

Responsabilidade Administrativa e Penal do Gerente de Projetos da Polícia Militar do Estado de São Paulo**MARCIO JOSE DA SILVA**

Academia de Polícia Militar do Barro Branco
marciojs@uol.com.br

NAILA PATRÍCIA LOPES

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

CARLOS EDUARDO VON BORELL DU VERNAY

Academia de Polícia Militar do Barro Branco
duvernay@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



RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA E PENAL DO GERENTE DE PROJETOS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Resumo

A Polícia Militar, na busca pela vanguarda em suas atuações, vem desde ano de 2003, implantando e desenvolvendo ferramentas direcionadas à gestão por projetos. O Guia PMBOK®, *Scrum*, o 5W2H, o *PMCanvas* e o *PMVisual* são as principais ferramentas por meio das quais a Instituição Policial-Militar está levando a efeito suas necessidades. Ocorre que dentro desta filosofia surge a figura do gerente de projetos, principal responsável para que o projeto atinja seus objetivos. Em seu papel, está incluso grande gama de atividades com responsabilidades diversas. Destas responsabilidades derivam as possibilidades de fracasso, assim, teria a gerente responsabilidade direta na implantação de um projeto? Seria esta responsabilidade passível de punibilidade, em qualquer esfera? É nesta esteira que este artigo científico se apresenta, buscando incutir no administrador policial militar um embrião de preocupação ao indicar tais responsabilidades e qualificá-las, de forma que sejamos levados a, após uma reflexão sobre o tema, termos noções das possíveis penalidades aplicáveis. O trabalho irá analisar as esferas penal e administrativa demonstrando a aplicação dos regramentos vigentes.

Palavras-chave: Gerente de Projetos. Responsabilidades administrativa e penal. Projetos na área de segurança pública.

Abstract

The military police, reaching for vanguard in its actions, since the second semester of 2003 implements and develop tools directed to Project Management. PMBOK® Guide, *Scrum*, 5W2H, *PMCanvas* and *PMVisual* are the main tools which the institution considers the effect of its needs. Within this philosophy we find the figure of a Project Manager, mainly responsible for reaching the projects target. Its role includes a wide array of activities and many responsibilities that may derive a possibility of failure, so does the manager have direct responsibility implementing a project? Is this responsibility punishable, in any sphere? This is how this work is presented, trying to imbue into the police officer a seed of concernment through the indication of such responsibilities and their quantification. Therefore, aiming to have notion of the applicable penalties, after a debate about the theme itself. This work will analyze the penal and administrative spheres demonstrating the application in the current regulations.

Keywords: Administrative e criminal responsibilities. Projects in the area of public security.



1 Introdução

É indiscutível a importância do Estado São Paulo no cenário nacional e até internacional. Diante de toda essa magnitude, cabe a Polícia Militar, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública na mais rica das unidades federativas.

Nesse sentido, a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), na busca pela vanguarda em suas atuações, vem desde segundo semestre do ano de 2003, por meio do gerenciamento de projetos, implantando e desenvolvendo ferramentas direcionadas à gestão por projetos. O Guia PMBOK®, *Scrum*, o 5W2H, o *PMCanvas* e o *PMVisual* são as principais ferramentas das metodologias de projetos adotadas pela Instituição Policial-Militar para implementação de sua estratégia.

Para tanto, conta no ano de 2017 com um orçamento de R\$ 14.815.763.000,00, nos termos da Lei nº 16.347, de 29 de dezembro de 2016, que orça a receita e fixa a despesa do Estado de São Paulo para o exercício de 2017.

O portfólio de projetos da Polícia Militar conta com iniciativas nas áreas de construção civil, desenvolvimento de *software*, mapeamento de processos, entre outras. Para ilustrar, a complexidade destacamos o Projeto - Construção do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), na cidade de Ribeirão Preto, orçado em R\$ 29.000.000,00.

Diante desta complexidade, surge a figura do gerente de projetos, principal responsável para que o projeto atinja seus objetivos. Em seu papel, está inserida grande gama de atividades com responsabilidades diversas.

Neste artigo científico será abordada a responsabilidade administrativa e penal do gerente de projetos na Polícia Militar do Estado de São Paulo.

2 Referencial teórico

Para que possamos tratar do tema apresentado, faz-se necessário que o leitor seja posicionado em relação ao universo em que iremos trabalhar, assim com o fim de delimitarmos a atuação do gerente de projeto, façamos uma análise de algumas definições, sendo a primeira a delimitação de projeto.

A palavra projeto pode ser utilizada em diversos sentidos. Por sua vez, o sentido objeto deste artigo será 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).

Como dito, um projeto apresenta algumas características principais às quais o define, sendo que a principal é de possuir um início, desenvolvimento e um final, momento em que é entregue o produto a que se ateve o projeto.

O produto do projeto pode ser tangível ou intangível, bastando para tanto, tratar-se de algo novo, desta forma são exemplos de projetos: o desenvolvimento de um novo modelo de veículo, a escrita de um livro sobre determinado assunto, dentre outros.

Os atores que participam do desenvolvimento do projeto são tidos como partes interessadas, assim:

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. As diferentes partes interessadas podem ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto. As partes interessadas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda objetivos de negócios

estratégicos, ou outras necessidades. Governança do projeto: o alinhamento do projeto com as necessidades ou objetivos das partes interessadas é crítico para a administração bem-sucedida do envolvimento das partes interessadas e o alcance dos objetivos organizacionais. A governança do projeto habilita as organizações a gerenciar os projetos de forma consistente, maximizar o valor dos resultados do projeto e alinhar os projetos com a estratégia dos negócios. Ela fornece uma estrutura em que o gerente de projetos e os patrocinadores podem tomar decisões que atendam tanto às necessidades e expectativas das partes interessadas como aos objetivos estratégicos organizacionais, ou abordam as situações em que tais necessidades não estejam alinhadas (PMI, 2013, p. 30).

Porém vale a apresentação da figura 1, onde vislumbra-se os demais componentes da equipe.

