

MANUAL

DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE

Alysson Cruz
Cristiano Cunha Costa
[Autores]



MANUAL

DE ELABORAÇÃO DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE

Alysson Cruz
Cristiano Cunha Costa
[Autores]



ARCO
EDITORES ● ● ●

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote
Silva
UNIDAVI/SC
<http://lattes.cnpq.br/8318350738705473>

Profa. Msc. Jesica Wendy Beltrán
UFCE- Colômbia
<http://lattes.cnpq.br/0048679279914457>

Profa. Dra Fabiane dos Santos Ramos
UFSM- Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/0003382878348789>

Dr. João Riél Manuel Nunes Vieira de
Oliveira Brito
UAL - Lisboa- Portugal.
<http://lattes.cnpq.br/1347367542944960>

Profa. Dra. Alessandra Regina Müller
Germani
UFFS- Passo Fundo/RS
<http://lattes.cnpq.br/7956662371295912>

Prof. Dr. Everton Bandeira Martins
UFFS - Chapecó/SC
<http://lattes.cnpq.br/9818548065077031>

Prof. Dr. Erick Kader Callegaro Corrêa
UFN- Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/2363988112549627>

Prof. Dr. Pedro Henrique Witchs
UFES - Vitória/ES
<http://lattes.cnpq.br/3913436849859138>

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin
UFOB
<http://lattes.cnpq.br/3377502960363268>

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler
UFSM- Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/5754140057757003>

Profa. Dra. Liziany Müller
UFSM- Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/1486004582806497>

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza
UNISC- Santa Cruz do Sul/RS
<http://lattes.cnpq.br/4407126331414>

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio
UFRGS - Porto Alegre/RS
<http://lattes.cnpq.br/7823646075456872>

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch
UFSM- Palmeira das Missões/RS
<http://lattes.cnpq.br/0639803965762459>

Prof. Dr. Leandro Antônio dos Santos
UFU– Uberlândia/MG
<http://lattes.cnpq.br/4649031713685124>

Dr. Rafael Nogueira Furtado
UFJF- Juiz de Fora/MG
<http://lattes.cnpq.br/9761786872182217>

Profa. Dra. Angelita Zimmermann
UFSM- Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/7548796037921237>

Profa. Dra. Francielle Benini Agne
Tybusch
UFN - Santa Maria/RS
<http://lattes.cnpq.br/4400702817251869>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cruz, Alysson

Manual de elaboração de projetos da Polícia Militar de Sergipe [livro eletrônico] / Alysson Cruz, Cristiano Cunha Costa. -- 1. ed. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2022.

PDF.

ISBN 978-65-89949-93-0

1. Gerenciamento de projetos 2. Polícia Militar - Sergipe (SE) I. Costa, Cristiano Cunha. II. Título.

22-109354

CDD-658.404

Índices para catálogo sistemático:

1. Gerenciamento de projetos : Administração 658.404

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



Diagramação e Projeto Gráfico : Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: dos autores.

Revisão: dos autores.



Esta obra é de acesso aberto.

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte e a autoria e respeitando a Licença Creative Commons indicada.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1: ELABORAÇÃO DE PROJETOS NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA	10
1. SEGURANÇA PÚBLICA.....	11
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
3. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE.....	13
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE...17	
3. PROJETOS: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	25
4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	29
5. FATORES CONFLITANTES NOS PROJETOS.....	32
CAPÍTULO 2: MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE.....	35
1. ELABORAÇÃO DE PROJETOS.....	37
2. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMA-BASE	38
3. LEGISLAÇÃO PERTINENTE.....	39
4. QUEM IRÁ PATROCINAR O PROJETO?.....	40
5. DOCUMENTOS DE COMPOSIÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETOS.....	51
6. FONTES PARA PESQUISA DE PREÇOS.....	55
7. CADASTRAMENTO DA PROPOSTA DE PROJETOS.....	55
REFERÊNCIAS.....	59
SOBRE OS AUTORES.....	63

APRESENTAÇÃO

“A alternativa ao planejamento é a improvisação ou a resignação e ambas são uma renúncia à conquista de novos degraus de liberdade” (Matus, 1996).

O Manual de Elaboração de Projetos da Polícia Militar do Estado de Sergipe advém da necessidade de concebermos um sistema de produção de ideias, uma incubadora imaginária na qual as percepções, demandas, inovações do nosso público interno sejam acolhidas, devidamente cuidadas e tenham suas viabilidades analisadas.

É nesta perspectiva que o Setor de Projetos e Captação de Recursos empreendeu esforços para tornar palatável, prático e objetivo a imersão no desenvolvimento de projetos. Apresenta-se nas vindouras linhas o planejamento estratégico da corporação, visão de segurança pública, introdução à gestão de projetos, o gerenciamento e os fatores conflitantes dos projetos, bem como o passo a passo para materializar o projeto, com as devidas nuances, coleta de dados que cada ideia requer para se transformar em projeto conforme os parâmetros consagrados no âmbito Federal.

Municiados com as orientações e ferramentas de gestão ora apresentadas, cada policial que envolvido com estes será capaz de buscar maior qualidade técnica a sua atuação, ampliar a qualidade vida e salubridade do ambiente institucional, pois gestar projetos denota edificar pontes capazes de unir o plano ao objetivo sonhado.

Neste diapasão, como destacado no excerto de Matus, não podemos prescindir do planejamento pois se esvaziados de estratégias e visão de futuro, esta-

mos imersos na vontade alheia, ao sabor dos ventos e inebriados na improvisação. Portanto, com devida vênia, concito a todos para confortar em suas livres consciências o conhecimento demonstrado neste manual e com ele promover o desenvolvimento profissional e corporativo.

Alysson Cruz – Maj QOPM

Chefe do Setor de Projetos e Captação de Recursos da PMSE

INTRODUÇÃO

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

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

No entendimento de Campos et al. (2019), as concepções, modelos e tecnologias no âmbito da administração pública tem sido instrumentos potenciais necessários para as principais diretrizes norteadoras que orientam o poder público nas suas práticas e procedimentos necessários ao cumprimento da finalidade principal da administração pública, a de suprir as necessidades coletivas da população.

Para se atingir os objetivos e cumprir a missão organizacional, a elaboração, execução e gerenciamento de um planejamento é de grande relevância, pois se pode prever o maior número de variáveis possíveis, e estar preparado para os principais riscos que possam afetar drasticamente o andamento do plano

traçado previamente e não frustrando as expectativas do cidadão (GONÇALVES et al., 2020).

De acordo com Fabricio e Philipssen (2011), por inúmeros motivos, as situações do dia a dia fazem com que nem todas as ações necessárias para a realização de tal planejamento sejam tomadas, ou seja, os projetos são planejados em um curto espaço de tempo, trazendo como resultado vários problemas, só vistos no momento da execução e implantação dos esforços, gerando assim um ônus a administração pública, implicando negativamente na avaliação do desempenho na Administração Pública.

É através do planejamento que os gestores da administração pública podem encontrar como a atividade da organização precisa ser deliberada para o futuro e quais as mudanças necessárias para esse fim, que comumente compreende os modos de gerir a corporação (TAFFAREL, 2018).

CAPÍTULO 1

ELABORAÇÃO DE PROJETOS NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA

1. SEGURANÇA PÚBLICA

As ferramentas de elaboração de planejamento estratégico são muito adotadas por empresas privadas, uma vez que as mesmas são voltadas a obtenção de lucro e a tomada de decisão dentro de um mercado competitivo (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Por outro lado, no setor público, existe a perspectiva de setor público-sociedade, pois o foco da gestão pública é garantir um serviço de qualidade para a sociedade no sentido de promover o bem-estar social (TEIXEIRA et al., 2015).

Dentro deste viés, há a necessidade de adoção de uma nova gestão pública a qual pode ser, também, aplicada às organizações militares no que se refere ao processo de elaboração, desenvolvimento e monitoramento das estratégias na segurança pública (GOMES et al., 2019).

Diante desta preocupação em prestar serviços de qualidade na área de segurança pública, alguns países como, por exemplo, Escócia, Canadá e Reino Unido, realizam a adoção dos seus planos de ação através das ferramentas de planejamento estratégico (GOMES, 2006).

No Brasil, alguns estudos sobre a implantação do planejamento estratégico em instituições militares são relatados por Bentes (2011) e Gomes et al. (2019). Corporações militares, como é o caso da polícia militar, a elaboração do planejamento é interessante pelo fato de auxiliar os membros do alto escalão a identificar a estratégia mais compreensível e mais clara para as ações operacionais e administrativas, além de permitir identificar pontos que precisem ser melhorados os resultados esperados (BENTES, 2011; GOMES et al., 2019).

Tais percepções implicam em ideias sobre o uso racional de recursos materiais e humanos como estratégia de otimização de ações dentro da atividade

organizacional focada na realização prática dos objetivos estratégicos (KLIJN; KOPPENJAN, 2019).

Diante desse contexto, o objetivo deste manual é auxiliar os policiais da PMSE na elaboração de suas propostas de projetos para atendimento das necessidades de suas unidades e subunidades da Corporação através da possibilidade de captação de recursos no âmbito estadual e federal.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No entendimento de Oliveira (2018), o planejamento estratégico é o processo administrativo que, através de ferramentas metodológicas, permite um melhor direcionamento da empresa e favorecendo a interação dos fatores externos. Trata-se da forma de como a organização pretende ser vista e reconhecida, a partir de uma perspectiva de visão do futuro, atuando de forma clara e objetiva (TAVARES, 2010).

O planejamento pode ser entendido como uma função administrativa que antecipam quais serão os principais objetivos da empresa e qual a melhor maneira para atingi-los, o planejamento é a antecipação de uma decisão, facilitando a realização de empreendimentos e o cumprimento de objetivos (LACOMBE; HEILBORN, 2014). Assim, o planejamento estratégico auxilia no processo de identificação e análise das fragilidades e ameaças que cerca uma organização.

Para isso, utiliza-se a análise de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), que em inglês diz respeito às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta que auxilia na elaboração e análise de dados a partir de uma contextualização dos ambientes interno e externo, servindo de suporte para que os gestores ampliem suas percepções sobre os fatores que podem interferir nos objetivos e resultados organizacionais esperados e, conse-

quentemente, trabalhando na melhoria de pontos específicos (GONÇALVES et al., 2020).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), em *A Estratégia do Oceano Azul*, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor. Quando falamos de inovação de valor, analisamos – dentro da cadeia de valor – quais atributos podemos manter, criar, elevar e eliminar, gerando inovação e focando no que realmente o cliente deseja.

O Planejamento estratégico implica a adoção de uma metodologia que se orienta pela análise e pelo reconhecimento dos ambientes interno e externo, ou seja, para que a organização garanta sua permanência no mercado, torna-se necessária uma maior interação com seus diversos públicos (SCHMIDT; SILVA, 2018).

