão de projetos: uma problematização a partir da prática.

Remontar a trajetória profissional é sempre algo muito interessante. No presente caso, ela terá uma motivação ainda maior, que é demonstrar como o caminho trilhado pela autora propiciou a produção intelectual da dissertação de mestrado em gestão de projetos, área na qual encontra-se envolvida e comprometida profissionalmente. Para tanto, a autora inicia com um breve relato da sua vida acadêmica e profissional, para ao final apresentar as justificativas para tal escolha.

Na Polícia Federal há quase vinte anos de efetivo exercício, várias foram as atribuições e os compromissos por ela assumidos, quer seja na área finalista, perícia criminal, quer seja na área administrativa, esta última por escolha e afinidade. A partir de 2001, após convite do gestor máximo do órgão na Bahia, a autora enveredou pelo campo da gestão pública, assumindo de 2001 a 2004 e, mais tarde, de 2007 a 2009, a função de Chefe do Setor de Administração Policial e Chefe do Setor de Logística (designação atual da função), respectivamente. Nesse período foi possível conhecer e vivenciar *in loco* as dificuldades e limitações dos gestores frente à burocracia e a falta de recursos orçamentários em um órgão público, mas também constatar que a capacidade e flexibilidade de gerenciamento do gestor, assim como conhecimento específico da matéria são indispensáveis para um resultado satisfatório nessa caminhada.

Durante tais períodos, foi responsável por gerenciar todas as ações voltadas para suprir o referido órgão dos recursos materiais e humanos, mediante terceirização, necessários ao bom funcionamento da máquina, estando sob sua direção à gestão dos núcleos de Material, de Orçamento e Finanças, de Protocolo, de Transporte e a Comissão Permanente de Licitação. A especialização em gestão pública ocorreu em 2006, por conta da progressão funcional para a classe especial, realizada pela Academia Nacional de Polícia em parceria com a Faculdade do Tocantins, ocasião em que pode aprofundar os conhecimentos sobre a matéria.

Em 2006, foi convidada a assumir, por cessão, no período de 2006 a 2007, o cargo de Diretora Administrativa da Segurança Pública no Estado da Bahia. Experiência profissional bastante gratificante e desafiadora, onde desempenhou, com as devidas ressalvas, funções análogas àquelas exercidas na Superintendência

Regional de Polícia Federal na Bahia, enquanto Chefe do Setor de Logística Policial, visto que a legislação e ambiente organizacional são específicos e diferenciados. Na estrutura do presente órgão estavam subordinados hierarquicamente à referida diretoria, as Coordenações de Material e Patrimônio, de Transportes, de Recursos Humanos, de Serviços Gerais, o Protocolo e a Assistência Orçamentária.

Foi um período enriquecedor, onde teve oportunidade de conhecer a estrutura e o funcionamento de uma entidade pública estadual, suas dificuldades e problemas e identificar as capacidades e habilidades de seus integrantes. E apesar do pouco tempo que teve para gerenciar aquela diretoria, espera que as ações desenvolvidas durante sua gestão tenham contribuído para melhoria da entidade, mais precisamente, da unidade sob sua responsabilidade.

Depois do retorno em 2007 a sua instituição de origem, a presente autora foi submetida a um novo desafio em 2012, que foi a supervisão da Unidade Integrada de Gestão Estratégica da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, cujas atribuições, entre outras, residem em implementar a Metodologia de Gestão Estratégica da Polícia Federal (MGE/DPF), acompanhar o portfólio de projetos e processos e acompanhar as atividades de gestão estratégica desenvolvidas no âmbito da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, além da missão precípua de disseminar a cultura de gerenciamento de projetos e de processos na referida unidade.

Já no final de 2012, com a proximidade dos grandes eventos, a unidade central, visando fortalecer a gestão estratégica e garantir a padronização e a eficiência na execução de suas atividades, estabeleceu que o planejamento das ações da Polícia Federal para tais eventos deveria ocorrer com aporte metodológico da gestão de projetos. Assim, foram priorizadas as ações de capacitação dos servidores na Metodologia de Gerenciamento de Projetos no âmbito de todas as unidades descentralizadas da Polícia Federal, incluindo a SR/DPF/BA, com o intuito de propiciar aos servidores designados o treinamento e a orientação necessários ao atingimento desse objetivo.