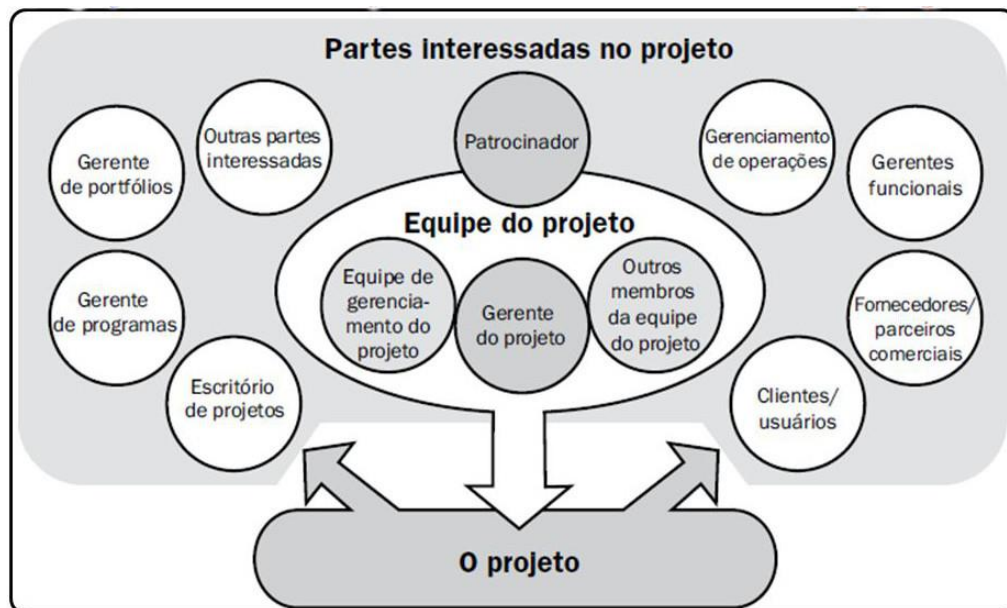


Figura 1. Partes interessadas no projeto

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

Dentro do ambiente de gerenciamento de projetos, um dos principais atores é o gerente de projetos. Segundo PMI (2013, p. 16), o gerente do projeto “é a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto”.

De acordo com Maximiniano (1988), que estudou o desempenho de gerentes de projeto em empresas do ramo da informática e pode destacar oito papéis inerentes às atividades desenvolvidas pelo gerente, sendo eles: planejador, organizador, administrador de interfaces, articulador de acordos, administrador de tecnologia, administrador de equipes/pessoas, formulador de métodos e implementador.

O gerente de projetos deve ser pessoa hábil e com diversas qualidades voltadas à administração, seja de pessoas/equipes, de material ou de tempo.

Grande carga de responsabilidades são depositadas na figura do gerente de projetos.

Dentre as partes interessadas o patrocinador é pessoa ou grupo, que tem poder de decisão.

Patrocinador é uma pessoa ou grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona. O patrocinador conduz o projeto através dos processos iniciais até a sua autorização formal e



desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos. O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto (PMI, 2013, p. 32).

A equipe do projeto “é composta pelo gerente do projeto e o grupo de indivíduos que atua conjuntamente para alcançar os seus objetivos: pessoal de gerenciamento do projeto, especialistas, representantes de usuários ou de clientes e parceiros de negócios” (MENEZES, 2015).

Em resumo, o patrocinador, o gerente e a equipe do projeto tem as seguintes responsabilidades, conforme figura 2:

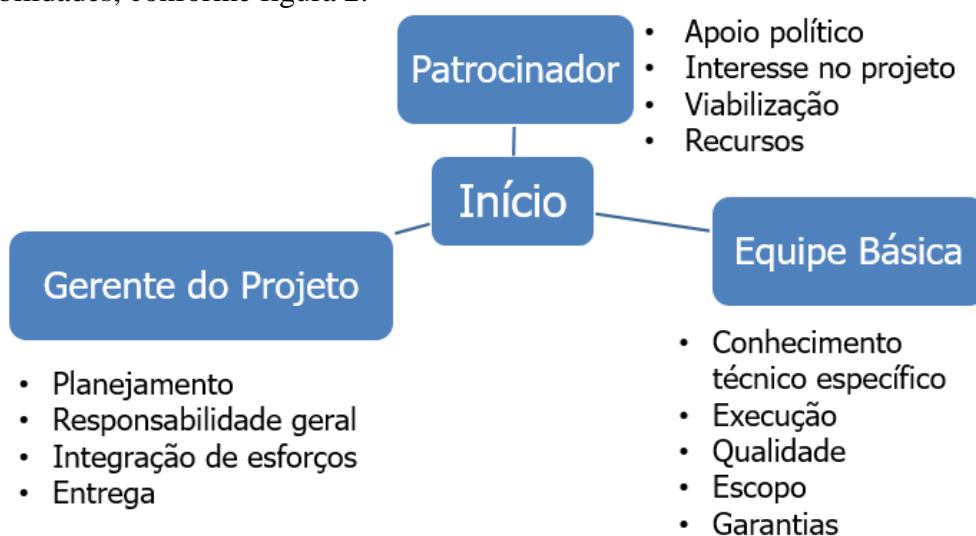


Figura 2. O patrocinador, você e a equipe do projeto

Fonte: Menezes, L. C. M. Gestão Estratégica de Projetos. Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2015, adaptação nossa.

Para fim de estudos, estes atores são os mais representativos, uma vez que o gerente de projetos é a pessoa que vai levar a efeito o projeto, arcando com as responsabilidades que lhe são peculiares, o segundo é tido como o dono do projeto, é o responsável por definir especificações iniciais do projeto levando em consideração os requisitos e necessidades do negócio e o terceiro o responsável pela execução propriamente dita (PMI, 2013, p. 68).

Pelas figuras 1 e 2, podemos perceber que o ambiente de projeto possui diversos outros atores, que se inter-relacionam para obter ao final o produto do projeto, dentro do escopo, prazo e orçamento.

2.1 Gerente de projeto e suas responsabilidades

O gerente de projetos é em linhas gerais o responsável pelo sucesso do projeto, ele deve gerir e controlar todos os meandros que surjam durante o ciclo de vida do projeto, sua principal atribuição é evitar falhas e descaminhos que possam levar ao fracasso o projeto.

