

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

DAMIÃO ENÉIAS DE MELO DOS SANTOS

Gestão Estratégica do Conhecimento: o uso do conhecimento como estratégia
para gestão pública de segurança no 5º Comando Regional de Polícia Militar do
Estado do Paraná

MARINGÁ
2014

DAMIÃO ENÉIAS DE MELO DOS SANTOS

Gestão Estratégica do Conhecimento: o uso do conhecimento como estratégia para gestão pública de segurança no 5º Comando Regional de Polícia Militar do Estado do Paraná

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas.

Área de concentração: Elaboração de Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Rivail Carvalho Rolim

MARINGÁ
2014

DAMIÃO ENÉIAS DE MELO DOS SANTOS

Gestão Estratégica do Conhecimento: o uso do conhecimento como estratégia para gestão pública de segurança no 5º Comando Regional de Polícia Militar do Estado do Paraná

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Rivail Carvalho Rolim
Universidade Estadual de Maringá (Presidente)

Profa. Dra. Wania Rezende Silva.
Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Luis Francisco Antonio de Souza
Universidade Estadual Paulista

Aprovada em: 23 de maio de 2014.

Local de defesa: Bloco H-12, sala 14, *campus* da Universidade Estadual de Maringá.

Dedicatória

*Aos meus filhos, João Victor e Matheus,
elos de afeto, carinho e amizade,
que motivam minha existência.*

*A minha companheira Gladis,
pelo amor, compreensão e paciência,
durante todo este processo.*

*Ao meu pai Paulo Diógenes,
pelo apoio, mesmo distante.*

*À minha Mãe Maria Luiza (in memoriam),
pelo incentivo de longos anos de luta
que teve no início de minha caminhada.*

*Aos Comandantes de Companhia PM,
dos Batalhões do 5º CRPM,
a minha consideração e respeito.*

*Ao professor Doutor Rivail Carvalho Rolim,
meu orientador,
pela sua competência, sabedoria,
profissionalismo, paciência e humildade
que teve durante esta caminhada comum...*

AGRADECIMENTOS

Ao se encerrar quase dois anos de estudos, se faz necessário um momento de reflexão e de manifestar os mais sinceros agradecimentos às inúmeras pessoas, que de alguma forma, me apoiaram na conclusão desta dissertação. Não tem como nominar a todos, mas algumas pessoas não posso deixar de registrar, pois tiveram uma participação especial de amizade e apoio profissional, que são meus companheiros de caminhada pertencentes ao 5º Comando Regional de Polícia Militar de Cascavel, em especial ao Supervisor de Estágio, Capitão QOPM Blum, Chefe do Setor de Planejamento e Instrução daquela Unidade Militar.

Aos Professores do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas, pela competência, conhecimento e carinho demonstrado comigo e com o grupo da segunda turma de Mestrado Profissional em Políticas Públicas da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Destes Professores, preciso mencionar com destaque a Professora Ana Lúcia Rodrigues, Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas da UEM; bem como os professores que participaram da banca de qualificação e que, com suas sugestões, contribuíram de uma forma muito significativa para a conclusão de minha pesquisa, que são o Professor Ednaldo Aparecido Ribeiro e a Professora Wania Rezende Silva.

A toda equipe do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas da UEM, em especial ao servidor Júnior pela colaboração desde o ingresso no programa até seu encerramento, cuja colaboração seria impossível a finalização deste trabalho.

Por fim, aos demais vinte e nove colegas da Segunda Turma do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas da UEM, com quem dividimos a sala de aula nas diversas disciplinas que cursamos juntos os quais, com certeza, deixarão muitas saudades.

*“Uma nação só existe onde
há comunidade de consciências.
Qualquer ajustamento humano
forma um povo,
que será nação quando
estas pessoas compartilharem
crenças, valores e aspirações.”*

Darcy Azambuja.

*“O dever de auto- aperfeiçoamento e
de auto- civilização é um dever social e
não somente um dever individual
porque o bom funcionamento de uma sociedade
depende da educação de seus membros;
por isso, uma comunidade
que exige o cumprimento dessa obrigação
tem a consciência de que sua cultura
é uma unidade orgânica
e sua civilização
uma herança nacional.”*

T. H. Marshall.

Gestão Estratégica do Conhecimento: o uso do conhecimento como estratégia para gestão pública de segurança no 5º Comando Regional de Polícia Militar do Estado do Paraná.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento passou a ter um papel estratégico fundamental dentro das instituições públicas do Estado nos últimos anos, no que se refere à formação de agendas que propiciem o aperfeiçoamento dos processos de desenvolvimento, implantação e avaliação de suas ações de gestão de políticas públicas que possam levar a uma melhor qualidade na prestação de seus serviços junto à comunidade, em especial para o trabalho policial de segurança pública. O objetivo deste trabalho foi avaliar, por meio de um estudo de caso, os efeitos da relação entre o fluxo do conhecimento e as ações estratégicas no processo de gestão pública, enquanto configuração para a Gestão Estratégica do Conhecimento. Para isso, identificaram-se os principais autores nas áreas de Gestão de Políticas Públicas, Processos Estratégicos de Gestão e de Conhecimento Organizacional; entendendo que estes conceitos uma vez aplicados nas respectivas instituições públicas de segurança escolhidas para este trabalho, se instrumentaliza a partir de determinados eventos (internos e externos) dentro das áreas territoriais de responsabilidade. Foram selecionadas dezesseis Companhias Policiais Militares subordinadas aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais pertencem ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, Estado do Paraná, sendo realizadas entrevistas com seus respectivos gestores. Foi investigado o fluxo do conhecimento e sua aplicação nas ações estratégicas de gestão pública, na tentativa de se chegar a resultados estratégicos de proteção social que pudesse levar a um modelo de polícia cidadã bem como auxiliasse no desenvolvimento territorial de suas regiões. Por fim, buscou-se um modelo teórico de relação que pudesse configurar a importância da Gestão Estratégica do Conhecimento para este processo, por meio das práticas de governança e de promoção e compartilhamento do conhecimento. Os resultados de aplicação deste estudo podem apontar para a existência de uma relação entre as ações estratégicas de gestão Pública e fluxo do conhecimento, onde a Gestão do Conhecimento figura como suporte de integração, sugerindo a existência de uma Gestão Estratégica do Conhecimento para políticas regionais de segurança pública.

Palavras-chave: Políticas Públicas. Estratégia organizacional. Gestão do conhecimento.

Knowledge Strategic Management: the use of knowledge management as a strategy for public safety on the 5th Regional Command of Military Police of Paraná State.

ABSTRACT

Knowledge Management has had a fundamental strategic role within the public institutions of the State in recent years, with regard to making schedules that provide process improvement development, implementation and evaluation of their management actions of public policies that may lead to a better quality in the provision of its services to the community, especially for police work in public safety. The objective of this study was to evaluate, through a case study, the effects of the relationship between the flow of knowledge and strategic actions in the public management process while setting for Strategic Knowledge Management. For that, we identified the main authors in the areas of Public Policy Management, Strategic Management Processes and Organizational Knowledge, understanding that these concepts as applied to the respective public security institutions chosen for this work, are instrumentalized from certain events (internal and external) within the territorial area of responsibility. Sixteen Military Police Companies, subordinated to the five battalions of military police which belong to the 5th Regional Command of Military Police, based in Cascavel, Paraná, were selected and their managers were interviewed. The flow of knowledge and its application in the strategic actions of public administration were investigated, aiming at reaching the strategic outcomes for social protection that could lead to a citizen police model as well as helped in territorial development of their regions. Finally, we searched for a theoretical model of relationship that could set the importance of the Strategic Knowledge Management for this process, through practices of governance and promotion and knowledge sharing. The application results of this study may show the existence of a relationship between the strategic actions of public management and the flow of knowledge, where knowledge management appears as integration support, suggesting the existence of Strategic Knowledge Management for regional policies for public safety.

Keywords: Public Policies. Organizational Strategy. Knowledge Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões de Políticas Públicas	45
Figura 2 – Ciclo das Políticas Públicas	47
Figura 3 – Processo SECI	64
Figura 4 – Um sistema classificatório de conhecimento em organização	83
Figura 5 – Modelo proposto de relação do ciclo de política públicas com GC	86
Figura 6 – Organograma Geral da PMPR – 2014	106
Figura 7 – Estrutura Hierárquica Geral da PMPR – 2014	108
Figura 8 – Batalhões PM subordinados ao 5º CRPM – 2014	109
Figura 9 – As dezesseis Companhias do 5º CRPM – 2014	113
Figura 10 – Índice de Desenvolvimento Humano por Estado em 2013	115
Figura 11 – Participação do Gestor Público I na proteção de manifestantes	125
Figura 12 – Viatura ostensiva e equipamento individual de proteção policial	128
Figura 13 – Missão institucional de uma Companhia PM pertencente ao 5º CRPM	129
Figura 14 – Troca de serviço com hasteamento da Bandeira Nacional	130
Figura 15 – Quadro dos Policiais de Destaque do Mês do 3º Batalhão PM	131
Figura 16 – Palestra sobre violência doméstica realizada pelo Poder Judiciário	132
Figura 17 – Folder de prevenção à violência doméstica e familiar	132
Figura 18 – Programa Formando Cidadão	133
Figura 19 – Projeto Formando Cidadão de Trânsito Mirim	134
Figura 20 – Palestra sobre qualidade de vida e equilíbrio emocional	136
Figura 21 – Ambiente de aprendizagem para cursos EAD	141
Figura 22 – Banner de resgate histórico de Companhia PM	143
Figura 23 – Quadro de acompanhamento estatístico de ocorrências PM	144
Figura 24 – Livro de registro diário de atendimento de ocorrências PM	145
Figura 25 – Mural de controle de efetivo com Mapa de Conhecimento	146
Figura 26 – Atendimento a policial durante o projeto Saúde Preventiva	151
Figura 27 – Sistema de geoprocessamento de dados criminais	153
Figura 28 – Cartaz do Boletim de Atendimento de Trânsito Eletrônico Unificado	155
Figura 29 – Apreensão de drogas em uma Companhia PM do 5º CRPM	159
Figura 30 – Painel para divulgação das atividades operacionais de policiamento	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Agentes e fases do processo de desenvolvimento de Políticas Públicas	44
Quadro 2 – Fases e questões das Políticas Públicas	49
Quadro 3 – Relação da aprendizagem organizacional e o conhecimento	54
Quadro 4 – Etapas do processo de gestão do conhecimento	60
Quadro 5 – Diferenças e semelhanças entre a GC e a gestão por competências.....	61
Quadro 6 – Práticas voltadas a disseminação do conhecimento	73
Quadro 7 – Cronograma de pesquisa aos Comandantes de Companhia PM.....	92
Quadro 8 – Evolução da população e IDH-M das Companhias do 5º CRPM	114
Quadro 9 – Relação de GC com as ações estratégicas de gestão do 5º CRPM.....	139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APMG.....	Academia Policial Militar do Guatupê
BATEU.....	Boletim de Acidente de Trânsito Eletrônico Unificado
CCB.....	Comando do Corpo de Bombeiros
CFSD.....	Curso de Formação de Soldados
CNPq.....	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEG.....	Conselhos Municipais de Segurança Pública
CONSEGI.....	Congresso Internacional de Software Livre e Governo Eletrônico
EAD.....	Ensino a Distância
E-gov.....	Governo Eletrônico
ENAFRON....	Estratégia Nacional de Fronteira
ESFAEP.....	Escola de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Policiais
FBSP.....	Fórum Brasileiro de Segurança Pública
GC.....	Gestão do Conhecimento
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH.....	Índice de Desenvolvimento Humano
IES.....	Instituição de Ensino Superior
INFOSEG.....	Informações de Segurança
MJ.....	Ministério da Justiça
MPF.....	Ministério Público Federal
NPSPP.....	Núcleo de Pesquisa em Segurança Pública e Privada
NUCIBER.....	Núcleo de Combate aos Crimes Cibernéticos
PES.....	Planejamento Estratégico Situacional
PIB.....	Produto Interno Bruto
PMPR.....	Polícia Militar do Paraná
Pnud.....	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
POP.....	Procedimentos Operacionais Padronizados
PPP.....	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas
QOPM.....	Quadro de Oficiais da Polícia Militar
RONE.....	Ronda Ostensiva de Natureza Especial
SECI.....	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SENASP.....	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SEJU.....	Secretaria Estadual de Justiça

SESP..... Secretaria Estadual de Segurança Pública
SINESP..... Sistema Nacional de Segurança Pública
SINESPJC... Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal
TI..... Tecnologia da Informação
TIC..... Tecnologia de Informação e Comunicação
UDC..... Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
UEM..... Universidade Estadual de Maringá
UFRGS..... Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VBC..... Visão Baseada no Conhecimento
4ª CIPM..... 4ª Companhia Independente de Polícia Militar
5º CRPM..... 5º Comando Regional de Polícia Militar
6º BPM..... 6º Batalhão de Polícia Militar