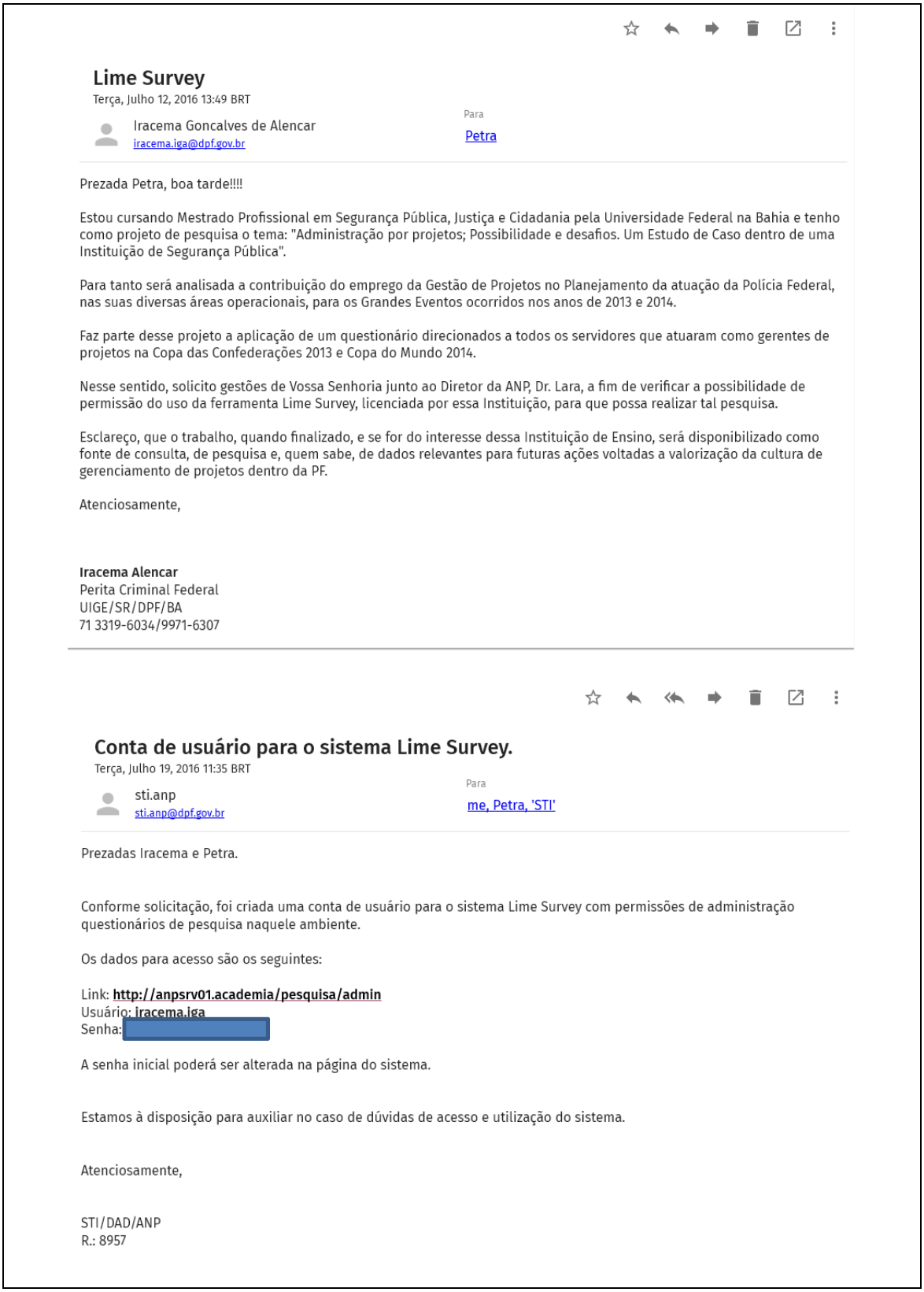
Portanto, coube à Unidade Integrada de Gestão Estratégica, sob a responsabilidade da autora, a coordenação e o monitoramento dos projetos elaborados pela Polícia Federal na Bahia, para os seguintes grandes eventos: Copa das Confederações 2013, Sorteio da Copa do Mundo Sauipe 2103 e Copa do Mundo

FIFA 2014. Nesse período, a referida unidade acompanhou e monitorou o andamento de diversos projetos de áreas operacionais da Polícia Federal. Em 2015, ainda vinculada à unidade acima mencionada, a autora foi designada a assumir a Unidade de Controle Interno da SR/DPF/BA, a qual compete a análise da legalidade, legitimidade e economicidade de atos administrativos, atuar como facilitadora na relação entre a SR/DPF/BA e órgãos que compõem os Sistemas de Controle Interno e Externo, mensurar a eficácia, eficiência e efetividade das ações de sua unidade para o atingimento dos objetivos das políticas públicas traçadas para o DPF, entre outras.

Na supervisão da área de gestão de projetos, a autora continua a realizar o acompanhamento de projetos demandados pelos diversos setores, delegacias e pela alta administração da Superintendência Regional de Polícia Federal na Bahia, visando atender às necessidades pontuais de cada unidade interna, além de promover a divulgação de cursos e treinamentos correlatos a área, participando em alguns casos como professora e tutora dos mesmos. Assim, a experiência vivida pela presente autora na área de gestão pública e, principalmente, na gestão de projetos foram cruciais para definição do tema de sua dissertação de mestrado.

O conhecimento adquirido por ocasião do emprego da gestão de projetos no planejamento das ações de uma instituição de segurança pública não pode ser esquecido, mas sim registrado e compartilhado, de modo a servir no futuro como fonte de consulta e pesquisa para estudiosos da referida área. Há ainda que considerar que a Copa das Confederações 2013 e a Copa do Mundo 2014 são eventos de grande magnitude e importância no contexto esportivo brasileiro e, provavelmente, únicos no realizados no país no presente século.

ANEXO A – Solicitação e autorização para uso da ferramenta *LimeSurvey*



Lime Survey
Terça, Julho 12, 2016 13:49 BRT

Iracema Goncalves de Alencar
iracema.iga@dpf.gov.br

Para
Petra

Prezada Petra, boa tarde!!!!

Estou cursando Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania pela Universidade Federal na Bahia e tenho como projeto de pesquisa o tema: "Administração por projetos; Possibilidade e desafios. Um Estudo de Caso dentro de uma Instituição de Segurança Pública".

Para tanto será analisada a contribuição do emprego da Gestão de Projetos no Planejamento da atuação da Polícia Federal, nas suas diversas áreas operacionais, para os Grandes Eventos ocorridos nos anos de 2013 e 2014.

Faz parte desse projeto a aplicação de um questionário direcionados a todos os servidores que atuaram como gerentes de projetos na Copa das Confederações 2013 e Copa do Mundo 2014.

Nesse sentido, solicito gestões de Vossa Senhoria junto ao Diretor da ANP, Dr. Lara, a fim de verificar a possibilidade de permissão do uso da ferramenta Lime Survey, licenciada por essa Instituição, para que possa realizar tal pesquisa.

Esclareço, que o trabalho, quando finalizado, e se for do interesse dessa Instituição de Ensino, será disponibilizado como fonte de consulta, de pesquisa e, quem sabe, de dados relevantes para futuras ações voltadas a valorização da cultura de gerenciamento de projetos dentro da PF.

Atenciosamente,

Iracema Alencar
Perita Criminal Federal
UIGE/SR/DPF/BA
71 3319-6034/9971-6307

Conta de usuário para o sistema Lime Survey.
Terça, Julho 19, 2016 11:35 BRT

sti.anp
sti.anp@dpf.gov.br

Para
me, Petra, 'STI'

Prezadas Iracema e Petra.

Conforme solicitação, foi criada uma conta de usuário para o sistema Lime Survey com permissões de administração questionários de pesquisa naquele ambiente.

