

# A aplicabilidade do saber tácito de gestão de projetos ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

**Fabio Luiz da Rocha Botelho**

*Doutorando em Projeto e Educação e mestre em Desenho, Direção e Gestão de Projetos pela Universidade Del Atlântico.*

## **Resumo**

Este artigo permeia as bases do gerenciamento de projetos discernidas junto ao treinamento dos oficiais, bem como os conceitos e dificuldades de difundir-las durante o curso. O objetivo é avaliar a qualidade técnica do desenvolvimento do saber tácito na formação desses profissionais diante de uma estrutura de ensino militarizada, além de avaliar as dificuldades no progresso da disciplina diante de um quórum proveniente de níveis educacionais totalmente distintos, refletindo diretamente na qualidade da aplicabilidade do saber tácito na gestão de projetos. Levantaremos questões que irão avaliar os conceitos desta área junto à instituição e seus reflexos para o futuro. Inicialmente, apresentaremos os elementos base do gerenciamento de projetos em seu contexto histórico, permeando os conceitos vigentes de gestão e de planejamento. Em seguida, serão abordadas as diferentes estratégias utilizadas frente aos desafios e dificuldades de ensinar esta disciplina para um público leigo e não homogêneo em formação educacional. Concluimos, por fim, que esta área do conhecimento pode auxiliar no aumento da confiança e da qualidade do serviço prestado pela instituição junto à sociedade.

**Palavras-chave:** gerenciamento; planejamento; gestão; Segurança Pública; Curso de Formação de Oficiais.

## Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar as dificuldades da aplicabilidade do saber tácito de gestão de projetos em uma instituição militarizada, tendo como estudo de caso a Academia da Polícia Militar do estado do Rio de Janeiro (APM/SEPM). Argumentamos que há uma problemática cultural e educacional que leva ao não conhecimento sobre os cinco grupos de processos de gestão de projetos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento) no Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Rio de Janeiro (CFO/SEPM). Dessa forma, o aprendizado desses alunos sobre as técnicas de macro gerenciamento podem contribuir para o seu progresso.

Quando se disserta sobre processo de gestão empresarial ou gerenciamento de projetos, pressupõem-se a aplicabilidade de técnicas baseadas em literaturas (HELDMAN, 2006; KERZNER, 2006; BARCAUI et al., 2010; SOTILLE et al., 2014) já bem discernidas no contexto de ascensão profissional e desenvolvimento socioeducacional, que desencadearão resultados negativos quando são empregados de forma equivocada. Daí a importância de se investigar as razões educacionais que levam profissionais a prover respostas negativas em sua gestão diante de um projeto ou alguma ação de seu trabalho. Geralmente, esses problemas têm como ponto de partida em comum a falha durante o processo de planejamento derivada do não desenvolvimento desse conceito em sala de aula na época da formação.

Nesta perspectiva, as seguintes questões norteiam este trabalho: Qual é a aceitabilidade de uma matéria na qual os oficiais nunca ouviram falar? Quais as associações entre a disciplina e a prática policial que os alunos não conseguiam enxergar? Como as diferenças acadêmicas na mesma turma poderiam ser um agravante quanto à aplicação da instrução? Qual a importância do desenvolvimento de um material que se aproximasse da realidade e aplicação no dia-a-dia?

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico as pesquisas desenvolvidas em sala de aula durante a aplicabilidade da disciplina junto ao corpo discente em 2017, bem como pesquisa bibliográfica que permeiam o tema, seguido de estudos de caso sobre gestão de projetos executados pela APM sobre esta temática, elencando propostas de melhorias para a mesma e na prestação de serviços para a sociedade à luz de ações de policiamento e segurança pública.

### 1. Gestão de projetos: revisão bibliográfica

De acordo com Torreão (2005), projetos são realizados desde os primórdios da civilização. Eles são planejados e executados pelas organizações para criar novos produtos e serviços, introduzindo mudanças e inovações em seus processos. No entanto, para que seja realizado de forma eficaz, é necessária a organização do trabalho demandado. Os passos iniciais do gerenciamento de projetos têm seu princípio na metade do século XIX, em conformidade com a complexidade de novos negócios que surgiram durante a Revolução Industrial.