Alguns estudos atentam para a necessidade de as organizações realizarem a análise dos ambientes internos e externos como ferramenta de tomada de decisão e definição de planos de ação, como podem ser citados estudos realizados por Gonçalves et al. (2020), Schmidt e Silva, (2018), Farias e Lima (2020), Souza et al. (2020), dentre outros. Desse modo, por meio da análise ambiental, é possível visualizar ameaças, debilidades e oportunidades capazes de interferir, ou até mesmo alterar a estratégia organizacional.

3. POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SERGIPE

As origens das Polícias Militares se confundem, muitas vezes, com a história das Forças Armadas do Brasil. No passado, dado a inexistência de órgãos especializados no serviço de policiamento, os integrantes das segundas e terceiras linhas das Forças Armadas eram normalmente empregados neste serviço,

zelando pela segurança e manutenção da ordem nos primeiros núcleos populacionais do país.

Em Sergipe existiu até o ano de 1834 a Guarda Municipal Permanente da Província. Esta denominação foi extinta no ano seguinte (1835), dando lugar à Força Policial da Província, título com o qual a Polícia Militar de Sergipe inicia a sua história.

No documento de criação da Força Policial de Sergipe (Carta de Lei de 28 de fevereiro de 1835), observa-se a primeira fixação do efetivo do Corpo Policial, contando-se naquela época com um total de 201 integrantes, entre oficiais e praças. Faziam parte dessa instituição oito soldados montados, fato esse que caracteriza o embrião do nosso atual Esquadrão de Polícia Montada (EPMont).

No ano de 1858, a Força Policial se estruturava com a criação de um Estado-Maior. O efetivo da Força Pública era distribuído em todo o território de Sergipe, principalmente nas cidades e vilas mais importantes.

Em 3 de novembro de 1914, o Decreto nº 585 estabelece a criação de um Pelotão de Artífices que se destinava especialmente aos serviços de construção, reconstrução e conservação das obras a cargo da administração estadual. Nesse pelotão só poderiam ser alistados os cidadãos que possuíssem os ofícios de maquinista, eletricista, carpinteiro, pedreiro, pintor, etc. Em caso de necessidade, o comandante e as praças do Pelotão de Artífices fariam também o serviço de policiamento que incumbia aos demais oficiais e praças do Corpo. Com a Lei nº 674, de 30 de setembro de 1915, o Pelotão de Artífices é incorporado ao efetivo da 3ª Companhia do Corpo Policial. Nas décadas de 1920 a 1940, os integrantes do Pelotão de Artífices passariam a compor o efetivo da Companhia Extranumerária.

Em julho de 1916, é criada a 4ª Companhia da Força Pública, que seria empregada exclusivamente no serviço do fisco, auxiliando os agentes incumbidos da arrecadação de impostos. A companhia foi distribuída, preferencialmente, nas zonas limítrofes do Estado. Na atualidade, essa missão é atribuída à Companhia Fazendária, pertencente ao Batalhão de Guardas da Polícia Militar de Sergipe.

Durante o governo de Manuel Prisciliano de Oliveira Valadão (1914-1918), foi assinado o Decreto nº 658, de 26 de dezembro de 1917, que militarizava, isto é, declarava a Força Pública do Estado de Sergipe, auxiliar do Exército de 1ª linha.

Na Lei nº 791, de 01 de outubro de 1920, ocorre uma mudança na estrutura da Força, passando a mesma a contar com um Batalhão Policial e uma Seção de Bombeiros.

Na década de 1930, as comunicações tiveram grande avanço na Polícia Militar. O acirrado combate ao banditismo no interior do Estado (cangaço) levou o Interventor Federal no Governo do Estado de Sergipe a criar a Seção de Transmissões, anexa à Seção Extranumerária, desenvolvendo, na ocasião, serviços na área da radiotelegrafia (1931).

No final da década de 1930, registra-se a criação da Companhia de Guardas, através do Decreto-Lei nº26, de 31 de dezembro de 1937. A Companhia de Guardas ficou constituída inicialmente por três pelotões, cada um deles com três grupos de combate e uma Seção extra.

A Lei nº 38, de 10 de novembro de 1936, fixou o efetivo da Polícia Militar para o ano de 1937 em 33 oficiais e 823 praças, sendo criado no mesmo documento o Batalhão de Infantaria do Interior, sendo o seu primeiro comandante o Major Hermeto Rodrigues Feitosa.

Com a Lei nº 1.360, de 22 de dezembro de 1965, o efetivo foi fixado em 1.427 policiais militares, acrescentando-se ao organograma básico uma Diretoria Geral de Ensino, um Estado Maior Especial, a Casa Militar do Governador, um Quadro Auxiliar de Administração e uma Companhia de Policiamento e Radiopatrulha.

Em 1995 foi criada a Companhia de Polícia Feminina, tendo sido desativada em 1998 e seu efetivo distribuído pelas demais Unidades.

A PMSE não se furtou na sua jornada de participar com sua força de conflitos nacionais e Internacionais, quando sua coragem foi necessária, para buscar a paz: Guerra do Paraguai (1864-1870), Campanha de Canudos (1896-1897), Combate ao Cangaço (décadas de 1920 e 1930), II Guerra Mundial (1939-1945) e operações de Paz da ONU (Moçambique e Timor Leste) foram palco da atuação dos seus leais combatentes. Como proclamado nos versos do seu Hino, unidos ombro a ombro.

Em pleno século XXI, a PMSE encontra o desafio de ofertar ao cidadão um serviço de excelência em segurança pública, ante as profundas transformações sociais e recursos escassos. Para melhor atender aos anseios da sociedade, a PMSE, em reencontro com seus valores, desperta para a necessidade de realizar a prospecção e com inovação, solucionar os problemas de segurança pública. Isso significa avançar ainda mais, reafirmando suas características quanto instituição, redefinindo programas e projetos, promovendo a qualidade de vida dos seus profissionais e uma maior integração com a comunidade sergipana.

Tais premissas fundamentam a elaboração do planejamento estratégico da Polícia Militar de Sergipe e orientam a instituição no sentido de reforçar o sentimento de pertencimento e orgulho de cada policial militar que veste a farda da corporação e abraça a causa de proteção dos direitos do cidadão.

*“Orgulhosos e vigilantes,
Lutemos noite e dia
Trocando se preciso nossas vidas
Por um Sergipe de paz e harmonia.”*

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE

A elaboração de um planejamento estratégico permite definir objetivos, metas, indicadores, iniciativas e traçar planos de ação que alinhados aos esforços e potencialidades da corporação, materializarão os avanços e o cumprimento da missão institucional. A partir do diagnóstico da **situação em que se apresenta e do panorama de transformação que se** deseja alcançar, o planejamento se traduz em maior efetividade na gestão de recursos e pessoas, para ofertar um serviço de qualidade para toda a população sergipana.

Neste diapasão, convidando toda a cadeia de valor institucional para pensar cuidadosamente a corporação, utilizando-se da metodologia participativo-colaborativa; identificando clientes, parceiros, concorrentes, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças; ratificamos a missão, a visão e os valores, traçamos os eixos dos objetivos estratégicos (gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade), curva de valor e iniciativas estratégicas. Dessa forma, foi possível elaborar um arcabouço programático que irá reger o desenvolvimento da corporação.

Mapa estratégico é a descrição gráfica que permite, de maneira uniforme e consistente, descrever a estratégia, facilitando a definição e gerenciamento dos objetivos e indicadores; e contribuindo para a implementação das estratégias e o alinhamento dos objetivos estratégicos com os operacionais.

O mapa estratégico visa a identificação da missão, visão, valores e estraté-

gias na perspectiva de gestão da instituição (OLIVEIRA, 2019), além da cadeia e curva de valor com atributos para inovação.

Trata-se de uma maneira eficaz e eficiente de se mensurar o quanto às estratégias estão sendo atingidas e quais os pontos que precisam ser percebidos para que mantenham a estratégia no rumo correto. Tal fato permite que a gestão da PMSE alcance resultados esperados, melhor maneje os recursos e concretize ações, evitando-se, assim, os desperdícios de recursos humanos e financeiros.

Através da metodologia adotada, foi possível à PMSE desenhar o mapa estratégico até 2029, apontando o caminho a seguir, norteando o plano de metas no tempo sugerido.

MISSÃO

Preservar e restabelecer a ordem pública, através do policiamento ostensivo com o objetivo de garantir os direitos fundamentais do cidadão e a paz social.

Ordem pública: é o conjunto de valores, princípios e normas que são observados em uma sociedade.

Direitos fundamentais: são os valores da dignidade da pessoa humana consagrados na constituição, leis e tratados internacionais.

Paz social: é a supremacia da dignidade do ser humano enquanto ser pessoal, inteligente e livre e enquanto tal portador de direitos inalienáveis.

VISÃO

Ser referência estadual e regional na prestação de segurança pública, promoção da cidadania e valorização profissional até 2029.

VALORES

Disciplina, Hierarquia, Inovação, Ética, Honra, Profissionalismo, Respeito, Credibilidade, Compromisso, Conhecimento.

Disciplina: é o cumprimento dos deveres do militar estadual, traduzindo-se na rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e ordens por parte de todos e de cada um dos integrantes da Corporação Militar;

Hierarquia: é um conjunto de relações de subordinação entre os membros de um grupo, com graus sucessivos de poderes, de situação e de responsabilidades;

Inovação: capacidade de se reinventar no sentido de promover um serviço de qualidade para a sociedade;

Ética: é agir a partir da consciência do que deve ser feito, ou seja, é agir com base no dever e na realização do bem geral e não da vantagem de um indivíduo ou de um grupo particular.

Honra: princípio que leva o policial militar a ter uma conduta proba, virtuosa, corajosa, e que lhe permite gozar de bom conceito junto à sociedade;

Profissionalismo: atuação pautada nos procedimentos técnicos característicos de um policial militar;

Respeito: sentimento positivo por uma pessoa ou para uma entidade e, também, ações específicas e condutas representativas daquela estima;

Credibilidade: capacidade de ter a confiança da população através do serviço de segurança pública;

Compromisso: é a responsabilidade em prestar um serviço de excelência à população sergipana;

Conhecimento: é a capacidade de compreensão de auto-conhecimento (intelectual e teórico) quanto corporação e da dinâmica das necessidades sociais.

O mapa estratégico, alinhado a estratégia organizacional da Polícia Militar do Estado de Sergipe, foi definido dentro de quatro perspectivas: Gestão de Pessoas, Gestão Logística, Gestão de Processos, e Polícia-Sociedade.

