



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O uso de técnicas de gestão de tempo na recuperação do Projeto Prêmio Polícia Militar da Qualidade do ano de 2015

ALEXANDRE CASSIANO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
acassiano@policiamilitar.sp.gov.br

CARLOS EDUARDO BANHOS IGNACIO

Academia de Polícia Militar do Barro Branco
eduardobanhos@policiamilitar.sp.gov.br

Polícia Militar do Estado de São Paulo



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

O uso de técnicas de gestão de tempo na recuperação do Projeto Prêmio Polícia Militar da Qualidade do ano de 2015

Resumo

Este relato técnico tem por objetivo geral demonstrar a utilização de técnicas de gerenciamento de tempo do projeto denominado Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ) - 2015, realizado no âmbito da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). De 2001 a 2012 manteve um evento que visava premiar as Organizações Policial-Militares que apresentassem as melhores práticas de gestão, nos moldes das ações adotadas pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). De 2013 e 2014 não houve a realização do PPMQ. O prêmio foi retomado em 2015 e, devido ao lapso temporal de dois anos de suspensão e à substituição de parte dos recursos humanos que desenvolviam o processo, houve perda de *expertise* no planejamento e controle dos prazos para a sua execução. Este trabalho aplica conceitos de recuperação de projetos em crise, associados a técnicas de gestão de tempo, para alcance dos objetivos do projeto. Este relato é decorrente de um estudo bibliográfico inicial, seguido de participação direta na resolução do problema. O desafio foi recuperar o projeto PPMQ para que, com a utilização das técnicas e boas práticas de gestão de projetos, fosse retomado o controle das atividades, pelo mapeamento de toda a execução e pela entrega final.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos. Gerenciamento do tempo do projeto. Recuperação de projetos em crise. Projetos na área de segurança pública.

Abstract

This technical report aims to demonstrate the use of time management techniques of the Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ) - 2015, accomplished at Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). Between the years of 2001 to 2012 had kept an event which goal was to award the military police organizations that showed the best practices on management, according to the actions taken by Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). In the years of 2013 and 2014 PPMQ did not happen. The award was back on 2015 and because of the two years without it and substitution of part of the human resources responsible to the project, there was an expertise loss on planning and control of its execution. This report applies concepts of projects in crisis recovery, associated to time management techniques to achieve the goals of the project in matter. This report is the result of an initial bibliographical study, followed by direct participation on the problem solution. The challenge was to recover the PPMQ project so that with the use of techniques and good project management practices, the control of activities was back on, through the mapping of all execution and delivery.

Keywords: Project management. Project time management. Recovery of projects in crisis. Public safety projects.



1 Introdução

Na segunda metade dos anos 1990, a Polícia Militar do Estado de São Paulo, visando elevar os níveis de excelência dos serviços prestados aos cidadãos, elegeu três princípios para balizar sua atuação em todo o Estado de São Paulo: i) filosofia de Polícia Comunitária, ii) promoção dos Direitos Humanos e iii) Gestão pela Qualidade.

O Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL[®]) tem por base o pensamento sistêmico, descrito nos principais processos envolvidos em suas ações gerenciais, e os princípios que parametrizam a base tripartite de seu suporte doutrinário, conforme Figura 1. (PMESP, 2010, p. 9-11)



Figura 1. Representação do Sistema de Gestão da PMESP

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL[®]). 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.

Os últimos dados divulgados pela Secretaria de Segurança Pública consolidam a trajetória de queda dos principais delitos criminais no Estado de São Paulo: homicídio, roubo, furto, latrocínio, furto e roubo de veículos. Todos caíram quando comparados com o mesmo período do ano anterior.