Kerzner (2006) mostra que, durante a Segunda Guerra Mundial, a complexidade das operações militares exigiu o desenvolvimento de métodos de planejamento mais efetivos, já que elas, além do seu grande porte, envolviam marinha, exército e aviação das forças armadas de pelo menos três países. Complexos diagramas de rede, chamados de Gráficos de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) e o Método de Caminho Crítico (*Critical Path Method – CPM*) foram introduzidos e desenvolvidos com maior intensidade nesse contexto, oferecendo aos gerentes maior controle sobre os projetos nos quais são utilizados até os dias de hoje juntamente com técnicas modernizadas.

Segundo o *Project Management Body of Knowledge – PMBOK* (PMI, 2008) o ato de planejar é necessário para o desenvolvimento de qualquer área de conhecimento. Na Figura 1 temos as principais esferas dentro da gestão de projetos e a relação entre elas, que forma um processo completo de fácil entendimento e aplicabilidade, que se aprimora continuamente.

**Figura 1 – Processos de Gerenciamento de projetos**

Gerenciamento de projetos	Iniciação Planejamento	Execução	Controle	Encerramen- to
Integração	Desenvolvimento do plano do projeto	Execução do plano do projeto	Gerenciamento integrado de mudanças	
Gerenciamento de Escopo	Iniciação, Planejamento de definição do Escopo, definição, Sequenciamento e de escopo.		Verificação e controle de mudanças	
Gerenciamento de Tempo	Estimativa de atividades e desenvolvimento do cronograma		Controle de cronograma	
Gerenciamento de Custo	Planejamento de recursos e estimativa de custos e orçamento		Controle financeiro	
Gerenciamento de Qualidade	Planejamento da qualidade	Garantia da qualidade	Planejamento da qualidade	
Gerenciamento de Rh	Planejamento organizacional e montagem de equipe	Desenvolvimento da equipe, integração da equipe		
Gerenciamento de Comunicação	Planejamento da Comunicação	Distribuição da informação	Relatório de performance	Encerramento administrativo
Gerenciamento de Riscos	Planejamento, identificação, qualificação, quantificação e respostas aos riscos		Acompanhamento e controle de riscos	
Gerenciamento de Contratação	Planejamento de contratos, Planejamento da contratação, solicitação	Solicitação, seleção de fornecedores, administração de fornecedores		Encerramento dos contratos

Fonte: Retirado de SOTILLE, 2007, p. 7

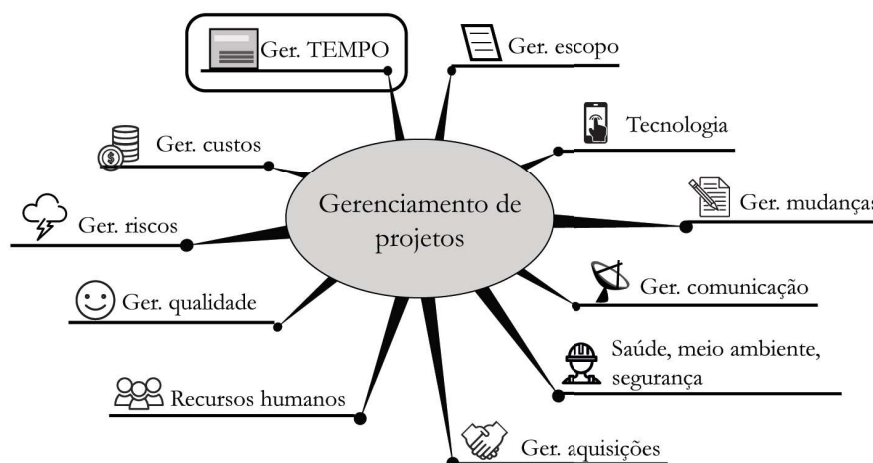
Moraes (2008 apud INSTITUTO PROMINAS, 2010) aponta que:

[a]s etapas de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento começam e terminam dentro do ciclo de vida de um projeto, que, em geral, envolvem procedimentos técnicos de transferência. As entregas de uma etapa normalmente são cheçadas para garantir que estejam efetivamente concluídas antes de prosseguir para o passo seguinte. No entanto, é comum que uma fase seja iniciada antes da finalização de outra, desde que os riscos envolvidos sejam considerados aceitáveis. Essa prática de sobreposição é denominada de paralelismo, uma técnica de compressão do cronograma (INSTITUTO PROMINAS, 2010, p. 12).