Os dados para acesso são os seguintes:

Link: **http://anpsrv01.academia/pesquisa/admin**
Usuário: **iracema.iga**
Senha: [redacted]

A senha inicial poderá ser alterada na página do sistema.

Estamos à disposição para auxiliar no caso de dúvidas de acesso e utilização do sistema.

Atenciosamente,

STI/DAD/ANP
R.: 8957

Fonte: Polícia Federal (2016)

ANEXO B – Questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas

(TEXTO EXPLICATIVO ACERCA DO OBJETIVO DA PESQUISA)

Caros colegas,

Tendo em vista a realização da minha pesquisa de Mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania pela UFBA gostaria de lhes pedir que respondam algumas questões. Em pouco tempo elas podem ser respondidas e dizem respeito à Gestão de Projetos na Polícia Federal.

Conto com a colaboração de vocês, indispensável para a continuidade do trabalho.

Agradeço antecipadamente,

Iracema Gonçalves de Alencar
Perita Criminal Federal

CATEGORIA A: CONHECIMENTO/EXPERIÊNCIA

A1 - Considera seu nível de conhecimento em Gestão de Projetos muito bom antes dos grandes eventos em que a Polícia Federal atuou. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

A2 - Indique o fator determinante para sua indicação como gerente de projetos nos grandes eventos da Polícia Federal?
( ) Hierarquia
( ) Conhecimento da área operacional
( ) Conhecimento da gestão de projetos
( ) Falta de pessoal na área operacional
( ) Determinação da chefia.

A3 - A orientação e apoio do escritório de projetos da Superintendência Regional na Bahia, por ocasião dos grandes eventos, foi essencial para o planejamento. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

A4 - A Metodologia de Gerenciamento de Projetos da PF é de fácil compreensão. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo

( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

A5 - Utilizaria a Metodologia de Gerenciamento de Projetos no planejamento de outras missões policiais. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

A6 - Gestão de Projetos profissionalizou os gestores da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

CATEGORIA B: SISTEMA INFORMATIZADO

B1 - Considera seu nível de conhecimento do sistema GEPnet da Polícia Federal muito bom antes dos grandes eventos. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

B2 - O sistema GEPnet é bem complexo e com muitos campos a preencher. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

B3 - A utilização da ferramenta GEPnet facilitou o planejamento da área operacional da Polícia Federal para os grandes eventos. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

B4 - Como qualifica a ferramenta GEPnet da Policia Federal?
( ) Facilitadora
( ) Burocrática
( ) Estratégica

( ) Limitadora
( ) Complicadora

CATEGORIA C: DESEMPENHO

C1- O planejamento realizado com base na Gestão de Projetos contribuiu favoravelmente para o resultado da área operacional, nos grandes eventos. Qual a sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

C2 - A gestão de projetos aumenta a confiança no processo de trabalho e se evita mudança constante de objetivos. Qual a sua opinião sobre afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

C3 - Indique, pelo menos, três fatores que prejudicaram o emprego efetivo da gestão de projetos no planejamento para os grandes eventos?
( ) Falta de capacitação/treinamento
( ) Acúmulo de atribuições
( ) Falta de apoio da alta administração
( ) Falta de orientação e apoio do escritório de projetos
( ) Falta de comprometimento da equipe
( ) Recusa de responsabilidades por parte da sua equipe
( ) Falta de cultura em gestão de projetos
( ) Falta de motivação/disposição
( ) Falta de habilidade gerencial
( ) Falta de cultura em planejamento
( ) Resistência à mudança
( ) Complexidade da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da PF
( ) Dificuldade na operacionalização do sistema GEPnet

C4 - Indique, pelo menos, três fatores que facilitaram o emprego da gestão de projetos no planejamento operacional?
( ) Comprometimento com a missão
( ) Envolvimento de toda a equipe
( ) Existência de uma ferramenta informatizada para o planejamento
( ) Apoio da alta Administração
( ) Qualificação profissional da equipe
( ) Apoio do escritório de projetos
( ) Padronização no planejamento
( ) Comunicação e troca de informações entre as áreas operacionais
( ) Aceitação de novas ferramentas de planejamento
( ) Não resistência às mudanças
( ) Simplicidade da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da PF
( ) Facilidade de uso do sistema GEPnet

CATEGORIA D: CULTURAL ORGANIZACIONAL

D1 - A Gestão de Projetos é algo inovador dentro da Polícia Federal. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

D2- A Gestão de Projetos, voltada para grandes eventos, se tornou essencial para a Polícia Federal como metodologia. Qual sua opinião sobre esta afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

D3 - A Gestão de Projetos é muito importante para a alta administração da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

D4 - A gestão de Projetos foi capaz de mudar a cultura organizacional da Polícia Federal. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

D5 - Considerando que maturidade diz respeito à habilidade de uma organização está em gerenciar seus projetos, a Polícia Federal possui um grau elevado de maturidade em gestão de projetos. Qual a sua opinião sobre essa afirmação?
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

D6 - Indique, pelo menos, três fatores que podem impactar negativamente no avanço da gestão de projetos no órgão?
( ) Falta de Pessoal
( ) Resistência à mudança
( ) Burocracia
( ) Mais trabalho
( ) Hierarquia

( ) Acúmulo de funções
( ) Clima organizacional
( ) Falta de capacitação
( ) Falta de interesse do servidor
( ) Falta de apoio da alta administração
( ) Ausência de cultura em gestão de projetos
( ) Falta de valorização profissional

D7 - Cite, ao menos, duas diferenças marcantes da gestão de projetos em comparação com as formas convencionais de gestão.

D8 - Cite dois desafios para a manutenção da gestão de projetos na Polícia Federal.

ANEXO C - Memorando nº 74/2012 – DIREX/DPF (partes)

DIREX/DPF Fls.: 01

MJ - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL
DIRETORIA EXECUTIVA
COORDENAÇÃO DE SEGURANÇA EM GRANDES EVENTOS

SAD/DIREX
1265/2012

MEMO nº **74/2012**-DIREX/DPF.

Brasília-DF, 17 de dezembro de 2012.

SIAPRO
SERA/COAD
08200.024058/2012-46

A Sua Senhoria o Senhor Diretor Executivo.