O Estado de São Paulo reduziu os homicídios dolosos em mais de 70% desde 1999, tornando-se um *case* mundial. A taxa de homicídios caiu de pouco mais de 35 homicídios por grupo de 100 mil habitantes, naquele ano, para próximo de 8,7, em 2015, número que equivale a menos da metade da média nacional, que é de 24,5 homicídios para cada grupo de 100 mil habitantes. Essa tendência manteve-se nos últimos 11 anos e o Estado de São Paulo superou o limite prudencial recomendado pela Organização das Nações Unidas (ONU), apresentando os melhores resultados da década e consolidando a excelência da gestão em polícia ostensiva.

O momento experimentado pela Polícia Militar não é obra do acaso. O declínio da criminalidade está ligado à postura adotada pela instituição a partir de 1996, a qual, de maneira acertada e pertinente, garantiu à Polícia Militar, responsável pela preservação da ordem pública, a condição de cumprir seu papel constitucional e assegurar com eficácia a proteção da vida e do patrimônio das pessoas.

Em 1996 a Instituição se engajou no Programa Permanente de Qualidade e Produtividade do Governo do Estado de São Paulo, instituído por meio do Decreto Estadual



n.º 40.536, de 12 de dezembro de 1995, e imediatamente identificou no Instituto Paulista de Excelência na Gestão e na então Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, hoje Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), as parcerias ideais para viabilizar a criação de um prêmio interno que estimulasse a busca da excelência na gestão. Nascia assim, em 2001, o Prêmio Polícia Militar da Qualidade (PPMQ).

Em 2012 foi realizado o décimo segundo ciclo do Prêmio e 40 (quarenta) organizações candidatas foram submetidas ao processo de avaliação de gestão, que ocorreu de forma categorizada. Das 39 (trinta e nove) organizações ganhadoras naquele ciclo, 2 (duas) foram certificadas no grau ouro, 16 (dezesesseis) no grau prata e 21 (vinte e uma) no grau bronze. Vale destacar o fato de que a avaliação do PPMQ é realizada com a participação de examinadores civis, participantes de outros prêmios de qualidade, o que confere transparência, credibilidade e independência ao processo.

Em 2013 e 2014 o PPMQ foi suspenso para melhorias do processo e para que estruturado, por meio de projeto, o Sistema Informatizado de Gerenciamento e Avaliação das OPM (SIGA PM). O mencionado projeto defrontou-se com vários problemas, foi recuperado (com significativa redução do escopo) e ainda não foi concluído.

Em 2015, o PPMQ foi reativado e contou com diversas atualizações e alterações, com base nos critérios do Modelo de Excelência da Gestão (MEG[®]) da FNQ. As Organizações Policial-Militares (OPM) participantes foram divididas em 2 níveis de avaliação da gestão: nível 1 (250 pontos) e nível 2 (500 pontos). O desafio estava lançado pois, devido ao lapso temporal desde a última edição do evento e à substituição dos recursos humanos que desenvolviam o processo, dentre outros fatores, houve perda de *expertise* no planejamento e no controle dos prazos para a sua execução.

2 Referencial teórico

2.1 O que é projeto?

A palavra projeto pode ser usada com vários sentidos: intenção (interesse de participar do V Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, por exemplo), ideal (uma proposta de políticas de segurança pública), esboço (ainda não é a nova metodologia de gerenciamento de projetos da Polícia Militar, é apenas um projeto), desenho (projeto de um novo sistema informatizado de comunicação organizacional da Polícia Militar) e até a concepção física de um objeto (o novo Centro de Operações da Polícia Militar é um belo projeto). Todos esses sentidos são de uso corrente. (MAXIMIANO, 2010, p. 4)

Por sua vez, o sentido objeto deste estudo está alinhado à definição do *Project Management Institute* (PMI), ou seja, “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2013, p. 3).

Segundo a PMESP (2010, p. 44), projeto é:

[...] um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo dados. Um projeto pode envolver uma única pessoa, uma única ou múltiplas unidades.

2.2 Ciclo de vida de um projeto

Todo projeto pode ser dividido em fases de desenvolvimento, que pode ser denominado como ciclo de vida:



O ciclo de vida de um projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvidas no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação. [...] (PMI, 2013, p. 38).