GESTÃO DE PESSOAS (PGPE)

PGPE01. Apoiar e promover a saúde e a qualidade de vida dos policiais e familiares, inclusive o pós-ativo

PGPE02. Promover a atenção psicossocial e de saúde dos policiais militares como promoção da qualidade de vida no trabalho (QVT)

PGPE03. Criar um ambiente de trabalho focado na construção de um clima organizacional favorável para motivação da iniciativa dos militares para a busca na excelência do resultado, bem-estar, segurança jurídica e qualidade da saúde física e emocional e apoio a seus familiares

PGPE04. Implementar a reposição do efetivo

PGPE05. Conscientizar o público interno sobre a importância do planejamento estratégico

PGPE06. Regulamentar e regularizar a qualificação continuada e valorização dos profissionais

PGPE07. Implementar campanhas educativas, palestras e seminários dirigidos aos militares com temáticas sobre a promoção da saúde física, emocional e psicológica

PGPE08. Implementar o controle pessoal

GESTÃO LOGÍSTICA (PGLO)

PGLO01.Modernizar os procedimentos operacionais padrão

PGLO02.Modernizar a corporação com as melhores práticas de gestão e controle

PGLO03.Modernizar, otimizar e unificar a legislação da PMSE

PGLO04.Instituir uma gestão estratégica de excelência com políticas que contemplem toda a cadeia de valor da corporação

PGLO05.Informatizar os processos dos sistemas de informações e estatísticas da PMSE

PGLO06.Recompor o poderio bélico e demais equipamentos, adequando às necessidades da corporação

PGLO07.Criar/padronizar processos administrativos e operacionais

PGLO08.Intensificar a aplicação do Termo Circunstanciado de Ocorrência

PGLO09.Reduzir os índices de morte no trânsito

PGLO10.Fomentar e subsidiar a prática de estudos, análises e pesquisas em segurança pública para estimular estudos científicos que possam subsidiar ações visando o aumento da eficiência na execução da função de polícia e na execução da Política Estadual de Segurança Pública

GESTÃO DE PROCESSOS (PGPR)

PGPR01.Modernização/execução da gestão orçamentária e financeira

PGPR02.Fortalecer a imagem institucional

PGPR03.Modernizar a corporação com as melhores práticas de gestão e controle
PGPR04.Aperfeiçoar os processos de planejamento e execução orçamentário
PGPR05.Captar recursos junto ao Gov. federal, poderes judiciário e legislativo, MP e setor privado
PGPR06.Aperfeiçoar mecanismos de detecção e apuração de desvios de comportamento
PGPR07.Ampliar ações no campo de inteligência policial
GESTÃO POLÍCIA-SOCIEDADE (PGPS)
PGPS01.Reduzir os indicadores de criminalidade (contra a vida e o patrimônio)
PGPS02.Diminuir o tempo de resposta de atendimento à sociedade
PGPS03.Ampliar relacionamento institucional com outros poderes
PGPS04.Ampliar a responsabilidade social e o respeito dos direitos humanos
PGPS05.Oferecer um serviço de excelência à população
PGPS06.Atenção integral ao cidadão
PGPS07.Fortalecer a aproximação dos comandantes com a sociedade em todos os níveis
PGPS08.Aumentar a sensação de segurança
PGPS09.Reduzir os índices de violência doméstica e familiar contra a mulher

CURVA DE VALOR

Determina qual a curva de valor da empresa, definindo quais os aspectos e atributos que devem ser reduzidos, eliminados, elevados ou criados para que possa ser obtida a inovação da empresa.

REDUZIR

Desvio de função;

Problemas de saúde físico-mental;

Ingerência política;

Tempo de resposta no atendimento às ocorrências;

Barreiras nas inter-relações com as concorrentes;

Índice de CVLI e patrimoniais;

Burocracia excessiva;

Descentralização de unidades operacionais físicas;

ELIMINAR

Riscos em decorrência da ausência de EPIs;

Desperdício de custeio;

Situações de desgaste desnecessários dos Policiais Militares;

Concorrência interna com a especialização de unidades;

Tempo ocioso nas delegacias;

Ruídos na comunicação;

Desvio de conduta;

ELEVAR

Atendimento de saúde física e mental;

Uso do sistema eDOC;

Sistema de comunicação individual;

Elevar a influência da PMSE nas decisões estratégicas nos diversos níveis;

Canais de comunicação com a população;

Elaboração do Termo Circunstanciado de Ocorrência;

Atendimento ao cidadão (telefone e viaturas);

Troca de conhecimentos e parceiros;

Padrão de serviço oferecido;

Informatização dos processos;

Autoestima policial militar;

Disponibilidade de policiamento;

Padronização da imagem institucional;

CRIAR

Comando de policiamento especializado;

Mecanismo de acesso a dados e informações;

Sistema de avaliação de desempenho informatizado;

Doutrina operacional;

Assistência jurídica pública aos policiais militares;
Criar COPOM regionais;
Centro de ensino e pesquisa;
Rede de inteligência nas seções das unidades;
Cultura de pertencimento;
Diretoria de captação de recursos;
Núcleo de Apoio Psicossocial;
Núcleo de atividade física;
Núcleo de coordenação de programas sociais.

Portanto, com a elaboração do planejamento estratégico da Polícia Militar do Estado de Sergipe foi possível definir e/ou revisar a identidade institucional: missão, visão, valores, cadeia de valor, clientes, parceiros, concorrentes; curva de valor, objetivos estratégicos, perspectivas estratégicas (gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos, polícia e sociedade) e as iniciativas associadas. Dessa maneira, pode-se realizar a seleção de indicadores necessários para monitoramento e avaliação da execução do planejamento estratégico, além de uma lista de possíveis projetos e programas para posterior seleção e priorização para a captação de recursos.

3. PROJETOS: ASPECTOS CONCEITUAIS

Embora muito antiga na aplicação, a disciplina de gerenciamento de projetos (GP), como é conhecida hoje, começou a receber atenção especial e maior formatação apenas no final do século XX. Essa ascensão se deve à busca incessante pela otimização de processos, que acompanha incansavelmente as em-

presas em busca de sustentabilidade e crescimento, de acordo com os parâmetros de sobrevivência inerentes ao sistema capitalista (BARCAUI, 2012; LUCCA et al., 2020). As empresas têm passado por esse processo de “design” contínuo, onde a realidade deixa de incluir projetos conduzidos de forma amadora.

O Project Management Institute - PMI (2017) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Para Söderlund (2011), projetos são organizações temporárias, com morte intencional, projetadas propositadamente para proporcionar benefícios a uma organização permanente ou a determinados stakeholders por meio de processos complexos de resolução de problemas. Como tal, a gestão de projetos passou a desempenhar um papel central na gestão das organizações em quase todos os campos da atividade humana (AUBRY et al., 2010). Em meio a esse cenário surge a figura do Escritório de Gerenciamento de Projetos, sendo mais conhecido por sua sigla.

Um projeto é um esforço temporário, com início e fim definidos, cujo objetivo é criar produtos, serviços ou resultados exclusivos, por meio de atividades planejadas, executadas e controladas, utilizando recursos humanos, materiais e financeiros específicos (PMI, 2017)

3.1 Projeto

O Projeto surge como medida planejada para a consecução de um ou mais objetivos estratégicos estabelecidos de acordo com os eixos gestão de pessoas, gestão logística, gestão de processos e polícia-sociedade elencados no planejamento estratégico da Polícia Militar de Sergipe. Conseqüentemente, favorece o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro.

3.2 Plano de Ação

O Plano de Ação é a formalização de ações planejadas, utilizado em iniciativas de curta duração, baixo custo e complexidade, porém não é vedada a sua utilização em iniciativas de médio prazo.

O Plano de Ação garante que a iniciativa em desenvolvimento seja bem definida em termos de especificação do que deve ser feito, por que deve ser feito, responsabilidades, prazos, locais e custos envolvidos, permitindo o acompanhamento e a verificação da sua implantação.

3.3 Programa

Um programa é definido pelo PMBOK como um grupo de projetos relacionados e gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios estratégicos e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Assim, os programas podem conter elementos de trabalho relacionados fora do escopo de projetos distintos no programa. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos (PMI, 2017).

Trata-se de um conjunto de planos de ação e de projetos agrupados com a finalidade de facilitar o gerenciamento, de uma forma que não seria possível alcançar os mesmos resultados se cada iniciativa fosse gerenciada de modo independente.

Normalmente os planos de ação e os projetos de um mesmo programa possuem algumas características técnicas ou operacionais comuns.

Os programas são um conjunto de projetos bem articulados, com uma ligação entre si e que visam objetivos e benefícios comuns. Os programas podem ser idealizados como um projeto mais complexo, desmembrado em outros meno-

res ou por um agregado de projetos relacionados de certa forma, que irão gerar algum benefício comum (PAROLINI JÚNIOR et al., 2021).

3.4 Portfólio de projetos

Um portfólio é composto por um agrupamento de projetos, programas e outras atividades que estejam totalmente alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. De acordo com o PMBOK®, o gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e seja consistente e alinhado com as estratégias organizacionais (NADAE et al., 2015, PMI, 2017).

O gerenciamento de portfólio está ligado à análise estratégica e gerenciamento financeiro das diversas iniciativas presentes na empresa. É mais amplo que os outros dois conceitos e mais interligado aos tomadores de decisão da organização. Acopla também os projetos relacionados aos objetivos estratégicos da companhia (PMI, 2017).

A gestão integrada dessas iniciativas possibilita verificar o relacionamento e o impacto existente entre elas, ou seja, torna possível identificar se o atraso em um produto de uma iniciativa poderá causar prejuízos em outras. Isso poderá ocorrer por utilização de recursos humanos em projetos distintos, ou por que é necessário concluir o produto do projeto A antes do início de um produto do projeto B (OUDKERK POOL, 2020).

Em muitos casos, não importa quais são os tipos de aplicação envolvidas, mas apenas que a carteira como um todo gere resultados positivos. O objetivo do gerenciamento de portfólios é ter visão estratégica dos projetos e contribuir para a maximização dos resultados com base nos recursos escassos, afinal, ninguém tem todos os recursos para todos os projetos e programas, o que significa que devemos priorizar os que trarão melhores resultados (PMI, 2018).

4. GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Vargas (2009) o gerenciamento de projetos é uma união de ferramentas que permitem que a organização desenvolva um conjunto de habilidades, conhecimento e capacidades individuais voltados ao controle de eventos não repetitivos, considerando tempo, custos e qualidade. Desse modo, Junqueira e Passador (2018) consideram que a gestão de projetos deve estar baseada nos princípios da administração pública, por exemplo, como ferramenta de solução de problemas, políticas, negociação, estudo de estrutura organizacional, liderança e comunicação, dentre outros.

O gerenciamento de projetos deve promover a integração entre as pessoas e aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e sistemas às respectivas atividades a fim de atender aos seus requisitos com êxito (PMI, 2017; LIMA, 2022).

No entendimento de Kerzner (2017), Artto et al. (2011) e Wysocki (2014) a aplicação de um gerenciamento de projetos visa:

- Evitar incertezas durante a execução do projeto;
- Mitigar os riscos negativos;
- Facilitar e orientar a execução do projeto;
- Melhorar a alocação de recursos materiais, financeiros e humanos;
- Documentar o conhecimento adquirido;
- Melhorar o controle e acompanhamento gerencial;
- Embasar a tomada de decisões estratégicas;
- Disseminar a comunicação entre os envolvidos.