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2 O ESTADO E A FORMAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	25
2.1 ESTADO, GOVERNO, POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA	25
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS	35
2.3 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E OS AGENTES PÚBLICOS	38
2.4 CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	46
3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	51
3.1 O ESTUDO E TIPOLOGIAS DO CONHECIMENTO	51
3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	57
3.3 FLUXO DO CONHECIMENTO	64
3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	74
3.4.1 Institucionalização do Conhecimento	81
3.4.2 Modelo de Integração do Ciclo de Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento ..	84
4 METODOLOGIA E DESENHO DA PESQUISA.....	89
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	89
4.2 ESCOLHA DO CASO	90
4.3 DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO.....	92
4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	94
5 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS	95
5.1 CONTEXTO BRASILEIRO DA SEGURANÇA PÚBLICA.....	99
5.2 HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ	105
5.3 CONTEXTO DO 5º COMANDO REGIONAL DE POLÍCIA MILITAR.....	109
5.3.1 O 3º Batalhão de Polícia Militar.....	110
5.3.2 O 6º Batalhão de Polícia Militar.....	110
5.3.3 O 14º Batalhão de Polícia Militar.....	111
5.3.4 O 19º Batalhão de Polícia Militar.....	112

5.3.5 O 21º Batalhão de Polícia Militar.....	113
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	118
6.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO 5º CRPM	118
6.1.1 Descrição dos Eventos do 5º CRPM.....	123
6.1.2 Desenvolvimento das Ações Estratégicas de Gestão Pública.....	126
6.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO DO 5º CRPM	138
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
7.1 RECOMENDAÇÕES.....	166
7.2 SUGESTÕES	169
REFERÊNCIAS	171
ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	179
ANEXO 2 – POPULAÇÃO E IDH DOS MUNICÍPIOS DO 5º CRPM	183
ANEXO 3 – DECRETO FEDERAL Nº 7.496 - 2011	188
ANEXO 4 – OFÍCIO Nº. 011/2012-PPP DA UEM.....	191
ANEXO 5 – OFÍCIO Nº. 0510 – 1ª SEÇÃO DO 5º CRPM	193
ANEXO 6 – INSTRUÇÕES REGULADORAS DA PMPR	195
ANEXO 7 – NOTA PARA BOLETIM GERAL Nº. 521 – DEP/3	199
ANEXO 8 – MEMORANDO Nº. 171/13 DO SUBCOMANDO GERAL DA PMPR	201
ANEXO 9 – MEMORANDO Nº. 217/13 DO SUBCOMANDO GERAL DA PMPR	203

1 INTRODUÇÃO

A nova gestão de Políticas Públicas na área de segurança, segundo Campos (2011), exige cada vez mais uma qualificação permanente de seus principais agentes diante da multidimensionalidade que os conflitos sociais têm apresentado para a Segurança Pública em uma sociedade com características pluralista e complexa. Para entender este contexto na busca por resultados que possam trazer um impacto mais efetivo junto à sociedade, propõe-se o reconhecimento dos principais atores de um compromisso que possa convergir para o alcance da segurança cidadã, dentro de uma determinada região territorial, além do desenvolvimento e implantação de eficazes ferramentas de gestão que possam efetivamente institucionalizar suas ações estratégicas.

Campos (2012) entende que para tratar deste campo de estudo, faz-se necessário uma diferenciada concepção da cultura organizacional e profissional a qual permita ampliar a capacidade de visão estratégica para além da própria Organização Policial e perceber a extensão da sua responsabilidade como efeito da ação pública da polícia em uma comunidade que, de alguma forma, possa contribuir para o que alguns pesquisadores sociais, como Abramovay (2010), chamam de “desenvolvimento territorial sustentável” de uma determinada região. Assim, a polícia tem que produzir resultados no âmbito da sua competência e a sociedade quer observar os resultados das ações dos órgãos públicos por meio de uma transparente prestação de contas de seus gestores (*accountability*). Para Bondaruk e Souza (2004) alinha-se este desejo pela perspectiva que a sociedade possui por uma melhor qualidade dos serviços de Segurança Pública e, para atender este padrão de exigência, tem-se na qualificação da gestão e de seus principais atores um caminho a ser percorrido na construção de uma sociedade mais segura e cidadã.

Segundo Queiroz (2007) um processo de transformação do Estado pode ser observada em curso em sua Gestão de Políticas Públicas, e destaca como característica desta transformação o fortalecimento das funções de regulação e de descentralização vertical das atividades executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infraestrutura, o que pode resultar em uma ampliação da capacidade de desenvolvimento regional.

Pacqueur (2005) aponta que um processo de desenvolvimento que consiga atingir com eficiência aquilo que um agente público politicamente se propôs realizar deve observar três condições básicas: i) inovação (criação e formação), ii) capacidade de implementação e adaptação (utilização) e, iii) capacidade de regulação (controle, avaliação e

institucionalização). O êxito deste processo de desenvolvimento dependeria da dinâmica institucional de seus principais atores territoriais neles envolvidos (sociedade civil e Estado) e, ainda, do real interesse em que determinada Política Pública atinja seus objetivos, isto é, que ela seja eficaz.

Uma transformação marcante decorrente do processo de globalização e que pode ser vista nos países em desenvolvimento como o Brasil, é a alteração nas relações existentes entre o Estado e a sociedade. O padrão centralizado de formulação, implementação e controle de Políticas Públicas, caracterizado pela verticalidade na relação entre o Estado e a sociedade, aliado ao um tratamento idêntico aos diversos espaços geográficos, está dando lugar a um novo padrão de Gestão Pública, descentralizada e marcada pela horizontalidade de relação para com a comunidade, buscando uma maior interação com os diversos agentes envolvidos e principalmente, pelo tratamento diferenciado às expectativas, demandas, necessidades e interesses existentes nos diferentes espaços geográficos de acordo com as características de cada região (QUEIROZ, 2007). Em especial, estas transformações no campo da Segurança Pública têm causando novos direcionamentos estratégicos de trabalho, como, por exemplo, a implementação da filosofia de Policiamento Comunitário voltada para a Segurança Cidadã, considerada por Tavares-dos-Santos (2004) como um conjunto ideal de ações estratégicas que podem ser utilizadas nas instituições policiais dentro de uma dimensão de trabalho de segurança pública voltadas para a proteção social de uma comunidade.

A utilização do conceito de Policia Comunitária em uma instituição policial direcionada para a Segurança Cidadã abrange as atividades de proteção social e de solução dos problemas que afetam a segurança de uma determinada comunidade, realizada por meio do policiamento ostensivo de caráter preventivo, num sistema interativo com a sociedade, tendo por base a filosofia de policiamento comunitário, ou seja, por meio de uma estratégia institucional na qual a participação da comunidade se faz necessária para um trabalho conjunto com as instituições de segurança pública local na busca de soluções para os conflitos sociais bem como para a melhoria da qualidade de vida das pessoas inseridas em um determinado território (BONDARUK e SOUZA, 2004).

Este estudo entende que a temática da territorialidade, abordada de forma mais abrangente e crítica, passa a ser analisada como um Campo de Forças ou Campo de Poder (BOURDIEU, 2012), institucionalizada por meio de uma rede de relações sociais que, a partir de sua complexidade interna, são oriundas dessas relações de poder, que acabam por configurar a dinâmica sociopolítica, socioeconômica e sociocultural de determinada região, influenciando, diretamente, no seu desenvolvimento (SOUZA, 1998; PACQUEUR, 2005).

No caso deste trabalho as relações que se buscou foram estudadas dentro das regiões territoriais de responsabilidades dos dezesseis Comandantes de Companhias de Polícia Militar subordinadas aos cinco Batalhões de Polícia Militar, pertencentes ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, e como esta relação dos gestores com a comunidade local poderiam interferir no processo de formação de ações estratégicas de segurança pública. Tendo no conhecimento teórico e no conhecimento prático, adquiridos e compartilhados nas redes por seus atores sociais, como uma opção de caminho estratégico a ser percorrido e que poderiam ajudar de alguma forma no desenvolvimento sustentável destas regiões.

Mintzberg *et al.* (2006) entendem que o conhecimento tácito (prático), adquirido pela experiência, aliado ao conhecimento explícito (teórico), adquirido pela capacitação profissional, molda o que os gestores sabem, o que por sua vez molda o que eles fazem, influenciando assim suas experiências subsequentes. Essa dualidade representa um papel central na criação de novos conhecimentos e conseqüentemente na formulação (deliberada) e formação (emergente) das ações estratégicas de gestão e das políticas organizacionais, bem como na administração eficiente dos recursos institucionais.

A administração de recursos intangíveis dentro das Organizações, como a Gestão do Conhecimento – GC, passou a ser amplamente estudadas tanto no meio acadêmico como nas pesquisas institucionais (CARBONE *et al.*, 2009) e sua relação com os processos organizacionais como as ações estratégias de Gestão Pública tem levado muitos pesquisadores a ampliar o foco de seus estudos no sentido de se aprofundar pesquisas neste campo, com o objetivo de se compreender a importância destes recursos bem como, entender a extensão de sua relação com o processo de Gestão Organizacional.

A respeito de sua aplicabilidade, as práticas de GC encontram-se ainda em fase de consolidação no cenário mundial, mas de maneira geral, os gestores organizacionais reconhecem que dentro de suas instituições reside um recurso de grande potencial que muitas vezes é desconhecido e pouco valorizado; trata-se de um vasto tesouro interno de conhecimento explícito (teórico), *know-how* (conhecimento prático) e *benchmarking* (melhores práticas), os quais podem auxiliar na formação do isomorfismo institucional dentro das organizações (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Esta falta de visão por parte de seus gestores seria decorrente de falhas ou mesmo da ausência de práticas institucionalizadas de GC de forma sistêmica no âmbito de suas organizações (O'DELL e GRAYSON, 1998).

As atividades de gestão de dados e informações defendidas por Starec (2006) auxiliam e objetivam o compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Choo (2006) defende uma concepção de gestão estratégica do

conhecimento pautada em três arenas ou campos distintos onde a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das instituições. Na primeira arena os gestores organizacionais se utilizam da informação para dar um sentido, um significado às mudanças do ambiente externo (eventos) no qual a instituição se encontra inserida; na segunda arena estes gestores fazem uso estratégico desta informação e cria, organiza e processa de maneira estratégica essa informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem (isomorfismo mimético); por fim, na terceira arena de uso estratégico da informação, os gestores organizacionais buscam organizar e avaliar o novo conhecimento para compor o processo estratégico de tomada de decisões consideradas relevantes para a organização (institucionalização do conhecimento).

Para desenvolver e ampliar estes conceitos sobre o conhecimento e sua utilização de maneira estratégica pelas organizações, Nonaka e Takeuchi (2008a) salientam a importância do processo de criação do conhecimento pelo uso sistemático do raciocínio dialético, que para os autores significa:

“A dialética, que é uma forma de raciocínio que remonta à antiga Grécia, enfatiza duas características que são úteis nos tempos turbulentos e no complexo mundo atual. A primeira é sua ênfase na mudança. Em vez de referir-se a algo estático, refere-se ao processo e ao movimento. A segunda é sua ênfase nos opostos. A mudança ocorre através do conflito e da oposição, de acordo com o raciocínio dialético. Está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como principal guia para o que está acontecendo e o que provavelmente acontecerá.” (p.21).

Ainda, para estes autores, a chave que lidera o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético (tese, antítese e síntese). Destacam que não há conversão do conhecimento tácito (prático) em conhecimento explícito (institucionalizado) e vice-versa sem que ocorra sob a forma de um processo, o qual se inicia com a socialização; entendem que o uso da dialética dentro de um ambiente propício para o aprendizado se constitui uma evolução necessária para a aquisição de novos conhecimentos, o qual os autores denominam de “BA”. Assim, o conhecimento passa a ser visto como um recurso, sendo um fator chave para a formação de valor agregado de maneira estratégica para os processos institucionais e para a participação em várias dimensões da melhoria na qualidade de vida social, cultural e política, tanto para o indivíduo, para as organizações a que pertencem, como para a própria sociedade de que faz parte (ANTAL *et al.*, 2001).

Um “BA” (lugar, local, ambiente) pode ser definido como o tempo e o espaço fenomenológico onde o conhecimento emerge a partir do conhecimento já existente por meio

da mudança dos significados e contextos de seus participantes. Ele ainda pode ser entendido como um ambiente de aprendizagem ou troca de conhecimento onde as interações ocorrem em um local e tempo determinados. Para Nonaka e Takeuchi (2008c) um “BA” pode surgir de indivíduos em uma sala de aulas, sala de reuniões, grupos de trabalho, equipes de trabalhos, círculos informais, encontros temporários, espaços virtuais como as redes de relacionamentos, grupos de e-mail, teleconferências e, no contato dos profissionais da atividade operacional com as pessoas ou outras instituições de uma comunidade.