2.3 As áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos

Diariamente a Polícia Militar do Estado de São Paulo lida com projetos. Uma operação policial, por exemplo, é um projeto. É necessário definir tipo e amplitude da operação (escopo), data/período e duração (tempo), variáveis envolvidas (risco), efetivo e treinamento necessários (recursos humanos), resultado esperado (qualidade), insumos específicos (aquisições e custos), padrão de divulgação das ordens, tipo de relatório a ser preenchido, canais e instâncias de contato (comunicações), e o mais importante: como tudo isso será coordenado (integração). Essas são as áreas de conhecimento que envolvem o gerenciamento de projeto, de acordo com o PMI (2013, p. 61).

As 10 áreas de conhecimento no gerenciamento de projetos são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas. (PMI, 2013, p. 61)

2.3.1 O gerenciamento do tempo de projetos

O gerenciamento do tempo do projeto inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto. (PMI, 2013, p. 141)

Os 6 processos da área do conhecimento "gerenciamento do tempo" do projeto, conforme Figura 2, são: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. (PMI, 2013, p. 141)

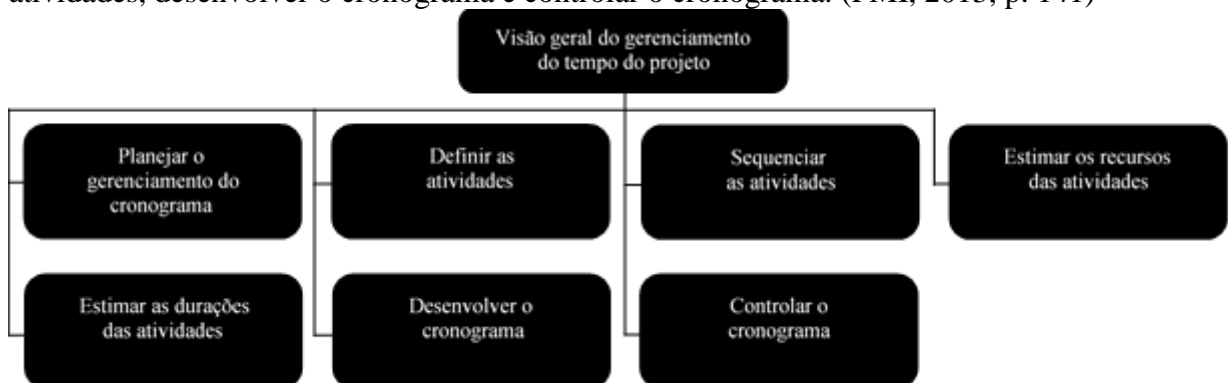


Figura 2. Visão geral do gerenciamento do tempo do projeto

Fonte: Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013, adaptação nossa.

Segundo PMI (2013, p. 145), planejar o gerenciamento do cronograma “é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto”.



Segundo PMI (2013, p. 149), definir as atividades:

[...] é o processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto. O principal benefício deste processo é a divisão dos pacotes de trabalho em atividades que fornecem uma base para estimar, programar, executar, monitorar e controlar os trabalhos do projeto.

Na identificação das atividades cada pacote de trabalho é desdobrado em atividades, a serem alocadas a cada integrante da equipe, que distribuídas geram um cronograma.

Ainda segundo o PMI (2013, p. 153), sequenciar as atividades:

[...] é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do do projeto. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais lato nível de eficiência em todas as restrições do projeto.

No sequenciamento das atividades ocorre a identificação do relacionamento lógico (dependência) entre as atividades, gerando um diagrama de rede.

Conforme PMI (2013, p. 153), as dependências podem ser:

Dependências obrigatórias. As dependências obrigatórias são exigidas legal ou contratualmente, ou inerentes a natureza do trabalho. [...]

