

Paulo Sérgio Peixoto da Silva
Sílvio Antônio Gomes dos Santos

A GESTÃO DE PROJETOS EM GRANDES EVENTOS DA PM: O CASO “CARNAGOIÂNIA”

Artigo Científico elaborado, para fins de obtenção de título de especialista em Gerenciamento em Segurança Pública, Curso *Lato Sensu*, coordenado pelo Convênio entre a Universidade Estadual de Goiás e a Secretaria de Segurança Pública e Justiça, sob orientação do Prof. Dr. José Paulo Pietrafesa.

Goiânia-GO
Junho / 2006

A Gestão de Projeto em Grandes Eventos da PM: O Caso “Carnagoiânia”

Paulo Sérgio Peixoto da Silva*

Sílvio Antônio Gomes dos Santos**

RESUMO

Este artigo resulta de uma pesquisa que teve como objetivos propor uma mudança na metodologia de execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia”, da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com base nas melhores práticas de Gestão de Projetos; compreender e desenvolver uma metodologia de Gerenciamento de Projetos; identificar a possibilidade da utilização dos Processos do Gestão de Projetos nesse Plano de Policiamento e adequar às Áreas de Conhecimento do Gestão Projetos na condução desse Plano. Dessa pesquisa resultou, também o desenvolvimento de uma nova metodologia de condução da execução do Plano de Policiamento do “Carnagoiânia” da PM goiana. Para realizar este estudo, decidiu-se por uma pesquisa qualitativa descritiva que, além de captar o perfil e a essência dos fenômenos, busca expô-los minuciosamente. Nesse sentido, a preocupação central foi compreender a natureza administrativa e gerencial dos instrumentos aplicados na Polícia Militar do Estado de Goiás, no empreendimento dos mecanismos de segurança pública no gerenciamento de grandes eventos, mais especificamente, o “Carnagoiânia”. Diante do estudo e pesquisa realizados, conforme veremos, nesse texto, estamos certos de que os métodos da Gestão de Projeto podem contribuir na execução desse Plano de Policiamento e torna-la mais eficiente e eficaz. Além disso, proporcionará aos gestores do evento uma ferramenta que otimizará as suas atuações e poderá, no futuro, se constituir em um instrumento a ser utilizado, não só na área operacional, como no âmbito administrativo.

Palavras – Chave: 1. Gerenciamento de Grandes Eventos; 3. Indústria Cultural; 3. “Carnagoiânia”; 4. Gestão de Projetos.

Introdução

O presente artigo possui como motivação o estudo e a análise de como a inserção da Gestão de Projetos poderá contribuir com a Execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia” da Polícia Militar do Estado de Goiás, a fim de torná-la mais eficiente e eficaz. Além disso, verificar como essa metodologia proporcionará aos gestores do Plano de Policiamento do evento uma ferramenta que pode otimizar as suas atuações, uma vez que o método privilegia as prioridades e objetivos. Esse texto sinaliza que a Gestão de Projetos, no futuro, poder-se-á constituir em um instrumento eficaz, não só na área operacional, mas também no âmbito administrativo dessa Corporação.

* Capitão da Polícia Militar do Estado da Bahia. Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis da Fundação Visconde de Cairu-BAHIA. Especialista em Gestão de Projetos pelo Centro de Pesquisa e Extensão da Universidade Católica do Salvador-BAHIA.

** Capitão da Polícia Militar do Estado de Goiás. Bacharel em Medicina Veterinária pela Faculdade de Ciência Agrárias do Pará . Bacharel em Direito pela Faculdade Anhangüera de Ciências Humanas-Goiás

Por outro lado, este trabalho tem por objetivo principal propor uma mudança na metodologia de execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia” da Polícia Militar do Estado de Goiás, com base nas melhores práticas de Gestão de Projetos. Pretende, também, acessoriamente, compreender e desenvolver uma metodologia de Gestão de Projetos aplicada ao empreendimento do Plano de Policiamento desse evento, identificar a possibilidade da utilização dos processos dessa metodologia na execução do Plano de Policiamento do “Carnagoiânia” da Polícia Militar de Goiás (PMGO) e adequar às Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos no sistema de Execução desse Plano de Policiamento.

O Carnaval Fora de Época tem sido realizado desde 1993, com o registro da participação de, aproximadamente, duzentas mil pessoas durante os três dias de festa. Em razão disso, trata-se de uma das maiores festas de participação popular do Estado de Goiás.

São três dias de festa realizada, atualmente, no circuito interno do Autódromo Internacional de Goiânia, contando com a participação de bandas vindas do Estado da Bahia, tais como: Chiclete com Banana, Asa de Águia, Babado Novo, Timbalada e outros blocos que se apresentam no local do evento. Dessa forma, constitui-se em um grande atrativo para o público jovem da cidade de Goiânia e de cidades próximas, inclusive de Brasília-DF, Belo Horizonte, Cuiabá, Campo Grande e São Paulo.

O “Carnagoiânia”, além da expressiva participação popular, combina o lúdico ao empreendimento. Tal quadro exige cada vez mais o desenvolvimento de novos arranjos organizacionais, capazes de desdobrar múltiplas logísticas e atores, especialmente, no campo institucional público e nas organizações privadas, viabilizando a cooperação, a negociação e a busca de ações articuladas e inovadoras. Em razão do nível da estrutura de segurança pública, montada para atender a tal demanda, e a relevância da atuação da Polícia Militar de Goiás no “Carnagoiânia”, a utilização da prática da Gestão de Projeto proporcionará a essa atividade o advento de um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos.

Com a intenção de conduzir o presente trabalho, utilizaram-se uma análise documental e uma descrição da aplicação da Gestão de Projeto pela Polícia Militar do Estado de Goiás, em grandes eventos, tratando, especificamente, do Carnagoiânia. Isso possibilitará a aplicação dessa metodologia em operações de

igual natureza. Bem assim, ao término dessa descrição, obteve-se um conhecimento científico acerca dos métodos e técnicas utilizados na origem, desenvolvimento e finalização do processo de operacionalização da Gestão de Projetos.