O objetivo primário do planejamento do escopo é documentar todos os processos gerenciais necessários para se ter de forma clara as entregas de um projeto. Nessa etapa é importante identificar os recursos primários e as técnicas que são utilizadas para transformação desse recurso no produto final a ser entregue. Com base nisso, é desenvolvida a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que o decompõe em pacotes menores e gerenciáveis denominados também de ativos gerenciais para identificar como são controladas as mudanças no escopo e como ele é verificado (KERZNER, 2006). Esse desmembramento visa facilitar o entendimento da execução do projeto e sua ordem. Portanto, quanto maior for a granularidade da EAP, o projeto será mais preciso.

O gerenciamento do tempo em projetos está ligado a todas as outras áreas (Ibid.), como a Figura 2 demonstra. Os processos de gerenciamento do tempo e suas ferramentas e técnicas associadas são documentados no plano do cronograma, que está contido no plano de gerenciamento do projeto ou em um auxiliar, podendo ser formal ou informal e altamente detalhado ou generalizado, além de baseado nas necessidades do trabalho, incluindo os limites de controle apropriados (HELDMAN, 2006)<sup>1</sup>.

**Figura 2 – Gerenciamento do Tempo e sua interação com outras áreas de gerenciamento de projetos**



Fonte: Retirado de BARCAUI et al., 2010, p. 16.

Os conceitos desenvolvidos nessa seção foram abordados na disciplina do CFO. Na seção seguinte, será exposto como foram realizadas dinâmicas e adaptações do conteúdo que permitiram que fosse mantida a qualidade e, ao mesmo tempo, compreensível a um público, muitas das vezes, leigo.

## 2. Gestão de projetos em sala de aula: um relato de experiências e desafios

Em 2014, a extinta Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESEG), juntamente com a APM, implantou a disciplina de gestão de projetos reformulada e adaptada à futura gestão da instituição na ementa do CFO. Diante disso, pode ocorrer um estranhamento: “Como assim? Eles são policiais e não gestores!”. Pode parecer, a um primeiro momento, que os policiais – servidores que não são gestores – tenham este tipo de formação. Porém, esse conhecimento se torna fundamental para os alunos que serão futuros líderes dessas instituições, cargos que envolvem, assim, noções de gestão. Dessa forma, a questão levantada busca articular meios de tornar os profissionais de segurança pública no estado do Rio de Janeiro em gestores, principalmente no que diz respeito à Polícia Militar.

Nas turmas anteriores, o curso tinha 36 meses de duração e, até o concurso de 2014, exigia apenas segundo grau, o que levava a uma diferença curricular em nível de formação e cursos. De acordo com o resultado de breve entrevista entre os alunos durante as aulas foi possível detectar

1 - Barcaui et al. (2010, p. 36) citam como exemplo de *softwares* de gerência de projetos com função ligadas ao gerenciamento do tempo presentes no mercado: *Pert Chart pro*®, *MS-Project*®, *Primavera*®, *Artemis*®, entre outros.

que haviam diversos níveis de qualificação educacional, bem como formação em diversas áreas de conhecimento, tais como: alunos com até segundo grau, aqueles que já eram policiais, os que nunca foram policiais, mas fizeram o concurso e foram aprovados, com graduação em diversas áreas, com pós-graduação etc. Com isso, o currículo foi construído de forma a nivelar todos os candidatos, isto é, disciplinas como comunicação, ética e gerenciamento de projetos foram introduzidas na grade para equalizar o conhecimento de todos.

