

A ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PREVENÇÃO E CONTROLE DA RABDOMIÓLISE, APLICANDO AS NEGAPEB

Fabio Colangelo Santos ¹
Ricardo Bernardes de Mello ²

RESUMO

Este trabalho trata da elaboração de projetos, no âmbito do Exército Brasileiro (EB), conforme preconizado pelas Normas Para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB). Fruto de necessidades operacionais ou administrativas, para o seu bom funcionamento, as Organizações Militares (OM) apresentam demandas que devem ser solucionadas por projetos eficientes e eficazes. Nesse contexto, a pesquisa em tela teve por objetivo analisar a elaboração de um projeto, com a aplicação das NEGAPEB, para a criação do Processo de Prevenção e Controle da Rabdomiólise nos alunos do Curso Básico Paraquedista. Esta tarefa foi realizada por intermédio da revisão bibliográfica e da pesquisa-ação. Foi elaborada a Síntese desse Projeto, desenvolvido na unidade militar do pesquisador. Da aplicação da Norma, verificou-se que ela se apresenta de maneira clara, detalhada e autoexplicativa, sendo viável sua utilização na elaboração de um projeto simples.

Palavras-chave: Projetos. Elaboração de Projetos. NEGAPEB. Prevenção da Rabdomiólise.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Brasil (2003), o EB instituiu o seu Programa de Excelência Gerencial, alinhado com o esforço do Estado brasileiro, na modernização da Administração Pública. Neste contexto, o Estado-Maior do Exército (EME) aprovou as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), por meio da Portaria N ° 176, de 29 de agosto de 2013, publicada na separata ao Boletim do Exército (BE) n° 36 de 2013.

Fruto de necessidades operacionais ou administrativas, para o seu bom funcionamento, as Organizações Militares (OM) apresentam demandas que devem ser solucionadas por projetos eficientes e eficazes. Dessa forma, este trabalho buscou analisar a elaboração de um projeto, no cotidiano de uma OM do Exército Brasileiro (EB), aplicando as NEGAPEB.

¹ Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). E-mail:derapina31@hotmail.com

² Mestre em Sistemas de Produção Agropecuária pela UNIFENAS.

A presente pesquisa procurou responder às seguintes perguntas problematizadoras: 1) Quais são os principais conteúdos da NEGAPEG?; 2) Para um militar não especializado na área administrativa, é viável aplicar a Norma na elaboração de um projeto?; e 3) Quais são os aspectos positivos e os óbices da Norma? A conjectura central tomou por base que a aplicação das NEGAPEB para a elaboração de um projeto, no cotidiano de uma OM do EB, por um militar não especializado na área administrativa, é viável, sendo os aspectos positivos superiores aos óbices encontrados.

O pesquisador nunca trabalhou na área administrativa ou logística. Sempre desempenhou funções na área operacional, de instrução militar e de ensino. Então, com um olhar crítico, dependendo dos conhecimentos contidos na Norma, o pesquisador buscou aplicá-la, na elaboração de um projeto, alinhado com o Plano de Gestão de sua OM, para a criação do Processo de Prevenção e Controle da Rabdomiólise dos alunos do Curso Básico Paraquedista. Assim, o desafio de elaborar um projeto real, posto como Objetivo Estratégico para sua unidade, se constituiu na principal motivação do autor desta pesquisa.

O trabalho pretende contribuir com o esforço do Exército Brasileiro, na modernização de sua administração, melhoria de seus processos internos e da gestão de suas OM, analisando a aplicação de sua principal ferramenta de gestão de projetos. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a pesquisa-ação, sendo elaborado um projeto, com base na Norma estudada, buscando a estreita associação da ação com a resolução do problema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA SOBRE PROJETOS

Segundo Brasil (2013), as NEGAPEB são Normas ostensivas, estando à disposição de todos os oficiais, subtenentes e sargentos, independente da unidade militar, do setor em que trabalha, bem como de sua formação ou especialidade. Assim, é uma Norma para conhecimento e uso comum de toda a Instituição.

De acordo com Vargas (2010), projeto é um empreendimento que não se repete, apresentando uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo bem definido, sendo conduzido por pessoas, conforme requisitos predefinidos de: tempo, custo, recursos e qualidade. Os projetos são aplicados em quase todas as áreas do conhecimento humano, em trabalhos administrativos, estratégicos ou operacionais. Para o citado

autor, a área de Estratégia Militar é uma das que mais se utiliza da técnica de gerenciamento de projetos. Para Menezes (2009), um projeto é um empreendimento, com características próprias, tendo princípio e fim, conduzido por pessoas, de modo progressivo, para atingir metas estabelecidas dentro dos parâmetros de prazo, custo e qualidade.