Assunto: Planejamento para a Copa das Confederações 2013.

1. Como é de conhecimento de Vossa Senhoria, será realizada no Brasil, entre os dias 15 e 30 de junho de 2013, a Copa das Confederações FIFA 2013, grande evento esportivo que reúne, em síntese, os atuais campeões mundial e continentais de futebol, mais o país sede da próxima Copa do Mundo, sendo, ao todo, oito delegações classificadas (Espanha, Uruguai, México, Itália, campeão da Zona Africana, Japão, Taiti e Brasil). A competição é um verdadeiro teste (assim considerado pela FIFA) para avaliar as condições gerais do país sede para a realização da próxima Copa do Mundo.

DIREX/DPF Fls.: 03

3. Ao contrário dos grandes eventos já realizados, como a Rio+20, trata-se de novo desafio, em razão da realização em diversas sedes, o que aumenta a necessidade de coordenação e padronização das atividades a serem desenvolvidas pela Polícia Federal. Com tal objetivo, a CGE/DIREX encontra-se em fase final de elaboração do Manual de Segurança em Grandes Eventos, com orientações práticas acerca das medidas necessárias para o planejamento, preparação e execução da operação, o qual se pretende divulgar até o final de janeiro de 2013. Além disso, elaborou um cronograma, anexo, com as etapas consideradas imprescindíveis para o sucesso da missão.

Fonte: Polícia Federal (2016)

ANEXO C - Memorando nº 74/2012 – DIREX/DPF (partes-continuação)

10. O planejamento deverá ser elaborado conforme Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Federal – MGP/PF, utilizando-se o sistema de gerenciamento de projetos – GEPnet, para viabilizar o apoio e acompanhamento desta CGE, bem como dos pontos focais do órgão central e da própria CRGE. Para tanto, a CRGE precisará do apoio do Escritório de Gerenciamento de Projetos Setorial – EGPS ou de servidor a ser designado pelo Superintendente Regional e capacitado na MGP/PF pelo CIGE/DG/DPF ou EGPS/DIREX.

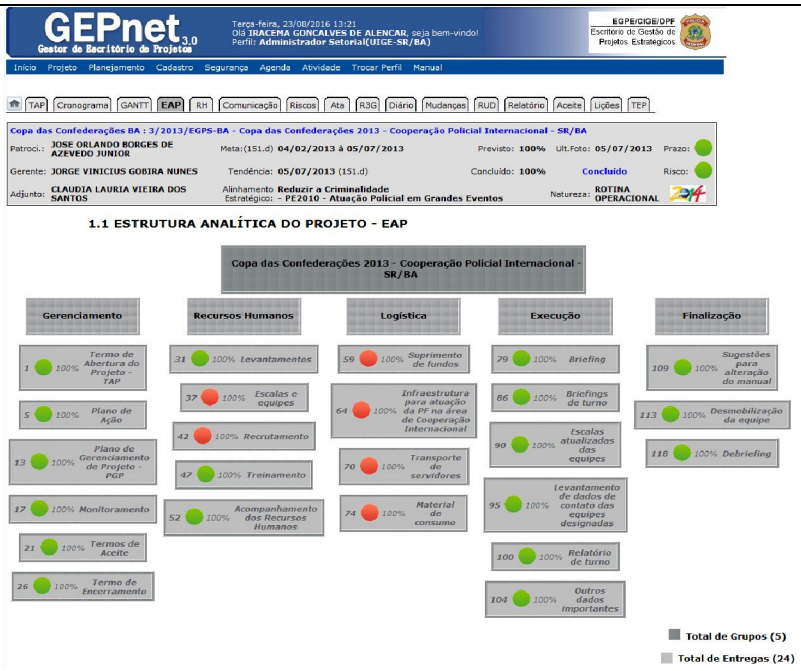
11. As coordenações operacionais, assim, deverão elaborar e gerenciar projetos de suas áreas de atuação (patrocinados pelo Coordenador Regional), conforme programa elaborado

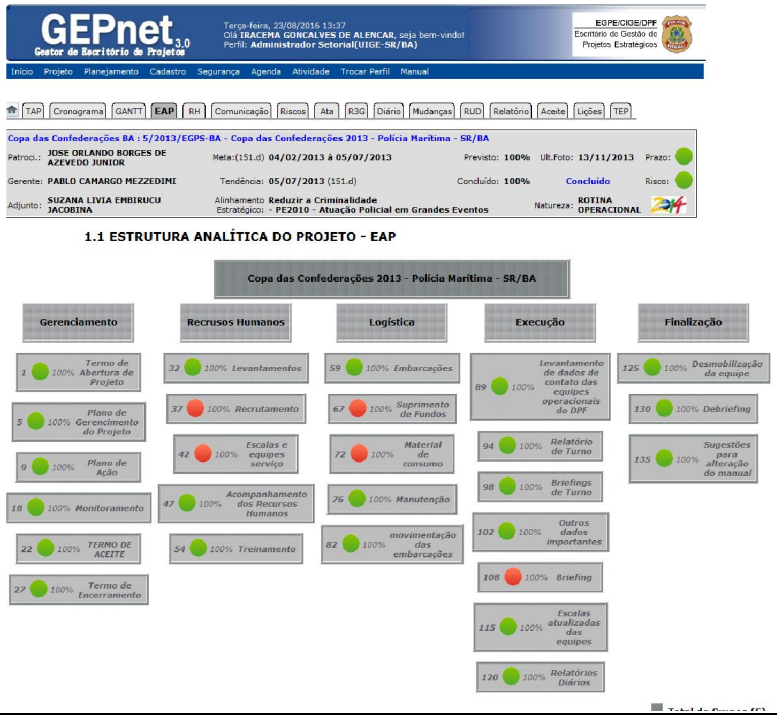
DIREX/DPF Fls.: 06

previamente pela Coordenação Regional (patrocinado pelo Superintendente Regional) que, por sua vez, deve observar os prazos definidos no cronograma anexo. O programa e os projetos devem conter datas para recrutamento, entrega de materiais, credenciamento, mobilização, desmobilização, treinamentos, exercícios, início das atividades, *briefings, debriefings* etc. Devem, ainda, conter previsão de contingências (equipes de sobreaviso, hospitais e rotas a serem utilizados etc.).