Em 2017, fui docente no curso, e a aplicação desta disciplina foi uma missão à parte, pois é importante nivelar os estudantes a cada encontro, sendo necessário, em muitos momentos, refazer todo o plano de aula com o risco de não abordar toda ementa proposta de determinada área de conhecimento de gestão. Para isso, foram realizados trabalhos conjuntos, que, em um primeiro momento, eram formados de modo livre. Porém, para melhor garantir o nível entre os integrantes e a homogeneidade entre os grupos, foram postas em prática as seguintes ações: 1) cada grupo sofreria duas mudanças de participantes no mínimo. Com isso, eles tinham o desafio de integrar aquele novo membro ao caso que estavam resolvendo, exercitando a comunicação do grupo; 2) os grupos trocariam os casos que estavam construindo entre si ao menos uma vez, o que os obrigava a escrever o desenvolvimento de modo com que todos compreendessem o que era dito, colocando em prática a Disciplina de Integração e Gerenciamento de Escopo e a Comunicação; por fim, 3) ao término do trabalho, um integrante de cada grupo era sorteado para apresentar o desenvolvimento de outro grupo, algo que testava a capacidade de oratória e a prática do gerenciamento da comunicação. Dessa forma, essas dinâmicas mostravam que um projeto em uma instituição pública não deve ser redigido apenas para o entendimento de seus pares, mas sim, para a sociedade de modo geral. A nota do trabalho era pautada na boa apresentação do grupo, que teve acesso ao projeto da outra equipe 50 minutos antes. Apesar de ter gerado pânico entre os alunos, essa avaliação elevou o nível de redação e oratória dos mesmos, tornando o projeto objetivo e claro.

Nesse mesmo ano, a APM fez uma reestruturação de toda a ementa do CFO, exigindo graduação em Direito, como já ocorre em diversas cidades do Brasil. Tal iniciativa nivelou o corpo discente frente a determinadas disciplinas, reduzindo o tempo do curso de três anos para dois. Isso, entretanto, não resolve a falta de conhecimento básico da administração para evoluir em gerenciamento e aplicabilidade de gestão, visto que a área do Direito aborda de maneira superficial esta disciplina.

Além disso, nas primeiras semanas de aula, percebeu-se que a instituição estava formando oficiais para a polícia, e não para a sociedade, algo que já era percebido anteriormente pelos alunos. Era comum a afirmativa: *“Professor, aqui aprendemos tiro, porrada e bomba”*. Nesse sentido, a primeira abordagem realizada foi desenvolver no aluno o conhecimento do que é planejamento e demonstrar como esse é um termo comum no dia-a-dia da formação e na futura profissão deles. Para isso, foi feito com que os alunos conhecessem a fundo a ementa da disciplina apresentada pela própria corporação e propusessem mudanças de forma alinhadas as suas expectativas. Isso também tinha o efeito de nivelar toda a turma, deixando-os expor sua visão daquilo que achavam sobre a gestão de projetos, sucessivamente absorvendo a visão deles e adequando o material das aulas as suas necessidades práticas.

De forma a progredir na ementa do curso e ao mesmo tempo coletar informação para este artigo, na segunda aula a turma foi questionada sobre o que é um projeto, para que fosse possível perceber a visão que eles tinham sobre este tópico. Para desenvolver as noções de forma fácil, foi escolhido o tema “férias”, que todos se sentiam à vontade para falar. O cenário exposto foi o seguinte: *“Você recebe seu aviso de férias, logo na semana seguinte ficará 30 dias em casa com uma grana legal e certamente vai querer fazer uma viagem. O que você então começa a fazer?”*.

De maneira inconsciente, os alunos abordaram noções de planejamento: decidir para onde ir, como chegar e por quais meios, algo similar a uma declaração de escopo do projeto; entender o quanto de dinheiro é necessário e o quanto possuímos se assemelha a gestão de custos e análise de

viabilidade que ocorre em todo início de projeto, assim como planejar as datas, horários e rotas se encaixa no gerenciamento de tempo. A partir daí, enquadramos cada área do conhecimento com uma ação, possibilitando trazer o corpo discente para dentro da matéria e promovendo a progressão do conteúdo junto ao curso.

Para isso, é abordada principalmente a área de Gerenciamento da Comunicação, que possui como princípio fundamental a transparência na oratória. É de suma importância que em um projeto em contato com *stakeholders*<sup>2</sup> externos, seja este um fornecedor ou mesmo um cidadão civil, que a comunicação se dê sem ruídos, visto que isso pode causar problemas na compreensão de seu escopo. Para a prática policial, o mesmo pode ocorrer em uma ação policial se não comunicada efetivamente.