4.1 Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão de Projetos

Segundo Berssaneti e Carvalho (2015) e Joslin e Müller (2016) há alguns fatores que são fundamentais para o sucesso na gestão de projetos, podendo-se destacar:

Envolvimento do alto escalão – o alto escalão deve ter conhecimento das demandas de suas unidades e subunidades para a otimização na utilização dos recursos captados. Há a possibilidade de envolvimento mediante participação nas reuniões de acompanhamento e encerramento de projetos, nas reuniões de análise estratégica, na priorização e seleção dos projetos e na definição de políticas e diretrizes.

Comprometimento das unidades gestoras e executoras – quanto maior o comprometimento e integração (interface) das unidades gestoras e executoras no planejamento e na implantação do projeto, melhor será o resultado final. As mudanças que ocorrem no curso do projeto devem ser amplamente discutidas e negociadas para que os riscos e impactos no cronograma, nos custos e na qualidade sejam avaliados e decididos.

Recursos humanos capacitados – para o desenvolvimento adequado de um projeto, faz-se necessário que a equipe alocada esteja capacitada adequadamente. Para tanto, o gerente do projeto deverá planejar as ações de capacitação da equipe, com o apoio da unidade de Gestão de Pessoas.

Reuniões de acompanhamento periódicas – são fundamentais as reuniões de acompanhamento com a participação dos envolvidos no projeto, inclusive do Escritório de Projetos, visto que propicia a identificação de situações críticas, avaliação e redução de riscos, promoção de ações corretivas e preventivas.

Gestão de mudanças – as principais mudanças em projetos são as reduções ou aumento de escopo, tempo e custo. Se os resultados não ocorrem conforme planejado ou surge demanda inesperada, é preciso avaliar o curso e o benefício de alteração do projeto. Assim, havendo desvios no curso do projeto, é fundamental documentá-los, realizar análise de impacto e buscar aprovação da alta administração.

4.2 Envolvidos no Desenvolvimento dos Projetos

4.2.1 Patrocinador do Projeto

Tendo em vista que o projeto envolve muito esforço de gestão, planejamento e engajamento de áreas, recursos e pessoal, a figura do patrocinador é fundamental.

Com relação à PMSE, os governos estadual e federal, através de editais e das emendas parlamentares, são as instâncias patrocinadoras dos projetos estratégicos da corporação no que se refere ao direcionamento de recursos para patrocinar iniciativas estratégicas inerentes ao Planejamento Estratégico da Corporação.

Diante desse contexto, o Setor de Projetos e Captação de Recursos (SPCR) tem papel importante no gerenciamento de projetos, pois é nesse âmbito que deve haver grande poder de articulação e de conhecimento nos vários níveis da organização como, por exemplo, a função de conhecimento técnico e profissional, cabendo ao responsável pelo SPCR:

- Apoiar a mitigação de riscos mais críticos do projeto;
- Aproveitar interações existentes com os colaboradores para comunicar a importância do projeto à instituição e a necessidade da colaboração de todos;
- Deliberar sobre as prioridades e necessidades com a fonte em potencial para a obtenção de recurso de financiamento.

4.2.2 Equipe do Projeto

São as pessoas encarregadas da realização do projeto. Essa equipe tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto, característica que a difere de uma equipe funcional a qual é permanente.

Os membros da equipe de projeto podem realizar suas atividades em regime de dedicação integral, parcial ou mesmo por tarefa específica. O servidor alocado com dedicação parcial, durante o período do projeto, terá atribuições compartilhadas entre as atividades relacionadas ao projeto e aquelas de rotina de sua unidade.

4.2.3 Partes Interessadas

Partes interessadas ou *stakeholders* são pessoas, unidades ou organizações, cujos interesses podem ser impactados ou impactar, de forma positiva ou negativa no resultado, na execução ou no término do projeto.

Podem compreender desde a unidade demandante, o patrocinador, o gestor, o gerente, o escritório de projetos, a equipe do projeto, até os beneficiários, ou seja, todos aqueles que podem influenciar no andamento, nos objetivos e nos resultados do projeto.

O gerente do projeto deve identificar e gerenciar as necessidades das partes interessadas, a fim de assegurar um projeto bem-sucedido.

5. FATORES CONFLITANTES NOS PROJETOS

Os fatores conflitantes impactam diretamente no desempenho do projeto e na maneira como uma atividade será executada. A relação entre eles ocorre de tal forma que se algum deles mudar pelo menos outro fator provavelmente será afetado. Por isso, o conhecimento e o balanceamento destes poderão fazer a

diferença entre o sucesso e o fracasso do projeto. São fatores conflitantes: prazos e custos, escopo, qualidade, benefícios e riscos.

5.1 Prazos e Custos

Estes são fatores padrão, que estão refletidos nas estimativas e apresentados dentro de faixa de valores. São as medidas mais tangíveis nos projetos, por isso, são os primeiros temas que os patrocinadores e gestores irão avaliar. Normalmente se materializam nos projetos com limitações de prazos e custos.

5.2 Escopo

O escopo de um projeto especifica seu produto principal e os respectivos elementos subsidiários, ou seja, as entregas que serão produzidas ao longo do projeto. O escopo do projeto é descrito como “A soma dos produtos e serviços a serem fornecidos como um projeto” (PMBOK®) e definido como o trabalho que precisa ser desenvolvido para garantir a entrega de um determinado produto dentro de todas as suas especificações e funções.

A identificação das limitações relacionadas ao escopo não conta com a mesma facilidade de identificação tal como prazo e custo. Na maioria dos casos não há faixas ou limites de aceitação para o escopo, espera-se gerar o escopo planejado – nem mais, nem menos.

5.3 Qualidade

O fator relacionado à qualidade é muito parecido com a do escopo. Ela foca nas características do que está sendo entregue, por isso é possível que alguns projetos tolerem alguma flexibilidade no seu produto e, em outros casos, apenas resultados exatos sejam considerados aceitáveis. Em muitas situações, quando o prazo e custo forem diminuídos, a qualidade – provavelmente impactada pela realização de menos testes de verificações – será comprometida.

5.4 Benefícios

Os projetos devem ser definidos a partir de justificativas claras, com benefícios mensuráveis e acordados do que se espera alcançar como resultado do projeto. Na medida em que o projeto apresenta as entregas que produz, os benefícios representam o valor que se espera que este projeto entregue à organização.

Ele é afetado tanto por fatores internos como por fatores externos ao projeto. Isso significa que embora um projeto esteja dentro do prazo, conforme os custos, escopo e gerando os produtos com a qualidade esperada, uma mudança nas circunstâncias organizacionais pode indicar que os resultados gerados não são mais efetivos para a organização, ou seja, os benefícios foram reduzidos ou desapareceram.

5.5 Riscos

Os riscos são eventos ou condições incertas que, se ocorrerem, poderão provocar reações positivas ou negativas sobre os objetivos do projeto.

Esse fator está ligado ao nível de “tolerância a riscos” dos projetos e dos interessados, o que refletirá na classificação da probabilidade, do impacto dos riscos e na possibilidade de conviver com as potenciais consequências.

A falta de conhecimento do nível de tolerância da organização pode fazer com que os riscos sejam tratados de maneira displicente, gerando impacto nos demais fatores e consequentemente nos resultados do projeto.

CAPÍTULO 2

MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS NA POLÍCIA MILITAR DE SERGIPE

Diante da necessidade de compartilhar o conhecimento sobre gerenciamento de projetos no âmbito da Polícia Militar de Sergipe, o Setor de Projetos e Captação de Recursos elaborou o presente Manual de Gestão de Projetos pautado no Guia PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) o qual é um documento que apresenta as melhores práticas de gerenciamento de projetos, ou seja, consiste em uma padronização que identifica e conceitua o que pode ser aplicado em termos de processos, ferramentas e técnicas da gestão de projetos, norteado por princípios e domínios de desempenho.

O Manual de Gestão de Projetos da PMSE consiste em uma adequação da compilação do conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), ou seja, uma compilação sistematizada de boas práticas em gerenciamento de projetos, adaptadas à realidade da gestão na área da segurança pública alinhada ao planejamento estratégico da Corporação.

A aplicação deste Manual na Polícia Militar de Sergipe contribui para orientar/nortear ações para a elaboração de projetos e dirimir possíveis dúvidas para atendimento das demandas específicas de cada unidade, visando contemplar ideias inovadoras e/ou as ações corretivas do processo de trabalho policial, contribuindo, consequentemente, em ações traduzidas em oferta de serviço de segurança pública de qualidade à sociedade sergipana. Assim, pretende-se ter como benefícios:

Transparência: possibilitar a disponibilização de registro padronizado dos projetos, através de reuniões, planejamento de cronogramas, identificação de problemas e propostas de ações corretivas são exemplos de registros documentados. Para tanto, o Setor de Projetos e Captação de Recursos irá disponibilizar modelos de documentos necessários para a apresentação das propostas de projetos.

Porfólio: o registro e a documentação de todas as propostas dos projetos permitem que haja a formação de um portfólio a compor um portfólio de projetos da

Corporação que servirá como consulta para auxiliar no desenvolvimento de projetos futuros através de apresentação aos parlamentares para captar recursos.

Tempestividade: a gestão de projetos busca garantir que as ações, bem como as medidas corretivas e preventivas, sejam executadas no tempo oportuno e com a possibilidade de otimização dos recursos.

Aprendizagem: o manual irá nortear para a elaboração dos documentos das propostas de projetos a serem elencadas de acordo com as demandas específicas de cada unidade militar, servindo como documento de consulta.

Qualidade dos produtos/serviços: com um planejamento bem-elaborado e ações de acompanhamento sugerido pelo Manual, a qualidade do produto/serviço tende a ser incrementada. Os produtos/serviços resultantes de um projeto visam à satisfação do cliente, sendo esta comprovada pela medição de indicadores de resultados.

Otimização de recursos: geralmente os projetos envolvem diferentes unidades com necessidades técnicas e operacionais específicas. Assim, a aplicação da gestão de projetos auxiliará na seleção, priorização e indicação dos projetos pelo surgimento de oportunidade de fonte de recurso.

Além disso, a utilização de um Manual de Gestão de Projetos propicia um aumento gradual do nível de maturidade em projetos da organização.

1. ELABORAÇÃO DE PROJETOS

O mapa estratégico da PMSE foi estruturado de acordo com as perspectivas de gestão de pessoas, gestão de processos, gestão logística e gestão de polícia-sociedade, permitiu estabelecer os objetivos estratégicos com suas iniciativas e indicadores para realização (COSTA et al. 2020). Assim, a elaboração das

propostas de projetos deve ser realizada com base nessas perspectivas as quais estão elencadas no Planejamento Estratégico da PMSE.

O uso dessas ferramentas de gestão estratégica apresenta-se como um importante recurso que permite às organizações entender seu funcionamento interno, conhecer as necessidades de seus clientes, mapear oportunidades e ameaças externas e seguir uma estratégia bem definida, com vistas ao crescimento e estabelecimento competitivo. Desse modo, a elaboração de projetos permitirá a condução das mudanças necessárias à Corporação com a otimização de forças e identificação de fontes potenciais de recursos para contemplação de projetos.

2. IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMA-BASE

Para a identificação da necessidade da unidade ou problema a ser resolvido, é necessário que se faça um diagnóstico da unidade ou subunidade, identificando os pontos fortes e fracos da organização, conhecendo melhor suas especificidades (necessidades).

Em seguida, é necessário fazer uma categorização de prioridades para atendimento das demandas detectadas, estabelecendo critérios de contemplação a curto, médio e longo prazos através da apresentação das propostas de projetos, sejam por editais ou emendas parlamentares, por exemplo.

A elaboração e apresentação da proposta do projeto deve atentar para o impacto na comunidade, a relação custo/benefício, o valor do projeto e a disponibilidade de recursos próprios para arcar com a contrapartida e o mais importante a sua sustentabilidade após cessarem os recursos do convênio. Identificadas as carências e as prioridades locais, o interessado deve buscar, junto ao órgão concedente os recursos para implementar o projeto desejado.

3. LEGISLAÇÃO PERTINENTE

Na hora de elaborar o projeto, recomenda-se consultar normativas técnicas, portarias, resoluções, regras e legislações vigentes que se aplicam à contextualização da proposta. Desse modo, deve-se atentar para a legislação estadual e legislação e federal. Dentre tais instrumentos, alguns podem ser citados como, por exemplo:

LEGISLAÇÃO ESTADUAL

CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE SERGIPE

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 13/1996 - Lei da Organização Básica da Polícia Militar do Estado de Sergipe

LEI Nº 7.823/2014 – Fixa o efetivo da Polícia Militar de Sergipe

LEI Nº. 8.579/2019 – Institui a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social

LEGISLAÇÃO FEDERAL

CONSTITUIÇÃO FEDERAL

LEI Nº 8.069/1990 - Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências

LEI Nº 9.503/1997 - Institui o Código de Trânsito Brasileiro

LEI Nº 11.340/2006 – Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher

LEI Nº 13.060/2014 - Disciplina o uso de armas não letais pelos agentes de segurança pública em todo o país

LEI Nº 13.675/2018 - Cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp)

RESOLUÇÃO Nº 34/169 - Código de Conduta para os Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (Adotado pela Assembleia da Organização das Nações Unidas)

DECRETO Nº 9.586/2018 - Institui o Sistema Nacional de Políticas para as Mulheres e o Plano Nacional de Combate à Violência Doméstica

PORTARIA INTERMINISTERIAL Nº 4.226/2010 - Estabelece Diretrizes sobre o Uso da Força pelos Agentes de Segurança Pública

PORTARIA Nº 18/2019 - Estabelece diretrizes e orientações para o encaminhamento de projetos à Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas do Ministério da Justiça e Segurança Pública e institui o Banco de Projetos - SENAD

PORTARIA Nº 43/2019 - Institui as Diretrizes Nacionais e o Manual de Polícia Comunitária

PORTARIA Nº 326, DE 23 DE JULHO DE 2020 - Institui o Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - Programa A3P e estabelece suas diretrizes

4. QUEM IRÁ PATROCINAR O PROJETO?

A Constituição Federal, em seu artigo 144, prescreve que a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio de um rol taxativo de órgãos que compõem o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), regulamentado pela Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, tendo como órgão central o Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Nesta perspectiva e considerando o objetivo 11 do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, que propõe consolidar em nível legislativo fontes contínuas, previsíveis e suficientes de financiamento das ações de segurança pública e regular, por meio de modelos científicos, a sua utilização, esse trabalho é uma mapeamento de outras possibilidades de captação de recursos que possam vir a complementar as ações da principal fonte de financiamento da segurança pública no país, o Fundo Nacional de Segurança Pública.

Assim, com o objetivo de disponibilizar às instituições do Sistema Único de Segurança Pública orientações quanto a outras fontes financeiras para a captação recursos orçamentários, destinados ao financiamento de programas e projetos, foi elaborada a presente cartilha, como uma forma de potencializar ações em políticas públicas voltadas às instituições de segurança pública do Brasil.

Cabe salientar que as fontes de financiamento pode ser através do Poder Executivo (Fundo Nacional de Segurança Pública, Fundo Nacional Antidrogas, Fundo de Defesa de Direitos Difusos, Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura, Incentivos Fiscais na esfera estadual), Fontes de Financiamento no Poder Legislativo (Emendas Parlamentares), Fontes de Financiamento no Poder Judiciário (Aplicação de pena de prestação pecuniária pela Justiça Criminal e Aplicação de penas pecuniárias pela Justiça do Trabalho) e Fontes de Financiamento em outras áreas (Termo de Parceria/Cooperação com órgãos ambientais estaduais e Financiamentos Internacionais) conforme pode ser observado na figura abaixo (figura 1).

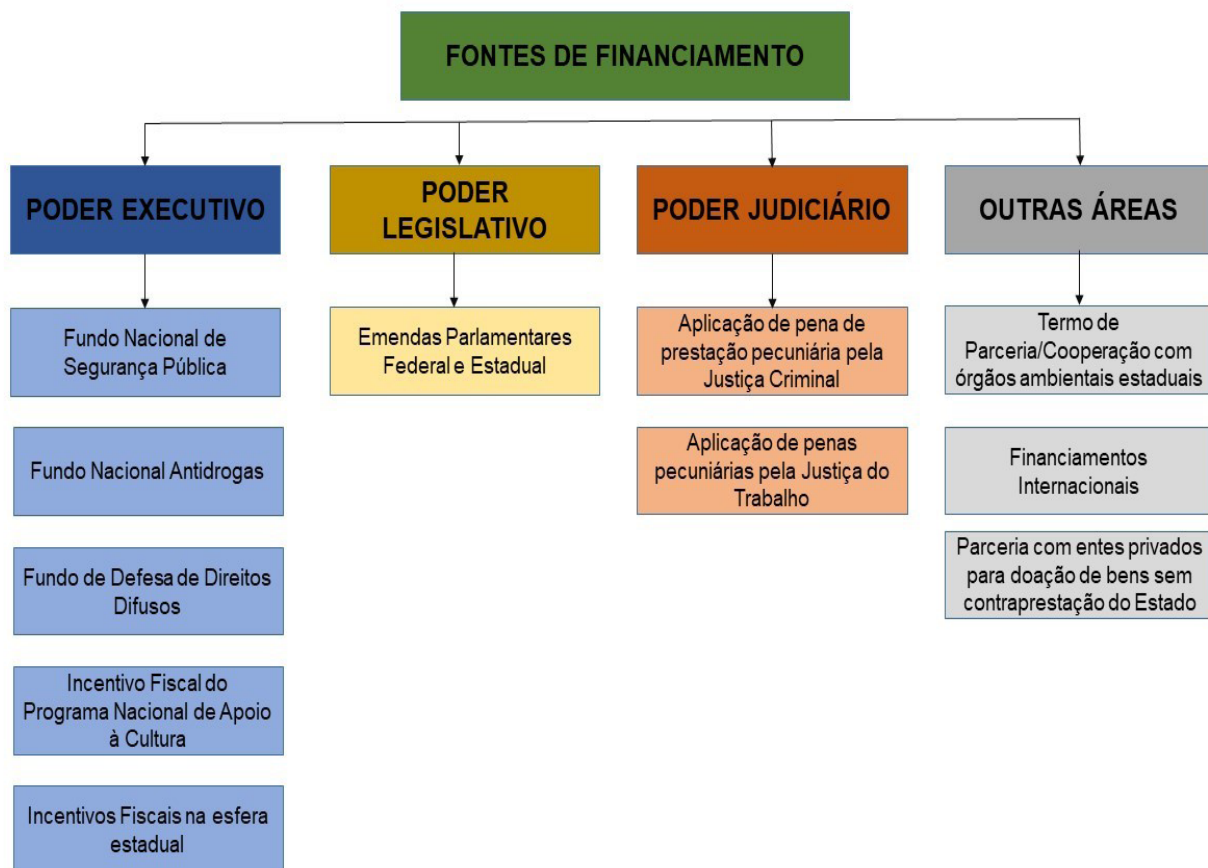


Figura 1. Tipos de fontes de financiamento de projetos na área da segurança pública.

4.1 Fontes de financiamento no Poder Executivo

4.1.1 Fundo Nacional de Segurança Pública

O Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), instituído no Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), pela Lei nº 10.201/2001, e alterado pela Lei nº 13.756/2018, que, entre outras alterações, dispõe sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada “apostas de quota fixa”, tem por objetivo garantir recursos às ações de segurança pública, observadas as diretrizes do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, por meio de transferência obrigatória.

Atualmente, o FNSP é administrado pela Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública (Segen/MJSP), que faz o repasse dos recursos aos estados

e ao Distrito Federal nos termos do art. 7º, da Lei nº 13.756/2018: No mínimo, 50% das receitas decorrentes da exploração das loterias devem ser transferidas obrigatoriamente, independentemente da celebração de convênio, de contrato de repasse ou de instrumento congêneres, para o fundo estadual ou distrital devidamente instituídos (fundo a fundo). Os recursos decorrentes da exploração de loterias não transferidos obrigatoriamente e as demais receitas destinadas ao FNSP são executadas diretamente pela União ou transferidos por meio de convênios ou contratos de repasse, modalidades admitidas aos entes municipais para acesso aos recursos do FNSP.

Existe um direcionamento estratégico dos investimentos a serem financiados feito por meio de eixos – Enfrentamento à Criminalidade Violenta (ECV) e Valorização do Profissionais da Segurança Pública (VPSP), na proporção 70% para investimento e 30% para custeio, em cada um. O acesso aos recursos se dá através de projetos associados à Política Nacional de Segurança Pública, mediante apresentação de Planos de Aplicação referentes aos eixos (VPSP – Portaria MJSP nº 629/2020 e ECV – Portaria MJSP nº 630/2020), bem como da execução direta dos recursos pelo MJSP, por meio das secretarias, com projetos específicos que visem ao atendimento das demandas das instituições de segurança pública.

4.1.2 Fundo Nacional AntiDrogas

O Fundo Nacional Antidrogas (Funad), instituído pela Lei nº 7.560/1986 e alterado pela Lei nº 13.886/2019, se baseia nos pressupostos da Política Nacional sobre Drogas (PNAD – Decreto nº 9.761/2019) e tem como objetivo financiar ações, projetos e programas no contexto de segurança pública, defesa, inteligência, repressão da produção não autorizada, combate ao tráfico e crimes conexos, assim como à corrupção, à lavagem de dinheiro, crime organizado e tráfico de drogas.

4.1.3 Fundo de defesa dos direitos difusos

O Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD), criado pela Lei nº 7.347/1985 e regulamentado pela Lei nº 9.008/1995, tem como missão a defesa e a recomposição de danos causados a direitos difusos e coletivos, é administrado pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), órgão do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e gerido Conselho Federal do Fundo de Defesa de Direitos Difusos (CFDD), órgão colegiado responsável pela seleção dos projetos a serem financiados com os recursos do fundo.

Os entes federativos interessados em acessar os recursos do FDD devem apresentar Planos de Trabalho voltados ao atendimento da finalidade do edital, sendo obrigatório o enquadramento em, pelo menos, uma linha temática a ser expressamente apontada pelo proponente.