Segundo Brasil (2013), um projeto nasce de alguma demanda de uma organização militar, seja essa necessidade na área operacional ou na administrativa. O projeto pode, ainda, ser fruto de um planejamento estratégico, geralmente, alinhado com um plano de gestão. Dessa forma, o projeto deve conduzir a unidade militar à conquista de um objetivo organizacional, provocando uma mudança, inovação ou transformação. Tornar um processo mais eficiente ou reduzir riscos são outras possibilidades de um projeto.

De acordo com Brasil (2013), o resultado de um projeto ou entrega, ainda poderá ser um novo produto de defesa (PRODE), um sistema, obras de infraestrutura, um novo processo, aperfeiçoamentos em processos já existentes ou um conhecimento. Se um projeto se repetir, na verdade ele é um processo, portanto, para ser projeto ele deverá ser único. Assim, ele deve ter início, meio e fim, bem como ele deve ser mensurável, de forma a dispor de meios e ferramentas para seu acompanhamento e controle, ao longo de todo o seu desenvolvimento.

Conforme Menezes (2009), as funções mais importantes durante a fase de concepção do projeto são: o patrocinador; o gerente; e a equipe básica de especialistas. Dessa forma, cada projeto deverá ser planejado e acompanhado, ao longo de seu ciclo de vida, de forma abrangente, considerando todas as áreas funcionais e especialidades envolvidas. O trabalho do gerente e da equipe básica de especialistas, durante todo o projeto, garante os resultados esperados em cada área de conhecimento e no todo.

Pela teoria de Valeriano (2008), o Gerente é aquele que administra, gere ou dirige um empreendimento, enquanto que o líder é aquele que conduz, guia ou leva alguém para uma direção. Dessa forma, para Valeriano, liderança e gerência são conceitos que se complementam, sendo indispensáveis à condução de qualquer projeto, pois consolidam a autoridade de direito e a autoridade de fato.

Segundo Brasil (2013), o ciclo de vida do projeto é a história completa do empreendimento, passando por todas suas etapas e processos, desde a identificação da demanda até o seu encerramento. Ele variará de acordo com a sua natureza, tamanho e complexidade, sendo dividido em fases sucessivas, mas que podem sobrepor-se. A concepção do projeto é de responsabilidade do seu gerente.

Pela teoria de Vargas (2010), o Ciclo de Vida de um projeto pode ser dividido em quatro fases principais: CONCEPÇÃO; PLANEJAMENTO; EXECUÇÃO; e FECHAMENTO. De acordo com Menezes (2009), no início do Ciclo de Vida é elaborado um anteprojeto chamado de Estudo de Viabilidade, que é considerado um importante instrumento para aprofundar ideias e conceitos a serem empregados ao longo do projeto.

Segundo Brasil (2013), o ciclo de vida deverá ser definido e comunicado à equipe do projeto e a outros interessados. É essencial sua compreensão e alinhamento com os processos de gerenciamento e as áreas de conhecimento, sendo uma condicionante para a definição do escopo, da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e do Cronograma. Não há um modelo definido para expressar graficamente o ciclo de vida do projeto, podendo ser utilizadas ferramentas como linha de tempo, diagrama, gráfico, desenho ou lista de fases. O importante é que os participantes e interessados entendam a concepção do projeto e sua evolução cronológica por fases.

De acordo com Brasil (2013), o EB adota os mesmos 5 (cinco) grupos de processos de gerenciamento de projetos indicados pelo PMBOK, que é o Guia de Conhecimento de Gestão de Projetos do *Project Management Institute* (PMI): INICIAÇÃO; PLANEJAMENTO; EXECUÇÃO; MONITORAMENTO E CONTROLE; e ENCERRAMENTO. Inseridos nesses grupos, as NEGAPEB apresentam 22 (vinte e dois) processos. Esses grupos de processos se confundem com as fases do projeto, entretanto, as fases do projeto devem ser definidas sob o prisma do ciclo de vida. Projetos mais complexos podem exigir todos os grupos de processos para cada uma de suas fases. Um estudo de viabilidade de um projeto complexo, que pode ser sua primeira fase, por exemplo, poderá ter que passar por todos os processos previstos.

Ainda segundo Brasil (2013), cada processo terá, como saída, uma entrega expressa em um documento contendo informações importantes. A forma ideal de iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto é seguindo sequencialmente os processos de gerenciamento previstos, de forma que cada saída de um processo seja a entrada do seguinte. Os processos de monitoramento e controle ocorrem de forma simultânea com os demais. A melhor forma de se obter bons resultados é seguir os processos por iteração, ou por ciclos de aproximação, até sua revisão final.

Conforme Brasil (2013), as NEGAPEB trabalharão com as mesmas 10 áreas de conhecimento do PMBOK. As 3 primeiras, estabelecidas originalmente, são ESCOPO, TEMPO e CUSTO, que definiam a qualidade das entregas. Posteriormente, as técnicas e procedimentos de gerenciamento foram se especializando, sendo inseridas as áreas de RISCOS, QUALIDADE,

AQUISIÇÕES, RECURSOS HUMANOS e COMUNICAÇÕES. Todas as áreas de conhecimento supracitadas são coordenadas pela área da INTEGRAÇÃO. Recentemente, somou-se a área relacionada com as partes interessadas, a *STAKEHOLDERS*.