No percurso metodológico, para realização desse texto, fez-se uma aplicação descritiva da Gestão de Projeto pela Polícia Militar de Goiás, no Carnagoiânia, a fim de se verificar a viabilidade da sua aplicação, em operações afins, em outros eventos, que podem se realizar nos demais municípios goianos. Triviños (1987) adverte, ao explicar essa metodologia, que a utilização desse método impõe a necessidade do conhecimento extenso e exato do objeto de pesquisa e que ele permite o estabelecimento de conexões entre as variáveis envolvidas.

Conforme o mesmo autor, uma grande quantidade de informações pode ser reunida, através da análise documental. Esse é um tipo peculiar de estudo descritivo, por isso na pesquisa foi utilizada, em face do estudo se fundamentar na análise de conceitos histórico-culturais, uma abordagem antropológica.

Optamos por uma pesquisa qualitativa descritiva que, conforme Triviños (1987), além de captar o perfil e a essência dos fenômenos, busca expô-los minuciosamente. Nesse sentido, a nossa preocupação central foi compreender a natureza administrativa e gerencial dos instrumentos aplicados pela Polícia Militar do Estado de Goiás, no empreendimento dos mecanismos de segurança pública, no gerenciamento de grandes eventos, mais especificamente, o “Carnagoiânia”.

A partir de então, mediante a exposição dos elementos que envolvem o tema e fundamentaram a teoria, aqui apresentada, apresentou-se uma proposta de mudança na metodologia de execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia”, da Polícia Militar do Estado de Goiás com base nas bem sucedidas práticas de Gestão de Projetos.

O “Carnagoiânia”, fenômeno da Indústria Cultural

Para melhor entendimento do “Carnagoiânia”, como um produto cultural, torna-se imprescindível uma exposição dos elementos em termos de cultura, indústria cultural e contextualização histórica, que envolvem o evento em questão.

Santos (2005) informa que a origem da palavra *cultura* vem do latim e que seu significado estava atrelado à agricultura. Segundo ele, os pensadores romanos, na antigüidade, modificaram seu uso e a utilizaram para se referir ao refinamento pessoal.

Também Chauí (2003) chama a atenção para essa situação, quando informa que, naquela época, cultura era sinônimo de bom preparo físico, virtuosidade moral, consciência política e desenvolvimento intelectual. Ela ainda apresenta outros sentidos, que se reportam às acepções de Kant – cultura como sentido da vontade humana e da ação dotada de finalidade – e ao entendimento político de Marx, em que a cultura determinaria a divisão social do trabalho, a definição do acesso à propriedade e organização das instituições políticas e sociais.

Uma relação estreita entre cultura e a comunicação é o entendimento que encontramos em Ártico (2006), que a define como os valores e crenças de cada indivíduo, seus modos de pensar e agir. Também Marchiori (2006) a conceitua, de modo semelhante, quando afirma que ela se constrói através dos grupos que se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas.

Componentes intelectivos e/ou cognitivos da cultura é o que Carmo (2006) chama a atenção, quando declara que a cultura se materializa no esforço humano, no sentido de um aprimoramento intelectual, técnico ou artístico e o resultado do conhecimento exercido e propagado sobre a natureza humana. Finalmente, Laraia (2001) informa que coube a Edward Tylor a primeira definição antropológica de cultura que, ao sintetizar o entendimento germânico (espiritual) e o francês (civilizatório), declara tratar-se de um conjunto que inclui conhecimentos, crenças, artes, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Dessa forma, é razoável entender cultura como um conjunto de informações que uma civilização, sociedade ou comunidade, adquire, mediante um trabalho intelectual. Esse é utilizado para atender as suas demandas e que, através dos mais variados instrumentos de comunicação, são recriados e transmitidos de geração em geração.

Pelo que declara Chauí (2003), a cultura, a partir da revolução industrial, passa do julgo da igreja para a dominação do mercado, surgindo a idéia de indústria cultural. Segundo ela, esse conceito foi modelado por Adorno (2002) para denominar uma cultura baseada na idéia e na prática do consumo de produtos culturais.

Portanto podemos afirmar que quase tudo o que é produzido por um sistema industrializado de cultura e elaborado de forma a influenciar, a aumentar o consumo, a transformar hábitos, a educar e a informar pode ser entendido como indústria cultural. Na realidade, ela estabelece a possibilidade do uso mercadológico

da produção artística de uma determinada sociedade. Podemos, a partir dessa conceituação, entender a existência de fenômenos como o “Carnagoiânia”.

A indústria cultural no meio social é bastante polêmica, pois pratica o reforço das normas sociais, repetidas até a exaustão e sem discussão, promovendo o conformismo funcional, a deturpação e a degradação do gosto popular. Obtem-se, desse modo, uma atitude sempre passiva do consumidor. Ao mesmo tempo, ela, na medida em que sua própria dinâmica interior leva às produções que beneficiam o desenvolvimento do homem, proporciona um acúmulo de informações, que se transforma em formação dos indivíduos e unifica, não apenas as nacionalidades, mas também as próprias coletividades, exigindo, por parte da iniciativa privada ou dos poderes públicos, mecanismos peculiares de gerenciamento.

A análise do conteúdo, veiculado pelos meios da indústria cultural, para quem trabalha com a perspectiva dos seus produtos, pode aferir, com certo nível de confiabilidade, se os seus produtos serão bons ou maus, conforme a mensagem eventualmente a eles vinculada. Hell (1999) e Marchiori (2006) informam que no Brasil esse fenômeno apresenta algumas características bastante peculiares. Em primeiro lugar, em razão da injusta divisão de renda, que atribui apenas aos bolsões, situados no centro-sul, a possibilidade de consumir, não se pode tratar de cultura ou de meios de comunicação de massa no Brasil, porque esse tipo de comunicação e seus veículos pressupõem a existência de uma sociedade de consumo de massa.