Dependências arbitradas. As dependências arbitradas às vezes são chamadas de lógica preferida, lógica preferencial ou soft logic. As dependências arbitradas são estabelecidas com base no conhecimento das melhores práticas numa área de aplicação específica ou em algum aspecto singular do projeto onde uma sequência específica é desejada, mesmo que haja outras sequências aceitáveis. [...]

Dependências externas. As dependências externas envolvem uma relação entre as atividades do projeto e as não pertencentes ao projeto. [...]

Dependências internas. As dependências internas envolvem uma relação de precedência entre as atividades do projeto e estão geralmente sob o controle da equipe do projeto. [...] (grifo nosso)

Segundo PMI (2013, p. 160), estimar os recursos das atividades:

[...] é o processo de estimativa de tipos e quantidade de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade. O principal benefício deste processo é identificar o tipo, quantidade e características dos recursos exigidos para concluir a atividade, permitindo estimativas de custos e de duração mais exatas [...].

Segundo PMI (2013, p. 165), estimar as durações das atividades:

[...] é o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para determinar atividades específicas com os recursos estimados. O principal benefício deste processo é fornecer a quantidade de tempo necessária para concluir cada atividade, o que é uma entrada muito importante no processo de Desenvolver o cronograma [...].

Segundo PMI (2013, p. 172), desenvolver o cronograma:

[...] é o processo de análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o modelo de cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é que a



inserção das atividades do cronograma, suas durações, recursos, disponibilidades de recursos e relacionamentos lógicos na ferramenta de elaboração do cronograma gera um modelo de cronograma com datas planejadas para a conclusão das atividades do projeto [...].

Uma das técnicas de desenvolvimento do cronograma é Método do Caminho Crítico, segundo PMI (2013, p. 176):

O método do caminho crítico é um método usado para estimar a duração mínima do projeto e determinar o grau de flexibilidade nos caminhos lógicos da rede dentro do modelo de cronograma. Esta técnica de análise de rede do cronograma calcula as datas de início e término mais cedo e início e término mais tarde, para todas as atividades, sem considerar quaisquer limitações de recursos, executando uma análise dos caminhos de ida e volta através da rede do cronograma [...].

O caminho crítico ou *critical path* é o caminho mais longo por meio do diagrama de rede do projeto:

- a) A soma da duração das atividades no caminho crítico leva à menor quantidade de tempo necessária para que o projeto seja concluído;
- b) Adicionando-se tempos ao longo do caminho crítico aumenta-se a duração esperada do projeto, razão pela qual convém evitar atrasos em qualquer atividade do caminho crítico;
- c) Normalmente a folga entre as atividades é igual a zero.

O caminho crítico é uma das principais técnicas utilizadas na área de gestão de projetos. Por meio dele é possível identificar quais atividades merecem a máxima atenção do gestor, para evitar que, por atraso em algumas das tarefas que estão dentro da cadeia crítica, a data de término do projeto esteja comprometida. Todas as atividades necessárias para a conclusão do objetivo devem ser elencadas, sequenciadas e possuir uma duração definida. As tarefas que estão sendo realizadas de forma paralela devem ser identificadas também, para que se possa realizar o somatório e conhecer o tamanho de cada atividade. Somadas as tarefas (dentre aquelas que estão sendo executadas de forma simultânea, considerar a de maior duração), obtém-se o caminho crítico, o de prazo mais longo para o término do projeto.

A compressão do cronograma reduz o prazo de um projeto sem mudar o escopo, visando atender restrições, datas impostas e outros objetivos do projeto. As técnicas de compressão do cronograma incluem:

- a) Compressão ou *crashing*;
- b) Paralelismo ou *fast tracking*.

Há outras maneiras de acelerar o cronograma:

- a) Redução do escopo (acordado com o cliente);
- b) Processo de mudança (mudança de recurso ou do método de trabalho);
- c) Redução de qualidade.

2.4 Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar

A metodologia de gerenciamento de projetos da Polícia Militar foi aprovada por meio da Nota de Instrução n.º PM6-003/30/10 alterada pela Ordem Complementar n.º PM6-001/30/11, com a finalidade de estabelecer normas para o funcionamento do EGP/PM como ferramenta de gestão do portfólio, objetivando êxito dos projetos definidos no planejamento estratégico da Instituição.