Ainda segundo Brasil (2013), ao terminar o Plano de Projeto, o gerente terá em mãos o escopo definido e uma coletânea com 9 (nove) planos, sendo um para cada área de conhecimento. Dessa forma, ele estará em condições de executar seu projeto de forma didática. Verifica-se que cada grupo de processos abarca processos de gerenciamento referentes às diversas áreas de conhecimento. Apenas o grupo de processos de PLANEJAMENTO possui processos ligados a todas as áreas de conhecimento. Apenas a área de conhecimento de INTEGRAÇÃO possui processos presentes em todos os grupos (da INICIAÇÃO ao ENCERRAMENTO). Os processos do grupo de MONITORAMENTO E CONTROLE devem ocorrer de forma simultânea aos processos dos demais grupos.

De acordo com Brasil (2013), o Escopo é a descrição detalhada do projeto e de seu(s) produto(s), serviço(s) ou resultado(s). Ele é documentado por meio da Declaração de Escopo, sendo elaborado com base na Diretriz de Implantação do Projeto e desenhado conforme a gestão inicial das partes interessadas. O Escopo tem por finalidade formalizar o objetivo do projeto e suas entregas. A Declaração do Escopo fornece a base documental para futuras decisões e possibilita o entendimento comum do escopo do projeto por todos os interessados. Ela deve apresentar o máximo de requisitos possíveis, de forma a definir bem o que se deseja com o projeto, até o momento de sua aprovação pela Autoridade Patrocinadora (AP). A Declaração de Escopo deve conter os seguintes documentos anexos: Estrutura Analítica do Projeto (EAP); Dicionário da EAP; e Cronograma Físico-Financeiro Inicial.

Segundo Brasil (2013), o Plano de Gerenciamento do Projeto, ou Plano do Projeto, é o documento que detalha toda a execução do projeto. Ele é o principal instrumento de monitoramento e controle para o exercício do gerenciamento de cada evento planejado. Sua elaboração se baseia na Diretriz de Implantação e na Declaração de Escopo. Os projetos simples não requerem grandes esforços nas fases de iniciação e planejamento, podendo se valer da ferramenta “5W2H”, para estruturação e escrituração. Porém, os projetos simples devem ser precedidos de Estudo de Viabilidade e conter o Escopo aprovado pela AP, Cronograma e Plano de Gerenciamento de Custos. Os critérios para opção entre um projeto ou um projeto simples são: os recursos necessários; o nível de complexidade das entregas; e o cronograma do empreendimento.

Conforme Brasil (2013), o Plano do Projeto é composto pelos seguintes documentos: Declaração de Escopo; Cronograma do Projeto; Plano de Gerenciamento de Custos e do Orçamento do Projeto; Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos; Plano de Gerenciamento das Comunicações; Plano de Gerenciamento das Partes Interessadas; Plano de Gerenciamento de Riscos; Plano de Gerenciamento da Qualidade; e Plano de Aquisições e Contratos. A necessidade da elaboração desses documentos depende da complexidade do projeto e do grau de controle necessário à sua execução. Um dos itens do Plano do Projeto é a Síntese do Projeto. Neste item, o gerente deve fazer uma síntese de seu plano de ação, usando a ferramenta 5W2H. Dessa forma, todos poderão, sumaria e rapidamente, ter acesso às principais informações do projeto, sem a necessidade de consultar os demais Planos supracitados.

Conforme preconizado nas NEGAPEB, “5W2H” é uma ferramenta utilizada para a confecção de um plano de ação ou de um projeto simples, que consiste na construção de uma planilha ou tabela, na qual se responde a 7 (sete) questões, cujas palavras, em inglês, iniciam com “W” e “H”: 1) ações a realizar ou o quê (*What*), o que será efetuado ou quais as entregas do escopo; 2) quem (*Who*), quem irá executar, qual a equipe e quem será o responsável; 3) onde (*Where*), onde será executada a atividade; 4) prazos ou quando (*When*), qual o cronograma; 5) por quê (*Why*), qual a finalidade, qual o alinhamento estratégico, contribui para qual objetivo do plano de gestão; 6) como será executado (*How*), qual será o processo a ser utilizado para se atingir o objetivo; e 7) custos (*How much*), quanto custará a atividade.

3 MATERIAL E MÉTODO

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas a Pesquisa Bibliográfica, por meio de uma revisão de literatura em obras revisadas e a Pesquisa Documental, por meio de uma revisão de literatura em documentos primários, sem tratamento analítico, como legislação e normas. Foi utilizada, ainda, a Pesquisa-ação, com a elaboração de uma Síntese de Projeto, aplicando-se a norma estudada, buscando a estreita associação da teoria com a prática, para a resolução do problema. Quanto à abordagem, foi utilizada a qualitativa, analisando as informações de forma organizada, mas intuitiva, sobre a utilização da Norma. Foi utilizada, ainda, a abordagem quantitativa, analisando dados numéricos e percentuais, na tentativa de mensurar a eficácia do

Processo que foi desenvolvido. Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada, pois visa produzir conhecimentos de aplicação prática para a solução do problema formulado para a pesquisa. Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, pretendendo descrever a elaboração do Projeto, aplicando-se a Norma.