De forma geral, os gerentes de projeto devem atender as necessidades sejam de tarefas, equipes ou individuais (PMI, 2013, p. 17).



O gerente de projetos de forma geral é o responsável por três fases na vida do projeto, sendo elas: Planejamento e Organização, Execução e Controle e Finalização, as quais podem ser desmembradas em atividades e tarefas necessariamente vinculadas à missão do gerente de projetos que conforme já explanado é assegurar que o projeto em desenvolvimento e sob sua responsabilidade seja bem-sucedido (SBRAGIA, MAXIMINIANO, KRUGLIANSKAS, 1986).

Cabe ao gerente de projetos ter como foco, a finalização do projeto, de forma que este chegue ao final obedecendo os prazos estipulados, os orçamentos envolvidos, que o produto final seja o descrito no escopo, e que esteja dentro dos parâmetros de qualidade aceitáveis para o projeto.

Não há portanto, um guia, um código, onde estejam descritas exatamente quais as funções do gerente, porém alguns autores já se enveredaram no sentido de descrever os principais erros que tais gerentes, em sendo cometidos, levarão o projeto ao fracasso, dentre os autores, cito Scordo (2012), que em artigo publicado no *site* ProjectManagers.net, elenca 10 (dez) erros comuns dos gerentes de projeto:

1) o primeiro erro trata da falha na gestão das habilidades dos membros da equipe, o bom gerente deve saber alocar os melhores recursos para tarefas específicas, de forma que o conhecimento de sua equipe seja utilizado da melhor forma possível. Trata-se de conhecer os pontos fortes e fracos de cada membro do seu time, com a finalidade de otimizar o uso de suas habilidades.

2) segundo erro, colocar um gerente de projetos inexperiente no comando: não está diretamente relacionado ao gerente de projetos, mas a quem irá nomeá-lo, desta forma, havendo a possibilidade, o patrocinador deve escolher gerentes que tenham um mínimo de afinidade com o projeto a ser desenvolvido, não há necessidade de que seja um especialista, o que, pode até atrapalhar o desenvolvimento do projeto, mas alguma experiência é sempre bem-vinda.

3) terceiro, falha na gestão do escopo do projeto: o escopo do projeto não é imutável, o gerente de projeto deve ter um processo de gerenciamento de escopo estabelecido, deve entender como uma solicitação de alteração impactará no processo como um todo, desde o orçamento até o cronograma, nesta seara temos que os projetos são tratados através de processos, sendo um deles o processo de gerenciamento de escopo (PMI, 2013, p. 105).

4) quarto, cronograma pobre: um cronograma existe por um motivo, está lá para se evitar surpresas, toda a equipe deve conhecer o cronograma, este deve ser realístico e executável, assim um bom gerente de projetos elabora o cronograma no início do projeto, e fica atento na sua fiscalização, efetuando alterações necessárias e comunicando a todos os envolvidos estas alterações.

5) quinto, problemas de ego: o gerente, deve saber ouvir a equipe, de forma que se aceite sugestões, mas trazendo para si as responsabilidades das decisões

6) sexto, subestimar o esforço do projeto: erro mais comum em gerentes novos e hesitantes, de forma que subestimam os esforços necessários para o desenvolvimento do projeto, afim de agradarem o patrocinador, neste quesito, o gerente efetua um planejamento não realista, o que irá levar o projeto ao fracasso.

7) sétimo, deixar pequenas situações evoluírem para grandes problemas: deve-se tratar o problema de imediato, seja ele pequeno ou grande, pois pequenas questões evoluem para grandes problemas. Não tratar um problema assim que ele surge, pode levar a desconfiarças entre as equipes do projeto, assim todas as questões devem ser tratadas assim que levantadas.

8) oitavo, não saber quando pedir ajuda: o bom gerente de projetos não precisa saber tudo, e deve saber o momento de pedir ajuda, seja para a equipe ou para um colega, o principal é ser honesto e positivo com o seu pedido.



9) nono, dizer sim a tudo: dizer sim a tudo que o patrocinador ou sua equipe solicita, irá levar o projeto ao fracasso, o gerente deve ser flexível, tem que saber dizer não no momento certo, o gerente de projetos deve usar de diplomacia.

10) décimo, ignorar erros da equipe: os erros devem ser tratados de imediato, de forma diplomática e positiva, o bom gerente sabe detectar os erros de sua equipe e desenvolver ações que evitem novas ocorrências.

Desta forma, o gerente de projetos deve possuir qualidades e conhecimentos que o qualifiquem para exercer o seu papel durante a execução do projeto.

2.2. Gestor contratual

Verifica-se que o gerente de projetos possui atribuições que vão desde o nascimento do projeto até a sua entrega, porém, há no curso do projeto, principalmente durante sua implantação, o aparecimento de um novo ator, o gestor de contrato que possui atribuições muito bem definidas por meio da legislação vigente, e explorada pelo então Capitão de Polícia Militar, hoje Coronel Celso Aparecido Monari, que dedicou um capítulo ao tema em seu trabalho, já à época tratando das responsabilidades do gestor de contrato.

As duas figuras podem se confundir, pois a primeira vem tomando forma nos últimos anos com o advento da moderna gestão de projetos, isto no âmbito da iniciativa privada, onde não está caracterizada a figura do gestor de contrato, este ator, o gestor de contrato, está presente somente no âmbito da Administração.

Porém, nada impede que o gerente do projeto seja nomeado pelo dirigente como gestor do contrato, assim arcando com todos os riscos e encargos que a cumulação de função possa trazer.

Portando, em se tratando de gerente de projetos nomeado como gestor de contrato, as responsabilidades são somadas, de forma que para o tema, como dito anteriormente, já houveram tratativas.