Logo, um “BA” passa a ser visto como um local existencial (físico ou virtual) onde os participantes partilham seu contexto (realidade social) e criam novos significados (valores) por meio das interações com os outros e o ambiente, transformando os contextos de “BA” dos participantes, dos grupos de trabalho, das instituições a que pertencem e do próprio território no qual se encontra inserido (NONAKA e TAKEUCHI, 2008c). A busca por novos conhecimentos em ambientes de aprendizagem, internamente em centros de treinamento e aperfeiçoamento ou externamente em faculdades ou universidades, potencializam a formação em seus agentes do conceito de meritocracia (BARBOSA, 2014), o qual pode levar a um reconhecimento institucional em suas políticas de gestão de pessoas.

Neste trabalho, tendo por base os estudos de Oliveira Junior, Fleury e Child, (2008) as instituições foram entendidas como estoque de conhecimento de diversos tipos, bem como fluxos de conhecimento. Assim sendo, buscou-se neste estudo observar se a implantação de ações estratégicas pelos gestores públicos de uma organização de segurança do Estado foi eficaz à medida que a administração e gestão do conhecimento, no seu processo de aprendizagem, conduziram para a formação de novas ações estratégicas que atenderam as necessidades sociais e institucionais e se, de alguma maneira, promoveram condições para um desenvolvimento territorial sustentável para esta comunidade.

Rodrigues (2010) entende que para que ocorra o desenvolvimento territorial sustentável e, ao mesmo tempo, atender às demandas, necessidades, expectativas e interesses da sociedade, os gestores institucionais devem operar utilizando um sistema complexo de processo de tomada de decisão estratégica que se divide em: a) definição da agenda, com base nos eventos internos e externos da instituição política; b) formulação; c) implementação; d) avaliação da Gestão Pública, além de; e) um *feedback* (reprogramação) sobre os resultados alcançados, buscando uma decisão estratégica no que se refere ao futuro das ações desenvolvidas pelos seus gestores. Para este estudo, destacaram-se as ações estratégicas de Gestão Pública na área de segurança e sua relação com as fases do fluxo de criação, utilização e institucionalização do conhecimento em uma organização (PATRIOTTA, 2003).

Podemos entender Gestão Pública, dentro de certos padrões de efetividade, como a busca constante de melhorias na prestação de serviços à sociedade por parte de suas organizações públicas, função principal do Estado, onde a nova Gestão Pública passa a ser vista como sendo a profissionalização constante da administração pública, a partir da utilização de maneira sistêmica de suas melhores práticas (OLIVEIRA, 2012a) destacando ainda que a gestão estratégica de suas ações poderá provocar modificações nas estruturas, pessoas e processos destas instituições (OLIVEIRA, 2012b).

Dessa forma, este trabalho buscou analisar como ocorre a dinâmica do planejamento estatal de polícia por meio da investigação de relação das ações estratégicas de Gestão Pública com o Fluxo do Conhecimento. Em especial, para este estudo, foi pesquisado como ocorre a relação entre o desenvolvimento de Estratégias Locais de Segurança Pública com a GC no âmbito das dezesseis Subunidades (Companhias Policiais Militares) pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, região oeste do Estado do Paraná.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desse contexto observado que as ações estratégicas de Gestão Pública adquirem grande importância para as políticas das instituições de segurança do Estado, aliado ao fato do uso do conhecimento por parte de seus gestores pode ser considerado como recurso chave para a concretização dessas estratégias; assume-se o pressuposto de que existe uma relação entre a GC e as Estratégias de Gestão Pública e, com base na literatura pesquisada, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

DE QUE MANEIRA OCORRE A RELAÇÃO ENTRE AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DE GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO POR PARTE DOS DEZESSEIS COMANDANTES DE SUBUNIDADES PERTENCENTES AOS CINCO BATALHÕES POLICIAIS MILITARES SUBORDINADOS AO 5º COMANDO REGIONAL DE POLÍCIA MILITAR, COM SEDE EM CASCAVEL, ESTADO DO PARANÁ?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Neste ponto do trabalho são apresentados os objetivos gerais e específicos que foram desenvolvidos durante o estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se dá a relação entre as ações estratégicas de Gestão Pública e a GC nas dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, região oeste do Estado do Paraná.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações estratégicas de Gestão Pública em estudo nas dezesseis Subunidades pertencentes aos cinco Batalhões subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, oeste do Estado do Paraná;
- Investigar o Fluxo do Conhecimento (criação, utilização e institucionalização) e sua aplicação nas instituições de segurança pública escolhidas para a pesquisa deste trabalho dentro das ações de estratégias identificadas de Gestão Pública;
- Analisar a relação entre o Fluxo de Conhecimento ao longo das ações estratégicas de Gestão Pública das dezesseis Subunidades Policiais Militares escolhidas para este estudo e se esta relação pode auxiliar na formação da Gestão Estratégica do Conhecimento para ações locais de Segurança Pública.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A procura por novos conhecimentos poderá mudar de forma significativa o campo das estratégias de gestão pública, tanto para o mundo acadêmico como para as diversas instituições que compõe ao aparelho estatal. Ao longo dos últimos anos observamos o uso difundido de forma ampla do conhecimento no universo das estratégias organizacionais. O trabalho se justifica no sentido de que a compreensão da importância da relação das ações estratégias de gestão pública com a GC, pode constituir uma relevante base de construção para a Gestão Estratégica de Conhecimento de maneira efetiva por parte de seus agentes, bem como de projetos e programas sustentáveis para a Administração Pública. Buscou-se com este estudo destacar que a gestão de recursos intangíveis, como o conhecimento, pode ser identificado como um ativo estratégico diferenciado que pode assegurar resultados concretos para as instituições policiais no futuro, aliada a possibilidade de proporcionar um campo propício para o desenvolvimento de uma comunidade de maneira sustentável.

O estudo da GC passa a ser entendido como um desdobramento e aprofundamento de linhas teóricas que vem sendo desenvolvidas, notadamente, pelos estudiosos da aprendizagem organizacional e da teoria organizacional, tanto em instituições públicas como em empresas privadas; é também fortemente influenciado pelos temas da gestão tecnológica da informação e pelos estudos sobre cognição humana nas organizações. Assim, um trabalho que busque compreender a relação da GC com ações estratégicas em instituições policiais do Estado tem por finalidade ampliar estudos neste campo além de oferecer novas oportunidades de pesquisa sobre ação estratégica no planejamento e na gestão da Administração Pública.

Estudos direcionados para a busca de relações de temas com projeções institucionais também podem contribuir para: i) ampliar a aplicação de melhores práticas de gestão (*benchmarking*) ou de isomorfismo mimético; ii) auxiliar na elaboração de novos conceitos para os estudos acadêmicos das organizações e, principalmente, iii) ajudar organizações do Setor de Segurança Pública do Estado na busca de opções estratégicas que possam levar a uma prestação de serviço à comunidade com mais qualidade, eficiência e credibilidade.

Diante do que se apresenta, observa-se a importância que a GC possui para as possibilidades de formação de novas estratégias organizacionais para as instituições públicas de segurança. Por isso, analisar a relação entre o Fluxo do Conhecimento e o desenvolvimento de ações estratégicas locais de segurança pública de uma instituição policial requer uma pesquisa teórico-empírica aprofundada, que permita analisar como essa relação ocorre e de

que maneira a interface entre o Fluxo do Conhecimento e as ações estratégicas de gestão pública podem contribuir para o surgimento da Polícia Cidadã; uma polícia voltada para a proteção social, comprometida com o desenvolvimento territorial sustentável de sua comunidade, dentro dos princípios constitucionais e éticos pela qual uma instituição pública de segurança foi criada e se propôs a realizar.

Avançar nesta análise requer também verificar se a relação em estudo, na prática, configura a GC nas ações estratégicas de gestão pública. Para isso, foi adaptado um constructo, resultado de uma revisão teórica e da análise de integração das categorias consideradas neste estudo, tendo como objeto o trabalho de administração estratégica de Gestão Pública e uso do conhecimento como ferramenta de gestão realizada pelos principais agentes de segurança policial (comandantes) das dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, região oeste do Estado do Paraná.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: A primeira seção contém a introdução, onde foram abordadas questões relacionadas à contextualização do tema de trabalho e o problema de pesquisa, seguidos pelo objetivo geral e os objetivos específicos; a justificativa prática e teórica da realização do presente estudo e a estrutura deste trabalho.

Na segunda seção apresentou-se a base teórico-empírica que fundamenta a proposta deste trabalho. A discussão inicia com o tema O Estado e a formação de Políticas Públicas; seguido pelo estudo do Conhecimento Organizacional; depois, na terceira seção, foram apresentados os temas Gestão do Conhecimento e Ciclo de Políticas Públicas; por fim, foi apresentado um modelo adaptado de um constructo de relação entre os temas Estratégia de Gestão Pública, Fluxo do Conhecimento e GC.

A quarta seção abordou os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo, tendo em vista os objetivos do presente trabalho. Foi apresentada a delimitação e o desenho da pesquisa por meio do delineamento, coleta e tratamento dos dados.

A quinta seção tratou o contexto de formação da Organização Policial, apresentou a questão da Segurança Pública brasileira, descreveu o histórico da Polícia Militar do Paraná e

por fim descreveu o 5º Comando Regional de Polícia Militar (5º CRPM) com seus respectivos Batalhões e Companhias Policiais Militares.

Na sexta seção foi apresentada a gestão da estratégia desenvolvida no 5º Comando Regional de Polícia Militar, a descrição de seus principais eventos, o desenvolvimento das ações estratégicas de Segurança Pública; encerrando com uma análise da gestão estratégica do conhecimento em Segurança Pública do 5º CRPM.

Na sétima e última seção, temos a conclusão deste estudo com a apresentação das sugestões e recomendações deste trabalho de dissertação.

Uma vez apresentada a formulação do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, sua justificativa teórica e prática e como está estruturada a dissertação, na próxima seção passaremos a apresentar os conceitos de Estado e a formação de suas políticas públicas.

2 O ESTADO E A FORMAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

No florescer deste novo milênio, a construção da cidadania na sociedade de nosso país tem se tornado a cada dia mais complexa diante de diversidade de fatores que compõe o tecido social, levando o ser humano a ocupar um espaço de, ao mesmo tempo, agente modificador e beneficiário do processo de formação da democracia, bem como de definição, implementação e acompanhamento por parte do Estado de suas Políticas Públicas. Cada ser humano, grupos sociais, empresas, instituições e a sociedade como um todo, passa a construir sua própria história, estabelecendo suas prioridades, buscando atender suas expectativas, necessidade e aspirações quanto ao seu futuro e daqueles com quem convive.

Devido a esta emergente conjuntura, observamos que os diferentes agentes sociais, políticos e acadêmicos passam a ter uma importante responsabilidade na participação do desenvolvimento de uma nova estrutura social, o que nos leva a reflexão sobre o real papel do Estado, do Governo, do Sistema Político Institucional e da Gestão Estratégica de suas Políticas Públicas, além do comprometimento de suas ações em prol do desenvolvimento territorial sustentável, considerando as especificidades, interesses, demandas e necessidades de cada realidade social, conceitos estes que serão apresentados na sequência.

2.1 ESTADO, GOVERNO, POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Queiroz (2007) o conceito de Estado pode ser visto como uma estrutura política e organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo em que dela faz parte, cujas funções essenciais são as de proporcionar a sua população, por meio de seus agentes institucionais, políticas sociais compensatórias de saúde, educação, segurança entre outras.

Alinhado a este ponto de vista contemporâneo, observamos que o Estado moderno constitui-se de um conjunto de instituições públicas que envolvem múltiplas relações com o complexo mundo social, as quais, devem implementar suas decisões, buscando uma melhor qualidade nas condições de vivência social. Por isto, o Estado passa a ser reconhecido como um dos grandes pilares para a promoção do desenvolvimento social, econômico e político de uma região, e cabe a esta instituição ser o coordenador, indutor e articulador de ações que

tragam melhorias tanto quantitativas quanto qualitativas para uma população carente de diversas necessidades, anseios, interesses e demandas de toda ordem (SILVA, 2012).

Por outro lado, Rodrigues (2010) entende que estas transformações históricas da sociedade acarretam não somente um novo direcionamento para a organização burocrática do Estado, mas também o reordenamento jurídico da própria vida social com o reconhecimento por parte de seus agentes e suas instituições a efetivação dos direitos civis, políticos e sociais que de alguma forma possam levar a formação do conceito de cidadania em uma comunidade, conceito este defendido por Marshall (1967) no livro *Cidadania, Classe Social e Status* como:

“O conceito de cidadania pode ser dividido em três partes ou elementos: civil, político e social. O elemento civil é composto dos direitos necessário à liberdade individual [...]. Por elemento político se deve entender o direito de participar no exercício do poder político [...]. O elemento social se refere a tudo o que vai desde o direito a um mínimo de bem-estar econômico e segurança ao direito de participar, por completo, na herança social e levar a vida de um ser civilizado de acordo com os padrões que prevalecem na sociedade.” (p.63).