Embora, como afirma Hell (1989), os produtos da indústria cultura sejam dirigidos diretamente para, sobre e a partir de pequenos grupos de consumidores de alto poder aquisitivo, é gerada uma produção cultural que acaba por se afirmar e se estender a todos os demais grupos sociais. O resultado é o consumo, por parte da maioria, de um conjunto de produtos que não reflete, nem de longe, a sua realidade. Observa-se, por conseguinte, uma tendência da indústria cultural brasileira de se voltar para temas e assuntos estrangeiros, bem assim da transformação da cultura popular, em especial, o carnaval, na chamada cultura de massa.

Uma das expressões culturais mais envolvidas na indústria cultural é o carnaval e as suas origens. Segundo Oliveira e Oliveira (2005), confundem-se com

os primórdios da civilização latina, numa história que se reporta aos ritos pagãos, anteriores ao cristianismo e às manifestações populares da Roma antiga. Com a imposição do cristianismo, os festejos mundanos passaram a ser objetos de restrição, ficando estabelecido que deveriam acontecer antes da quaresma, período em que o consumo de carne era religiosamente proibido. Deriva-se daí o nome da festa, pois, em dialeto milanês, *carnevale* significa tempo em que não se usa carne. Durante a Idade Média, as festas tinham como características a alegria, a irreverência, o transbordamento e o excesso. Essa manifestação se espalhou da Europa para outros continentes.

Esses mesmos autores ainda informam que no Brasil essa expressão cultural chega com os portugueses. Apesar de manter o perfil europeu, ganhou contornos e expressões locais, principalmente, frente à expressiva participação da população negra. A partir do século XVIII, com o surgimento gradual de centros urbanos mais densos, como Rio de Janeiro e Bahia, a Europa influencia as elites locais, culminando com o surgimento, no século XIX, de diversões públicas voltadas ao gosto das camadas burguesas.

Contemporaneamente, em razão da forte participação popular, embora a decisiva investida da indústria cultural, o carnaval da Bahia passou a ter especial relevância no contexto nacional. Ao longo do século XX, o carnaval baiano passou por inúmeras e surpreendentes mudanças. A eletrificação do frevo pernambucano pelos músicos Osmar Macedo e Adolfo Nascimento (Dodô), que desfilaram pela cidade em cima de uma “fobica” (um Ford 1914, equipado com dois auto-falantes) na década de 1950, gera tanto uma nova forma de carnaval, quanto o que viria a ser o grande produto do carnaval baiano: o trio elétrico.

Estavam esquematizadas, ainda segundo Oliveira e Oliveira (2005), as linhas básicas da indústria cultural do carnaval da Bahia. À forte e marcante presença negra e ao trio elétrico, paulatinamente, incorporam-se o espírito empresarial, o princípio do lucro e a lógica do mercado. Um negócio que movimenta atualmente milhões de dólares e que atrai cerca de um milhão de visitantes, num fluxo que já supera o carnaval-espetáculo do Rio de Janeiro.

Foi durante os anos 1970 que se iniciou o processo de expansão do carnaval baiano no cenário nacional, ocorrendo basicamente, no plano da repercussão do trio elétrico. É, entretanto, nos anos 1980, que ocorrem as principais inovações com a adoção de estrutura organizacional flexível, com o recurso de novas soluções para conquista de associados, com a introdução de mudanças da

configuração física e tecnológica dos trios, com a prática de se atrelar ao bloco cantores e com bandas de sucesso.

Almeida (2005) chama a atenção sobre o que se pode registrar, como elemento importante, o surgimento e o apogeu da chamada *axé-music*¹. As músicas e danças são influenciadas pelo ritmo e pelo gingado da cultura negra, caracterizadas pela grande inserção na mídia, pela configuração de uma estrutura local de estúdio e gravação, independente do grande mercado fonográfico nacional. Esse advento impulsiona o gerenciamento das marcas dos blocos, patrocínios, discos e shows dos artistas e bandas contratados, participação de outros músicos não locais, eventos pré e pós-carnavalescos, criação de blocos alternativos, vendas de franquias, participações em carnavais temporões em grande número de cidades brasileiras.

Exportando esse modelo de festa para outros lugares, o carnaval-negócio alcança hoje diversas regiões do Brasil, incorporando empresas e públicos consumidores forasteiros ao montante de recursos movimentados pela economia de lazer. Um dos exemplos mais expressivos desse fenômeno é o Carnagoiânia. Um carnaval fora de época, realizado ao estilo das micaretas², que ocorre na capital do Estado de Goiás, anualmente, desde 1993, durante o mês de Setembro e recebe milhares de turistas de Estados vizinhos. Conta com a participação de grandes bandas que são referências do Axé Music no Brasil.

Constituindo-se numa das mais expressivas festas populares do Estado, o Carnagoiânia foi conquistando seu espaço e consolidando seu público, formado por jovens dessa cidade e de capitais de Estados próximos. Tal evento tem exigido, por parte do aparelho de segurança pública, uma atuação eficiente nesses grandes eventos.

O gerenciamento eficiente da segurança pública

Tendo em vista que a realização de grandes eventos, patrocinados e empreendidos pela indústria cultural como, por exemplo, o Carnagoiânia tem exigido

¹É o nome que a mídia atribuiu à nova música popular baiana. Vem da mistura da palavra axé da língua yorubá que significa força vital e a palavra music que na língua inglesa significa música.

² A origem da palavra vem do Francês "mi-carême", ou seja, no meio da quaresma, foi criado em Feira de Santana em 1937. Naquele ano, a festa foi criada por um grupo de feirenses, inconformados pela não realização do Carnaval motivada pelas fortes chuvas. Por este motivo, as comemorações ocorreram fora das datas oficiais, o que fez da Festa de Feira de Santana ser o primeiro carnaval fora de época.

e demandado do aparelho estatal de segurança pública uma atuação, ao mesmo tempo, diferenciada e eficiente. No que se refere à segurança pública, segundo Filho e Gall (2005), a monopolização da força é uma invenção social e técnica do homem, que se materializa na intervenção que o Estado empreende, através de organizações especializadas no uso emergencial da força para mediar conflitos e evitar que os demais cidadãos a utilizem imoderadamente.