Os documentos básicos para o gerenciamento de projetos adotados na PMESP são: Estudo de Viabilidade de Projeto, Termo de Abertura de Projeto, Declaração de Escopo, Estrutura Analítica do Projeto (EAP), Dicionário da EAP, Plano de Gerenciamento de Projeto, Solicitação de Mudanças, Relatório de Situação de Projeto; Relatório de Encerramento do Projeto e Mapa de Partes Interessadas. (PMESP, 2010b, p 10-11)

O fluxograma do ciclo de vida de um projeto na Polícia Militar é apresentado na Figura 3.

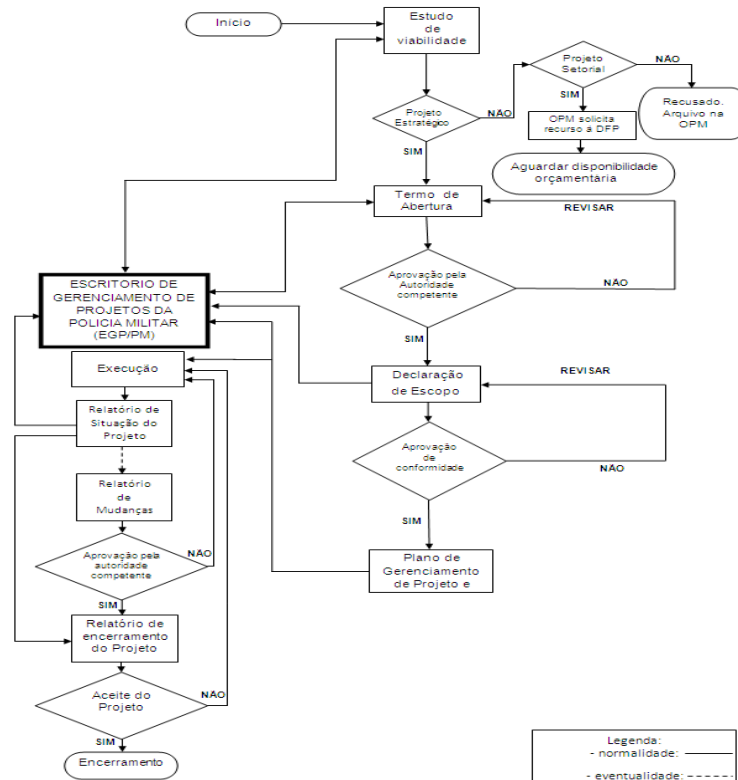


Figura 3. Fluxograma do Ciclo de Vida de um Projeto na Polícia Militar

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Nota de Instrução n.º PM6 - 003/30/10. Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar (EGP/PM). São Paulo: PMESP, 2010.

3 Metodologia

Diante da problemática, os integrantes do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar (EGP/PM), com base na experiência profissional e sua prática no gerenciamento de projetos, assessoram a equipe do projeto, em especial, o gerente, na recuperação da iniciativa.

Este relato é decorrente de um estudo bibliográfico inicial, seguido de participação direta na resolução do problema.

Os dados foram coletados de maneira indireta, por meio de pesquisa bibliográfica (livros); de observação direta, por meio de observação e entrevista não estruturada; bem como, participação direta.

4 Resultados obtidos e análise

O PPMQ foi reativado no mês de julho de 2015, por meio da Diretriz n.º PM6-001/21/15. O maior desafio que os envolvidos no planejamento e na execução enfrentavam



era o curtíssimo tempo de que dispunham para retomar o processo, pois envolvia grande complexidade e o concurso de muitos atores. Apesar de se tratar de um processo realizado em 12 (doze) edições anteriores, a interrupção por 2 (dois) anos trouxe novos desafios, motivo pelo qual optou-se por conduzi-lo em 2015 como um projeto.