Com relação ao Estado Rodrigues (2010) destaca ainda o fato de que: i) é da organização burocrática do Estado que nasce a Administração Pública, entendida como o conjunto das atividades ou ações do Estado, as quais, por serem definidas por lei ou por atos de Governos, visam à execução de tarefas de interesse público; ii) é do reordenamento da sociedade, com base em um sistema jurídico que garanta as liberdades fundamentais do ser humano com a aplicação da lei por meio de magistrados independentes, é que nasce o Estado de Direito; iii) é do reordenamento da sociedade com base em um sistema de proteção social que garanta renda mínima, saúde, educação, habitação, saneamento e segurança como direito de todo cidadão, é que nasce o desenvolvimento social.

Por isto, percebe-se que é o Estado, por meio de suas instituições e seus agentes públicos, que possui o poder e a autoridade para fazer valer as mudanças necessárias para toda a sociedade que vive em um determinado território. Suas Políticas Públicas se processam oriundas de diversos interesses, necessidades e demandas da população, observando ainda que esses interesses, necessidades e demandas podem ter sua origem no que Zarifian (2001) chama de “eventos” externos e internos da instituição: i) eventos externos são aqueles oriundos da sociedade (*inputs*); ii) eventos internos são aqueles gerados dentro da própria administração (*withinputs*), ou seja, eles podem surgir da própria burocracia.

Dentro do Estado se destaca a figura do Governo, que pode ser entendido como o conjunto de indivíduos que orientam os rumos da sociedade, pois ocupam certas posições na burocracia do Estado, na gestão da coisa pública, dentro dos limites do Direito Público.

Direito Público, passa a ser visto como o direito que nos assegura que o patrimônio público (*RES PÚBLICA* em sentido amplo) realmente seja público, isto é, que seja de todos e para todos, em vez de ser objeto de *rent-seeking* ou de ser privatizada por grupos de interesses. Para Queiroz (2007) este conceito pode ser entendido como:

“Rent-seeking é um conceito norte-americano, interpretado como um comportamento predatório por parte dos indivíduos ou de coalizões distributivas que tem como objetivo extrair parte do excedente social em benefício próprio ou deste grupo restrito de pessoas, dentro de um Campo de Poder.” (p.42).

Campo de Poder, para Bourdieu (2012), é entendido como as relações de forças entre as posições sociais que garantam aos seus ocupantes a quantia suficiente de força social, ou capital social, de modo a que estes ocupantes tenham a possibilidade de entrar nas lutas pelo monopólio do poder, entre as quais possuem uma dimensão capital que tem por finalidade a definição da forma legítima do poder, ou seja, dentro de uma determinada sociedade é a classe dominante que detém a realidade tangível chamada poder, e que de alguma forma interferem de maneira significativa na dinâmica social.

Os limites de um Campo de Poder é o limite de seus efeitos, ou seja, um agente ou uma instituição faz parte de um campo na medida em que ele sofre efeitos ou nele produz seus resultados e possui a sua genética social definida por Bourdieu (2012) da seguinte maneira:

“A gênese social de um campo é o de apreender aquilo que faz a necessidade específica de crenças que o sustenta; do jogo de linguagens que nele se joga; das coisas materiais e simbólicas em jogo que nele se geram; é explicar, tornar necessário, subtrair ao absurdo do arbitrário e do não motivado os atos dos seus produtores e as obras por eles produzidas.” (p.69).

Tal entendimento deve estar alinhado com o fato de que um grupo político que está no poder pode e deve trabalhar no sentido de se buscar soluções sociais para os diversos conflitos, evitando agir de maneira predatória em relação ao Estado. Logo, Para Silva (2012) o papel do Governo perante a sociedade deve ser o de: i) promover o desenvolvimento no campo econômico e social; ii) reduzir os desequilíbrios regionais e; iii) aumentar a qualidade de vida da população. Suas ações são efetivadas por intermédio da elaboração, implementação, e avaliação de suas estratégias políticas e de promoção social, ou seja, por meio de suas Políticas Públicas.

Neste contexto, a Política de um determinado Governo pode ser entendida como um conjunto de procedimentos que expressam relações de poder e que se orienta na resolução de

conflitos no que se refere aos interesses entre bens públicos e privados. Em outras palavras, toda ação política implica na possibilidade de se resolver de forma planejada, organizada e estrategicamente implementada, os diversos conflitos de interesses, bem como atender as necessidades e demandas de uma determinada sociedade (RODRIGUES, 2010). Ainda segundo este autor, para se compreender a real importância da política como objeto de Políticas Públicas, parte-se das seguintes premissas:

a) As sociedades contemporâneas caracterizam-se não apenas pela diferenciação social, mas também por identidades e visões de mundo (crenças e valores) específicas sobre questões como desenvolvimento territorial e qualidade de vida;

b) Seus membros (cidadãos) possuem expectativas diferentes sobre a convivência em sociedade, na medida em que suas expectativas, ideias, valores, interesses e objetivos são distintos;

c) A natureza complexa das sociedades do século XXI implica diversos conflitos sociais não somente de objetivos (finalidade), mas também da maneira que cada cidadão opta em atingir esses objetivos pessoais para a formação de sua própria cidadania;

d) Estudos apontam a existência de basicamente duas formas de se resolver os conflitos sociais: i) pela força (coerção/repressão) ou; ii) pela ação política na solução destes conflitos;

e) Por fim, entendemos que toda ação política deve possuir como características principais: i) uma ação coletiva, baseada na diversidade de perspectiva sobre fins e meios de serem alcançados; ii) a necessidade de consenso da decisão alcançada e; iii) o caráter imperativo da decisão coletiva sem fugir dos princípios legais.

Toda atividade ou ação por parte de um Governo produz decisões políticas que se constituem de uma escolha estratégica de alternativas, conforme as decisões políticas de seus governantes, para atingir objetivos previamente definidos, adequando os fins aos meios disponíveis. Por isso, Rodrigues (2010) entende que as Políticas Públicas resultam da atividade política e envolvem mais de uma decisão política, além de requerer várias ações estratégicas destinadas a implementação dos objetivos desejados.

Uma Política Governamental se constitui, assim, por um conjunto articulado de intenções, decisões e ações estratégicas que buscam modificar uma realidade social em resposta a interesses, necessidades e demandas sociais envolvidos neste processo. Essas ações são desencadeadas por atores que lidam com algum problema público (no caso deste trabalho, os assuntos que envolvem a gestão de segurança pública) e são desenvolvidas por instituições públicas governamentais e pelo processo político que legalmente as condicionam. Segundo

Queiroz (2007) o objetivo é assegurar que o desempenho dessas instituições esteja a serviço do interesse público (governança) e submetido ao controle democrático da sociedade (*accountability*), onde *accountability* diz respeito à avaliação de resultados e à prestação de contas ou mesmo de responsabilização dos governantes pelos seus atos.

Na atualidade existe uma profunda mudança na visão da sociedade no que diz respeito à *accountability*, ou seja, sobre a cobrança de resultados e prestação de contas dos gestores públicos na efetiva gestão da coisa pública, pois os recursos públicos, quando bem utilizados e democraticamente fiscalizados, proporcionam transparência nas ações do Governo junto à sociedade. Para Silva (2012) esta interação do Estado com a sociedade pode trazer grandes contribuições para a qualidade das ações estratégicas de uma instituição pública; para a continuidade de programas sociais; para a tão desejada maximização da utilização de benefícios e do capital efetivamente investido nos interesses, necessidades e demandas da comunidade, retornando para os contribuintes, usuários das funções do Estado, em forma de qualidade na prestação de serviços e de governança.

Rodrigues (2010) entende governança como a capacidade financeira e administrativa de um governo para implementar e tornar efetivas suas decisões políticas e estratégias, sendo que esta capacidade depende da eficiência (uso racional dos recursos) e da eficácia (atendimento dos objetivos propostos) de uma gestão pública. Governança é vista por Queiroz (2007) como a capacidade técnica, financeira e administrativa existente no Estado para transformar os compromissos que o governante estabelece com a sociedade em planos, programas e ações políticas que consigam produzir objetivos estrategicamente planejados em resultados efetivos para a comunidade.

Logo, governança pode ser entendida como a competência dos agentes políticos do Estado de formular, implementar, controlar e avaliar suas Políticas Públicas, e depende de suas condições financeiras, gerenciais e técnicas para concretizar sua governabilidade, isto é, o reconhecimento por parte da sociedade de suas decisões políticas e que lhe dão sustentação (SILVA, 2012).

Neste contexto governabilidade passa a ser interpretada como a capacidade política que os governos possuem para intermediar interesses e, efetivamente, governar (RODRIGUES, 2010). A aceitação da governabilidade depende da legitimidade deste governo perante a sociedade e da adequação de suas instituições políticas para a intermediação de seus interesses. Resumindo, governabilidade pode ser entendida como a capacidade política de um Governo e governança como a capacidade técnica do Estado, dentro de sua estrutura burocrática.

Uma estrutura burocrática é entendida por Queiroz (2007) como o conjunto de servidores públicos que adentram o Estado por meio de concurso público, e são organizados em carreiras de Estado, permanentemente treinados pelas Escolas de Governo, adequadamente remunerados para que possam ter a suficiente autonomia em relação ao desempenho de seus papéis constitucionais perante a sociedade. Segundo o autor, trata-se de uma prática que deveria levar ao bom funcionamento do Estado Democrático de Direito por ter o poder de proporcionar as condições necessárias para que as decisões políticas dos que governam aconteçam, teoricamente, no sentido do interesse coletivo.

Esta estrutura burocrática também pode ser entendida por meio da própria definição dos postos de trabalho, ou seja, por meio do efeito direto e visível dos regulamentos, das diretivas, das circulares e, sobretudo, por intermédio do conjunto de mecanismos de vocação-cooptação que contribuam para ajustar os agentes públicos ao seu posto de trabalho ou, mais precisamente, as suas atitudes às suas posições dentro do sistema burocrático; e, em seguida, de conseguir que essas práticas sejam reconhecidas como a verdadeira autoridade estatutária em uma instituição pública do Estado (BOURDIEU, 2012).

Para Rodrigues (2010) as instituições burocráticas são vistas como organizações do Estado que possuem regras formais e informais que de alguma forma moldam o comportamento de seus agentes, redefinem suas alternativas políticas e mudam a posição relativa entre eles. Neste sentido o Estado passa a ser visto como uma instituição na qual se reconhece a identidade coletiva, não voluntária, baseada em um determinado espaço territorial, sustentada por sua capacidade de coerção, altamente burocratizada e densamente legalizada.

Motta e Bresser-Pereira (2004) entende que o estudo das organizações burocráticas está, normalmente, baseado em três vertentes predominantes:

a) a primeira vertente trata da Ciência da Administração, que tenta aplicar uma característica burocrática descrita por Weber (1981) em uma linha fortemente prescritiva, ou seja, esta aplicação se reveste de um padrão de burocracia mecanicista que tem por função substituir as formas patrimoniais de administração da coisa pública, onde os princípios de formalização, do controle, da centralização e da padronização devem se aplicar às organizações públicas que buscam eficiência em suas Políticas Públicas;

b) a segunda vertente se posiciona no campo da sociologia das organizações, partindo do conceito funcionalista de burocracia, esta perspectiva se reveste de padrões institucionalista, porque a principal questão de trabalho neste estudo organizacional é o grau de institucionalização (de sedimentação e habitualização) do modelo burocrático ideal típico;

c) a terceira vertente é a sociologia política, dentro de uma perspectiva de análise organizacional essencialmente política, ou seja, o conhecimento organizacional está a serviço da dominação burocrática, de sujeição do indivíduo a um sistema de interesses previamente estabelecidos.

Para este estudo, será utilizado um aperfeiçoamento teórico da primeira vertente do pensamento burocrático organizacional, conforme descrito por Humberto Falcão Martins em Motta e Bresser-Pereira (2004), o qual entende que o padrão mecanicista precisa evoluir para formas mais orgânicas de instituições burocráticas, pois, devido ao florescer da emergente sociedade do conhecimento, que tende a superar a já saturada sociedade de base industrial, por isto os Gestores Públicos necessitam de novos modelos de gestão menos mecanicistas e mais orgânicos, flexíveis e conectados em rede.

Para Bourdieu (2012) a razão de ser de uma instituição ou de uma medida administrativa, e dos efeitos sociais advindos de suas ações políticas, não está na vontade de apenas um indivíduo ou de um grupo que está no poder, mas sim, no campo de forças antagônicas ou complementares no qual se geram as vontades, as quais se definem e se redefinem continuamente em função dos interesses, necessidades ou aspirações associados às diferentes posições no campo e dos *habitus* dos seus ocupantes; eles refletem a realidade das instituições públicas e dos seus efeitos sociais, previstos (estratégias políticas deliberadas) ou imprevisos (estratégias políticas emergentes) e é definido pelo autor como:

“O habitus é uma regra feita pelo homem ou, melhor, um modus operandi que funciona em estado prático (conhecimento tácito) segundo normas, mas sem ter estas normas na sua origem: é esta espécie de sentido do jogo que faz com que se faça o que é preciso fazer no momento próprio, sem ter havido necessidade de tematizar (conhecimento explícito) o que havia que fazer, e menos ainda a regra que permite gerar a conduta adequada.” (p.23).