Entendimento análogo encontra-se em Marcinero e Pacheco (2005), quando definem polícia como uma agência do Estado que, mediante o cerceamento moderado e controlado das liberdades individuais, promove ações no sentido de manter e salvaguardar a ordem pública.

Os ganhos tecnológicos, nos séculos recentes, e o progresso das instituições propiciaram uma significativa modernização no monopólio no uso da força, na regulamentação do comportamento social e na redução drástica na ocorrência de atos violentos. No Brasil, a violação diária da ordem pública e o elevado nível de violência urbana contradizem a tendência mundial de redução da violência. Essa realidade tem forjado a necessidade do gerenciamento eficiente da segurança pública nos projetos de governantes, bem como provocado um fundado sentimento de insegurança na sociedade.

A segurança pública deve ser considerada como um direito da cidadania, pois significa liberdade (respeito ao indivíduo) e ordem (respeito às leis e ao patrimônio). Já insegurança, sua antítese, é o descrédito nas instituições em razão das suas inócuas reações, diante de práticas voluntárias e generalizadas de delitos consumadas por indivíduos ou bandos contra o patrimônio material, a honra ou a integridade física ou moral das pessoas.

Em função do que afirmam Filho e Gall (2005) e Marcinero e Pacheco (2005), ela pode ser entendida como a manutenção da ordem, a preservação da inviolabilidade física e moral e o livre exercício dos direitos constitucionais. É, ainda, segundo eles, a garantia de uma convivência pacífica e harmoniosa, propiciada pelo Estado, mediante a utilização do poder de polícia.

O Brasil possui um sistema a segurança pública que atribui às polícias civis as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais. Já às polícias militares cabem atuar como polícia ostensiva na preservação da ordem pública. Encontramos em Filho e Gall (2005) uma forte crítica a essa configuração, argumentando que essa conjuntura oferece uma indesejável descontinuidade na execução dos procedimentos e inevitáveis desencontros. Além disso, oferece à

sociedade uma imagem de pouca eficiência, além de ter concorrido para o aumento da violência e fomentado, na sociedade, a idéia de que o Estado brasileiro nunca cumpriu, nem medianamente, uma das suas principais funções: dar segurança aos seus cidadãos, independente de orientação sexual, religião, etnia ou raça, gênero, nível de renda ou escolaridade.

A solução dessa problemática, de acordo com Bayley (2001) e Filho e Gall (2005), não está nas truculentas e antidemocráticas políticas de segurança pública, mediante a constatação, em nível institucional, de que ninguém estará seguro se todos não forem protegidos. Ademais, uma estratégia democrática de defesa social passa inevitavelmente pela eficiência.

Medidas mirabolantes e investimentos extraordinários, por um lado, não têm surtido os efeitos desejados. Por outro, processos operacionais bem acabados, o incentivo ao desenvolvimento tecnológico e a absorção de fundamentos de gerenciamento organizacionais modernos têm apresentado resultados bastante promissores em metrópoles da Europa e Estados Unidos.

O foco na prevenção inteligente que diagnostica e atua sobre as causas, fatores, circunstâncias, condições e pessoas vinculadas ao cometimento de crimes e desordens, tem representado uma revolução na estratégia policial tradicionalmente reativa e ambulatorial. Tem, também, apresentado um progresso significativo e sinaliza uma direção da eficiência no gerenciamento da segurança pública.

O abandono de posturas pontuais, inclusive, em favor de uma a visão holística, as pesquisas de processos operacionais modernos e o incentivo no desenvolvimento tecnológico e absorção de fundamentos de gerenciamento organizacional têm apresentado respostas positivas. O empreendimento de estratégias inovadoras e diferenciadas, em busca da eficiência na prestação de serviço de segurança pública, não pode prescindir de modernos conceitos administrativos que operacionalizem a sua implantação com qualidade. Tais estratégias são de grande utilidade e se constituem em uma legítima demanda, quando corporações policiais, como a Polícia Militar de Goiás, defrontam-se com a necessidade de gerenciar grandes eventos como o “Carnagoiânia”.

Em tais conjunturas, não se podem prescindir de modernos conceitos administrativos que operacionalizem a sua implantação com qualidade e eficiência. A Gestão de Projetos é um exemplo desses conceitos, haja vista tratar-se de uma das mais modernas metodologias administrativas, pois é um modelo de gerenciamento baseado no foco em finalidades.

A gestão de projetos: uma breve revisão teórica

Sendo a Gestão de Projetos uma metodologia plenamente aplicável à condução da execução de eventos, focados pela temática desse trabalho, apresentaremos, então, um conjunto de informações sobre esse modelo.

A administração moderna, segundo Vargas (2002), faz uma diferença entre as atividades rotineiras e as não rotineiras. Essas são, atualmente, tratadas como projetos. O incremento dessa tendência, nas mais diversas áreas, inclusive na segurança pública de maneira, cada vez mais, elaborada na sua aplicação, originou a necessidade do uso de um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizem pela novidade e dinâmica ambiental. Esse procedimento é conhecido como Gestão de Projetos.

O entendimento da teoria de Gestão de Projetos demanda, inicialmente, a compreensão do que é Projeto. Segundo Prado (2000), é um esforço único e não-repetitivo, de duração determinada e formalmente organizado. Congrega e aplica recursos, visando o cumprimento de objetivos pré-estabelecidos. Ele informa que o projeto alcança a execução de tarefas, cujos objetivos, aparentemente, são repetitivos ou ações que têm por finalidade a consecução de resultados semelhantes aos atingidos por outros projetos.

Vargas (2002) o conceitua como um empreendimento caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim. Segundo ele, se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. Para Verzuh (2000), eles são trabalhos que fazemos de uma só vez, pois cada um produz um resultado singular. Pode-se, dessa forma, assegurar que o Projeto é a execução temporária de um conjunto de ações, com o fim de criar um produto ou serviço excepcional e singular. Além disso, há de se verificar a abrangência dessa atividade em termos de tempo e de complexidade. O Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia”, planejado para ser implementado em três dias, é um bom exemplo de projeto.