Fonte: Policia Federal (2016)

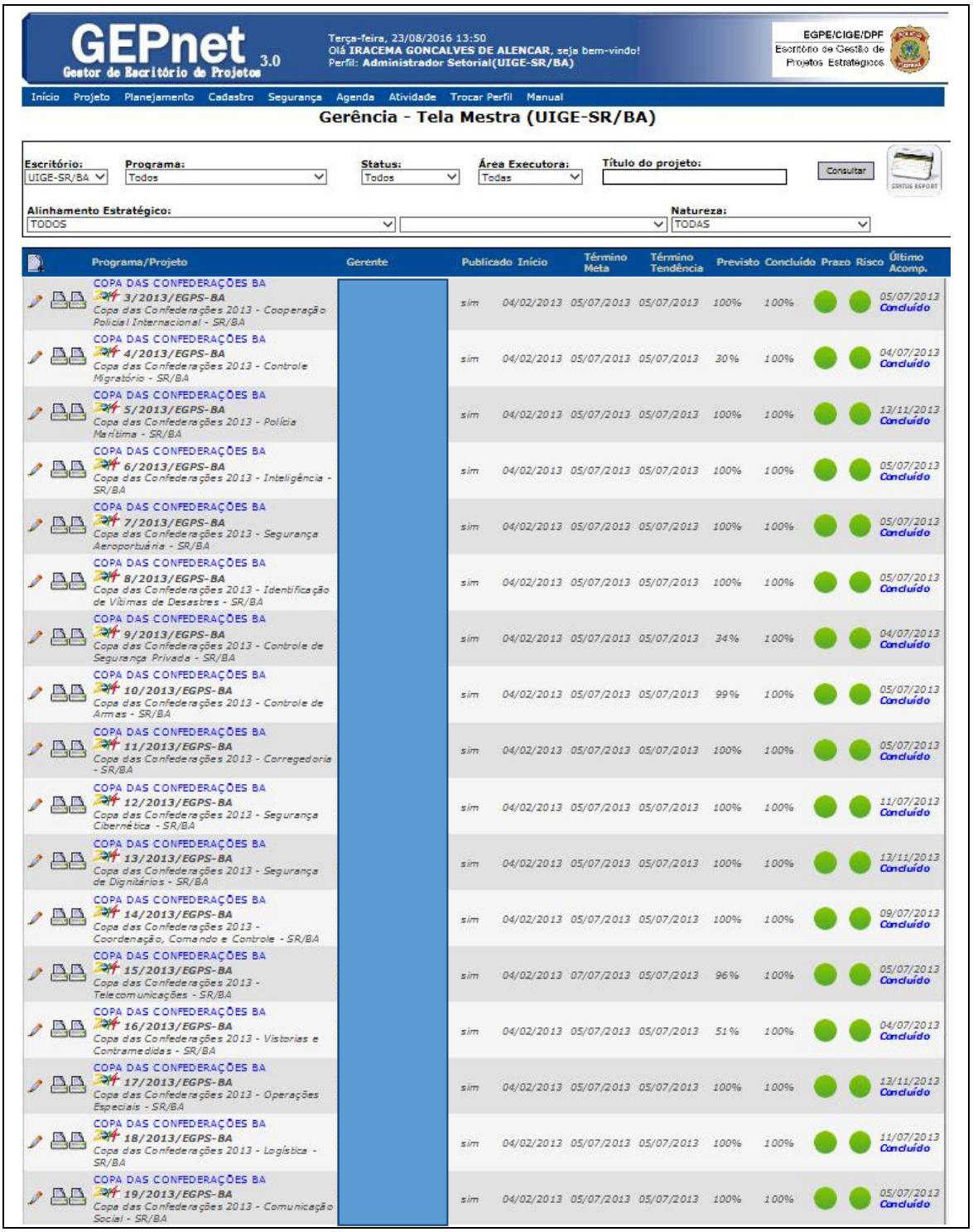
ANEXO D – Estruturas Analíticas dos Projetos (EAP) da Cooperação Policial Internacional e da Polícia Marítima





Fonte: Policia Federal (2016)

ANEXO E – Projetos da Copa das Confederações 2013 no Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)



GEPnet 3.0
Gestor de Escritório de Projetos

Terça-feira, 23/08/2016 13:50
Olá **IRACEMA GONCALVES DE ALENCAR**, seja bem-vindo!
Perfil: **Administrador Setorial(UIGE-SR/BA)**

EGPE/CIGE/DPF
Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos

Início | Projeto | Planejamento | Cadastro | Segurança | Agenda | Atividade | Trocar Perfil | Manual

Gerência - Tela Mestra (UIGE-SR/BA)