Na etapa de preparação, o EGP/PM, em parceria com a Subseção de Gestão Estratégica da 6ª Seção do Estado-Maior (6ª EM/PM), responsável pelo desenvolvimento do prêmio, elaborou o Termo de Abertura do Projeto, delimitando o objetivo, o escopo, a equipe do projeto. O objetivo do projeto era planejar e realizar o PPMQ no ano de 2015. O escopo do projeto apresentava o seguinte esforço para consecução do objetivo pretendido: i) planejamento das ações necessárias à execução do PPMQ; ii) estabelecer as regras do processo de avaliação do PPMQ; iii) monitorar a execução das ações necessárias à execução do PPMQ; iv) analisar o processo executado e implementar ações de melhoria para o próximo ciclo de avaliação.

O gerente designado para o projeto já havia atuado em diversos ciclos do PPMQ, mas na condição de membro de banca avaliadora ou como membro de OPM participante do Prêmio. Não possuía experiência como integrante do Comitê Executivo do Prêmio, que é responsável pelo planejamento de ações, composição e treinamento das bancas avaliadoras, entre outras tarefas. Na equipe do projeto havia integrantes recém-chegados ao setor, sem qualquer conhecimento no assunto, e outros que haviam participado ativamente na organização e na execução dos ciclos anteriores.

Devido ao lapso temporal em que o PPMQ foi suspenso, bem como à necessidade de melhoria do processo e à heterogeneidade na capacitação dos recursos humanos envolvidos, houve grande dificuldade para que a equipe envolvida conseguisse: i) sequenciar as atividades; ii) realizar a análise matemática do cronograma; iii) alocar recursos e prever superalocação desses; iv) definir o “caminho crítico”.

Assim que a execução do projeto foi iniciada, percebeu-se que, no cronograma definido inicialmente, conforme Figura 4, eram ausentes informações sobre quais tarefas estavam com prazo curto ou prestes a vencer, sem contar aquelas cujo prazo já havia expirado.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES DO PPMQ 2015																	
Responsáveis:																	
Secretaria Executiva (P-6)																	
Banca Examinadora																	
OPM candidatas																	
Etapas	Atividades	Maio								Junho							
		18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	1	2	3	8	9	
1 Planejamento	1.1 Reunir Oficiais e Praças da PM-6 para definição dos objetivos gerais do PPMQ 2015	18					25										
	1.2 Elaborar o cronograma de atividades do PPMQ 2015							26			29						
	1.3 Revisar Diretriz PM6-1/20/11											1	2				
	1.4 Validar Diretriz junto ao Ch PM-6																
	1.5 Aprovar Diretriz com o Alto Comando																
	1.6 Prelecionar efetivo PM-6 (em especial, o efetivo da SGE) sobre o conteúdo da Dtz																
	1.7 Publicar e Divulgar a Diretriz na Intranet																
	1.8 Editar N Sv PPMQ 2015 (incluindo o modelo de Relato Organizacional das OPM Candidatas, os requisitos para a indicação de policiais militares para a composição de Banca Avaliadora - BA, se haverá categorização das OPM, se haverá divulgação das melhores práticas identificadas, formas alternativas de reconhecimento às OPM certificadas etc)																3
1.8.1 Definir se utilizaremos os requisitos da 6ª ou da 7ª edição do caderno "Rumo à Excelência" da FNQ																3	

Figura 4. Cronograma de atividades do PPMQ 2015 - Microsoft Excel

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Projeto n.º PM6 - 1/21/15, de 20 de maio de 2015. Prêmio Polícia Militar da Qualidade. PMESP: São Paulo, 2015.



Durante o monitoramento e controle do portfólio, o EGP/PM identificou problemas na gestão de tempo do Projeto PPMQ 2015 e saiu a campo, buscando assessorar o gerente do projeto e fornecer o apoio necessário.