Uma vez compreendido do que se trata Projeto, podemos entender que Gestão de Projetos é um método gerencial que, mediante a um conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas, planeja e conduz cuidadosamente os

elementos de um projeto. Tem como objetivo produzir ou executar algo em conformidade com o que foi contratado pelas partes envolvidas.

Essa concepção se apóia tanto nas afirmações de teóricos como Portny e Austin (2004) e Silva (2005), que afirmam que ela existe para conduzir, acompanhar e assistir os projetos, quanto nas de Prado (2000), que atribui à gestão de projeto um caráter proativo, que, além de conduzir, acompanhar, controlar, planeja as atividades do projeto e antecipa o desenrolar de suas ações.

Em razão dos projetos serem eventos únicos e temporários, os seus gerentes têm a necessidade de segmentá-los em fases de desenvolvimento, para estabelecer um elo eficaz entre as atividades e o prazo e monitorar, eficientemente, a sua condução. Esse conjunto de etapas de progressão, segundo Vargas (2002), é denominado de Ciclo de Vida do Projeto.

O Ciclo de Vida do Projeto proporciona à organização a visão detalhada do empreendimento e a análise dos resultados dos seus vários estágios, controle sobre os recursos materiais e humanos, envolvidos no projeto, e os trabalhos a serem realizados. E ainda possibilita a verificação de aspectos estratégicos e táticos relevantes.

Objetivando metodificar as atividades e ações desenvolvidas, a fim de se obter resultados produtivos, ao final de cada estágio, a Gestão de Projetos estabelece procedimentos, denominados de Processos da Gestão de Projetos, na execução das fases do empreendimento. Tendo em vista tratar-se de um método administrativo de acompanhamento de empreendimentos, os Processos têm por finalidade acompanhar a descrição, a organização e a conclusão de cada fase do projeto. Normalmente, eles são compostos em cinco grupos, assim denominados: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento.

Vargas (2002), referindo-se ao Manual da Gestão de Projetos (PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*), afirma que, a fim de executar o acompanhamento do empreendimento, a Gestão de Projetos aplica um conjunto de detalhamentos das práticas e dos procedimentos utilizados durante a execução de um projeto. Esse conjunto é denominado de áreas de conhecimento da gestão de projetos e são organizados em nove conjuntos. Cada um desses tem especificidades próprias. Vejamos:

- **Gerenciamento da Integração do Projeto** é o processo pelo qual se obtém garantia da adequada coordenação entre os diversos elementos do projeto;

- **Gerenciamento do Escopo do Projeto** é um conjunto de ferramentas, utilizado para demarcar e supervisionar as atividades e ações do projeto, a fim de que o produto ou serviço seja obtido de forma eficiente e eficaz;
- **Gerenciamento do Tempo do Projeto** é um processo utilizado com o objetivo de garantir que o projeto seja finalizado dentro do prazo previamente determinado;
- **Gerenciamento do Custo do Projeto** são os processos requeridos para assegurar que um projeto seja concluído de acordo com seu orçamento previsto;
- **Gerenciamento da Qualidade do Projeto** é o processo pelo qual se busca garantir que o projeto seja finalizado dentro dos padrões de qualidade desejados pelos envolvidos no processo;
- **Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto** é o que implementa ações para otimizar ao máximo a utilização do elemento humano no projeto;
- **Gerenciamento das Comunicações do Projeto** é o que assegura a geração, captação, distribuição e acondicionamento das informações dentro do ambiente do projeto;
- **Gerenciamento dos Riscos do Projeto** é uma área de conhecimento que detecta, avalia e administra situações, eventos ou condições incertas, cuja ocorrência tem efeito negativo ou positivo no objetivo do projeto;
- **Gerenciamento das Aquisições do Projeto** é a área da gestão de projeto responsável pelas atividades necessárias a suprir o empreendimento de produtos (bens materiais) e serviços necessários à condução do projeto.

Em função da teoria apreendida em Prado (2000) e Vargas (2002), podemos afirmar que o Plano de Gerenciamento é o meio pelo qual um empreendimento é conduzido pela metodologia de Gestão de Projeto e se materializa em uma pasta que reúne toda documentação gerada durante o ciclo de vida de um projeto. O Plano de Gerenciamento é composto, inicialmente, pela Carta do Projeto, pelo termo de Abertura e a Declaração do Escopo.

A Carta do Projeto é um documento, normalmente, oriundo do setor decisório da organização, que determina a elaboração do Plano de Projeto. Seu objetivo é conduzir, por intermédio da metodologia da Gestão de projeto, um empreendimento.

Termo de Abertura é o reconhecimento legal da existência de um projeto e o ponto fundamental do processo de iniciação do projeto. Trata-se de uma linha de

base para a atuação do Gerente do Projeto, pois possui uma quantidade significativa de informações sobre o projeto.

A Declaração do Escopo é um documento que referencia as decisões futuras do projeto e confirma o propósito do empreendimento juntos aos interessados na sua conclusão. Ela é utilizada para definir o que está dentro e o que está fora dos limites do projeto.

Uma vez exposta a teoria que envolve a prática da Gestão de Projeto, apresentaremos, a seguir, uma proposta de metodologia da sua inserção na execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia”, da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Metodologia de Gestão de Projetos para o Carnagoiânia

A partir de leitura da ORDEM DE OPERAÇÕES, Nº 015/2005 do Comando de Policiamento da Capital (CPC) apresentamos, a seguir, uma nova metodologia de gerenciamento na execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o “Carnagoiânia”, da PMGO.

Uma vez de posse das informações básicas, colhidas nos documentos, acima mencionados, e em consonância com Processos da Gestão de Projeto, deliberou-se segmentar a execução do evento em cinco fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento, bem assim integrá-las às áreas de conhecimento da Gestão de Projetos.

Na fase de Iniciação, identificar-se-ão a missão e os objetivos do empreendimento. Utilizar-se-á, nesse caso, o **Gerenciamento do Escopo**.