4 ELABORAÇÃO DO PROJETO

Segundo Brasil (2002), o Centro de Instrução Paraquedista General Penha Brasil (CI Pqdt GPB), OM em que serve o pesquisador, sediada no Rio de Janeiro-RJ, é um Estabelecimento de Ensino (Estb Ens) do Exército, da Linha do Ensino Militar Bélico, destinado a qualificar recursos humanos, na área de conhecimento doutrinário das técnicas e procedimentos aeroterrestres, sendo a única Escola de Paraquedismo das Forças Armadas.

Nessa Escola, as demandas são solucionadas com a criação de processos de trabalho ou melhoria dos processos já existentes. O trabalho inicia com uma reunião específica, com os oficiais de Estado-Maior da unidade ou com os Chefes de Divisão ou Seção envolvidos na questão. Nessa reunião, por meio da análise de indicadores de desempenho, da análise da legislação atinente, da troca de experiências e do debate de ideias, são levantadas as linhas de ação mais viáveis para a solução do problema. Essas linhas de ação são levadas ao Comandante (Cmt) da unidade para a tomada de decisão. Conforme a decisão do Cmt, é elaborada um documento específico (Ordem de Serviço ou Ordem de Instrução), onde constam os objetivos, finalidades, o desenvolvimento da atividade, as ordens aos elementos subordinados, bem como as prescrições diversas.

Na Divisão de Ensino de uma Escola Militar, os problemas são técnicos, ligados ao processo de ensino e aprendizagem de algum curso ou estágio. Quando é verificado o problema, por intermédio de indicadores de desempenho, é realizada uma investigação pedagógica, envolvendo todas as Seções Técnicas (Coordenação/ Planejamento, Psicopedagogia e Avaliações). Na sequência, é realizada uma reunião para integração e fechamento da investigação pedagógica, onde os fatores que ocasionaram o problema são identificados e, assim, levantadas as oportunidades de melhoria no processo de ensino e aprendizagem. Logo após, ocorre outra reunião com a Chefia da Divisão, as Seções Técnicas e os responsáveis pela Seção de Ensino executante, onde as oportu-

tunidades de melhoria são debatidas e, ao final, o Chefe da Divisão de Ensino (Ch Div Ens) decide que ações serão adotadas para a melhoria do processo.

Para a tomada de decisão, o critério adotado é selecionar a alternativa mais viável, confrontando: 1) as possibilidades e limitações do curso/ estágio envolvido; 2) os fundamentos técnico-doutrinários do conteúdo didático tratado; 3) as normas de ensino vigentes no Exército; 4) os fundamentos pedagógicos que embasam as práticas de ensino; e 5) as diretrizes de comando vigentes na Escola. Dessa forma, na área de atuação em tela, não é usual a gestão por projetos, pois, todas as tarefas atinentes à gestão do ensino estão organizadas em processos já previstos, conforme as normas que regulam o Sistema de Ensino no Exército. No caso de problemas, esses processos são analisados, visando suas melhorias ou a correção de falhas.

Contudo, segundo Brasil (2010), Portaria nº 129 do Cmt do Exército, foi aprovada a Diretriz para a Implantação do Programa de Prevenção e Controle da Rabdomiólise Induzida por Esforço Físico e pelo Calor, no âmbito do Exército. Nessa mesma direção, segundo Brasil (2014), no contexto da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, o Comando do Exército aprovou o Plano Estratégico do Exército 2016-2019. Esse Plano estabelece como Objetivo Estratégico, a ser atingidos pelos Estb Ens, a prevenção e controle da Rabdomiólise. Em consequência, buscando o devido alinhamento estratégico, se fez necessário desenvolver um projeto, para a criação do novo processo. Assim, iniciou-se a implantação do Processo de Prevenção e Controle da Rabdomiólise dos alunos do Curso Básico Paraquedista (Cur Bas Pqdt).

Conforme Brasil (2010), Portaria nº 019 do EME, o Cur Bas Pqdt tem por objetivo habilitar militares de carreira à ocupação de cargos e ao desempenho de funções nas unidades da Brigada de Infantaria Paraquedista e no Comando de Operações Especiais, capacitando-os ao salto de aeronave militar em pleno voo, com paraquedas semiautomático. Esse Curso é ministrado anualmente, na frequência de 3 (três) Turnos por ano, cada um com duração de 6 (seis) semanas. Seu conteúdo didático está organizado em 2 (duas) fases bem definidas, sendo a 1ª fase destinada à seleção e a 2ª fase destinada às técnicas aeroterrestres.