Todas as demais áreas de gestão de projetos tiveram de ser lapidadas com muito detalhe. Quando falamos em gerenciamento de custos, por exemplo, surgem dúvidas, tendo em vista que eles não cuidam do dinheiro da instituição de forma direta, cabendo a eles apenas levantar os custos. O mesmo ocorre com o gerenciamento de aquisições, pois a corporação tem como interface o Exército para aquisição de armas e munições. Daí surge a conexão com o gerenciamento do tempo, pois é possível que este processo demore meses, e o potencial corte de verbas prejudique compras essenciais para a continuidade do projeto. Com isso, foi possível propor cenários que simulassem áreas que não eram de controle interno da instituição, progredindo com a ementa e abordando na prática da profissão todas as áreas de conhecimento de gestão de projetos, possibilitando um entendimento de sua abrangência, estudo e aplicação.

A visão inicial da disciplina junto à prática policial aprendida na APM é muito difícil, visto que todos passam mais de um ano vendo apenas práticas militares, estudos na área de direito, armamento etc., e a matéria de Gestão de Projetos é cursada no último período do CFO. Por isso, muitas vezes chegam desanimados por conta de reprovações, que os torna inaptos ao exercício de suas funções como oficiais, o que faz com que tenham de refazer todo o semestre.

Dessa forma, para animar os estudantes e evitar este cenário, a proposta desenvolvida foi trazer para dentro da aula os estudos de casos na área que tivessem mais afinidade e que pudessem antecipar os futuros planejamentos do ofício. Exemplos como a realização de uma operação de rotina, a implantação de um novo batalhão e a aquisição de um novo armamento foram utilizados de forma a elencar todos os processos e identificar falhas, auxiliando na criação de novos projetos de melhoria da instituição, bem como nos processos de tomada de decisão e gestão.

Como resultados, tivemos 18 propostas envolvendo todas as áreas da instituição policial. Essas ideias foram apresentadas no seminário de gestão de projetos realizado ao final do curso na APM. Pensar esses projetos não apenas atrai a atenção e engajamento da turma, como também permite ver, na prática, como uma questão não resolvida distorce a raiz do problema e gasta-se recursos e tempo para solucioná-la.

Em atividade realizada junto aos alunos da corporação, foi proposta a criação de um *app* para *smartphone* de uso restrito para policiais militares, no qual qualquer cidadão que for vítima de roubo ou furto de celular poderia procurar qualquer policial que estiver próximo e realizar a queixa com seu auxílio. Isso geraria um Boletim de Ocorrência da Polícia Militar (BOPM) que iria acionar um Registro de Ocorrência (RO) junto a Polícia Civil. Em um caso no qual a vítima teve o celular roubado, não há como ela entrar em um aplicativo já em uso, como o “Delegacia *On-Line*”. Com isso, os processos de mapeamento se tornam mais abrangentes e verdadeiros.

---

2 - *Stakeholders* são pessoas que têm interesse na gestão de empresas ou de projetos, tendo ou não investimentos neles. Informação disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-sao-stakeholders-Saiba-tudo-sobre-eles-e-sua-importancia>. Último acesso em setembro de 2022

## Considerações finais

Diante de todas as problemáticas elencadas no artigo, foi possível desenvolver estratégias que traduzissem os conceitos e processos da gestão de projetos junto aos alunos. Isso ajudou no desenvolvimento da disciplina, contribuindo para formação destes oficiais que já estão a serviço da sociedade fluminense, resultando também na elevação do nível de confiança da sociedade em relação à instituição.

Ainda há muito a ser desenvolvido junto ao órgão, tendo em vista que a disciplina incorporada a ementa do CFO é recente e diferente de todas as práticas administrativas e de gestão vigentes até então. A sua total aplicabilidade junto às corporações é um trabalho a longo prazo que envolve também pôr de volta nas salas de aulas os oficiais que tiveram sua formação anterior a 2014, com o objetivo de atualizá-los quanto as boas práticas nessa área. Os que estão hoje nos postos de comando não tiveram essa matéria em sua grade curricular, o que pode se tornar uma desvantagem frente àqueles que a tiveram e já tem as boas práticas desenvolvidas.

## Referências bibliográficas

BARCAUI, André et al. **Gerenciamento do tempo em projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: guia para o exame oficial do PMI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

INSTITUTO PROMINAS. **Introdução ao gerenciamento de projetos**. Montes Claros: Universidade Cândido Mendes, 2010. (Material didático).

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. 4ª ed. EUA: Project Management Institute, 2008.

SOTILLE, Mauro et al. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2014.

TORREÃO, Paula. **Project management knowledge learning environment: ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos**. Dissertação de Mestrado – Mestrado em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.