Nessa fase, a Ordem de Operações referida foi considerada como Termo de Abertura, haja vista encontrarmos, nesse documento, todas as informações necessárias para o planejamento, a execução e o controle do empreendimento. Por outro lado, tomou-se como a Carta do Projeto o PLANO DE OPERAÇÕES, Nº 033/05 – PM/3, (Seção do Estado Maior da PMGO responsável, dentre atribuições, coisas, pelo planejamento de ações operacionais de policiamento ostensivo), referenciado na ORDEM DE OPERAÇÕES citada, definindo as diretrizes para a execução do policiamento ostensivo naquele evento. Esse procedimento proporcionou obter as informações necessárias para aferir, detalhadamente, o que se deseja adquirir com a execução do Plano.

A fase seguinte será o Planejamento, em que se detalhará o que será realizado na execução do evento, a fim de que esse esteja suficientemente definido, para que tudo seja feito sem dificuldades e imprevistos. Serão utilizados o Gerenciamento de **Escopo, de Integração, Recursos Humanos, de Tempo, de Custos, de Aquisições, de Qualidade, de Comunicações e de Riscos**.

A fim de configurar e definir o objetivo do Projeto, a Ordem de Operações mencionada foi considerada como Declaração do Escopo, tendo em vista conter, nesse documento, uma relação bem detalhada das atividades e subdivisão das principais ações do Projeto.

Tendo em vista gerenciar a integração do empreendimento, deliberar-se-á por promover a criação de um Comitê Gestor, a fim de harmonizar e coordenar os diversos elementos do projeto. Essa estrutura deve ser composta pelo chefe do setor de planejamento do CPC, os chefes dos setores de planejamentos das demais Unidades Operacionais da PMGO envolvidas e do Corpo de Bombeiros, representantes das secretarias estaduais e municipais envolvidas e da coordenação do evento, a fim de organizar todas as informações geradas pelas atividades do empreendimento.

Em termos de Recursos Humanos, no que tange ao recrutamento de pessoal, observou-se a necessidade da adequação do efetivo à estimativa de público e à programação de cada dia do evento, da confecção de um software específico para produção das escalas e que já se deve definir, com antecedência, as equipes e os locais onde as mesmas devem atuar.

No que tange ao gerenciamento do tempo, a elaboração de um planejamento que permita definir o período de duração das atividades, as datas de início e término de cada uma delas e o acompanhamento do prazo do empreendimento. Para tanto, encontrou-se, na ORDEM DE OPERAÇÕES, Nº 015/2005 – CPC, a definição de todas as atividades, haja vista que o referido documento determina às Unidades Operações inseridas no evento. No tocante ao seqüenciamento das atividades, acreditamos que caberá ao Comitê Gestor administrar a interdependência das diversas ações entre as organizações envolvidas. O mais importante, entretanto, nessa altura do trabalho, será a confecção de um cronograma. Esse mecanismo possibilitará a sincronização das atividades, pois proporcionará a visualização das dependências entre as atividades, a sua duração e as suas restrições em termos de prazos.

A fim de gerenciar os custos do empreendimento, será apresentada a sugestão da realização do planejamento dos recursos do evento, mediante uma análise profunda dos custos das horas-extras, percebidas pelos policiais militares empenhados, da alimentação e água consumidas, da aquisição de equipamentos e materiais que o Comitê Gestor achar necessário. O procedimento seguinte será a estimativa desses recursos, através da tomada de preços dos itens envolvidos. Finalmente será confeccionado o orçamento do empreendimento, que se materializará no cruzamento dessas informações para se obter o valor do total a ser desembolsado.

Para empreender o gerenciamento das aquisições, o Comitê Gestor definirá as prováveis aquisições em termos de materiais de consumo, materiais permanentes e equipamentos, bem assim a contratação de serviços necessários ao empreendimento. Tendo em vista a configuração administrativa da PMGO, que centraliza as compras e as contratações de serviço na Diretoria de Apoio Logístico (DAL), as iniciativas, por parte do Comitê Gestor, nesse sentido, serão feitas, nessa fase, em função dos prazos de pagamento e entrega do que for adquirido.

O gerenciamento da qualidade nesta fase mostrou-se como um dos mais relevantes procedimentos dentro do gerenciamento desse empreendimento. Mediante a análise de dados estatísticos, de anos anteriores, configurar-se-ão os padrões de qualidade de entrega do produto do projeto. No caso específico desse empreendimento, sendo a missão a prevenção, através da prática de policiamento ostensivo, o nível de quantitativo e qualitativo das ocorrências, previamente definido pelo Comitê Gestor, constituir-se-á no padrão de qualidade desse gerenciamento.

O gerenciamento das comunicações será trabalhado desenvolvendo-se um Plano de Gerenciamento de Comunicações. Esse mecanismo tem as seguintes funções: apresentar uma programação de reuniões, estabelecer um cronograma de entregas de relatórios e comunicados, agendar contatos com a mídia e apresentação de informações ao público interno do projeto (escalas, determinações, Normas Gerais de Ação, Portarias e etc.).

Com o intuito de gerenciar os prováveis riscos do projeto, executar-se-á, nessa fase, a maior parte do trabalho. Inicialmente planejar-se-ão ações que possibilitariam aferir a probabilidade da ocorrência dos eventos ou condições incertas que podem ter efeito, geralmente, negativo ou positivo no empreendimento. Posteriormente, serão criados mecanismos de identificação dos riscos, bem assim serão avaliados seus perfis qualitativos e quantitativos. Por fim, desenvolver-se-á um

processo de contingenciamento, que será composto um elenco de alternativas para resolver os possíveis problemas que ocorrerão durante a execução do empreendimento.

A fase de Execução, na qual se materializará tudo aquilo que foi planejado, o Gerenciamento **da Integração, dos Recursos Humanos, das Aquisições, da Qualidade e das Comunicações** serão utilizados.

O gerenciamento da integração será empreendido pelo Comitê Gestor que, ao promover as atividades de execução do plano harmonizando as ações das unidades envolvidas, utilizará uma política de integração dos procedimentos do Projeto.