Abaixo segue atribuições gerais ao gestor dos contratos elencadas na Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública:

Art. 5º. São atribuições gerais dos gestores dos contratos:

I – Retirar, imediatamente após a publicação da designação formal, o processo administrativo de gestão de contrato na UGE;

II – Inteirar-se das condições e cláusulas do contrato, bem como das planilhas e do projeto básico, com o objetivo de dominar o conteúdo da contratação, sanando qualquer dúvida na UGE;

III – Conhecer detalhadamente o local e como os serviços serão executados;

IV - Solicitar a contratação de terceiros ou o apoio de equipe técnica especializada para assisti-lo ou subsidia-lo de informações pertinentes à gestão do contrato, quando o objeto exigir, principalmente nos casos envolvendo matéria de alta complexidade tecnológica e execução de obras, entre outros, quando julgado necessário;

V – Solicitar ao Dirigente, quando o objeto do contrato for executado em diversos locais, que seja designado 01 fiscal para cada local, que o auxiliará no acompanhamento da execução do contrato, o qual emitirá o atestado de execução do serviço local, que será remetido ao gestor para conferência e realização do atestado global dos serviços;

VI – Estabelecer a forma de controle e avaliação da execução dos serviços, transferindo para o check-list do contrato todas as informações necessárias para o bom e fiel cumprimento de sua função;

VII – Promover a juntada, ao processo administrativo de gestão de contrato, de todos os documentos recebidos, quando for o caso;



VIII – Promover reuniões com o representante da contratada, definindo procedimentos para o perfeito desenvolvimento dos trabalhos, registrando tudo em ata;

IX – Manter arquivo com dados atualizados do representante da contratada e demais documentos pertinentes ao desempenho de suas atribuições;

X - Conferir o cumprimento do objeto e demais obrigações pactuadas, especialmente o atendimento às especificações atinentes ao objeto, bem como os prazos fixados no contrato, visitando o local onde o contrato está sendo executado, quando for o caso, registrando os defeitos encontrados, inclusive com a produção de provas, datando, assinando e colhendo a assinatura do preposto da contratada para instruir o possível procedimento de sanção contratual;

XI - Anotar de em registro próprio (processo administrativo de gestão de contrato) todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados, como a complementação de materiais e equipamentos para a execução dos serviços;

XII - Comunicar à Administração o descumprimento, pela contratada, de quaisquer obrigações passíveis de rescisão contratual ou de aplicação de penalidades, indicando, quando for o caso, o período de atraso ou descumprimento das obrigações contratuais, sem prejuízo da comunicação direta ao contratado, demonstrando a intenção de encaminhá-lo a processo punitivo;

XIII – Propor a rescisão do contrato, por inexecução total ou parcial do objeto do ajuste, elencando os motivos que justifiquem a medida, para decisão da autoridade competente;

XIV - Comunicar imediatamente à Contratada a iminência da escassez de material cuja falta poderá dificultar a execução dos serviços quando o fornecimento for de obrigação dela;

XV – Exigir que a contratada mantenha preposto, aceito pela Administração, no local da obra ou serviço, para representá-la na execução do contrato;

XVI – Determinar que a contratada repare, corrija, remova, reconstrua ou substitua, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados;

XVII - Recusar os serviços executados em desacordo com o pactuado;

XVIII – Expedir à contratada, por escrito, instruções, comunicados ou determinações de correção dos serviços;

XIX - Comunicar à contratada, mediante correspondência, cuja cópia deverá ser juntada aos autos, as eventuais irregularidades na execução do contrato, estabelecendo prazo para solução dos problemas apontados;

XX - Comunicar à contratada os danos porventura causados por seus empregados, requerendo as providências reparadoras;

XXI - Receber, provisória ou definitivamente, o objeto do contrato sob sua responsabilidade, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, observadas as condições do art. 73 da Lei nº 8.666/93, recusando, de logo, objeto que não corresponda ao contratado;

XXII - Verificar o correto funcionamento de equipamentos advindos de manutenção e registrar a conformidade em documento assinado pelas partes;

XXIII – Registrar a data do recebimento do documento fiscal;

XXIV - Analisar, conferir e atestar o objeto da contratação, fazendo constar do atesto a data, identificação e assinatura do responsável, verificando se a nota fiscal ou documento equivalente:

a) foi emitida em nome da contratante;

b) está datada;

c) o material ou serviço está especificado conforme a discriminação da Nota de Empenho e do Contrato, quando existir;

d) o valor unitário e total conferem com o ajustado;

e) existe erro ou rasura, hipótese em que deverá ser solicitada ao fornecedor troca do documento ou carta de correção;

XXV – Glosar os pagamentos em razão de serviços não executados ou mal executados;

XXVI - Encaminhar a documentação para pagamento ao Setor de Finanças da OPM, conforme disposições contratuais;