Para Silva (2012) uma instituição representa um conjunto de valores de uma sociedade, e pode ser entendida como o nível pelo qual os indivíduos que compõe essa sociedade compreendem e agem segundo um sistema de crenças (leis e regras) que sustenta e lhe confere legitimidade, determinando as direções estratégicas para o seu desenvolvimento, implementação de recursos e busca dos resultados de suas decisões políticas.

As decisões políticas de alocação de recursos, segundo Queiroz (2007), estão na responsabilidade quase que exclusiva dos cidadãos eleitos e com mandatos temporários, sendo que, em grande número de casos, sem um adequado suporte racional-legal (WEBER, 1981) para nortear suas decisões estratégicas. Por isso, uma instituição burocrática devidamente treinada, bem remunerada, com adequada independência, autonomia e portadora

de “espírito público”, pode se tornar uma instituição imprescindível para o Estado Democrático de Direito, principalmente em suas áreas estratégicas de formulação, implementação, controle e avaliação de suas Políticas Públicas.

Para uma Administração Pública moderna, os conceitos de celeridade, equidade e eficácia administrativa, características do modelo gerencial da iniciativa privada, são defendidos por Queiroz (2007) como realmente necessários para o Estado em todas as suas áreas, além do mais, este tipo de administração ágil e eficaz pode ser fundamental em setores do Estado responsáveis pela produção e prestação de serviços públicos.

Existem duas formas de Administração Pública relevantes, conforme é apresentado no Plano Diretor de Reforma do Estado (BRASIL, 1995): i) Administração Pública Burocrática e, ii) Administração Pública Gerencial. A primeira, apesar de apresentar um excesso de formalismo e de dar ênfase no controle dos processos, tem como vantagens a segurança da eficácia no cumprimento dos objetivos propostos bem como a efetividade de suas decisões. A segunda tem como vantagem a qualidade e o custo dos serviços prestados aos cidadãos, cujo princípio correspondente é o da eficiência administrativa, ou seja, a busca de uma relação ótima entre qualidade e custo dos serviços públicos colocados à disposição da comunidade.

Nestes termos, no núcleo estratégico da instituição pública, em que o essencial é a correção das decisões tomadas e o princípio administrativo é o da efetividade – entendido como a capacidade de ver obedecidas e implementadas com segurança suas decisões estratégicas, dentro de um processo dinâmico de Políticas Públicas – seria mais adequado que houvesse um misto de Administração Pública Burocrática com Administração Pública Gerencial (BRASIL, 1995), abrindo caminho para o surgimento do Neo-institucionalismo na Administração Pública brasileira. Para Rodrigues (2010) o conceito de Neo-institucionalismo é descrito como:

“No conceito de Neo-institucionalismo o Estado deixa a condição de neutralidade e passa a ser visto como ‘Atores’ e ‘Estruturas’. Enquanto atores o Estado, por meio dos burocratas e políticos, passa a agir conforme seus interesses de avançar em suas carreiras e com suas próprias ideias de ‘Bom Governo’. Enquanto estrutura, o Estado, por intermédio de suas organizações, passa a desenhar o processo de formulação de Políticas Públicas e, com isso, o acesso dos vários grupos e estratos sociais ao processo decisório governamental, assim como, pela forma que estas Políticas Públicas são formuladas, implementadas e avaliadas que, por meio de ações estratégicas de gestão, produzam direitos de cidadania.” (p.58-59).

O direito de cidadania é uma expressão da proteção e melhores padrões de qualidade social, concebida pelo próprio Estado, que nos remetem a um conjunto de instituições

específicas a cada uma delas, ou seja, o de ter suas garantias pessoais respeitadas, o direito de participar da vida política de uma sociedade além da capacidade de usufruir da riqueza produzida por uma nação, dentro de um contexto de democracia (MARSHALL, 1967).

Para Rodrigues (2010) democracia pressupõe o acesso ao poder do Estado (eleições) bem como a existência do Estado de Direito, entendido como regime político e uma forma de organizar o poder, de maneira que o Estado não deixe vulnerável aos cidadãos seus direitos civis, políticos e sociais, entendendo que é na convivência de um regime democrático que se observam as oportunidades de se produzir os bens comuns (Liberdade, Paz Social e Igualdade) e de se buscar resultados efetivos de suas Políticas Públicas.

Queiroz (2007) entente que o resultado obtido por uma Política Pública tende a expressar a concepção teórica e a visão que os formuladores estratégicos desta política adotaram a qual, sendo percebidas como um processo de construção social resulta da interação entre os principais atores coletivos e individuais que se relacionam de maneira estratégica para a criação e desenvolvimento do Planejamento Público.

Segundo Silva (2012) todo Planejamento Público, basicamente, deve estar voltado para a solução dos problemas de uma sociedade, que atenda todas as pessoas interessadas (*stakeholders*) isto é, ações que reflitam as aspirações dos atores sociais as quais devem estar de acordo com as práticas de governança executadas pela instituição pública. Sem a intervenção do Governo, por meio de sua Gestão Estratégica, dificilmente os aspectos relacionados a questões legais, econômicas, sociais e ambientais poderiam ser resolvidos.

Para o desenvolvimento estratégico de um programa de Planejamento Público que vise reduzir os problemas sociais, devem ser determinadas quais serão suas ações prioritárias e o impacto delas sobre determinados interesses e, se os atores sociais serão favoráveis à implementação local deste Planejamento Público. Porém, se uma das ações proposta neste programa implicar, por exemplo, na exigência do fechamento de estabelecimentos comerciais como bares a partir de determinados horários da noite, levará ao surgimento de novos conflitos, onde estes atores sociais, que terão seus interesses comerciais atingidos de forma desfavorável pelo referido programa, podem trabalhar no sentido de que tais ações não sejam efetivadas naquela comunidade.

Para Queiroz (2007), uma opção para o gestor de uma instituição desenvolver seu Planejamento Público pode ser o Planejamento Estratégico Situacional (PES), uma vez que esta ferramenta de gestão vem se consolidando como a mais apropriada técnica e/ou modelo frente ao planejamento tradicional ou normativo para o processo de formulação e gestão das estratégias públicas. Em função disto, o Planejamento Estratégico Situacional passa ser visto

como o cálculo situacional sistemático que relaciona o presente com o futuro e o conhecimento com a ação, em especial pelas práticas de GC.

Neste ponto, GC passa a ser vista como uma estratégia que transforma os bens intelectuais de uma instituição, onde as informações registradas (memória organizacional) e o talento de seus membros levam a uma maior produtividade, novos valores e crenças, além do aumento da capacidade de seus agentes em realizar ações estratégicas inovadoras contínuas que possam gerar qualidade em produtos e serviços para a comunidade de um determinado território (SCHLESINGER *et al.*, 2008).

Devido a este novo direcionamento institucional, destaca-se a importância do papel que um gestor público tem em estabelecer ações estratégicas que busquem a promoção da justiça social de formação da cidadania em nosso país, do desenvolvimento territorial sustentável de uma região e, principalmente da possibilidade de consolidação da democracia brasileira (RODRIGUES, 2010). Ressaltando que somente por meio de uma competente capacidade de gestão por parte dos agentes públicos é que se traduzem os valores sociais, se reproduzem as continuidades institucionais e, por fim, se consolidam as mudanças necessárias na forma pela qual o Estado e a sociedade se relacionem de maneira harmônica e sustentável.

Neste contexto, Queiroz (2007) defende que as Estratégias de Gestão Pública passam a ser entendidas como um instrumento no qual o planejamento de uma instituição é adequadamente colocado como um processo que deve obedecer a princípios técnicos, buscando o desenvolvimento econômico e social de maneira sustentável, bem como a melhoria contínua das condições de vida de uma determinada população. Para Schlesinger *et al.* (2008), todo planejamento está inserido dentro de um processo organizacional, que consiste em um grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem o uso dos recursos (tangíveis e intangíveis) de uma instituição pública para gerar resultados estratégicos deliberados (planejados) ou emergentes (formados ao longo do processo), em apoio aos seus objetivos.

Com a globalização, Queiroz (2007) aponta que o ponto central das relações econômicas e político-administrativas, local onde as instituições tem poder de influência na vida dos cidadãos, passa cada vez mais a reproduzir a imagem do próprio sistema econômico global em escala reduzida e, a cada dia mais, estas regiões também passam a serem integradas por instâncias próprias de controle, poder e estratégias. Neste novo paradigma, a articulação e a cooperação entre comunidades geográficas de interesses (países, cidades, regiões e localidades), também apresentam uma condição estratégica para sua inserção no processo de desenvolvimento regional.

Assim, a construção de Políticas Públicas que busquem o desenvolvimento local envolve, fundamentalmente, a cooperação dos atores estratégicos que participam deste processo, tais como Instituições de Governo, Instituições de Ensino e Pesquisa, Associações Comerciais, Conselhos Comunitários, Associação de Moradores, entre outras; onde a cooperação pode ser institucionalizada na forma de agências locais ou regionais para o desenvolvimento social, político e econômico de um determinado território, assunto que passaremos a tratar na próxima seção.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS

As ações do Estado, por meio de suas instituições e da gestão da máquina pública, passam a estar diretamente relacionadas com as comunidades, onde a efetividade na implementação de suas Políticas Públicas ocorre quando consegue transformar a qualidade de vida das pessoas que compõe estas comunidades. Para isso, evidencia-se a necessidade de que os gestores públicos passem a agir com “eficiência” na utilização dos recursos públicos, sem desperdícios; de maneira “eficaz” no alcance dos resultados almejados; mas, sobretudo, que suas ações sejam “efetivas” no sentido de que possa melhorar a realidade social das pessoas inseridas nestes territórios. Queiroz (2007) apresenta o conceito de Políticas Públicas da seguinte maneira:

“As Políticas Públicas podem ser entendidas como as respostas que os Governos devem dar para reduzir ou mesmo solucionar os diversos problemas sociais e atender os interesses existentes na sociedade, tendo em vista os objetivos e os direitos fundamentais estabelecidos na Constituição Federal; estas Políticas Públicas compreende um conjunto de ações inter-relacionadas que visa enfrentar um problema social ou atender a uma demanda da sociedade.” (p.70).

De acordo com Silva (2012) a formulação de uma determinada Política Pública inicialmente pode ocorrer quando os governos democráticos transformam seus propósitos e intenções formalmente manifestadas e amplamente debatidas em programas, projetos e ações que produzam resultados ou mudanças nas condições de vida de uma comunidade. Num segundo momento, a implementação de Políticas Públicas consiste na execução de atividades, para que ações sejam realizadas com vistas à obtenção das metas previamente definidas no processo estratégico de formulação de Políticas Públicas. Por fim, no estágio final deste

processo se descreve a avaliação do Ciclo de Políticas Públicas, o qual possui como foco a análise dos impactos causados por esta política que deve ser utilizada como instrumento de aprendizagem institucional para novas decisões estratégicas futuras, que possam levar aos ajustes necessários nas instituições burocrática durante o processo de sua implementação.

Para que uma Política Pública seja efetiva Silva (2012) entende que ela deve definir e alcançar seus objetivos (eficácia) com melhor utilização dos recursos (eficiência), dotada de um governo com capacidade de governança (capacidade técnica) e formada por instituições com capacidade de integração do Ciclo de Políticas Públicas com os anseios da comunidade, desde a sua concepção, implementação até a etapa de avaliação, buscando com isso um aperfeiçoamento constante deste processo por meio da utilização de melhores práticas de gestão (*benchmarking*) e de qualidade de seus programas de Políticas Sociais.

Segundo Rodrigues (2010) Políticas Sociais são vistas como ações setoriais específicas do Estado como saúde, educação, segurança, enfatizando que estas ações se constituem um subconjunto de um conjunto maior denominado Políticas Públicas. Tais ações específicas buscam propor programas que levem a soluções mais abrangentes para os problemas sociais crescentes, decorrentes de situações estruturais, cuja origem está no ciclo repetitivo dos conflitos sociais e desigualdade socioeconômica.

Política Pública passa a ser entendida como um processo pelo qual os diversos grupos políticos que compõem a sociedade tomam decisões coletivas, que condicionam todo o conjunto da sociedade, apesar de seus interesses, valores e objetivos serem divergentes. Pode ser vista ainda como o campo do conhecimento que busca ao mesmo tempo colocar o governo em ação e analisar essa ação, propondo, quando necessário, mudanças no rumo ou no curso dessas ações (SOUZA, 2006). O processo de formulação de Políticas Públicas se constitui no estágio em que os governos democráticos, por meio de seus agentes políticos, traduzem seus propósitos e plataforma eleitorais em programas e ações que podem produzir os resultados estratégicos previamente planejados ou as mudanças no mundo real.

Para Gatti (2011) ao se analisar os diversos conceitos de Política Pública, observamos que em suas primeiras definições existe uma clara noção de que: i) toda Política Pública está ligada a uma determinada ação do poder público, com o objetivo de causar impacto ou alteração na realidade social, independentemente se estas ações busquem diretamente ou indiretamente a promoção da melhoria na qualidade de vida em sociedade; e, ii) o fato de que estas definições descrevem a Política Pública como um processo unidirecional, ou seja, que normalmente ela não permite a participação de um amplo conjunto de pessoas no seu processo de elaboração, implementação e revisão.