O procedimento de desenvolvimento dos recursos humanos exigirá a realização de treinamento específico para a execução de policiamento ostensivo, executado em equipe e em meio a grande aglomeração de pessoas, a utilização adequada de equipamentos e noções básicas de direitos humanos. Existirá também a necessidade de tomar algumas providências: todo o efetivo deve estar usando capacete, apenas o comandante das equipes devem estar portando armas de fogo – em razão do risco do uso dessas em meios às grandes aglomerações – e todas as patrulhas devem ser identificadas com mecanismos alfas-numéricos.

O gerenciamento das aquisições foi procedido no sentido de aferir se o material ou equipamento adquirido ou os serviços contratados atenderam à demanda do empreendimento.

No que tange ao gerenciamento da qualidade, nessa fase, exigir-se-á do Comitê Gestor uma redobrada atenção para execução do plano, a fim que se assegure que se satisfaçam os padrões definidos na fase de planejamento.

Nessa fase, o gerenciamento das comunicações imporá ao Comitê Gestor administrar a distribuição das informações (relatórios, memorandos, comunicados) para o público interno e boletins informativos para o público externo, incluindo a mídia. Ademais promoverá reuniões ordinárias de avaliação e as extraordinárias, caso sejam necessárias.

Acompanhar-se-á e monitorar-se-á tudo o que foi realizado no empreendimento na fase de Controle e aí será utilizado o Gerenciamento **de Escopo, da Integração, do Tempo, dos Custos, da Qualidade, das Comunicações e dos Riscos**.

Nessa fase, o gerenciamento do escopo será feito no sentido de se verificar se o que foi planejado foi fielmente cumprido e a Ordem de Operações e o Plano de Operações servirão de base para o acompanhamento dos trabalhos.

O gerenciamento da integração será trabalhado pelo Comitê Gestor, com o objetivo de verificar se as ações e atividades das diversas unidades envolvidas foram realizadas de forma concatenada e harmoniosa.

Já o gerenciamento do tempo, nesse patamar do empreendimento, possibilitará, mediante a utilização do cronograma, do acompanhamento da duração das atividades e do momento em que ocorreram os procedimentos do empreendimento.

O gerenciamento dos custos nessa fase, ocorrerá mediante o acompanhamento dos gastos e a criação de alternativas para possíveis mudanças. Caso ocorram, que importem em aumento de desembolso ou a relocação de recursos no caso da ocorrência de sobras.

Nessa fase, o gerenciamento da qualidade será procedido por avaliações periódicas no dia seguinte de cada dia do evento. Esse procedimento objetiva monitorar o resultado de cada etapa do empreendimento, reorientar as ações e aferir as variações na qualidade do projeto.

O gerenciamento das comunicações na fase de Controle exigirá que o Comitê promova a coleta e a disseminação das informações relativas ao desempenho do Projeto, que serão tratados e discutidos nas reuniões de avaliação.

O gerenciamento dos riscos nessa fase será promovido pelo processo de monitoramento em cada etapa do Projeto, com vistas a contingenciar as ocorrências, indesejáveis, que possam causar quaisquer mudanças na condução da execução do projeto.

Na Finalização, quando a execução dos trabalhos será avaliada, mediante a discussão e análise dos erros e acertos do projeto, será utilizado o **Gerenciamento das Aquisições e das Comunicações**.

Nessa fase, o gerenciamento das aquisições deverá, em relatório próprio, informar de que maneira se comportaram o que foi adquirido (materiais e equipamentos) e o que foi contratado (serviços), em termos qualitativos e quantitativos.

O gerenciamento das comunicações será responsável pelo encerramento administrativo do empreendimento. Isso se materializará normalmente pela confecção de um Relatório Crítica do Evento.

Considerações Finais

O objetivo central deste artigo foi demonstrar a utilização das práticas da Gestão de Projetos no gerenciamento de grandes eventos pela Polícia Militar, através da mudança da metodologia na execução do Plano de Policiamento do Carnaval fora de época, o “Carnagoiânia”, da Polícia Militar do Estado de Goiás .

Os estudos de Santos (2005), Chauí (2003), Ártico (2006), Marchiori (2006), Carmo (2006) e, principalmente, Laraia (2001) foram de muita valia para modelar um conceito de cultura, que possibilitou o entendimento do que é indústria cultural. Conceito que, mediante a apreensão dos estudos de Chauí (2003) e Hell (1989), propiciaram configurar o Carnagoiânia como uma produção genuína da cultura de massa.

As informações de Oliveira e Oliveira (2005) e de Almeida (2005) contextualizaram o Carnagoiânia como resultado da expansão de uma manifestação cultural que se originou na transformação do carnaval de rua da Bahia, após o advento do trio elétrico, de expressão popular em um empreendimento empresarial muito ao gosto da indústria cultural.

As afirmações de Filho e Gall (2005), Bayley (2001) e de Marcinero e Pacheco (2005) permitiram configurar, nesse trabalho, o conceito de polícia e segurança pública, assim como comprovar que, em função das demandas contemporâneas, existe a necessidade do gerenciamento eficiente da segurança pública.

Mediante a apreensão dos estudos de Vargas (2002), Verzuh (2000), Prado (2000), Portny e Austin (2004) e Silva (2005), foi possível expor, ainda que, de forma breve, alguns dos procedimentos que envolvem a Gestão de Projetos. Isso viabilizou a confecção e a apresentação de uma nova metodologia de execução do Plano de Policiamento do “Carnagoiânia”, com base nessa prática administrativa.

A Gestão de Projeto é uma ação administrativa que permite a condução de um empreendimento com foco em prioridades e metas, por intermédio dos processos de iniciação (descrição), planejamento, execução, controle e finalização. Essa metodologia se revelou, durante a confecção desse trabalho, poder contribuir com a execução do Plano de Policiamento do Carnaval Fora de Época, o

“Carnagoiânia”, da Polícia Militar do Estado de Goiás, de modo a torná-la mais eficiente e eficaz.