Na fase de seleção, com 3 (três) semanas de duração, o militar é submetido a esforços físicos intensos e prolongados, participando de sessões de Treinamento Físico Militar (TFM) específicas, previstas no Plano de Disciplinas (PLADIS) do Curso. Essa fase visa selecionar os militares, que evidenciam condições físicas e psicológicas, acima da média do Exército, confirmando capacidades psicomotoras e atitudinais necessárias ao militar que almeja servir na

Tropa Paraquedista, reconhecidamente, uma tropa de elite da Instituição. Assim, devido ao desgaste físico e orgânico, os alunos desse Curso estão sujeitos à enfermidade chamada Rabdomiólise, bem como às enfermidades geradas por distúrbios térmicos.

Segundo Brasil (2010), Portaria nº 129 do Cmt do Exército, a Rabdomiólise é uma síndrome provocada pela ruptura de células musculares, e consequente necrose, resultando em extravasamento do seu conteúdo (como a proteína mioglobina) para o plasma, o que pode ser potencialmente tóxico e levar a alterações laboratoriais e manifestações clínicas correspondentes. A gravidade pode variar desde casos dominados pela elevação das enzimas musculares, como CPK, TGO, TGP, entre outras, sem repercussão clínica significativa, até casos complicados de insuficiência renal aguda ou de arritmias ventriculares, podendo ocasionar o óbito do enfermo. O esforço físico intenso e prolongado, as condições de calor e umidade relativa do ar, bem como a ingestão de drogas lícitas ou ilícitas pode contribuir para essa enfermidade.

Para o desenvolvimento do Processo de prevenção, inicialmente, foi realizada uma reunião, com participação de militares de outras unidades que seriam envolvidas, dentre elas, a única Escola do Exército que já havia implantado programa semelhante, o Centro de Instrução de Operações Especiais (CI Op Esp). Dessa forma, foram colhidas as experiências e informações necessárias para a implantação do projeto em tela na unidade do pesquisador. Posteriormente, foi definido o Escopo do Projeto (gerente, pessoal envolvido, as tarefas atinentes, materiais, instalações e custos). Mas, não foi elaborado nenhum documento de projeto, conforme padronizado pelas NEGAPEB. Entretanto, foram realizadas várias reuniões, sendo produzidos pedidos de material, informativos e diversos documentos internos.

O Processo que fora desenvolvido, coordenado pela Chefia da Divisão de Ensino, consiste no acompanhamento da condição de saúde, de cada aluno, diariamente, por intermédio do cruzamento de 3 (três) informações: Avaliação Bioquímica, por meio dos exames laboratoriais de urina, mensurada pelo Farmacêutico; Avaliação Funcional, por meio do desempenho apresentado nas seções de TFM, mensurada pela Equipe de Instrução; e Avaliação Clínica, por meio de exame físico, mensurada pelo Médico.

Dessa forma, os alunos que apresentam problemas na Avaliação Bioquímica passam pela hidratação obrigatória e orientação da Equipe de Instrução. Os alunos que, além da Bioquímica, apresentarem problemas na Avaliação Funcional, após a hidratação obrigatória, são conduzidos para Avaliação Clínica, onde serão observados e orientados pelo Médico. Porém, no segundo dia

consecutivo, persistindo o problema nas citadas avaliações, o aluno é submetido ao exame laboratorial de sangue. De posse do resultado do exame de sangue e após nova Avaliação Clínica, sendo constatado o princípio de Rabdomiólise, o Médico deverá recomendar ao Comando da Escola que o aluno seja desligado do Curso, para salvaguardar sua integridade física, assim, evitando-se a configuração do quadro de Rabdomiólise ou de distúrbios térmicos.

Esse processo tem como diferencial o exame laboratorial, de urina e de sangue, realizado nos alunos, em cada jornada do curso, com a divulgação do resultado em tempo real, poucas horas após, proporcionando um acompanhamento fisiológico adequado e oportuno. Para a realização desses exames, foi criada uma metodologia, com protocolos bioquímicos específicos, pela análise de certos marcadores. Essa metodologia foi desenvolvida pela Capitão Farmacêutica ED-CARLA SANTOS, integrante do Destacamento de Saúde Paraquedista. Esses protocolos bioquímicos não foram abordados no presente trabalho, por se tratar de área de conhecimento distinta da natureza desta pesquisa.

No projeto em questão, foi fator decisivo para seu sucesso o envolvimento de parte da estrutura hierárquica/ funcional da Escola, se valendo da ação de comando do Gerente (Chefe da Divisão de Ensino), bem como dos demais responsáveis, diretamente envolvidos (Chefe da Divisão de Alunos, Chefe da Divisão Administrativa, Chefe da Seção de Coordenação Pedagógica, Chefe da Formação Básica Paraquedista e Chefe da Seção de Saúde). Assim, foi possível confirmar a teoria de Valeriano, abordada no Capítulo 2 deste Artigo, sobre gerência e liderança. Os recursos financeiros necessários para a aquisição de material de laboratório (máquinas, insumos e manutenção), foram solicitados à Diretoria de Saúde, que implantou em seu planejamento orçamentário um recurso anual específico, contemplando o Projeto.