- XXVII - Manter controle dos pagamentos efetuados, em ordem cronológica, observando para que o valor do contrato não seja ultrapassado;
- XXVIII - Zelar pela observância das condições e prazos de pagamento, periodicidade, critérios e índices de reajuste;
- XXIX - Verificar se a pessoa jurídica contratada está executando pessoalmente as obrigações, sem transferir responsabilidades, ou formalizar subcontratações não autorizadas pela Administração;
- XXX - Acompanhar, junto à UGE, as providências contábeis para a retenção do valor devido ao INSS, conforme legislação vigente, conforme o caso;
- XXXI - Fiscalizar a contratada quanto ao cumprimento de suas obrigações previdenciárias e trabalhistas, conforme determinado pela Súmula 331 do TST, exigindo, quando da entrega da nota fiscal dos serviços, a comprovação de:
- a) cumprimento das obrigações legais e decorrentes de dissídios / acordos coletivos;
 - b) Registro dos funcionários na empresa contratada;
 - c) Recolhimento de FGTS de cada funcionário que presta serviço na Administração em decorrência do contrato;
 - d) Pagamento de cestas básicas, quando exigido pela categoria profissional;
 - e) Pagamento de vale-refeição de seus funcionários;
 - f) Pagamento de vale-transporte de seus funcionários;
 - g) Pagamento dos salários dos empregados nas datas previstas e de acordo com o piso da categoria;
 - h) outras comprovações previstas no contrato, conforme o caso;
- XXXII - Fiscalizar a contratada quanto à necessidade de atualização documental para que sejam mantidas, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação, nos termos do inciso XIII do artigo 55 da Lei 8666/93;
- XXXIII - Zelar para que os empregados da empresa contratada não exerçam atividades perigosas sem os essenciais equipamentos de proteção individual exigidos pela legislação pertinente; se constatada a irregularidade, impedir o acesso ao local do trabalho e o início dessas atividades, bem como comunicar o fato à Administração para promoção do possível procedimento punitivo contratual;
- XXXIV - Exigir, por intermédio do preposto da contratada, a utilização de crachás e uniformes pelos empregados da contratada e conduta compatível com o serviço público, pautada pela ética e urbanidade no atendimento a todos os membros, servidores, cidadãos, visitantes e demais parceiros da Polícia Militar, nos limites do objeto contratado;
- XXXV - Avisar a Administração, por escrito, do termo final de vigência do contrato, com o mínimo de 120 (cento e vinte) dias de antecedência de seu término, apresentando as justificativas necessárias para requerer licitação, prorrogação, ou contratar diretamente, quando for o caso;
- XXXVI - Comunicar à Administração a necessidade de se realizar acréscimos ou supressões no objeto contratado, com vistas à economicidade e à eficiência na execução contratual, ou quaisquer outras alterações contratuais, com as devidas justificativas, as quais somente se efetivarão após a celebração de Termo Aditivo específico, assinado pelo Dirigente da UGE;
- XXXVII - Promover, periodicamente, pesquisa junto aos servidores para avaliação do nível de satisfação dos serviços prestados pela contratada, conforme o caso;
- XXXVIII - Fornecer subsídios para elaboração do atestado de capacidade técnica solicitado pela contratada;
- XXXIX - Manter estreito relacionamento com o Setor de Finanças da UGE, para fins de colaboração quanto ao fornecimento de documentação, informações e a adoção de procedimentos, em tempo hábil, a permitir a continuidade dos serviços;
- XL - Acompanhar o lançamento, pela UGE, do cadastramento do contrato no site www.terceirizados.sp.gov.br, para cumprimento do Decreto nº 48.326/03;
- XLI - Em caso de afastamento por período igual ou superior a 30 dias, fazer a passagem do processo administrativo de gestão ao seu substituto, regularmente nomeado, com as orientações necessárias para que assuma integralmente as atividades sob sua responsabilidade, retomando-as, imediatamente, quando do retorno, fazendo o devido registro no termo de passagem de gestão de contrato;



XLII – Preencher os formulários de acompanhamento do contrato, conforme modelos anexos à presente portaria, juntando-os aos autos do processo de gestão de contrato;

XLIII - Acompanhar, junto à UGE, o cumprimento dos requisitos estabelecidos pelas Instruções Consolidadas do Tribunal de Contas do Estado - TCESP nº 1 de 2002, com respeito às seguintes providências:

[...]

XLIV – Após o encerramento do contrato, fazer o relatório final, indicando as principais ocorrências havidas durante a vigência do ajuste e providências adotadas, sanções aplicadas, eventuais pendências, entre outros fatos julgados relevantes, propondo a adoção de providências complementares ou o arquivamento do processo de gestão junto aos autos principais do procedimento licitatório, onde permanecerão à disposição dos órgãos de Controle Interno e Externo, para auditoria (BRASIL, 1993).

A Lei Federal indica diversas obrigações do gestor de contrato, que podem ser relacionadas às melhores práticas de gerente de projetos estabelecidas no Guia PMBOK®.

Além das obrigações gerais indicadas na Lei Federal, há também obrigações específicas que devem ser levadas em conta, assim:

As atribuições específicas são aquelas que complementam as obrigações gerais dos gestores e estão ligadas à gestão de um contrato em particular, que pela sua natureza, no próprio contrato já vem estabelecida a fórmula, por exemplo, de recebimento do serviço. Casos especiais como pode ser verificado nos contratos de obras e contratos que envolvam equipamentos e serviços de telemática.

No caso de obras, por exemplo, há necessidade de nomear um gestor pela obra e no recebimento do serviço ele deverá estar assessorado por engenheiro para auxiliar nas medições e atestar conjuntamente o recebimento dos serviços.

No caso de serviços ligados à telemática, com complexas tecnologias envolvidas, da mesma forma deve haver profissional capacitado para exercer a função de gestor, de forma a poder acompanhar com conhecimento a execução do serviço e seu recebimento (MONARI, 2007).

Em seu trabalho o então Capitão, dizia que o assunto referente às sanções, já era pouco explorado.

Pouco se tem falado sobre as sanções passíveis de serem aplicadas aos gestores de contratos administrativos em caso de falha na fiscalização dos serviços.

Normalmente se examinam com critério os ritos do procedimento licitatório, as modalidades licitatórias e até alguma coisa sobre os contratos administrativos, mas esquece-se de estudar o rol de legislações que imputam responsabilidade a quem der causa à má gestão dos recursos públicos, que podem envolver o Dirigente e o gestor, isolada ou solidariamente.

Caso o Dirigente não atente para a importância relacionada com o ato de nomeação do Gestor de um Contrato Administrativo, e houver o cometimento de qualquer infração ao dever funcional, poderá estar sujeito a uma série de sanções, na medida da sua culpabilidade, conforme o caso se configure infração à legislação em vigor. Não resta dúvida de que a Administração, em caso de apuração de responsabilidade, deve cumprir o mandamento constitucional do contraditório e da ampla defesa, individualizando a conduta de cada parte.

Portanto, dada a relevância do tema e com o objetivo de orientar preventivamente os gestores, reunimos as legislações que de alguma forma podem ser infringidas, eventualmente, por desatenção na condução do processo de gestão de contrato administrativo (MONARI, 2007).

A Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, estabelece nos artigos 89 ao 97 diversos crimes relacionados a sua aplicação. Os servidores públicos e os militares do Estado estão sujeitos as penas nela fixadas, bem como, à perda do cargo ou função pública. Vejamos:



Art. 83. Os crimes definidos nesta Lei, ainda que simplesmente tentados, sujeitam os seus autores, quando servidores públicos, além das sanções penais, à perda do cargo, emprego, função ou mandato eletivo.

Art. 84. Considera-se servidor público, para os fins desta Lei, aquele que exerce, mesmo que transitoriamente ou sem remuneração, cargo, função ou emprego público. (BRASIL, 1993).