Os eixos e linhas temáticas do FDD são:

I - Promoção da recuperação, conservação e preservação do meio ambiente;

II - Proteção e defesa do consumidor;

III - Promoção e defesa da concorrência;

IV - Patrimônio cultural brasileiro;

V – Outros direitos difusos e coletivos, o qual contempla igualdade racial, prevenção e combate à violência contra a mulher e outros, sendo que esse eixo poderia ser agrupado em questões de vulnerabilidade social e improbidade administrativa.

4.1.4 Incentivo fiscal do programa nacional de apoio à cultura (PRONAC)

Principal ferramenta de fomento à cultura do Brasil, a Lei de Incentivo à Cultura contribui para que milhares de projetos culturais aconteçam, todos os anos, em todas as regiões do país. Por meio dela, empresas e pessoas físicas podem patrocinar exposições, shows, livros, museus, galerias e várias outras formas de expressão cultural, abatendo o valor total ou parcial do apoio do Imposto de Renda. A lei também contribui para ampliar o acesso dos cidadãos à cultura, já que os projetos patrocinados são obrigados a oferecer uma contrapartida social, ou seja, eles têm que distribuir parte dos ingressos gratuitamente e promover ações de formação e capacitação junto às comunidades. Criado pela Lei nº 8.313/1991, o mecanismo do incentivo à cultura é um dos pilares do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que também conta com o Fundo Nacional de Cultura (FNC) e os Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficarts).

As instituições de segurança pública podem ser contempladas: em projetos de incentivo à formação artística e cultural; fomento à criação artística; preservação e difusão do patrimônio artístico, cultural e histórico; estímulo ao conhecimento de bens e valores culturais, e de apoio a outras atividades culturais e artísticas. Ou seja, é possível propor a restauração ou construção de um centro cultural, planos anuais de manutenção de espaços culturais, orquestras, museus, companhias de teatro e dança, construção de bibliotecas e de projetos literários itinerantes, produção de shows, feiras, espetáculos, livros, festivais, música, etc.

Atualmente, a Instrução Normativa Nº 2, de 23 de abril de 2019, estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais financiados por meio do mecanismo de Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC).

4.1.5 Incentivos fiscais na esfera estadual

Além da captação de recursos federais, as Unidades Federativas poderão elaborar leis específicas para o financiamento da segurança pública. O objetivo do programa é possibilitar às empresas contribuintes de imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços (ICMS) a compensação de valores destinados ao aparelhamento da segurança pública estadual.

A utilização destes recursos terá foco nas áreas de prevenção à violência, investigação, inteligência, preservação da ordem pública, perícia criminal e ressocialização de apenados.

4.2 Fontes de financiamento do poder legislativo

Conforme o inciso II, do art. 48 da Constituição Federal (CF), dentre as atribuições do Congresso Nacional está a de dispor sobre o orçamento público, representando a atuação indireta do povo na programação das receitas e despesas, sendo que a sua intervenção na Lei Orçamentária Anual – LOA e demais providências é efetivada por intermédio de emendas, que destinam recursos às prioridades das políticas públicas em âmbito local, por meio da adequação da proposta encaminhada pelo Presidente da República, assim aprimorando a alocação dos recursos públicos.

Previstas no § 3º do art. 166 da CF, as emendas ao projeto de lei do orçamento anual classificam-se em individuais e coletivas, sendo as individuais apresentadas pelos parlamentares e as coletivas apresentadas por Bancadas Estaduais, Comissões Técnicas de ambas as Casas e Relatores Setoriais, destacados para darem pareceres sobre assuntos específicos, divididos em dez áreas temáticas do orçamento, e pelos senadores e deputados federais.

As emendas são incorporadas ao texto final do Orçamento aprovado pelo Congresso, conforme apreciação dos parlamentares que pertencem à Comissão

Mista de Orçamento (CMO). Depois de aprovado na CMO e em sessão plenária conjunta do Congresso, o Orçamento é enviado ao Executivo, para a sanção do Presidente da República, transformando-se na LOA.

A captação de recursos oriundos do Congresso Nacional, por meio de propostas de emendas parlamentares, surge como uma possibilidade para suprir as necessidades estruturais dos integrantes do Susp. Para tanto, faz-se necessário compreender a forma como tais recursos estão disponíveis, bem como desenvolver estratégias para acesso a eles.

Assim, aqui estão algumas alternativas para orientar os gestores e servidores da área da segurança pública, de forma sintética e simplificada, quanto aos mais importantes aspectos, no sentido de buscar outras fontes de recursos disponíveis no âmbito do Poder Legislativo, além do orçamento ordinário. Vale lembrar que este item não substitui o conhecimento da legislação afeta, a qual é conduzida nos termos do repertório específico. Cabe ressaltar que as informações aqui descritas são referentes ao Orçamento da União, sem prejuízo das possibilidades de captação nos outros entes federativos.

4.2.1 Emendas parlamentares

A indicação de fonte de financiamento através emendas parlamentares podem ocorrer através de emendas individuais e emendas coletivas.

As emendas individuais são aquelas de autoria de Senador ou Deputado Federal, apresentadas individualmente, com o limite de até 25 por parlamentar e caráter impositivo, o que veda o contingenciamento destes recursos, cuja dotação é de 1,2% da Receita Corrente Líquida da União, dos quais 50% são destinados a ações e serviços públicos de saúde.

As emendas coletivas derivam do consenso dos parlamentares reunidos em comissões permanentes de cada uma das Casas do Congresso Nacional –

Emendas de Comissão – ou dos parlamentares pertencentes à mesma unidade da federação – Emendas de Bancada. Nestes termos, as Emendas de Bancada também possuem caráter impositivo e priorizam obras e serviços de interesse dos estados, sendo deliberadas em consenso da Bancada com a Chefia do Executivo Estadual, constituindo uma fonte de recursos federais pelas instituições que compõem o SUSP, no intuito de auxiliar no suprimento de suas necessidades estruturais, que ensejem uma maior disponibilidade de recursos dada a previsão contida no Art. 166. § 20, in verbis, “As programações de que trata o § 12 deste artigo, quando versarem sobre o início de investimentos com duração de mais de 1 (um) exercício financeiro ou cuja execução já tenha sido iniciada, deverão ser objeto de emenda pela mesma bancada estadual, a cada exercício, até a conclusão da obra ou do empreendimento.

4.3 Fontes de financiamento do Poder Judiciário

A Política Institucional do Poder Judiciário na utilização dos recursos oriundos da aplicação de prestação pecuniária, foi definida pela Resolução nº 154 de 13 de julho de 2012, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), fruto, dentre os fatores que a justificam, da necessidade de uniformizar as práticas para o fomento à aplicação da pena de prestação pecuniária em substituição à prisão, como condição da suspensão condicional do processo ou transação penal, visando melhor fiscalização do emprego dos valores recebidos pelas instituições beneficiárias.

4.3.1 Recursos oriundos da aplicação de pena de prestação pecuniária pela Justiça Criminal

Frequentemente ocorrem condenações de pessoas decorrentes de crimes praticados e elas são realizadas pelos Juízos singulares da Justiça Criminal, que são distribuídos por comarcas. Entre as condenações possíveis, existem as penas pecuniárias. Os recursos oriundos dessas penas são gerenciados pelos

Juízos das Comarcas competentes, cuja norma geral da política de destinação consta na Resolução nº 154/2012 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Cada Tribunal de Justiça regulamenta a resolução, adaptando-a à realidade local. Tal política disciplina que os recursos arrecadados devem ser transferidos para financiar projetos oriundos de instituições públicas e privadas com finalidade social e sem fins lucrativos.

4.3.2 Recursos oriundos da aplicação de penas pecuniárias pela Justiça do Trabalho

Similar ao que ocorre com a justiça comum, abordado no item acima, a justiça do trabalho também gerencia os recursos arrecadados das penas pecuniárias aplicadas, no entanto sem regulamentação.

Esses recursos podem ser destinados para custear projetos elaborados pelos órgãos de segurança. Os projetos devem estar alinhados às políticas dos Tribunais do Trabalho e do Ministério Público do Trabalho, titulares das ações judiciais que ensejam as multas.

4.4 Fontes de outras áreas

4.4.1 Termo de cooperação com órgãos ambientais estaduais

Os órgãos ou institutos ambientais estaduais, por possuírem finalidades comuns com alguns órgãos da segurança pública e serem, geralmente, órgãos arrecadadores de taxas diversas, são uma possível fonte de financiamento da segurança pública. Em virtude desses interesses comuns, como a preservação do patrimônio ambiental através do rápido combate a incêndios, à prevenção de crimes ambientais, entre outros, é possível que haja transferências voluntárias de recursos, por meio dos termos de parcerias firmados que tenham por objetivo o atingimento de resultados almejados por ambos os partícipes, ou seja, com o intuito de que interesses convergentes sejam perseguidos.

4.4.2 Financiamento internacional

Há a possibilidade de captação de recursos junto a organismos internacionais de financiamento que tenham acordo com o Brasil. Compete ao Secretário Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais do Ministério da Economia autorizar a preparação de programas/projetos do setor público com apoio de natureza financeira de fontes externas, mediante prévia manifestação da Comissão de Financiamentos Externos (Cofix), órgão colegiado, integrante da estrutura do Ministério da Economia, conforme disposto no art. 7º, do Decreto nº 9.075, de 6 de junho de 2017.

O acordo entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a República Federativa do Brasil, por intermédio do Ministério da Economia com a intervenção e anuência do Ministério da Justiça e Segurança Pública, destina-se a formalizar os termos e as condições para o estabelecimento de uma Linha de Crédito Condicional para Projetos de Investimento (CCLIP) para o Programa Pró-Segurança. Tal linha de crédito tem como objetivo o financiamento de projetos especificamente voltados para a prevenção à violência, modernização policial, justiça e reinserção social.

4.4.3 Parceria com entes privados para doação de bens sem contraprestação do Estado

Através da Lei n. 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que instituiu as normas gerais para a parceria público-privada (PPP) no âmbito da administração pública. Assim, o Estado pode estabelecer, por meio de legislações ou regulamentações próprias, a política pública de PPPs, seus objetivos e escopo. Isto é muito importante para o sucesso de programas já que uma visão clara do que se pretende com projetos de PPP ajuda tanto o setor privado quanto os órgãos do setor público a entenderem melhor os desdobramentos do um programa de investimentos privados e a execução do projeto.

5. DOCUMENTOS DE COMPOSIÇÃO DA PROPOSTA DE PROJETOS

A proposta de projetos é composta por uma sequência de documentos obrigatórios: Plano de Trabalho, Termo de referência, Plano de localização de bens, Planilha de pesquisa de preços, Justificativa de pesquisa de preço, Modelo de cronograma, Declaração de contrapartida, Declaração de capacidade técnica e Plano de Sustentabilidade do Projeto.