Entretanto, com a globalização, surge a necessidade de evolução dos processos de gestão por parte do Estado e um dos caminhos apontados por Silva (2012) pode ser o surgimento de Políticas Públicas Inovadoras, que são entendidas como Políticas Públicas descentralizadas para se adaptarem à estrutura e às condições da realidade local. Trata-se de uma nova combinação de recursos que permitem interferir na transformação de uma comunidade a partir da intervenção do Estado, por meio de programas que minimizem os conflitos de interesse, em uma determinada região estrategicamente selecionada em função de seus indicadores sociais.

Para Bourdieu (2012) um dos pontos que o Estado pode interferir durante seu Planejamento Estratégico Situacional para implantação de uma Política Pública Inovadora no campo da educação pública, por exemplo, está no processo de aprendizagem, tendo como referência a origem social dos estudantes, onde a posição central do sistema de ensino brasileiro na reprodução de práticas e de representações está relacionada com uma “aparente” igualdade de oportunidades e questionada em função das diferenças de capital econômico, social e cultural entre os estudantes de uma região, os quais podem ser decisivos nas escolhas dos níveis superiores de aprendizagem; diferenças estas que podem, de maneira perversa, manter o *status* do mecanismo de reprodução das desigualdades sociais.

Observa-se, nas últimas décadas, uma movimentação no “campo” do estudo científico das Políticas Públicas e nas ações estratégicas de seus Gestores (BOURDIEU, 2004), e que este campo vem se tornando foco de crescente atenção por parte da sociedade, do Governo e do mundo acadêmico, cuja preocupação está no aprimoramento dos processos de formação, elaboração, implantação e avaliação destas Políticas Públicas e na qualificação de seus gestores institucionais.

Segundo Arretche (2003) este inegável crescimento de estudos na área de Políticas Públicas no Brasil, reflete-se em um aumento de teses e dissertações sobre diversos temas relacionados às políticas governamentais, como caso do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, incentivado pela Escola de Governo do Estado do Paraná e desenvolvido pelo Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Disciplinas de Políticas Públicas estão sendo criadas ou inseridas nos programas de pós-graduação, surgindo linhas de pesquisas especialmente voltadas para esse campo do conhecimento em Ciências Sociais.

Os processos de formulação e de gestão das Políticas Públicas acham-se inseridos no campo de estudo das Ciências Sociais e, assim, não pode existir Políticas Públicas de qualidade sem o adequado embasamento técnico proporcionado por uma burocracia

profissionalizada e dotada de suficiente “espírito público” (QUEIROZ, 2007). E que a atuação dos governantes sem este necessário suporte racional-legal pode, não raras vezes, produzir mais danos do que benefícios sobre a economia e sobre o tecido social.

Para Bourdieu (2012) a primeira tarefa do estudo das Ciências Sociais, ou seja, do ensino e da pesquisa em Ciências Sociais, é a de instaurar em norma fundamental a prática científica de conversão do pensamento, buscando a revolução do olhar crítico, levando a uma ruptura com o já construído e com tudo o que na ordem social o sustenta. Portanto, devemos dar novos contornos à visão que temos do mundo social, buscando reformular ou mesmo mudar o próprio pensamento, causando uma verdadeira revolução mental.

Esta nova visão nos faz refletir que o incremento da eficiência administrativa e da responsabilização política (*accountability*) depende, em grande parte, do comprometimento do gestor público com a construção da democracia; de seu engajamento num compromisso com as classes menos favorecidas; de sua coragem em propor novas formas de participação democrática e, principalmente, que a qualidade de nossa cidadania deve ser reforçada no sentido de se desenvolver ações estratégicas de gestão públicas que possam reduzir todo tipo de conflito social. Esta visão também deve estar voltada para uma organização da sociedade em defesa da igualdade civil e política diante das desigualdades socioeconômicas, tendo como principal objetivo a proteção social e o desenvolvimento territorial sustentável, realizado por meio de seus agentes públicos, conceitos estes que veremos em seguida.

2.3 DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E OS AGENTES PÚBLICOS

Queiroz (2007) defende que o processo de formação das Políticas Públicas pode ser visto como uma ação social entre os atores que interagem em situações formais e informais em um determinado território, e que a construção desta realidade propicia as condições necessárias para a formação e execução de seus programas e estratégias de ação. Estas estratégias de ação ocorrem em um ambiente extremamente ativo e em constante mutação, e são operadas dentro de um complexo e específico contexto inter-relacionado de instituições públicas e privadas.

Dentro do cenário mundial que hoje se apresenta, toda instituição pública que deseja participar do “Jogo Social” emergente do desenvolvimento para todos com solidariedade e, do processo de democracia universal com participação social deverá, necessariamente, cultivar

determinadas atitudes como a adoção de valores que envolvem: i) senso de justiça social; ii) inclusão social de grupos menos favorecidos; iii) respeito pelas diferenças individuais. Deverá também desenvolver em seus agentes determinadas competências para que este novo processo possa ser efetivamente implementado (SCHLESINGER *et al.*, 2008)

Neste contexto dinâmico de realidade social, o ser humano passa a ser parte e fruto do ambiente que e encontra inserido, modificando e sendo modificado constantemente por ele; Queiroz (2007) entende que esta realidade social tende a ser interpretada conforme as preferências, os valores e o conhecimentos dos principais atores que a descrevem, por isso os indicadores sociais de um determinado território (Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, por exemplo) auxiliam em distinguir o grau de subjetividade nos diagnósticos que auxiliem na formação as ações estratégias de gestão pública e levem a um desenvolvimento territorial sustentável, apresentado por Beduschi Filho e Abramovay (2003) da seguinte maneira:

“Podemos definir desenvolvimento territorial sustentável como um planejamento formulado dentro de um determinado território, a partir de suas características regionais, por meio de seus principais atores, cujo resultado deve abranger (atender) o contexto social, econômico, ecológico, espacial e cultural de uma comunidade.” (p.15).

Neste trabalho entendemos desenvolvimento territorial sustentável, introduzindo também o conceito de co-responsabilidade defendido por Beduschi Filho e Abramovay (2003) ou seja, que os cidadãos deixam de ser meros objetos das políticas de desenvolvimento definidas pela autoridade central do Estado e passam a ser também agentes de influência nos processos de transformação social colaborando na formação do conhecimento necessário para a formulação planejada de uma agenda política de segurança pública cidadã, da formação de estratégias emergentes das instituições de segurança local e acompanhamento de seus processos de implementação e controle dos resultados por meio dos Conselhos Municipais de Segurança Pública (CONSEG).

Para Queiroz (2007) o processo de descentralização pode auxiliar no aperfeiçoamento de Políticas Públicas e, conseqüentemente, no desenvolvimento de uma determinada região, onde descentralização passa a ser vista como um processo de mudança nas relações político-administrativas do poder central para as diversas esferas governamentais e não governamentais mais próximas da comunidade. Este processo implica na valorização das esferas de poder local e das políticas participativas de gestão, tornando os cidadãos mais atuantes no desenvolvimento de Políticas Públicas regionais e no controle das atividades governamentais.

Esta cooperação entre as diversas instituições locais e seus principais atores, aliado ao aumento da interação entre eles produz conhecimento (tácito e explícito), obtendo como resultado uma melhoria nas condições de adaptação ou redefinição das vocações locais e, como consequência, o ambiente propício para se gerar um desenvolvimento territorial sustentável (ABRAMOVAY, 2010).

Os processos políticos de formação, formulação e gestão das Políticas Públicas normalmente são para Queiroz (2007) atividades inseparáveis. As Políticas Públicas não são formadas nem executadas em ambiente passivo e vazio, elas operam dentro de um complexo e específico contexto de instituições existentes em um determinado território. Neste ambiente as Políticas Públicas resultam de trocas complexas entre os atores (pessoas e instituições) envolvidas ao longo do tempo, e sua capacidade em cooperar ao longo da formulação e da execução de uma política são fatores cruciais para sua efetividade.

Por isto, as Políticas Públicas são vistas como o resultado das atividades dos diversos atores políticos, e requer várias ações estratégicas destinadas à implementação dos objetivos desejados e, uma de suas características principais é que Políticas Públicas são formadas de decisões (escolhas) e ações (processos) que estão revestidas na autoridade soberana do poder público.

Poder, dentro do contexto público, pode ser entendido como a capacidade que um gestor público possui em influenciar o comportamento de outra pessoa, um grupo de pessoas ou toda a sociedade. Rodrigues (2010) apresenta ainda, com base nos estudos de Weber (1981), que o poder como fator de dominação social, no âmbito das relações de mando e obediência, pode ser legitimado de acordo com três tipos de autoridade: a) o líder carismático; b) o líder tradicional e; c) o líder legal-racional. Este último é o que mais interessa para este estudo, pois ele se refere ao poder institucional da burocracia, como instrumento de rotinização da vida humana, caracterizado pela impessoalidade, competência e hierarquia de cargos, onde a legitimidade do poder legal-racional advém da crença e dos símbolos que a sociedade possui no saber especializado do aparelho administrativo.

Entretanto, Rodrigues (2010) observa como um problema da autoridade legal-racional de “obediência” da sociedade ao agente público quando ela deixa de ocorrer pelo reconhecimento da autoridade legítima e passa a ser vista pelo “medo” de quem exerce este poder, como foi amplamente apresentado pela mídia nas manifestações de rua nas principais cidades brasileiras nos dias que antecederam a Copa das Confederações no ano de 2013.

Bourdieu (2012) acrescenta ainda que existe uma tendência do campo burocrático para incutir na formação de seus agentes uma filosofia de trabalho com características de uma

instituição totalitária, ou com abordagens mecanicistas (MORGAN, 2010), exigindo uma identificação completa e mecânica do funcionário com a função, o qual é conhecido como *apparatchik* (agente público do aparato governamental, ou seja, pessoa que ocupa um cargo de responsabilidade burocrática ou política).

A abordagem mecanicista descrita por Morgan (2010) constituiu a base para o planejamento das atividades organizacionais durante a primeira metade do século XIX e muitas delas prevalecem de alguma forma até hoje em muitas instituições, como as burocracias estatais. São elas:

- i) transfira toda a responsabilidade pela organização do trabalho do trabalhador para seus gestores;
- ii) utilize métodos científicos (estatísticos) para determinar se o trabalho está ocorrendo de maneira eficiente;
- iii) escolha a melhor pessoa para fazer o trabalho planejado;
- iv) treine o trabalhador para fazer sempre o mesmo trabalho de maneira eficiente;
- v) monitore os dados estatísticos para garantir que os procedimentos sejam seguidos e que os resultados apropriados sejam alcançados.

O agente público de segurança ao ingressar no sistema policial militar do Estado do Paraná por meio de um concurso, possui apenas parte da qualificação necessária para as atividades de serviço público, ou seja, uma graduação escolar de nível médio o qual foi exigido como pré-requisito para seu ingresso. A outra parte necessária para sua qualificação profissional deverá ser obtida por meio de cursos de formação (Curso de Formação de Soldados ou Curso de Formação de Oficiais, no caso da Polícia Militar do Paraná) ou de aperfeiçoamento proporcionados pelas Academias de Formação e Aperfeiçoamento (Universidade Corporativa). Um Policial Militar, como qualquer outro servidor público do Estado, responsável por atividades exclusivas do serviço público estatal, inicia seu papel que lhe cabe após completar sua formação em um ambiente propício para aprendizagem institucional, no entanto, existe uma necessidade constante de aperfeiçoamento desta formação, por meio de cursos de especialização, aperfeiçoamento e de ascensão funcional, os quais podem ser internos ou externos, como as Escolas de Governo por exemplo.

São conhecidos como atores políticos no nível de Gestores Públicos os indivíduos que fazem parte de um Governo e que participam de forma ativa no processo decisório estratégico de uma instituição, resultando na aplicação prática das ações estratégicas

deliberadas por um Ciclo de Políticas Públicas (RUA, 2009). Estes atores políticos possuem o poder de escolher entre as diversas alternativas políticas as melhores opções para se atingir as metas e objetivos específicos, apontados no Ciclo de Políticas Públicas, adequando os meios disponíveis (recursos materiais e humanos) para se buscar os fins almejados.

Para Silva (2012) cabe ao Estado profissionalizar e capacitar seus agentes públicos, pois é o Estado por meio de seus agentes, em conjunto com as principais forças de influência da sociedade, que deve ser o principal organizador, articulador e coordenador do desenvolvimento econômico, social e tecnológico do país, e buscar, por meio de suas Políticas Públicas, soluções para as diversas questões sociais.

Schlesinger *et al.* (2008) entendem que somente irá ocorrer uma profissionalização e capacitação dos agentes nas instituições públicas com qualidade se estas organizações criarem um ambiente propício de aprendizagem no qual as pessoas compartilhem o conhecimento, internalizem-no e possam aplicá-lo para criação de novos conhecimentos, materializados em novos processos e serviços, buscando soluções inovadoras para os diversos problemas de uma comunidade.