O planejamento do tempo em gerenciamento de projetos é uma das principais etapas para garantir o sucesso na execução das tarefas. Com base nas boas práticas para a gestão do tempo, segundo PMI (2013), o EGP/PM apoiou a equipe responsável pelo PPMQ 2015 a realizar um novo planejamento e a definir o plano de gerenciamento do tempo.

Apesar da existência de um termo de abertura do projeto, a principal entrada para o novo planejamento e para a definição do plano de gerenciamento do tempo foi o cronograma desenvolvido inicialmente. O termo de abertura apresentava uma visão superficial do que era esperado para as datas e marcos do projeto e, devido à iniciativa já se encontrar em execução, não havia mais tempo hábil para utilização das técnicas de construção de um cronograma, o que obrigou ao estudo do existente e às novas definições e adaptações de correção do trajeto a ser seguido pelo projeto.

Após a identificação das datas de início e de término de cada atividade, até a última, foram calculadas as datas gerais de início e término, do fim para o começo. Assim, foram mapeadas as “datas mais cedo”, as “datas mais tarde” e as folgas entre as tarefas, o que proporcionou a visão de quais tarefas deveriam ser executadas para corrigir problemas e atrasos, ou para adiantar o projeto. Pela aplicação da técnica de *fast tracking* pode-se alterar a lógica da rede do cronograma para sobrepor fases e realizar tarefas em paralelo, o que condensou o cronograma, e pela aplicação da técnica de *crashing* foram alocados mais recursos nas tarefas críticas, o que impediu a alteração da data de término.

Para solução dos desafios relacionados à alocação de recursos humanos, foram realizadas sucessivas análises para gerar um sequenciamento de atividades que destacasse o caminho crítico da execução do projeto. Isso foi possível com utilização da técnica de *Critical Path Method* (CPM) e de projeções diversas das datas de início, término e folga. Algumas análises indicavam que o objetivo do projeto não seria alcançado em tempo hábil, o que exigiu deslocamento de algumas tarefas para início emergencial, realinhamento de outras para execução de forma paralela e compressão na alocação de recursos, com o fim de evitar ao máximo a alteração do escopo inicial.

Após o novo sequenciamento das atividades, buscou-se evitar e, em alguns casos, reduzir a superalocação de recursos, para tornar exequível o evento. Foi sugerida e aprovada a alocação de recursos externos ao setor responsável pelo PPMQ 2016. Assim foi que a própria equipe de controle dos projetos passou a compor a equipe de desenvolvimento do projeto PPMQ 2015.

Por fim, resultou na edição da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), conforme Figura 5, bem como, do cronograma do projeto, utilizando-se os sistemas informatizados *Microsoft Project Professional 2010*.

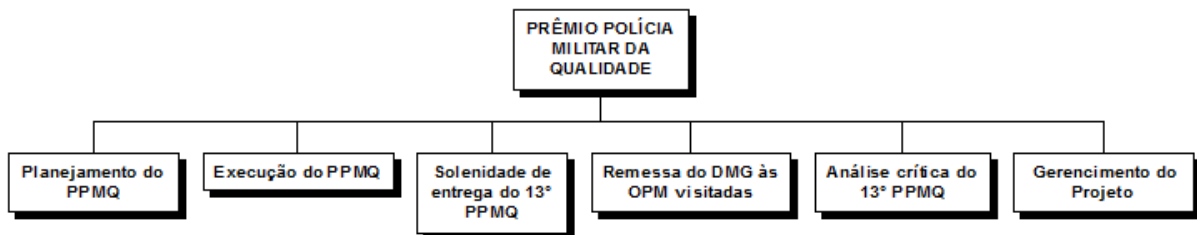


Figura 5. Estrutura Analítica do Projeto PPMQ 2015 (resumida)

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Projeto n.º PM6 - 1/21/15, de 20 de maio de 2015. Prêmio Polícia Militar da Qualidade. PMESP: São Paulo, 2015.