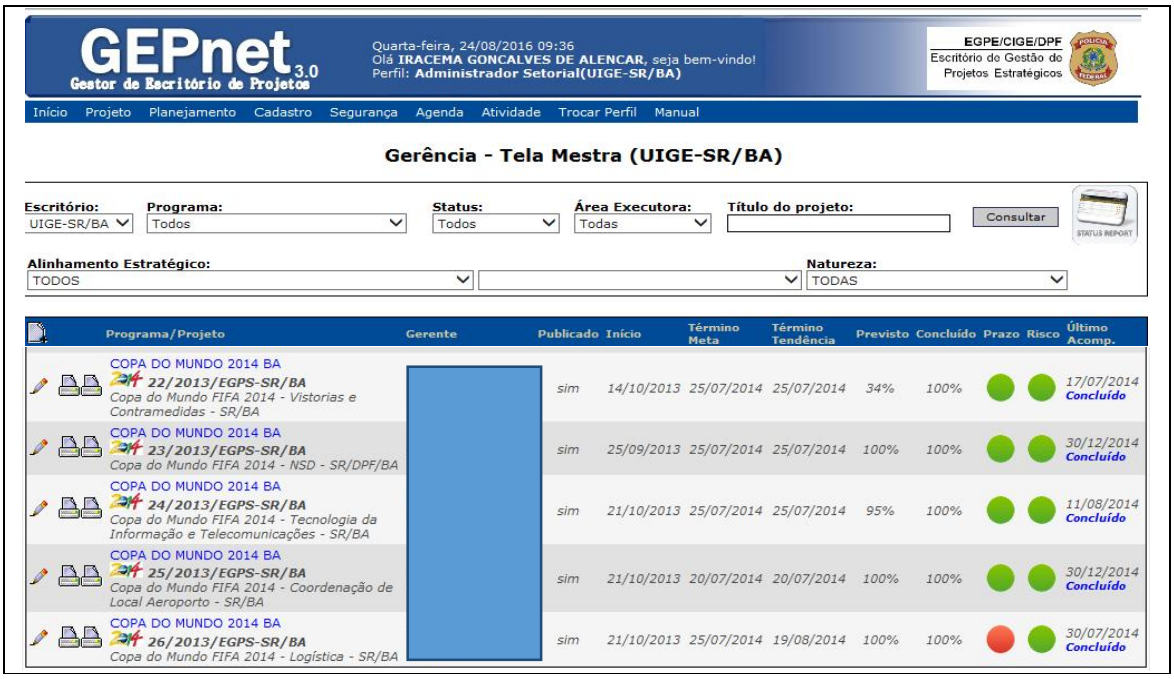
Escritório: UIGE-SR/BA | Programa: Todos | Status: Todos | Área Executora: Todas | Título do projeto: | Consultar

Alinhamento Estratégico: TODOS | Natureza: TODAS

Programa/Projeto	Gerente	Publicado	Início	Término Meta	Término Tendência	Previsto	Concluído	Prazo	Risco	Último Acomp.
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 3/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Cooperação Policial Internacional - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 4/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Controle Migratório - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	30%	100%			04/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 5/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Polícia Marítima - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			13/11/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 6/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Inteligência - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 7/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Segurança Aeroportuária - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 8/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Identificação de Vítimas de Desastres - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 9/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Controle de Segurança Privada - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	34%	100%			04/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 10/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Controle de Armas - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	99%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 11/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Corregedoria - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 12/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Segurança Cibernética - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			11/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 13/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Segurança de Dignitários - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			13/11/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 14/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Coordenação, Comando e Controle - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			09/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 15/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Telecomunicações - SR/BA		sim	04/02/2013	07/07/2013	05/07/2013	96%	100%			05/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 16/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Vistorias e Contramedidas - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	51%	100%			04/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 17/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Operações Especiais - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			13/11/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 18/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Logística - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			11/07/2013 Concluído
COPA DAS CONFEDERAÇÕES BA 19/2013/EGPS-BA Copa das Confederações 2013 - Comunicação Social - SR/BA		sim	04/02/2013	05/07/2013	05/07/2013	100%	100%			05/07/2013 Concluído

Fonte: Polícia Federal (2016)

ANEXO F – Projetos da Copa do Mundo FIFA 2014 no Sistema Gestor de Projetos da Polícia Federal (GEPnet)



Fonte: Polícia Federal (2016)

ANEXO G – Resposta ao quesito D8 – Categoria Cultura Organizacional

Estatísticas rápidas
Questionário 264112 'Questionário Mestrado'

Sumário dos campos para D8

Cite, ao menos, duas diferenças marcantes da gestão de projetos em comparação com as formas convencionais de gestão.

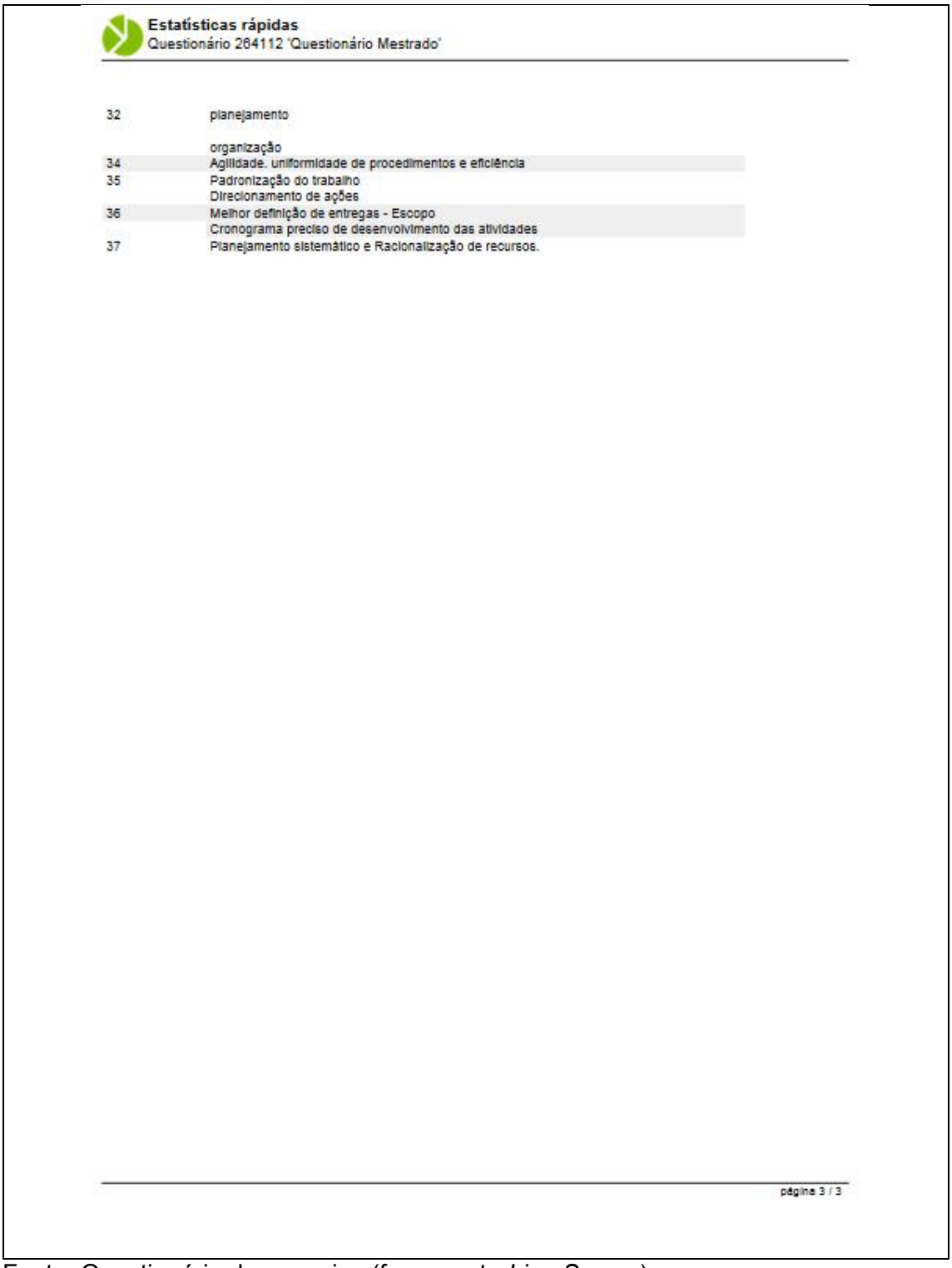
Resposta	Contagem	Percentagem
Resposta	27	100.00%
Sem resposta	0	0.00%
Não mostrados	0	0.00%