Para o enfrentamento dos diversos problemas sociais Rodrigues (2010) entende que se faz necessário ter uma clara noção sobre o papel dos atores que tenham o poder de decisão de formulação, implementação e avaliação das Políticas Públicas e que possuam a capacidade de desenvolver ações estratégicas para atingir os objetivos propostos. Para que estas ações tenham efetividade, ou seja, para que as Políticas Públicas transformem uma sociedade (diversa e complexa) de forma pacífica, se faz necessário que estes atores políticos demonstrem capacidade não só para diagnosticar e analisar a realidade social, econômica e política no território em que vivem, mas também para interagir, negociar e desenvolver de forma sustentável e democrática com os diferentes atores envolvidos no processo.

Todo esse processo envolve a capacidade para gerenciar complexidades, dentro de um ambiente social repleto de incertezas e conflitos; uma habilidade de conseguir colaboração de todos os que estão envolvidos na implementação de determinadas ações de Governo, bem como de ter o conhecimento necessário para utilizar tecnologia de gestão de ponta, que envolvam flexibilidade, inovação e participação coletiva; além de possuir um completo respeito às regras e rotinas que se aplicam à administração pública e ao funcionamento do sistema democrático, bem como, a capacidade de formação no caso dos agentes públicos policiais militares de um *habitus* profissional de proteção social com cidadania.

Para BOURDIEU (2012) o *habitus* na função pública esta intimamente relacionada às virtudes exigidas pela ordem burocrática e enaltecidas pela ideologia do serviço público em

valores que envolvam a probidade, a minúcia, o rigorismo e a propensão para a indignação moral, onde este *habitus* adquire a configuração de um produto, fruto de uma aquisição histórica, que permite a apropriação do adquirido histórico dentro dos valores e prática vivenciados na máquina pública.

Segundo Schlesinger *et al.* (2008) a intensa cobrança de qualidade dos serviços públicos pela sociedade leva ao gestor público a perceber a necessidade de criação de postos de trabalho na máquina administrativa com exigência de um maior nível de competências, de capacidades de pensar criticamente, de planejar estrategicamente e de uma contínua adaptação e aprendizagem dos processos necessários para implantar efetivamente uma Política Pública.

Rodrigues (2010), tendo por base os estudos de Marx (2006), trata do tema Política Pública dentro do contexto de Políticas Sociais, entendendo que são as instituições, por meio de seus agentes os instrumentos políticos necessários para o processo de transformação da realidade de uma sociedade que possam levar a efetivação dos direitos civis, políticos e sociais de cidadania em nosso país, destacando em sua interpretação que são as instituições sociais que se configuram como o meio para alcançar os objetivos de emancipação das classes menos favorecidas.

Entretanto, em situações de crise, a elite dominante (econômica, militar ou política) se une em forma de coalizão, transformando o problema em uma questão política e a ação do Estado passa a refletir apenas a visão daqueles que estão no poder, isto é, as Políticas Públicas são pautadas por esta elite dominante, o que reduz uma participação social mais ampla.

Podemos pensar em ciência da política pública como as disciplinas que visam explicar a elaboração da política e seu processo de execução, além de fornecer dados e interpretações que são relevantes aos problemas da política pública dentro de uma determinada região e de um determinado período de tempo (LASSWELL e LERNER, 1951).

Para Silva (2012) sem a interação dos agentes para alcançar os objetivos uma Política Pública não ganha vida e não pode efetivamente interferir na qualidade de vida dos cidadãos de uma sociedade.

O Quadro 1 retrata as principais fases do ciclo de desenvolvimento da Política Pública, com a caracterização da participação dos agentes em cada fase.

Processo Político	Descrição genérica da etapa	Agentes participantes
Identificação do problema	Identificação dos problemas políticos por meio da demanda de indivíduos e grupos de ação governamental.	Instituições formais e informais – responsáveis por identificar este problema por pressões sociais, econômicas, políticas, ambientais ou culturais.
Formação da Agenda	Atenção na mídia e nos órgãos públicos oficiais sobre problemas públicos específicos para definir o que será decidido.	Instituições formais e informais – responsáveis por discutir o problema e apresentar demandas ao Governo.
Formulação da política	Desenvolvimento da proposta de política pelo interesse de grupos.	Instituições formais, informais e governo – a responsabilidade é compartilhada, mas, dependendo do arranjo institucional existente, um deles será o responsável por consolidar a formulação da política.
Legitimação da política	Definição da ação política como sendo oficial, tornando-a lei.	Governo – responsabilidade típica do Governo que garante a legitimidade da política.
Implementação da política	Implementação da política pelas burocracias, gastos públicos e regulações.	Governo, instituições formais e informais – a responsabilidade é compartilhada, mas normalmente é coordenada pelo Governo. Em alguns casos é exclusivamente implementada pelo Governo.
Avaliação da Política	Avaliação continuada da política pública tanto em termos de processo quanto de resultado.	Governo, instituições formais e informais – a responsabilidade é compartilhada, mas o Governo necessariamente deve avaliar a sua política. As instituições formais e informais, quando bem estruturadas e atuantes, sempre como uma espécie de auditoria dos resultados e grupos de pressão para melhoria das ações com intuito de não desvirtuar dos objetivos definidos pela política.

Quadro 1: Agentes e fases do processo de desenvolvimento de Políticas Públicas

FONTE: adaptado de Silva (2012, p.23)

Os gestores públicos burocráticos são servidores públicos que ocupam determinadas posições por mérito (concurso público) porque dominam algum tipo de conhecimento especializado. Eles estão inseridos num sistema de carreira e também controlam recursos (de informação e autoridade). Destes burocratas, são os gestores de Políticas Públicas os atores que possuem papel preponderante no processo decisório das políticas de Governo nos seus níveis (federal, estadual e municipal), pois participam de todo o processo de formulação, implementação e avaliação dessas Políticas Públicas (RODRIGUES, 2010).

Ainda segundo este autor, todo gestor deve ter uma capacidade para negociar no ambiente interno da instituição, dentro da burocracia do Governo e no ambiente externo, com a comunidade, sabendo articular o apoio necessário mediante práticas compatíveis com os princípios universais de liberdade, da justiça social e da ética profissional. Tais competências podem fazer uma grande diferença para o sucesso da implementação de uma determinada Política Pública, uma vez que a atividade políticas destes gestores se destina à tentativa de

responder aos interesses, necessidade e demandas que lhe são dirigidas, tanto por parte dos atores sociais quanto dos agentes do próprio aparelho estatal.

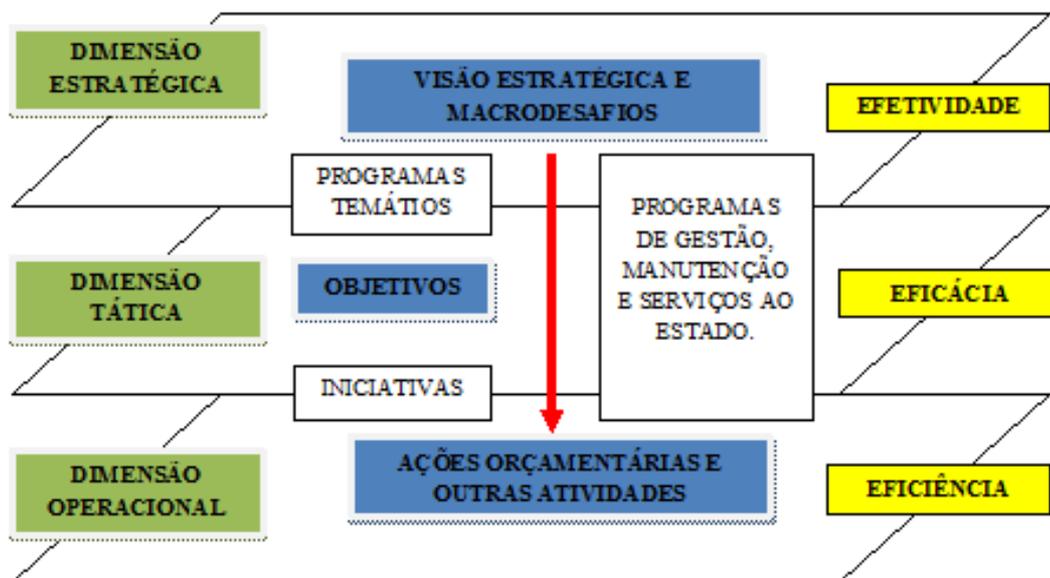


Figura 1 – Dimensões de Políticas Públicas
FONTE: adaptado de Silva (2012, p.63)

Silva (2012) destaca que todo planejamento que leve a implementação efetiva das Políticas Públicas deve ser estruturado, conforme Figura 1, nas seguintes dimensões: i) Estratégico; ii) Tático; e iii) Operacional. Na Dimensão Estratégica é a orientação estratégica que tem como objetivo os grandes desafios sociais em uma visão de longo prazo, e pode ser mensurada pelo seu grau de efetividade. A Dimensão Tática define caminhos exequíveis para o alcance de etapas ou metas, bem como das transformações sociais definidas na dimensão estratégica, e pode ser mensurada pelo seu grau de eficácia. Por fim, a Dimensão Operacional relaciona-se com o desempenho da ação do governo no nível de eficiência e busca aperfeiçoar a aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos serviços prestados para a comunidade.

Qual o melhor perfil de um Gestor Público? Para Rodrigues (2010) a resposta mais adequada é a de que este gestor deve ser portador de competências multidisciplinares, que o habilitem a refletir sobre o papel do Estado, das complexas relações entre o público e o privado, das exigências necessárias para um desenvolvimento territorial sustentável, bem como o comprometimento com bem-estar da sociedade, além de conhecimento específico em áreas prioritárias de interesse coletivo imediato (como noções de direito e cidadania para o gestor de segurança pública) constituem características fundamentais da função de um gestor público do aparelho estatal.

Além disso, o gestor deve ser portador de outras competências relevantes, tais como: a) saber como diagnosticar interesses, necessidade e demandas sociais; b) capacidade de planejar a utilização dos meios, instrumentos e recursos de maneira adequada, buscando atender os fins a que foram propostos; c) compreender que esta capacidade irá refletir diretamente na eficácia da política pública implementada, bem como no resultado efetivo de suas estratégias.

Por fim, entendemos que todo gestor público deve saber analisar os diversos eventos que ocorrem no ambiente (social, político e econômico) em que as organizações públicas deverão atuar; possuir a capacidade de desenhar as estruturas das organizações, em termos de meios, recursos, procedimentos e caminhos; e principalmente saber definir a estratégia adequada ao equilíbrio dos processos dinâmicos com esse ambiente, em termos de diretrizes e políticas das organizações públicas e privadas envolvidas, entendendo que estas capacidades constituem também habilidades importantes do gestor as quais favorecem um campo propício para a formulação adequada de uma eficiente Gestão Pública (RODRIGUES, 2010).

A efetividade no planejamento das Políticas Públicas depende do grau de eficiência da capacidade de gestão de seus agentes, o que, por sua vez, implica não apenas a qualidade dos gestores para o exercício de suas atividades públicas, mas também do grau de eficácia de suas ações, bem como de um ambiente de atuação que favoreça sua capacidade de governança democrática e de responsabilização política de seus programas de governo (*accountability*), as quais se materializam por meio do Ciclo de Políticas Públicas, tema que veremos a seguir.

2.4 CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Nos dias de hoje, discute-se amplamente o modelo dos ciclos das Políticas Públicas como forma de análise e compreensão do processo de formulação de ações estratégicas para a gestão das instituições públicas. Rodrigues (2010) apresenta que as Políticas Públicas são concebidas como um processo, composto por um conjunto de atividades que tem por objetivo atender os interesses, necessidades e demandas da sociedade. Essas atividades são constituídas de sistemas complexos de decisões e ações estratégicas, tomadas por parte da autoridade pública legítima de uma instituição governamental, de acordo com a legislação em vigor, em um determinado território, dentro de um período previamente estabelecido.

Estas atividades são descritas por Rua (2009), conforme Figura 2, da seguinte maneira: i) preparação da decisão política (com base nos eventos internos e externos da instituição pública); ii) formação da agenda com base no consenso dos interesses dominantes sobre a definição e análise do problema; iii) formulação das alternativas de Políticas Públicas e o processo de tomada de Decisão (adoção de uma política); iv) implementação destas Políticas Públicas; v) monitoramento de seu alcance social; e, vi) avaliação e ajuste dos resultados obtidos junto à comunidade.



Figura 2 – Ciclo das Políticas Públicas
 FONTE: adaptado de Rua (2009, p.36)

Para Rodrigues (2010) dentro de um contexto amplificado do Ciclo de Políticas Públicas, a primeira atividade de Governo se refere a eventos internos e externos da instituição pública que levam à formação da questão a ser resolvida. Este estágio trata-se de um momento importante para o processo estratégico decisório do gestor público na medida em que diversos atores entram em confronto para a escolha de quais problemas serão efetivamente incluídos na agenda governamental.