De forma a registrar e padronizar a atividade, foi elaborada uma Ordem de Serviço, definindo a sequência de atividades, bem como as ordens aos elementos subordinados. Todavia, com a finalidade de empregar a metodologia prevista nas NEGAPEB, o pesquisador selecionou o item Síntese do Projeto, componente do Plano do Projeto, com o uso da ferramenta “5W2H”, por ser o documento que sintetiza um projeto simples de forma mais completa. Assim, baseado no Projeto em questão, foi elaborada a planilha constante do ANEXO A – Síntese do Projeto.

Contudo, após 3 (três) anos de desenvolvimento, o Processo de Prevenção e Controle da Rabdomiólise dos alunos do Curso Básico Paraquedista se consolidou, sendo efetivamente aplicado em 2016 e 2017. Teve como estratégia o controle de saúde diário, por meio de exame labo-

ratorial da urina e do sangue. Teve como fator crítico de sucesso o acompanhamento diário dos alunos, com abordagem multidisciplinar, integrando o exame laboratorial, o exame clínico e a avaliação de desempenho funcional. A meta buscada foi que nenhum aluno desenvolvesse o quadro sintomático de Rabdomiólise. Comparando-se o período anterior (2013 a 2015) ao período da aplicação (2016 e 2017), observa-se que o Processo se mostrou eficaz, tendo como indicadores de desempenho: 1) média do percentual de alunos desligados por condições de saúde (número de desligados / número de matriculados); e 2) média do número de alunos, por ano, que apresentaram quadro de Rabdomiólise. Tudo isso, conforme a tabela abaixo:

Resultados do Curso Básico Paraquedista															
-	Período anterior									Aplicação do Processo					
Ano	2013			2014			2015			2016			2017		
Aluno/ Turno	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º	1º	2º	3º
Matricula	284	196	236	197	250	208	174	168	217	224	188	189	200	155	148
Conclusão	208	137	181	140	185	155	100	129	141	150	136	150	153	107	118
Desligado	76	59	55	57	65	53	74	39	76	74	52	39	47	48	30
DV	6	21	20	22	25	16	56	11	31	32	20	20	15	12	13
IT	15	28	15	19	23	30	10	20	29	38	23	11	24	30	13
CS	55	10	20	16	17	7	8	8	16	4	9	8	8	6	4
CS (%)	19,3	5,1	8,5	8,1	6,8	3,4	4,6	4,8	7,3	1,8	4,8	4,2	4,0	3,9	2,7
Média CS	7,5 %									3,5 %					
Lesões ou enfermidades causadoras dos desligamentos por CS															
(1)	15	2	5	5	4	2	-	2	-	1	1	-	1	-	1
(2)	31	3	6	6	2	4	4	2	13	3	2	4	6	4	2
(3)	4	1	3	2	1	1	2	1	-	-	-	1	1	-	-
(4)	-	2	1	1	-	-	-	2	2	-	3	2	-	-	-
(5)	5	1	4	1	3	1	2	2	1	-	2	1	-	2	1
(6)	-	1	1	1	-	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-
(7)	1,6									0,5					
Obs: causas de desligamentos: Desistência Voluntária (DV); Insuficiência Técnica (IT); e Condições de Saude (CS). Lesões/ enfermidades: (1) – Joelho; (2) – Fíbula; (3) - Ombro/ membros superiores; (4) – Coluna; (5) – Outros; (6) – Rabdomiólise; e (7) – Média de casos de Rabdomiólise, por ano.															

Fonte: Divisão de Ensino do CI Pqdt GPB.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a elaboração de um projeto simples, desenvolvido e aplicado em 2016 e 2017, na OM do pesquisador. Para a elaboração do Projeto, fora utilizada a

metodologia preconizada nas NEGAPEB. O Projeto em tela estabeleceu o Processo de Prevenção e Controle da Rabdomiólise dos alunos do Curso Básico Paraquedista. O Processo se mostrou eficaz, reduzindo o percentual de alunos desligados do Curso por problemas de saúde, bem como reduzindo a quantidade de alunos com quadro de Rabdomiólise.

Da aplicação das NEGAPEB, verifica-se que a Norma trata de uma doutrina bastante complexa. Entretanto, ela está apresentada de maneira bem clara e detalhada, inclusive contendo modelos de documentos, tornando a Norma autoexplicativa. Assim, para um militar não especializado na área administrativa, não possuidor de conhecimentos em ciências gerenciais, é viável aplicar a Norma na elaboração de um projeto. Foi elaborada a Síntese do Projeto, por meio da ferramenta “5W2H”, item fundamental do Plano do Projeto. Essa ferramenta é de simples manuseio, facilitando o planejamento das ações, sendo viável sua utilização por militares do Exército, possibilitando uma visão ampla de todo o Projeto.