A partir de então foram acompanhados *in loco* os percentuais de conclusão das tarefas, conforme Figura 6. O horizonte desenhado estava claro para os membros de toda a equipe e os esforços foram direcionados de acordo com a EAP, que se tornou a linha-guia para as ações. As solicitações de mudanças foram utilizadas e documentadas, o que gerou um arcabouço de conhecimento que serviu de base para o evento semelhante desenvolvido no ano posterior (PPMQ 2016), no qual, desde o início, foram utilizadas as melhores práticas de planejamento e execução de controle de tempo, mesmo com o dobro de OPM participantes. Em 2016 a equipe do projeto PPMQ conseguiu desenvolver as tarefas de forma controlada e pontual, o que reduziu o estresse e o desgaste anteriormente comuns ao evento.

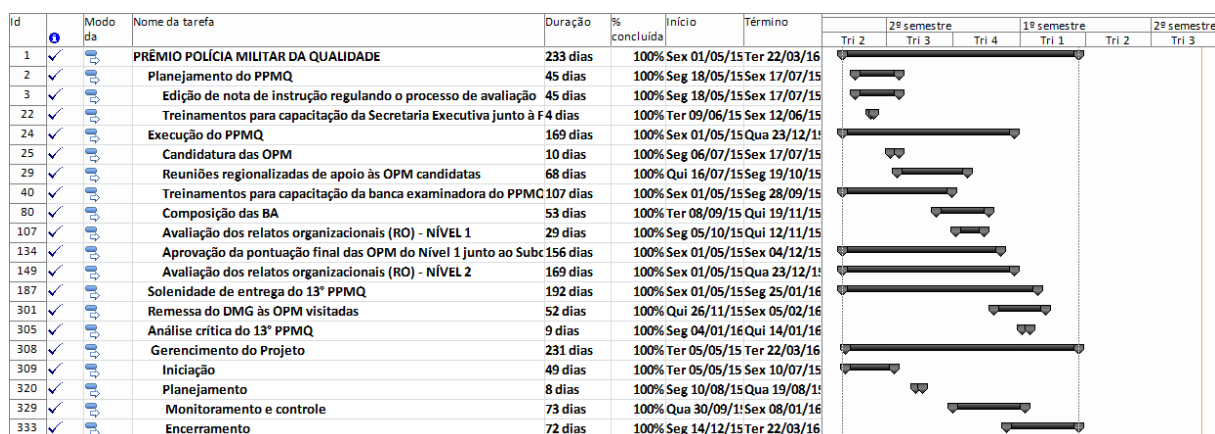


Figura 6. Cronograma de atividades do PPMQ 2015 – Microsoft Project

Fonte: Polícia Militar do Estado de São Paulo. Projeto n.º PM6 - 1/21/15, de 20 de maio de 2015. Prêmio Polícia Militar da Qualidade. PMESP: São Paulo, 2015.

5 Conclusões

A utilização das práticas de gestão de tempo e das lições aprendidas em 2015 foram de suma importância para o sucesso do PPMQ do ano de 2016. A recuperação do projeto em 2015 evidenciou que, sem a compreensão da área de conhecimento em gestão de tempo, o evento final seria comprometido severamente. O emprego de técnicas adequadas possibilitou a melhor utilização dos recursos disponíveis, aplanou o caminho para os eventos futuros e valorizou a busca institucional pela qualidade em serviços.

6 Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- Maximiano, A. C. A. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Polícia Militar do Estado de São Paulo. Nota de Instrução n.º PM6 - 003/30/10. Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar (EGP/PM). São Paulo: PMESP, 2010.
- _____. Projeto n.º PM6 - 1/21/15, de 20 de maio de 2015. Prêmio Polícia Militar da Qualidade. PMESP: São Paulo, 2015.
- _____. Sistema de Gestão da Polícia Militar do Estado de São Paulo (GESPOL®). 2. ed. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.
- Project Management institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5. ed. Pennsylvania: PMI, 2013.