Por outro lado, a sua capacidade de antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças, levando em conta os objetivos, os recursos humanos empregados, a integração das partes envolvidas, as comunicações, os possíveis riscos, as prováveis aquisições, os prazos das atividades, o controle da qualidade das ações e dos custos do empreendimento, demonstrou uma substancial capacidade de oferecer aos gestores do Plano de Policiamento do evento uma ferramenta que permite otimizar as suas atuações. Além do que, pela forma abrangente com que envolve o empreendimento, evidenciou que pode se utilizada também no âmbito administrativo da corporação.

Desenvolveu-se, neste estudo, uma metodologia de Gestão de Projetos, adequada ao gerenciamento da execução do Plano de Policiamento do Carnaval fora de época, o “Carnagoiânia”, da PMGO. A partir das indicações desse método, foi segmentada a execução do evento em cinco fases: Iniciação, Planejamento, Execução, Controle e Encerramento e as integrou nas áreas de conhecimento da Gestão de Projetos.

Verificou-se que a realização dessa metodologia agregou à execução do Plano de Policiamento um significativo aporte de qualidade na condução do empreendimento em questão, uma vez que foram contemplados os mais diversos aspectos envolvidos.

Por fim, diante das pesquisas, análises e estudos realizados, assegura-se que a Gestão de Projetos, em razão de seu caráter proativo, com ênfase na integração, no objetivo, no tempo, nos recursos, na qualidade, na atenção aos riscos, na comunicação, nos recursos humanos dentre outros, pode contribuir significativamente na execução do Plano de Policiamento do Carnaval fora de época, o “Carnagoiânia”, da PMGO. Poderá também proporcionar um salto de qualidade na administração de intervenções, na área de policiamento ostensivo em outros eventos de grande porte.

Referências

ADORNO, Theodor W. **Indústria Cultural**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

ALMEIDA, Cristine Fonseca de. **Apontamentos Sobre o Carnaval da Bahia**. Disponível em: < http://www.redcreacion.org/documentos/enarel14/Mt_dc02.html> Acesso em 29/03/2006.

ÁRTICO, Flávia. **Cultura e comunicação - sempre presentes em nossa vida.** Disponível em < <http://www.sociedadedigital.com.br/artigo.php?artigo=11&item=3>> Acesso em 29/03/2006.

BAYLEY, David. **Padrões de Policiamento.** São Paulo: EDUSP, 2001.

CARMO, Suzana J. de Oliveira. **A cultura e o Estado Democrático de Direito.** Disponível em < <http://www.direitonet.com.br/artigos/x/21/92/2192/>> Acesso em 29/03/2006.

CHAUI, Marilena. **Convite à Filosofia.** São Paulo: Atlas, 2003.

FILHO, José Vicente da Silva e GALL, Norman. **A Polícia: Incentivos Perversos e Segurança Pública.** 2005. Disponível em: < http://www.josevicente.com.br/pesquisas/pesq_03.htm> Acesso em 29/12/2005.

HELL, Victor. **A Idéia de Cultura.** Tradução: Halumi Tateyama Takahashi, São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação.** Disponível em < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>> Acesso em 29/03/2006.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

OLIVEIRA, Maria Flores Seixas de. OLIVEIRA, Orlando J. R. **Carnaval Turismo e Trabalho inofrmal na Bahia: Tanto Negócio e Tanto Negociante.** Cadernos Virtuais de Turismo. Salvador. 2005.

PORTNY, Stanley e AUSTIN, Jim. **Gerenciamento de Projetos para Cientistas.** Disponível em: < www.stanportny.com/artigo_21.html>. Acesso em 27/08/2004.

PRADO, Darci. **Planejamento e Controle de Projetos.** Minas Gerais: Editora DG, 2000.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura.** São Paulo: Brasiliense, 2005.

SILVA, Paulo Sérgio Peixoto da. **A Inserção da Gestão de Projetos na Implantação do Projeto de Polícia Cidadã da Polícia Militar da Bahia: Uma Contribuição.** Monografia do Curso MBA em Gestão de Projetos, pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Salvador, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VARGAS, Ricardo Vianna. **Gerenciamento de Projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2002.

VERZUH, Eric. **MBA Compacto – Gestão de Projetos.** São Paulo: Campus, 2000.

ABSTRACT

This article results of a research which had as objectives to propose a change in the methodology of execution of the Policing Plan to the out of the period Carnival "The Carnagoiânia", in the Polícia Militar de Goiás (PMGO), based on the best practices of Projects' Management; to understand and to develop a methodology of Projects' Management; to identify the possibility of the use of the Processes Projects' Management in that Policing Planning and to adapt to the Areas of Knowledge of the Projects' Management in the realization of that Plan. From that research resulted, also the development of a new methodology of realization of the action of the "Carnagoiânia" Policing Planning in the PM goiana. To accomplish this study, it was decided for a descriptive qualitative research that, besides capturing the profile and the essence of the phenomena, try to expose them thoroughly. In that sense the central concern was to understand the administrative and managerial nature of the applied instruments in the Polícia Militar de Goiás in the utilization of public security's mechanisms in the management of great events, more specifically "Carnagoiânia". In face of the study and research realized, as we will see, in this text, we are sure othat the methods of the Project's Management can contribute in the realization of this Policing Plan and turn it into more efficient and effective. Besides, it will provide to the event managers a tool that will optimize their performances and it will be able to, in the future, constitute in an instrument to be used, not only in the operational area, but also in the administrative ambit.

Key -Words: 1. Great Events Management; 3. Cultural industry; 3. "Carnagoiânia"; 4. Projects Management

Paulo Sérgio Peixoto da Silva
Sílvia Antônio Gomes dos Santos

**A GESTÃO DE PROJETOS EM GRANDES EVENTOS DA PM: O
CASO “CARNAGOIÂNIA”**

Goiânia-GO

	U E G	
Professor Dr. João Paulo Pietrafesa	INSTITUIÇÃO	NOTA
	U E G	
Professora Ms. Gildeneide dos Passos Freire	INSTITUIÇÃO	NOTA
	U E G	
Professor Ms. Denival Francisco da Silva	INSTITUIÇÃO	NOTA