Entretanto, a luz da Norma, nos projetos complexos, devido à quantidade de processos de gerenciamento, bem como à quantidade de documentos a serem elaborados, o Gerente terá dificuldades em trabalhar, simultaneamente, no projeto e no exercício do cargo que ocupa em sua unidade militar. No cotidiano de uma OM, a Autoridade Patrocinadora (AP) do Projeto será o Comandante e o Gerente será um dos oficiais do Estado-Maior (EM). Todavia, esses oficiais ocupam os cargos de chefia das seções que planejam e gerenciam o funcionamento do quartel. Por isso, no caso de projetos de maior complexidade, parece mais adequado que o Gerente seja afastado de suas funções na unidade, sendo destacado para trabalhar, exclusivamente, em prol do projeto.

Por fim, este artigo aponta a necessidade de uma pesquisa mais aprofundada, sobre a gestão de projetos de maior complexidade, aplicando-se as NEGAPEB, com a elaboração de todos os documentos previstos, bem como o emprego de todos os processos de gerenciamento preconizados.

LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA RABDOMIÓLISIS, APLICANDO LAS NEGAPEB

RESUMEN

Este trabajo trata de la elaboración de proyectos, en el ámbito del Ejército Brasileño (EB), según lo preconizado por las Normas para elaboración, gestión y seguimiento de proyectos en el Ejército Brasileño (NEGAPEB). Fruto de necesidades operacionales o administrativas, para su buen funcionamiento, las Organizaciones Militares (OM) presentan demandas que deben ser solucionadas por proyectos eficientes y eficaces. En este contexto, la investigación en pantalla tuvo por objetivo analizar la elaboración de un proyecto, con la aplicación de las NEGAPEB, para la creación del Proceso de Prevención y Control de la Rabdomiólisis en los alumnos del Curso Básico Paraquedista. Esta tarea fue realizada por intermedio de la revisión bibliográfica y de la investigación-acción. Se elaboró la Síntesis de ese Proyecto, desarrollado en la unidad militar del investigador. De la aplicación de la Norma, se verificó que se presenta de manera clara, detallada y autoexplicativa, siendo viable su utilización en la elaboración de un proyecto simple.

Palabras clave: Proyectos. Elaboración de Proyectos. NEGAPEB. Prevención de la Rabdomiolisis.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando do Exército. Portaria Nº 620, de 4 de novembro de 2002. **Aprova o Regulamento do Centro de Instrução Paraquedista General Penha Brasil (R-36)**. Brasília, DF. 2002.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando do Exército. Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003. **Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. Brasília, DF. 2003.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando do Exército. Portaria Nº 129, de 11 de março de 2010. **Aprova a Diretriz para a Implantação do Programa de Prevenção e Controle da Rabdomiólise Induzida por Esforço Físico e pelo Calor, no âmbito do Exército**. Brasília, DF. 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando do Exército. Portaria Nº 1.507, de 15 de dezembro de 2014. **Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências**. Brasília, DF. 2014.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº 019, de 19 de março de 2010. **Altera as condições de funcionamento do Curso Básico Paraquedista (Oficiais)**. Brasília, DF. 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria Nº 176, de 29 de agosto de 2013. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB - EB20-N-08.001)**. Brasília, DF. 2013.

MENEZES, Luís César Moura. **Gestão de Projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. Edição 2008. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

ANEXO A – Síntese do Projeto

Objetivo Estratégico: prevenção e controle da Rabdomiólise, induzida por esforço físico e pelo calor, alinhado com o Programa âmbito EB, conforme Port nº 129-Cmt Ex, de 11 MAR 10.						
Objetivo Organizacional: implantar o processo de prevenção e controle da Rabdomiólise dos alunos do Curso Básico Paraquedista.						
Fator crítico de sucesso: acompanhamento diário dos alunos, com abordagem multidisciplinar, integrando o exame laboratorial do bioquímico, o exame clínico do médico e a avaliação do desempenho funcional pelos instrutores.						
Estratégia: controle de saúde diário, por meio de exame laboratorial da urina e do sangue.						
Meta: nenhum aluno desenvolver o quadro sintomático de Rabdomiólise.						
Indicador de Desempenho: quantidade de alunos que desenvolveram o quadro sintomático de Rabdomiólise.						
Ação a realizar	Quem?	Como?	Onde?	Por que?	Custos	Prazos
Reunião preparatória	Gerente, bioquímico e médico	Debate	Sala Div Ens	Definir um protocolo de controle de saúde	-x-	3 semanas antes do Curso
Pedido de Material	Gerente e bioquímico	Documento para a Fisc Adm	Sala Fisc Adm	Solicitação de material e insumos para exame de laboratório	R\$ 7.000,00	3 semanas antes do Curso
Reunião de coordenação	Gerente, bioquímico, médico, Ch Div e Seq envolvidos	Apresentação e debate e	Sala Div Ens	Apresentação do protocolo de saúde e debate/ definição do processo como todo	-x-	2 semanas antes do Curso
Elaboração/ aprovação da Ordem de Serviço	Gerente	Despacho com o Cmt	Gabinete Cmt	Aprovar a OS que define o processo como todo, bem como as ordens específicas aos subordinados	-x-	2 semanas antes do Curso
Expedição da OS	Gerente	Correio eletrônico	Rede interna	Dar conhecimento a todos os envolvidos sobre o processo e formalizar as ordens	-x-	1 semana antes do Curso