2.3. Responsabilidade do gerente de projetos no mercado de trabalho brasileiro

O Ministério do Trabalho e Emprego, é o órgão responsável pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), sendo que até sua última alteração em 2013, não traz o Gerente de Projetos como ocupação regulamentada.

A CBO, foi instituída por meio da Portaria Ministerial 397, de 9 de outubro de 2002, e tem a finalidade de classificar e identificar as ocupações do mercado de trabalho brasileiro.

Art. 1º - Aprovar a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO, versão 2002, para uso em todo o território nacional.

Art. 2º - Determinar que os títulos e códigos constantes na Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, sejam adotados;

I. nas atividades de registro, inscrição, colocação e outras desenvolvidas pelo Sistema Nacional de Emprego (SINE);

II. na Relação anual de Informações Sociais - (RAIS);

III. nas relações dos empregados admitidos e desligados - CAGED, de que trata a Lei Nº 4923, de 23 de dezembro de 1965;

IV. na autorização de trabalho para mão-de-obra estrangeira;

V. no preenchimento do comunicado de dispensa para requerimento do benefício Seguro Desemprego (CD);

VI. no preenchimento da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS no campo relativo ao contrato de trabalho;

VII. nas atividades e programas do Ministério do Trabalho e Emprego, quando for o caso;

[...]

Art. 5º - Autorizar a publicação da Classificação Brasileira de Ocupação - CBO, determinando que o uso da nova nomenclatura nos documentos oficiais a que aludem os itens I, II, III e V, do artigo 2º, será obrigatória a partir de janeiro de 2003 (BRASIL, 2003).

Não obstante, não constar da citada classificação, este fato não impede que o profissional desempenhe suas atividades, vez que seus direitos trabalhistas continuarão garantidos pela legislação em vigor, notadamente pela Consolidação das Leis do Trabalho, porém não estará o trabalhador registrado em carteira de trabalho com a sua função específica, pois como descrito no artigo 2º, inciso VI da citada Portaria, deverá ser anotado em Carteira de Trabalho e Previdência Social, o código relativo à CBO.

Desta forma carece ainda de regulamentação a profissão de gerente de projetos.

Ricardo Vargas, expoente na área de gerenciamento de projetos, em seu site na internet expõe em um de seus *podcast*¹ que não restaria ao gerente de projetos responder seja cível ou criminal por atividades específicas de gerenciamento de projetos, vez que como já dito, trata-se de profissão não regulamentada, mas estaria à mercê de tais responsabilidades, pelas ações ou omissões caracterizadas na legislação comum, como exemplo o Código Penal. Ensina ainda que as responsabilidades devem recair aos profissionais de cada área do desenvolvimento do projeto, ou seja, a exemplo, cabe ao engenheiro projetar segundo normas e conhecimentos adquiridos em bancos escolares determinado projeto, este sim deve

¹ Tipo de mídia distribuída sob demanda pela *internet*, que está à disposição, no caso do ouvinte, para acesso a qualquer momento.



responder pela sua não observância às regras estabelecidas. O profissional ainda deixa claro que trata-se de assunto polêmico que demandará grandes discussões (VARGAS, 2016).

A contrário sensu, em artigo intitulado: Responsabilidade Civil e Criminal do Gerente de Projetos, publicado na Revista MundoPM – Project Management, os autores induzem que o gerente de projetos pode sim responder tanto civil como criminalmente, discorrem ainda de forma a indicar as possíveis faltas que os gerentes de projetos estariam expostas dentro dos processos descritos no Guia PMBOK®.

A exemplo:

Responsabilidade civil no gerenciamento de escopo

O gerente de projetos deve ter em mente que a declaração de escopo é o documento de importância fundamental para garantia do direito individual das partes, ou seja, entre o cliente e o gerente de projetos, por isso, deve ser encarada juridicamente como um contrato e precisa conter os elementos fundamentais do contrato que explicaremos de forma sucinta abaixo.

As partes que firmam o contrato, ou seja, os elementos que firmam a declaração de escopo, devem ter legitimidade para agir com capacidade jurídica civil plena.

O objeto ou o produto do projeto deve ser lícito ou o negócio perderia a validade jurídica. Um exemplo prático seria um projeto para a construção de um cassino no Brasil. Como o objeto deste contrato, o cassino, não é lícito na nossa legislação, esse contrato não teria validade jurídica.

Também precisamos poder comprovar a vontade das partes. Com a correria do dia a dia muito se tem estudado sobre a validade dos e-mails como instrumentos jurídicos e a corrente principal dominante entende que o e-mail possui validade jurídica e serve como meio de prova. O gerente de projetos cuidadoso armazena e-mails considerados aceites da declaração de escopo e de suas eventuais alterações.

Na responsabilização civil o maior penalizado geralmente não é o GP e nem o agente causador do dano. Como o intuito é a de reparação do dano, o principal implicado costuma ser o pólo detentor de recursos, ou seja, as empresas gestoras ou executoras do projeto. Como em muitos casos trata-se de responsabilização objetiva não existe necessidade de culpa para indenizar, diferindo a responsabilização subjetiva onde a culpa é fundamental. Nos casos das ações que envolvam a empresa e o gerente de projetos na mesma ação, a responsabilização do gerente de projetos será subjetiva, calcada em uma das 3 formas básicas da culpa: negligência, imperícia ou imprudência. Também existem as responsabilizações indiretas com a culpa in eligendo e a culpa in vigilando, ambas como modalidades objetivas de culpa. Devemos salientar mais uma vez que a responsabilidade civil, via de regra, independe da responsabilização penal. No caso do Edifício Palace II todos os indiciados foram absolvidos em segunda instância criminal, porém, no caso das indenizações cíveis o efeito é justamente o inverso, e em todas as instâncias até agora julgadas, a construtora e seu dono foram condenados a indenizar os danos causados aos moradores (NAKANO et al, 2008).

Não cabe aqui a análise do artigo, pois este foi direcionado ao gerente de projetos do meio civil, sendo exploradas as facetas do gerente naquela realidade. Mas em análise superficial, podemos extrair que as responsabilidades até então verificadas, foram aquelas diretamente ligadas à pessoa do gerente de projetos para os casos de sanções penais e de forma regressiva ao gerente de projetos nos casos de ações cíveis.