5.1 Plano de Trabalho

Neste documento devem haver as razões que justifiquem a celebração do instrumento, ou seja, justificativa contendo a caracterização dos interesses recíprocos da proponente e da concedente, a relação entre a proposta apresentada e os objetivos e diretrizes do programa federal e a indicação do público alvo, do problema a ser resolvido e dos resultados esperados.

5.2 Termo de Referência

O Termo de Referência visa a subsidiar a Administração na elaboração das diretrizes que darão ordem e forma à licitação na modalidade pregão, notadamente no que tange ao objeto, condições da licitação e contratação relacionadas à obtenção do objeto.

É o documento que trata da descrição detalhada do objeto ou serviço que se deseja através da apresentação da proposta do projeto. Então, o modelo de Termo de Referência e nos termos do art. 29 da Instrução Normativa SEGES/MP n. 5/2017 o referido modelo deverá ser utilizado no que couber.

5.3 Plano de Localização de Bens

Trata-se de documento que consta a identificação, a quantidade e e a identificação do local em que o objeto proposto será alocado.

5.4 Planilha de Pesquisa de Preços

A pesquisa de mercado para compor o documento “Planilha de Pesquisa de Preços” deve ser realizada seguindo as orientações da Instrução Normativa nº 73/2020 e do Acórdão nº 1445/2015 – TCU - Plenário, priorizando os parâmetros I e II, observando-se, ainda, os parâmetros III e IV, com vistas a melhor aferir e expressar os valores praticados para o objeto.

5.5 Justificativa de Pesquisa de Preço

As contratações públicas ou os repasses de recursos aos entes federados, somente poderão ser efetivados após estimativa prévia do seu valor no plano de trabalho ou contrato, que deve obrigatoriamente ser juntada ao projeto apresentado. A pesquisa mercadológica deverá ser realizada em no mínimo três empresas da região ou localidade onde será realizado o projeto.

A presente pesquisa de mercado deve ser realizada em atenção às orientações da Instrução Normativa nº 73/2020, de 5 de agosto de 2020, e do Acórdão nº 1445/2015 – TCU-Plenário, conforme abaixo:

Parâmetro I (Inciso I do Art. 5º da IN nº 73/2020) – Painel de Preços, disponível no endereço eletrônico gov.br/painel de preços, desde que as cotações refiram-se a aquisições ou contratações firmadas no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do instrumento convocatório;

Parâmetro II (Inciso II do Art. 5º da IN nº 73/2020) - aquisições e contratações similares de outros entes públicos, firmadas no período de até 1 (um) ano anterior à data de divulgação do instrumento convocatório;

Parâmetro III (Inciso III do Art. 5º da IN nº 73/2020) – dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que atualizados no momento da pesquisa e compreendidos no intervalo de até 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do instrumento convocatório, contendo a data e hora de acesso:

Parâmetro IV - (Inciso IV do Art. 5º da IN nº 73/2020) pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, desde que os orçamentos considerados estejam compreendidos no intervalo de até 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do instrumento convocatório.

5.6 Modelo de Cronograma

Previsão de prazo para a execução consubstanciada em execução das metas do objeto dentro do prazo estimado.

5.7 Declaração de Contrapartida

Trata-se de plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pelo concedente e da contrapartida financeira do proponente, se for o caso, com estimativa dos recursos financeiros, discriminando o repasse a ser realizado pelo concedente ou contratante e a contrapartida prevista para o proponente, especificando o valor de cada parcela e do montante de todos os recursos.

5.8 Declaração de Capacidade Técnica

É um documento que serve para comprovar que a proponente tem competência para cumprir o objeto do edital. Esse atesto faz parte dos documentos que qualificam a proponente tecnicamente e servem para comprovar que o órgão público realmente tem experiência e perícia.

5.9 Plano de Sustentabilidade do Projeto

Deve-se relacionar fatores que viabilizarão a sustentabilidade do empreendimento a ser realizado ou dos bens de capital a serem adquiridos por meio do projeto, tais como vida útil estimada com base em parâmetros próprios e em conformidade com Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público, política de manutenção preventiva e corretiva, existência de condições para abastecimento de combustível de viaturas a serem adquiridas etc.

Na figura 2 estão apresentados os tipos de documentos e a descrição objetiva do que deve constar em cada um.

Plano de Trabalho	→	Apresentar razões que justifiquem a celebração do instrumento
Termo de Referência	→	Descrição detalhada do objeto ou serviço que se deseja através da apresentação da proposta do projeto
Plano de Localização de Bens	→	Definição da quantidade e localização do objeto
Planilha de Pesquisa de Preços	→	Pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços
Justificativa de Pesquisa de Preço	→	Apresentação da pesquisa mercadológica feita pelos parâmetros definidos
Modelo de Cronograma	→	Previsão de prazo para a execução consubstanciada em execução das metas do objeto
Declaração de Contrapartida	→	Recursos a serem desembolsados pelo concedente e da contrapartida financeira do proponente
Declaração de Capacidade Técnica	→	Informações relativas à capacidade técnica e gerencial do proponente para a execução do objeto
Plano de Sustentabilidade do Projeto	→	Fatores que viabilizarão a sustentabilidade do objeto a ser adquirido por meio do projeto

Figura 2. Tipos de documentos para apresentação de proposta de projetos.

6. FONTES PARA PESQUISA DE PREÇOS

A Instrução Normativa n. 5/2014 – SLTI/MP, que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral no âmbito do Poder Executivo, especifica que a pesquisa será realizada mediante a utilização de um dos seguintes parâmetros:

- Sites de acesso:

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br>;

<https://www.gov.br/compras/pt-br/>

<https://paineldeprescos.planejamento.gov.br/>

<https://www.licitacoes-e.com.br/aop/>

<https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/acesso-livre>

- Mídia especializada, de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo;
- Pesquisa direta com fornecedores, mediante solicitação formal de cotação.

7. CADASTRAMENTO DA PROPOSTA DE PROJETOS

O interessado em celebrar convênio ou contrato de repasse deverá apresentar Proposta de Trabalho na Plataforma Mais Brasil, também, conhecida como Sistema de Convênios (SICONV), em conformidade com o programa e com as diretrizes disponíveis no sistema.

No estado de Sergipe, por força do Decreto n. 25720, de 20 de novembro de 2008 que dispõe sobre a delegação de competência aos secretários de esta-

do para celebrar convênios, termos de parcerias, contratos de repasse e outros ajustes de cooperação em nome do Estado de Sergipe e dá outras providências, na esfera da segurança pública apenas a Secretaria de Segurança Pública (SSP) tem competência para conveniar com o governo federal. Desta forma, os órgãos componentes desta secretaria após elaborados os projetos e juntados todos os documentos pertinentes devem enviá-los à Assessoria de Planejamento (ASPLAN) da SSP para o devido cadastramento na Plataforma Mais Brasil.

Após análise do projeto e seus documentos, o projeto/proposta se torna convênio e a exatidão das informações do plano de trabalho tem repercussão, também, na execução do convênio e na respectiva prestação de contas. A fiscalização dos órgãos federais de controle baseia-se nas informações do plano de trabalho para fixar critérios de avaliação do alcance das metas propostas. Subestimar ou superestimar as metas, os custos ou o cronograma de execução do objeto do convênio poderá trazer sérias consequências para o gestor do convênio.

O Portal dos Convênios (SICONV) é um sistema desenvolvido em plataforma web que permite aos órgãos concedente e conveniente o gerenciamento on-line de todo o desdobramento do convênio cadastrado.

Para facilitar o entendimento sobre o fluxo de todas as etapas na elaboração da proposta do projeto, deve-se observar a figura 3.

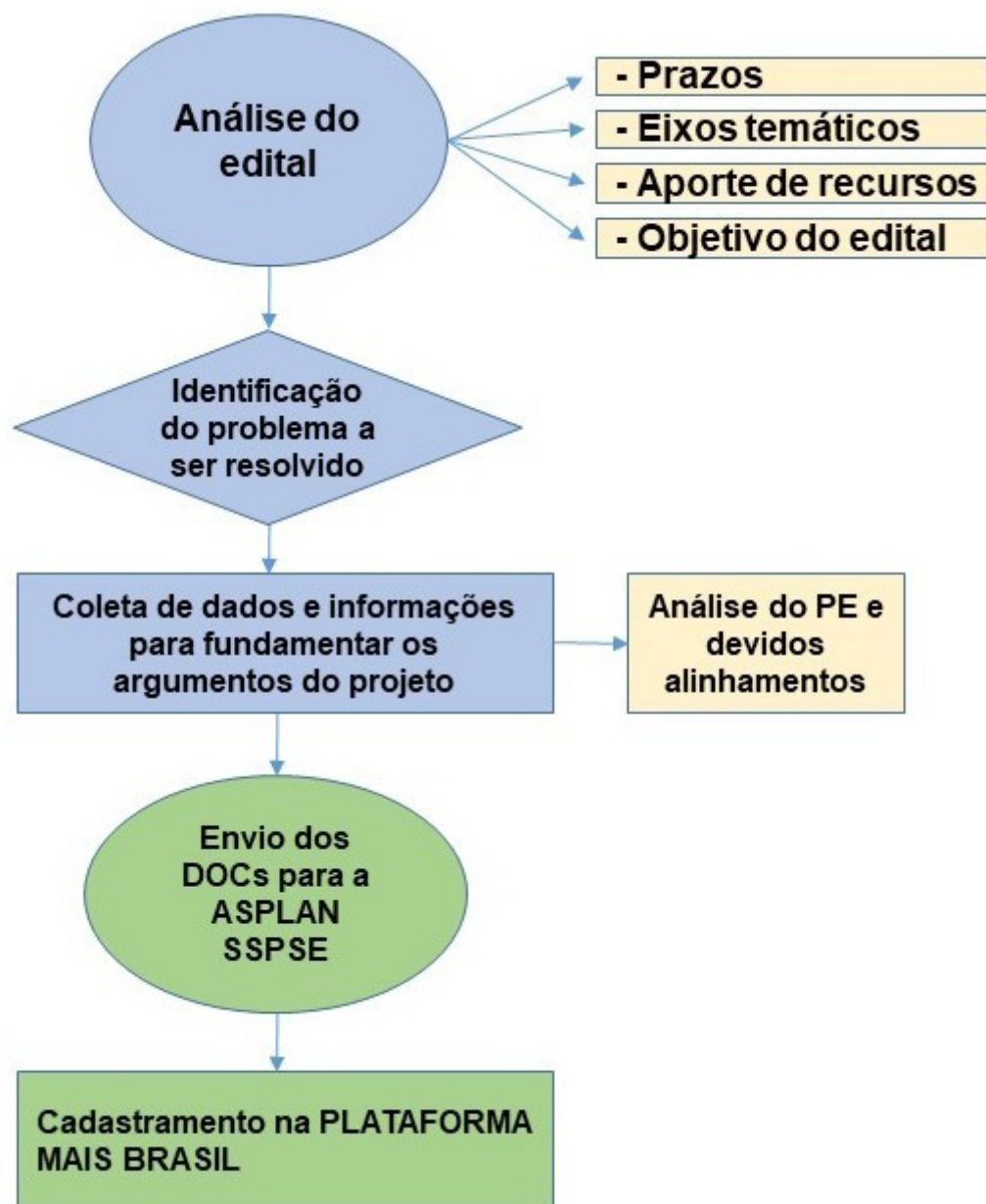


Figura 3. Fluxograma para a elaboração e cadastramento da proposta de projeto no SICONV.