Reunião com a equipe de instrução	Chefe da Seção de Ensino I e seus integrantes	Apresentação	Sala da Seç Ens I	Apresentação do processo	-x-	1 semana antes do Curso
-----------------------------------	---	--------------	-------------------	--------------------------	-----	-------------------------

Ação a realizar	Quem?	Como?	Onde?	Por que?	Custos	Prazos
Coleta de urina	Divisão de Alunos	Alunos apresentam sua urina coletada e são conduzidos em forma para o local de entrega	Div Alunos	Conferir se todos coletaram a urina e realizar a entrega centralizada	-x-	30 minutos antes de cada jornada diária do Curso
Análise sumária da urina	Bioquímico	Realizar a análise visual, pela coloração, de todas as amostras	Laboratório do Dst de Saúde	Verificar se alguma amostra apresenta indício de problema	-x-	Até 1 hora após o início de cada jornada diária do Curso
Análise detalhada da urina	Bioquímico	Realizar a análise microscópica, das amostras suspeitas	Laboratório do Dst de Saúde	Verificar se alguma amostra apresenta problema nos marcadores selecionados	-x-	Até 2 hora após o início de cada jornada diária do Curso
Divulgação dos resultados do exame laboratorial	Bioquímico	Informar os alunos que apresentam problemas no exame	Laboratório do Dst de Saúde	Alertar a equipe para os procedimentos de prevenção e acompanhamento	-x-	Até 2 hora após o início de cada jornada diária do Curso
Hidratação oral e orientação	Seç Ensino I	No intervalo da instrução orientar os alunos e ordenar a hidratação oral	A Estg	Por meio da hidratação, prevenir a Rabdomiólise e demais doenças térmicas	-x-	Até o 2ª intervalo, em cada jornada diária do Curso
Cruzamento de	Seç Ensino I	Levantar os alunos	A Estg	Identificar os alunos com	-x-	Até o 2ª

dados com o desempenho		com problema na urina e baixo desempenho		maior probabilidade de estar com o princípio de Rabdomiólise		intervalo, em cada jornada diária do Curso
Análise clínica	Médico	Realizar a análise clínica dos alunos com problema na urina e baixo desempenho	Posto de Saúde da A Estg	Diagnosticar os alunos com maior probabilidade de estar com o princípio de Rabdomiólise	-x-	Até o 2ª intervalo, em cada jornada diária do Curso

Ação a realizar	Quem?	Como?	Onde?	Por que?	Custos	Prazos
Acompanhamento	Médico, Bioquímico e Seç Ens I	No dia seguinte, análise laboratorial, clínica e do desempenho	Laboratório e A Estg	Verificar se persiste o quadro de princípio de Rabdomiólise	-x-	Até 2 hora após o início da jornada seguinte
Exame de Sangue	Bioquímico	Coleta e análise de sangue dos alunos com problema na 2ª jornada seguida	Laboratório	Verificar se alguma amostra apresenta problema nos marcadores selecionados	-x-	Até o término da jornada seguinte
Divulgação dos resultados do exame de sangue	Bioquímico	Informar os alunos que apresentam problemas no exame	Laboratório	Subsidiar o Médico para análise clínica	-x-	Até o término da jornada seguinte
Análise clínica	Médico	Realizar a análise clínica dos alunos com problema no sangue	Posto de Saúde da A Estg	Diagnosticar os alunos com princípio de Rabdomiólise	-x-	Até o término da jornada seguinte
Desligamento do Curso	Gerente, Médico e Div	Registro do diagnóstico de	Seç de Saúde e Div	Salvaguardar a saúde e integridade física do aluno,	-x-	Logo após o término da

	de Alunos	princípio de Rabdomiólise	Alunos	impedindo o agravamento da Rabdomiólise		jornada seguinte
Aprovação do desligamento	Cmt e Div de Alunos	Publicação do Aditamento	Div Alunos	Formalizar o desligamento	-x-	Até a jornada seguinte ao desligamento
Reunião de fechamento	Gerente, bioquímico, médico, Ch Div e Seç envolvidos	Apresentação e debate	Sala Div Ens	Apresentação dos resultados e análise do processo, visando identificar oportunidades de melhoria	-x-	1 semana após o término do Curso

Fonte: o autor.