ID	Resposta
2	Força o planejamento Facilita o controle de execução
5	- Na gestão de projetos pode-se deixar o legado do trabalho realizado (ciência do que já foi feito e do que resta, experiência com erros e acertos etc.) para os gestores/operadores seguintes. Dessa forma, na ausência dos gestores/operadores é possível dar continuidade com eficiência aos trabalhos já iniciados. - Na gestão de projetos não é necessário começar um novo trabalho similar do início, pois já temos diversos projetos correlatos como modelo. Facilitado na PF com a ferramenta GPNET.
10	Rotinas e acompanhamento constante.
7	Nas formas convencionais de gestão as alterações são críticas e afetam todo o projeto.
11	Melhor planejamento orçamentário. Capacidade de antecipar possíveis falhas.
13	Utilização de ferramenta específica; Visualização do projeto pela alta cúpula da administração; Registro de erros e acertos.
14	Planejamento mais amplo; Delimitação clara do objetivo, escopo e não escopo.
16	Com a gestão de projetos sistematizada, ganha-se, a meu ver, em organização e também em eficiência. Com as formas convencionais de gestão, corre-se o risco de se enfrentar os mesmos problemas, com pior gerenciamento de tempo e recursos e a cada desafio se dar soluções diferentes para problemas iguais ou o inverso, soluções iguais para problemas diferentes, o que poderia ser evitado com a implementação de utilização de uma boa ferramenta de gestão de projetos.
17	Profissionalização e Planejamento
18	1) A necessidade de justificar por escrito as alterações do projeto fora do prazo determinado; 2) A descentralização da gestão do projeto, saindo da alta administração (como convencionalmente o é) passando para o gerente de operação.
19	Nada a relatar.
20	Interação entre equipes e o uso de novas tecnologias.
21	- Especificidade
22	Melhor acompanhamento logístico e operacional.
24	Padronização dos processos. Organização cronológica das atividades.
25	1. Menor espaço para a improvisação. 2. Permitindo antever e resolver problemas a tempo.
26	Melhor difusão e centralização das atividades desenvolvidas pelas diversas coordenações e maior controle da efetivação das atividades planejadas.
27	Documentação e cruzamento de informações com as diversas áreas envolvidas.
28	Capacitar mais os servidores, para conjuntamente proceder inovações tecnológicas. Apoio sempre, não só nas horas de convulsão/necessidade.
29	A INTERLOCUÇÃO ENTRE AS COORDENAÇÕES; O PADRÃO IMPOSTO PARA DETERMINADAS TOMADAS DE DECISÕES.
30	Prefiro não responder, pois o quesito não esclarece o queriam as "formas convencionais" de gestão
31	Facilita a elaboração do planejamento. Possibilita a otimização do tempo em função do baixo número de servidores.

página 2 / 3

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

ANEXO G – Resposta ao quesito D8 – Categoria Cultura Organizacional (continuação)



Estatísticas rápidas
Questionário 264112 'Questionário Mestrado'

32	planejamento
	organização
34	Agilidade, uniformidade de procedimentos e eficiência
35	Padronização do trabalho Direcionamento de ações
36	Melhor definição de entregas - Escopo Cronograma preciso de desenvolvimento das atividades
37	Planejamento sistemático e Racionalização de recursos.

página 3 / 3

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

ANEXO H – Resposta ao quesito D9 – Categoria Cultura Organizacional

Estatísticas rápidas
Questionário 264112 'Questionário Mestrado'