Na mesma linha, Silva e Leão (2016), indicaram que há “responsabilidade civil e criminal a qual o gerente de projetos e sua equipe pode sofrer em função dos atos praticados durante a realização do projeto e que causem danos a outros”.

2.4. Responsabilidade do gerente de projetos na PMESP

Até o momento analisamos o gerente de projetos no âmbito da administração geral, sem foco exclusivo na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP). A partir deste ponto



será apresentado um paralelo entre o gerente de projetos, pois é o que dentro dos projetos desenvolvidos na PMESP, tem responsabilidades descritas na legislação.

Como verificamos anteriormente, o gerente de projetos, é escolhido pela sua capacidade de lidar com diversas situações que podem se apresentar durante o transcorrer das atividades, sejam elas de caráter administrativo ou técnico.

A nova metodologia de gerenciamento de projetos da Polícia Militar foi aprovada em janeiro de 2017, por meio das Instruções para o Funcionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar (I-47-PM), que estabelece, por exemplo, quem é o gerente de projetos, quais os critérios de escolha e as suas responsabilidades:

Artigo 6º - O gerente do projeto é a pessoa designada para liderar a equipe, sendo responsável por alcançar os objetivos do projeto.

Artigo 7º - O gerente de projeto será designado com base nos seguintes critérios:

I - conhecimento técnico a respeito da área de atividade em que o projeto será desenvolvido;

II - conhecimento sobre a atividade de gerenciamento de projetos;

III - ligação funcional com a área de atividade do projeto;

IV - compatibilidade hierárquica com a amplitude do projeto e com o envolvimento de outros órgãos da administração policial-militar;

V - proximidade física do local de funcionamento do projeto.

Artigo 8º - São atribuições do gerente do projeto:

I - designar os integrantes da equipe, se não tiver sido designado, e atribuir responsabilidades específicas para a execução do projeto;

II - escolher uma metodologia de desenvolvimento de projeto, se ainda não tiver sido definida, observando-se o contido nestas Instruções;

III - realizar o planejamento do projeto, utilizando a metodologia de desenvolvimento de projeto escolhida;

IV - definir o fluxo de informações necessárias ao andamento do projeto (gerenciamento de comunicações) e os indicadores de avaliação (eficiência, eficácia e efetividade do projeto);

V - coordenar e controlar todas as atividades referentes ao projeto;

VI - promover a cooperação entre os órgãos participantes, por intermédio de seus representantes;

VII - realizar reuniões de acompanhamento com o patrocinador do projeto e com a equipe do projeto;

VIII - realizar o acompanhamento físico-financeiro da implantação do projeto;

IX - prestar contas à autoridade policial-militar que determinou a implantação do projeto, por intermédio dos sistemas informatizados disponíveis;

X - promover a avaliação do projeto, por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade da iniciativa;

XI - propor o aperfeiçoamento do projeto à autoridade policial-militar que determinou a sua implantação, caso necessário;

XII - identificar os desvios e entraves à execução do projeto e propor o aperfeiçoamento ao patrocinador, a fim de subsidiar medidas preventivas nos futuros projetos;

XIII - organizar toda a documentação produzida no decorrer da execução do projeto, observando-se as Instruções para Correspondência na Polícia Militar (I-7-PM) [...] (PMESP, 2017).

Na PMESP, o gerente de projetos é tido como uma designação, tratando-se portanto de função a ser desempenhada pelo militar do estado, e não de cargo.

Assim, investido da função de gerente de projeto, estará o militar do estado cercado de atribuições que poderão fazê-lo responder dentro das esferas cível, penal e administrativa quando de suas faltas.

Observa-se que administrativamente está o gerente de projetos direcionado pelas I-47-PM, desta forma qualquer ato fora do ali delimitado poderá ensejar sanção administrativa pelo descumprimento de norma em vigor.



Temos no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, Lei Complementar n.º 893, de 9 de março de 2001, o essencial para caracterização da infração administrativa no âmbito da PMESP.

Artigo 12 - Transgressão disciplinar é a infração administrativa caracterizada pela violação dos deveres policiais-militares, cominando ao infrator as sanções previstas neste Regulamento.

§ 1º - As transgressões disciplinares compreendem: 1 - todas as ações ou omissões contrárias à disciplina policial-militar, especificadas no artigo 13 deste Regulamento;

2 - todas as ações ou omissões não especificadas no artigo 13 deste Regulamento, mas que também violem os valores e deveres policiais-militares.

§ 2º - As transgressões disciplinares previstas nos itens 1 e 2 do § 1º, deste artigo, serão classificadas como graves, desde que venham a ser:

1 - atentatórias às instituições ou ao Estado;

2 - atentatórias aos direitos humanos fundamentais;

3 - de natureza desonrosa.

§ 3º - As transgressões previstas no item 2 do § 1º e não enquadráveis em algum dos itens do § 2º, deste artigo, serão classificadas pela autoridade competente como médias ou leves, consideradas as circunstâncias do fato.

[...]

§ 5º - A aplicação das penas disciplinares previstas neste Regulamento independe do resultado de eventual ação penal (SÃO PAULO, 2006).

No artigo 13 do mesmo ordenamento jurídico, está exposto de forma classificatória as transgressões disciplinares a que o militar do Estado pode estar sujeito.

O gerente do projeto, militar do Estado, está sujeito ao Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, podendo ser imputada sobre ele, desde advertência até a expulsão da Instituição Policial-Militar:

Artigo 14 - As sanções disciplinares aplicáveis aos militares do Estado, independentemente do posto, graduação ou função que ocupem, são:

I - advertência;

II - repreensão;

III - permanência disciplinar;

IV - detenção;

V - reforma administrativa disciplinar;

VI - demissão;

VII - expulsão;

VIII - proibição do uso do uniforme.

Parágrafo único - Todo fato que constituir transgressão deverá ser levado ao conhecimento da autoridade competente para as providências disciplinares (SÃO PAULO, 2006).