Cabe ressaltar que, quando o recurso é captado através de emendas parlamentares, há um fluxo diferenciado no que se refere ao trâmite de procedimento, dependendo se o aporte é do âmbito federal ou estadual. Se o recurso for oriundo de emenda parlamentar federal, segue-se, basicamente, o mesmo fluxograma para a captação de recurso por Edital, pois a apresentação e cadastro da proposta ocorre através da Plataforma Mais Brasil.

Para a captação de recursos através de emenda estadual, deve-se realizar a análise do Planejamento Estratégico (PE) da Corporação para a confecção do Plano de Ação e, conseqüentemente, a confecção do Portfólio de projetos para apresentação aos parlamentares os quais irão selecionar a proposta de interesse e destinar o recurso. A partir daí, segue o procedimento de atualização dos documentos e, posteriormente, dá-se a aquisição ou processo licitatório do objeto ou serviço do projeto.

Detalhes sobre o passo a passo podem ser observados no fluxograma da figura 4.

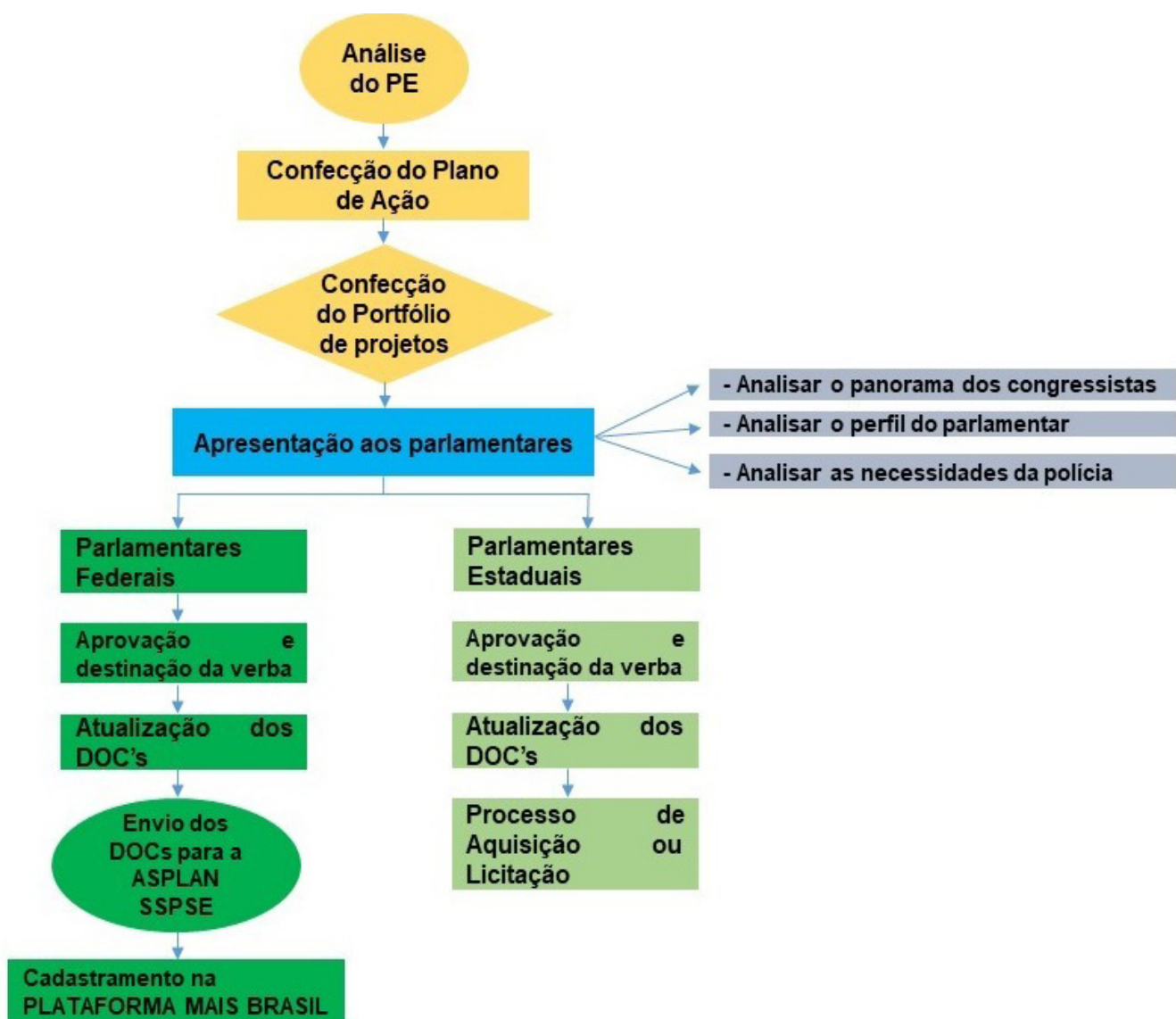


Figura 4. Fluxograma da elaboração, captação e cadastramento da proposta de projeto através recursos de emendas parlamentares federais e estaduais.

REFERÊNCIAS

ARTTO, K. et al. The integrative role of the project management office in the front end of innovation. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 4, p. 408-421, 2011.

AUBRY, M. et al. Project management offices in transition. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 8, p. 766-778, 2010b

BARCAUI, A. **PMO**: escritório de projetos, programas e portfólio na prática. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

BENTES, G. P. Utilização do *Balanced Scorecard* na Gestão Pública: Um estudo de caso na polícia militar do estado do Rio Grande do Norte. **Dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal do Rio Grande de Norte, Natal, 2011.

CAMPOS, R. V. M.; SANTOS, R. C.; OLIVEIRA, C. C. Adaptação do Project Model Canvas para concepção e planejamento de obras de engenharia direcionado para administração pública municipal. In: **VIII Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, 2020**.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.

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

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

GOMES, A. P. S. O papel do *Balanced Scorecard* na avaliação de desempenho do sistema policial português. **Tese**. Pós-Graduação em Contabilidade e Economia. Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Braga, 2006.

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

GONÇALVES, E. R.; JR. GONÇALVES; V. S., GONÇALVES, B. S.; GONÇALVES, E. S.; SIQUEIRA, R. C. A. Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional. **Brazilian Journal of Development.**, v. 6, n. 1, p. 1938-1953, 2020.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas.** 3ª. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2017.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. Debate: Strategic planning after the governance revolution. **Public Money & Management**, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2020.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2014.

LIMA, S. P. A importância da comunicação e os desafios do líder no gerenciamento de projetos. **Revista Semana Acadêmica**, v. 10, n. 1, p. 1-27, 2022.

LUCCA, T. A.; HINNING, M. P. F.; SANTOS, N. PMO as a tool for the organizational knowledge management: case study in a project-based company of the sanitation service sector. **International Journal of Project Management**, v. 4, n. 1, p 10-35, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

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

NADAE, J.; CARVALHO, M. M.; VIEIRA, D. R. Analysing the stages of knowledge management in a Brazilian project management office. **The journal of modern project management**, v. 3, n. 1, p. 70-79, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, J. N. Plano estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública (PLANESP) 2016 à 2025: uma análise do uso da ferramenta Balanced Score Card (BSC) na sua elaboração. **Revista Formadores: vivências e estudo**, v. 12, n. 8, p. 77-87, 2019.

OUDKERK POOL, A.; JAARSMA, A. D. C.; DRIESSEN, E. W. et al. Student perspectives on competency-based portfolios: Does a portfolio reflect their competence development? **Perspectives on Medical Education**, v.9, p.166–172, 2020.

PAROLINI JÚNIOR, J. T.; SATLLER, T. C.; PEREIRA, A. G.; SILVA, L. C. A importância de um escritório de gerenciamento de projetos em uma organização. **Revista Produção Online**, v. 21, n. 2, p. 353-371, 2021.

PHILIPPSSEN, L. A.; FABRICIO, M. M. Avaliação da gestão e coordenação de projetos–aspecto qualidade–de obras públicas vinculadas à Lei n. ° 8.666/93. **Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído**, v. 2, p. 1-10, 2011.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). In Project Management Institute, p. 385-405, 2017.

PMI. **The standard for portfólio**. 4 ed. In Newtown Square, 2018.

SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. Planejamento estratégico e priorização de projetos em instituições públicas de pesquisa: o caso da Embrapa suínos e aves. **CADERNOS DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA**, v. 35, n. 2, p. 283-316, 2018.

SÖDERLUND, J. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 153-176, 2010.

SOUZA, A. P. C.; JOUDINIS, V. D.; SOUSA, A. B. Aplicação dos elementos de planejamento estratégico para estruturação de uma Divisão de Farmácia Hospitalar. **Revista de Administração em Saúde**, v. 20, n. 78, p. 1-20, 2020.

TAFFAREL, M. O. *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica para pequenos municípios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2018.

TEIXEIRA, A. A; CRUZ, J. A; FONSECA, P. G. Administração Pública dos serviços de saneamento básico: uma análise da aplicabilidade da gestão estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* – BSC na empresa baiana de águas e saneamento – EMBASA. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 9, n. 25, p. 159-179, 2015.

Wysocki, R. K. (2014). **Effective project management**: traditional, agile, extreme. 7. ed. ed. New Delhi: Wiley.

SOBRE OS AUTORES

ALYSSON CRUZ

Bacharel em Segurança Pública pela Universidade Estadual do Maranhão (2004). Especialização Latu sensu em Gestão e Modernização Institucional da Segurança Pública (2019). Especialização Latu sensu em Segurança Pública pela Universidade do Estado da Bahia (2018). É acadêmico do curso de Direito pela Universidade Estácio de Sá. Há 4 anos coordena o Setor de Projetos e Captação de Recursos da Polícia Militar de Sergipe, ministrando aulas sobre Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos e Captação de Recursos nos diversos de formação e qualificação da Corporação. Participou da equipe de Coordenação Geral para a elaboração do Planejamento Estratégico da PMSE.

CRISTIANO CUNHA COSTA

Possui doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Sergipe (2018). Atualmente, está com o Pós-Doutorado em andamento pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal da Universidade Federal de Viçosa. Especialista em Gestão de Projetos, Educação Ambiental em Espaços Educadores Sustentáveis, Gestão Ambiental, Educação Ambiental e Recursos Hídricos. Além disso, é autor dos livros Natureza & Conservação (2021); Estudos em percepção ambiental: como o meio ambiente é percebido (2019) e Percepção ambiental em unidades de conservação (2013). É auxiliar no Setor de Projetos e Captação de Recursos da Polícia Militar de Sergipe. Participou da equipe de Coordenação Geral para a elaboração do Planejamento Estratégico da PMSE.

www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