Sumário dos campos para D9

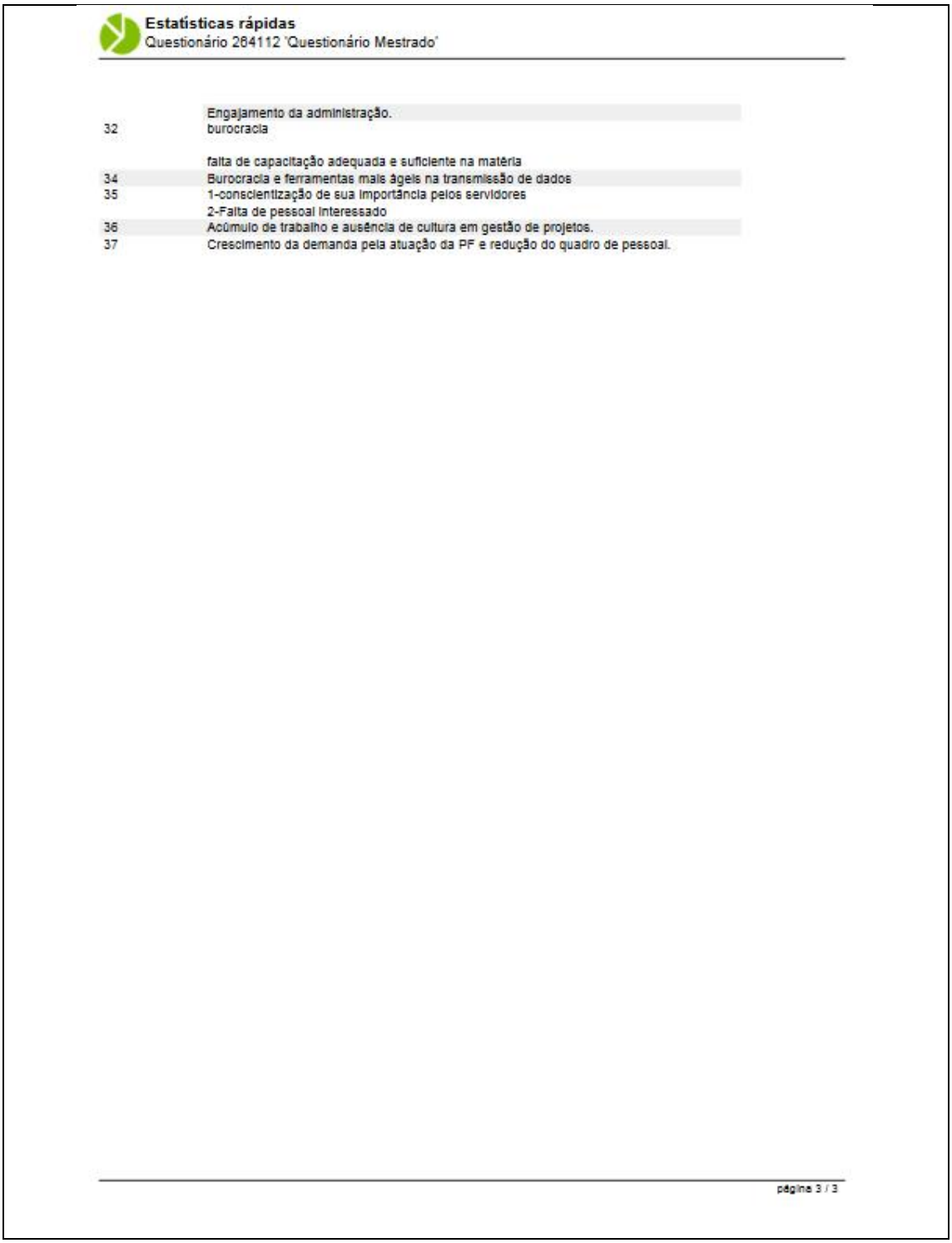
Cite dois desafios para a manutenção da gestão de projetos na Polícia Federal?

Resposta	Contagem	Percentagem
Resposta	27	100.00%
Sem resposta	0	0.00%
Não mostrados	0	0.00%

ID	Resposta
2	Desmotivação dos policiais (salário e disputas classistas) cultura do "prático" ser inimigo do burocrático
5	- Mudança de cultura dos servidores, mostrando que a ferramenta não é burocrática, tampouco um trabalho a mais, à medida que, ao se tornar mais automatizada pelo uso contumaz, facilitará sobremaneira as demandas apresentadas. - Treinamento continuado da metodologia de gestão de projetos e da ferramenta GPNET e incentivo do seu uso. - Acesso mais facilitado aos demais projetos, não sigilosos, existentes na plataforma GEPNET.
10	Cultura Organizacional e maturidade profissional dos gestores.
7	- Gestão por competência - Clima entre os cargos
11	Comprometimento da alta administração. Custo e mudança de filosofia.
13	Se não houver uma possibilidade de simplificação da ferramenta, ela tende a ser deixada de lado nos projetos mais simples, e assim se tornar obsoleta por falta de uso/interesse. É preciso demonstrar vantagens reais no planejamento com a ferramenta
14	Acúmulo de funções; Disponibilidade de servidores para dedicação exclusiva ao tema; Resistência à mudança.
16	- Falta de cultura de gestao de projetos. - Acúmulo de atribuições pelos servidores em geral.
17	Falta de recursos e pessoal habilitado
18	1) Falta de interesse da alta administração; 2) Falta de cultura e valorização da gestão de projetos.
19	Nada a relatar
20	Imprimir uma cultura de empowerment e descentralização de decisões.
21	- Situação interna do órgão em relação à gestão de pessoal; - Planejamento constante e não apenas em situações pontuais.
22	Capacitação intensa e melhor dimensionamento na distribuição de funções para os servidores.
24	Capacitação dos servidores para uso da ferramenta. Mudança na cultura do uso de aplicações baseada em interface web.
25	1. Simplificação para uso em projetos menores (operações policiais de curta duração, por exemplo). 2. Convencer as pessoas das vantagens.
26	Necessário que, assim como os sistemas que estão sendo implementados ultimamente, seja imposta a utilização pelo menos em algumas atividades mais sensíveis. Deixar o sistema mais prático, de preferência disponível como app para smartphone.
27	Conhecimento da ferramenta e burocratização.
28	Promover frequentemente cursos de capacitação em projetos para servidores de todos os níveis. Estar aberto a inovações e aplicá-las.
29	MANUTENÇÃO DA CAPACITAÇÃO POLICIAL, DESBUROCRATIZAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO.
30	1) A gestão de projetos foi experimentada em caráter pontual, sendo um desafio, neste contexto, consolidá-la à cultura do órgão; 2) Adaptação da gestão de projetos às peculiaridades de cada atribuição exercida pelo órgão
31	Motivação e consequente comprometimento dos servidores.

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)

ANEXO H – Resposta ao quesito D8 – Categoria Cultura Organizacional (continuação)



Estatísticas rápidas
Questionário 264112 'Questionário Mestrado'

	Engajamento da administração.
32	burocracia
	falta de capacitação adequada e suficiente na matéria
34	Burocracia e ferramentas mais ágeis na transmissão de dados
35	1-conscientização de sua importância pelos servidores 2-Falta de pessoal interessado
36	Acúmulo de trabalho e ausência de cultura em gestão de projetos.
37	Crescimento da demanda pela atuação da PF e redução do quadro de pessoal.

página 3 / 3

Fonte: Questionário da pesquisa (ferramenta *LimeSurvey*)