O rol de transgressões é bastante grande e estando o gerente de projetos em atividade poderá responder por diversas delas quando não se atentar para a devida correção em suas funções.

Além disso, os militares do Estado estão sujeitos ao Código Penal Militar, instituído pelo Decreto-Lei nº 1.001, de 21 de outubro de 1969.

3 Metodologia

3.1 Tipos de pesquisa

Segundo Traldi e Dias (2011, p. 32-41), existem diferentes classificações de pesquisa. Apresentamos 2 que permitem olhar sob diferentes perspectivas:



a) classificação das pesquisas quanto à finalidade: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva, pesquisa explicativa, pesquisa metodológica, pesquisa aplicada, revisão bibliográfica, revisão sistemática e metanálise;

b) classificação das pesquisas quanto ao meio empregado para obtenção dos dados: pesquisa de campo/empírica, pesquisa de laboratório, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, população e amostra, instrumentos de pesquisa, coleta de dados, análise dos resultados, aspectos éticos da pesquisa.

Segundo Traldi e Dias (2011, p. 32), a pesquisa exploratória é “realizada em áreas e sobre problemas dos quais há escasso ou nenhum conhecimento acumulado e sistematizado.” Afirma Gil (2002, p. 41), que esta pesquisa “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.”

Além disso, as pesquisas quanto ao método de abordagem podem ser: dedutivas; indutivas ou hipotético-dedutivas. A hipotético-dedutiva que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual se formula hipóteses e, pelo processo dedutivo, testa a ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Este artigo científico tem o caráter exploratório e hipotético-dedutivo.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Para obtenção de dados, por meio de documentação indireta, foi realizada pesquisa documental (leis, decretos, portarias, notas de instrução, ordens complementares, projetos etc.) que tratavam sobre a temática de gerenciamento de projetos no âmbito da PMESP e de pesquisa bibliográfica (livros, artigos, revistas e outros meios de informação em periódicos).

4 Conclusão

O tema apresentado é novo e demanda muita pesquisa, o apresentado é uma semente, não se consubstanciando de marco para a delimitação de conhecimento.

Da apresentação denota-se que o gerente de projetos responde na medida de suas ações ou omissões, não havendo legislação específica que descreva as reais atividades do gerente de projetos, como há para os casos das profissões regulamentadas, onde há indicação através de lei das atividades e responsabilidades da ocupação caracterizada.

No âmbito da administração da PMESP, a 6.^a Seção do Estado-Maior, vem aprimorando a legislação, notadamente com a publicação das I-47-PM, onde definem atribuições do gerente de projetos e norteiam ações para os componentes das equipes de projetos.

Pela abrangência do tema, cabe a indicação de produção científica mais abrangente do tipo dissertação ou tese, onde o pesquisador, poderia aprofundar-se nas raias da legislação penal e civil, com tratativas de modalidades de culpa ou dolo, cabendo certamente a formatação de norma específica que trata-se da gestão de projetos, de forma que o tema fosse apresentado de forma transversal.

O que se verifica é que a função de gerente de projetos é sem dúvida carregada de responsabilidades, devendo o militar que a assumir cercar-se de todo arcabouço de cuidados para que no transcorrer do projeto, não seja ele surpreendido por processo cível, penal ou administrativo que possa lhe causar transtorno.

5 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.



- Brasil. Portaria MTE nº 397 de 9 de outubro 2002. Aprova a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO/2002. Disponível em: <http://www legisweb.com.br/legislacao/?id=183723>. Acesso: 14 nov. 2016.
- _____. Decreto Lei nº 2848 de 7 de dezembro de 1940. Código Penal Militar. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm. Acesso em: 15 nov. 2016.
- _____. Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em: 28 ago. 2017.
- Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Maximiano, A.C.A. O gerente de projetos: um “ator” com vários personagens. Revista de Administração da USP, v.23, n.2, p.93-98, abr./jun. 1988.
- Menezes, L. C. M. Gestão Estratégica de Projetos. Instituto de Ensino e Pesquisa. São Paulo, 2015.
- Monari, C. A. Gestão de Contratos Administrativos na PMESP: procedimentos e responsabilidades. Tese (Mestrado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - Centro de Altos Estudos de Segurança, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2007.
- Nakano, L. C. U.; Coraccini, A. C.; Barreto, C. E. F.; Salles JR, C. A. C.; Balestrero, Y. T. Responsabilidade Civil e Criminal do Gerente de Projetos. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/noticia.jsp?id=276>. Acesso: 24 out. 2016.
- Project Management Institute. Um Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK) 5 ed. Pennsylvania: PMI, 2013.
- São Paulo (Estado). Lei Complementar nº 893 de 9 mar 2001. Regulamento disciplinar da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2001/lei.complementar-893-09.03.2001.html>. Acesso em: 20 out. 2016.
- Silva, C. C; Leão, P. R. C. O gerente de projeto pode ser responsabilizado civil e criminalmente? Simpósio Internacional de Gestão de Projeto, Inovação e Sustentabilidade (V SINGEP). UNINOVE, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/389.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2017.
- Polícia Militar do Estado de São Paulo. Instruções para o Funcionamento do Escritório de Gerenciamento de Projetos da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 1. ed. São Paulo: PMESP, 2017.
- Sbragia, R.; Maximiniano, A. C. A.; Kruglianskas, I. O Gerente de Projetos: seu papel e habilidades. RAUSP, São Paulo, v. 21, n. 3, 1986.
- Scordo, C. 10 Erros Comuns em Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <http://stakeholdernews.com.br/artigo/erros-comuns-em-gerenciamento-de-projetos/> Acesso: 23 nov 2016.
- São Paulo (Estado). Lei nº 16.347, de 29 de dezembro de 2016. Orça a Receita e fixa a Despesa do Estado para o exercício de 2017. Disponível em: <http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2016/lei-16347-29.12.2016.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- Traldi, M. C.; Dias, R. Monografia passo a passo. São Paulo: Alínea, 2011.
- Vargas, R. V. Responsabilidade Civil e Criminal do Gerente de Projetos. Disponível em: <http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/the-civil-and-criminal-liability-of-a-project-manager/>. Acesso: 24 out 2016.