O segundo estágio do processo de formação das Políticas Públicas se refere à formação da agenda e, neste momento, o problema adquire o status de problema público onde

as decisões sobre esse problema resultarão no desenho de ações e programas que deverão ser implementadas. Rua (2009) destaca ainda que em tempos de crise e de conflitos sociais, as variáveis “tempo, senso de oportunidade e liderança” são fundamentais para a formação da agenda pública, a qual está condicionada não somente ao processo de tomada de decisão estratégica do Governo, mas também às expectativas de toda a sociedade.

O terceiro estágio deste Ciclo envolve o processo de formação das ações estratégicas de gestão pública, onde a discussão passa a girar em torno do desenvolvimento de cursos de ações aceitáveis e necessárias para lidar com um determinado problema público. Neste estágio o gestor público traduz a questão que foi apontada como prioridade na agenda pública em uma proposta para solucionar essa questão, definindo seus objetivos estratégicos, bem como o marco jurídico, administrativo e financeiro que possam viabilizar o processo de implementação desta proposta de política pública.

O quarto estágio diz respeito à implementação da política pública, envolvendo o processo de planejamento estratégico e de utilização dos recursos necessários para as ações políticas que passarão a ser desenvolvidas. Trata-se do momento de se colar os objetivos estratégicos dos gestores públicos previamente definidos no processo de formulação em prática, entendendo que para que esta implementação seja feita de maneira adequada se faz necessário que as ações estratégicas de gestão pública estejam baseadas em uma teoria que realmente faça relação entre a causa do problema a ser resolvido com os efeitos previamente definidos para a solução do problema.

O quinto estágio do Ciclo de Políticas Públicas envolve a necessidade de se realizar constantemente uma avaliação pontual das ações do Governo no que se refere aos impactos causados durante o processo de implementação. É justamente neste processo de monitoramento das ações estratégicas de gestão pública que se abre um espaço de possibilidade para se corrigir os rumos da implementação, não apenas para que o desempenho das ações políticas seja melhorado, mas também para que verifique se a relação meios/fins está adequada e se as diversas metas previamente propostas estão sendo cumpridas, no sentido de que os objetivos estratégicos sejam efetivamente atendidos.

O último estágio do Ciclo de Políticas Públicas trata da atividade de avaliação dos resultados alcançados, concentrando-se nos efeitos gerados para a sociedade, além de oferecer subsídios que possibilitem perceber em que medida as metas realmente foram atingidas e orientar o processo estratégico de tomada de decisões sobre o futuro destas ações. Uma avaliação consiste em uma análise detalhada dos efeitos produzidos no meio social das ações estratégicas de gestão pública efetivamente implementada, servindo de base estratégica de

conhecimento para novas ações. Cada fase de uma Política Pública possui questões pertinentes às quais servem de base para sua análise de aplicabilidade, conforme Quadro 2, desenvolvido por Baptista e Resende (2011).

Fases da Política	Questões pertinentes na análise de cada fase
Reconhecimento do problema e Montagem da agenda	Como os temas ganharam atenção dos governos? Que problemas foram reconhecidos pelos governantes como relevantes? Como as alternativas para estes temas foram geradas? Como a agenda governamental se constituiu? Por que e quando uma ideia emergiu?
Formulação da política e Tomada de decisão	Como as alternativas políticas foram formuladas? Como determinada proposição foi escolhida entre outras alternativas? Quem participou do processo de formulação e decisão das políticas?
Implementação e Monitoramento	A formulação da política apresenta objetivos, metas e direção clara? Os recursos necessários para sua implementação foram considerados no momento da formulação/implementação? O processo de construção da estratégia de implementação é claro? Em especial quanto à divisão de atribuições e atividades? Exige mudança organizacional? Os atores que estão envolvidos na implementação estão de acordo e compreendem a política traçada?
Avaliação dos resultados	A ação política implementada trouxe mudanças positivas ou negativas para as condições prévias das populações? Quais os impactos gerados? As ações previstas foram realizadas? As metas definidas foram alcançadas? Os instrumentos e recursos previstos foram empregados? As ações propostas utilizam os diferentes recursos com eficiência?

Quadro 2 – Fases e questões das Políticas Públicas

FONTE: adaptado de Baptista e Resende (2011)

Segundo Queiroz (2007) o Processo ou Ciclo de Políticas Públicas pode ser dividido, em quatro fases: formulação, implementação, avaliação e reprogramação. O autor entende que uma Política Pública é primeiramente concebida no âmbito de um processo estratégico pelos tomadores de decisão, sendo que esse processo pode ser mais ou menos democrático e participativo em função do grau de participação que for incorporado. Esta fase compreende tarefas de pesquisa e análise do problema social, construção de cenários prospectivos, definição de metas estruturais e financeiras. Depois de formulada e aprovada, a Política Pública passa a ser implementada por meio das instituições públicas e dos mecanismos existentes, criados pelo aparelho estatal para esta finalidade. A etapa seguinte é a avaliação da Política Pública, quando as metas previstas para os produtos (bens e serviços públicos) que deveriam ser gerados pelas ações do programa são comparados com as realmente obtidas, e quando o grau com que o objetivo estratégico do programa foi atingido é comparado com o grau inicialmente estabelecido. Por fim, o autor entende que a etapa final desse Ciclo de Políticas Públicas é a de reprogramação (*feedback*), quando são realizados ajustes e correções

para levar o sistema a aproximar-se dos cenários e/ou objetivos estratégicos previamente deliberados.

A construção da solução de um problema a ser resolvido implica na realização de um diagnóstico estratégico sobre como determinado evento interfere no convívio social, ou seja, um levantamento, análise, compartilhamento e disseminação de informações que levem a compreender este problema, buscando a identificação e desenvolvimento de alternativas. Para Silva (2012) este diagnóstico envolve um conjunto de informações qualitativas e quantitativas construídas a partir de ferramentas e instrumentos da ciência, de modo a proporcionar rigor metodológico, fidedignidade e coerência necessária ao processo de tomada de decisão estratégica de um gestor público. Na Segurança Pública, por exemplo, devem ser levantados os índices de criminalidade por município; região de policiamento; tipos de crimes; localização e capacidade de presídios e delegacias; indicadores sociais; áreas consideradas de grande vulnerabilidade social; criminalidade organizada; número de policiais civis e militares de acordo com a densidade populacional; bem como as necessidades de recursos humanos e de serviços tais como: equipamentos, instalações específicas (IML e laboratórios técnicos), viaturas e sua manutenção; além de uma constante normatização de seus processos.

Quando estas alternativas são formuladas, transformam-se em propostas de ações políticas e, neste momento, que os diversos atores políticos se mobilizam para a formação de coalizões (dentro e fora das instituições públicas) de compromisso, negociação e decisão, que preparam o ambiente favorável para fazer com que esta política pública realmente saia do papel e funcione efetivamente, levando a uma consciência coletiva sobre a necessidade de enfrentamento do problema identificado. Logo, para que uma Política Pública seja efetivamente iniciada cabe ao gestor público ter o conhecimento e a competência necessária para saber interpretar os eventos do ambiente que sua instituição encontra-se inserida, planejar estrategicamente suas ações, decidir quais os serviços que se pretende implementar, e de onde serão utilizados os recursos necessários (RODRIGUES, 2010).

Para este estudo ficou evidenciada a busca de se compreender como se dá, a partir de determinados eventos (internos e externos), a relação entre as ações estratégicas de Gestão Pública com as fases do Fluxo do Conhecimento (criação, utilização e institucionalização) apresentadas por Patriotta (2003), nas 16 (dezesesseis) Subunidades pertencentes aos cinco Batalhões Policiais Militares subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, Estado do Paraná. Portanto, dada à importância que o conhecimento possui para as estratégias organizacionais, passaremos na próxima seção descrever suas tipologias, gestão, fluxo, institucionalização e integração.

3 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O estudo do conhecimento tem sido discutido por meio de teorias de diversos campos científicos como as da filosofia, sociologia, psicologia, economia, entre outras. Sob o ponto de vista das teorias organizacionais Takahashi (2007) acrescenta que o conhecimento é concebido atualmente como o principal elemento de uma sociedade chamada Sociedade do Conhecimento. Neste caso, o conhecimento passa a ser o principal articulador dentro de uma instituição, o fator principal para um sistema integrado de gestão, que proporciona o chamado capital intelectual destas organizações. Sob o ponto de vista dos estudos relacionados à administração do conhecimento em organizações públicas, o impacto causado pela crescente relevância de pesquisas relacionadas ao uso de forma sistêmica do conhecimento trouxe a percepção da necessidade de se investigar como se dá o fenômeno do conhecimento nestas instituições. O conhecimento humano pode ser entendido por Sveiby (1998) como:

“O Conhecimento humano pode ser visto como uma espécie de hierarquia de valores, em que na base está a capacidade de realizar atividades práticas, ou a mais comum de ser encontrada nas instituições, no centro temos a competência para resolver problemas e, finalmente, no ápice, está a perícia também chamada de sabedoria, que é a mais rara para o processo de tomada de decisões complexas. A sabedoria é intransferível. O poder da sabedoria está na forma como ela influencia o modo de pensar e o comportamento das pessoas.” (p.46).

A partir destas considerações, a próxima seção trata dos estudos e tipologias do conhecimento na área organizacional.

3.1 O ESTUDO E TIPOLOGIAS DO CONHECIMENTO

No estudo do conhecimento entendemos que ele pode ser visto como o combustível fundamental para o crescimento e o desenvolvimento institucional; Spender (2008) trata-o mais amplamente como uma faceta dos processos de gestão que são dirigidos e energizados pelo *insight* (enxergar intuitivamente, capacidade de percepção, dedução e discernimento) e pela liderança do estrategista de uma organização. Devido à necessidade de se compreender a extensão que o estudo do conhecimento representa para este trabalho, destacamos a

importância de se distinguir os termos dados, informação e conhecimento, em função das múltiplas interpretações admitidas pelo senso comum:

Os Dados: os dados referem-se a elementos descritivos de um evento e são desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualização, eles comunicam um estado da realidade pura e têm base factual (ANGELONI, 2008). Ou ainda, é a forma mais primária da informação: sinais não processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmo. São facilmente estruturados, frequentemente quantificados e de fácil aquisição por máquinas e aparelhos (NASCIMENTO, 2006). Por exemplo, foram atendidas 249.769 ocorrências pela Polícia Militar do Estado do Paraná.

A Informação: a informação, cuja origem etimológica é o vocábulo latino *informatio*, que designa a ação de *informare* – dar forma, moldar – corresponde a uma representação mental do mundo empírico. A construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados. A informação está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e, portanto, utilidade. Em outras palavras, a informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico da racionalidade humana para a consecução de um determinado objetivo estrategicamente planejado pelo gestor de uma instituição (ANGELONI, 2008). Nascimento (2006) entende informação como uma série de dados organizados de um modo significativo, os quais são analisados e processados, que geram hipóteses, propõem soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos, utilizada em apoio ao processo de tomada de decisões estratégica para as instituições. Exige a mediação humana e seu valor está associado à utilidade que ela representa para as decisões políticas de um gestor. Por exemplo, ocorreram 124 casos de homicídio (dolosos e culposos) no município de Foz do Iguaçu no ano de 2013.

O Conhecimento: Angeloni (2008) argumenta que o termo conhecimento traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações críticas e que de alguma forma elaborado de forma que possam agregar valor ao processo de tomada de decisões estratégica para uma instituição. A autora acrescenta que conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informação, mas sim de um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. Logo, o termo conhecimento significa compreender todas as dimensões da realidade social de um determinado território, captando e expressando essa totalidade de forma ampla e integral. Para Nascimento (2006) conhecimento pode ser entendido como a informação agregada de valor. Sendo um grupo de informações avaliadas quanto a sua confiabilidade e relevância, que podem ser assimiladas pelo indivíduo, grupos de trabalho ou por toda a organização, integrando-se ao seu saber anterior e

construindo um quadro da situação. O conhecimento não pode ser visto apenas como algo estático, ele se modifica pela constante integração de informações e mudanças, sendo uma mistura fluida de experiências adquiridas, valores, informação contextual e *insight* oriundo da experiência prática (conhecimento tácito), que provê um quadro de referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, que juntos irão construir novos conhecimentos. Por exemplo, a evolução do número de furtos e roubos, comparados com os indicadores sociais (Índice de Desenvolvimento Humano – IDH) da região oeste do Paraná nos últimos 20 anos, pode levar a identificação de possíveis fatores de origem do problema de crimes patrimoniais desta região.

Para Barreto (2006) ter dados e conhecê-los faz parte de sua cultura; saber processá-los, transformando-os em informação, é uma questão de sobrevivência e; por fim, saber usar a informação e transformá-la em conhecimento de alto valor agregado (sabedoria) é a arte do poder. Dentro de uma Visão Construtivista, aquilo que está dentro da mente humana não pode ser interpretado apenas como uma reprodução do mundo externo. Todas as informações e o conhecimento que fluem por meio de filtros de distorção, supostamente para serem decodificados por mapas cognitivos, que na verdade interagem com a cognição e são por ela moldadas. Em outras palavras, a mente humana impõe alguma interpretação sobre o ambiente territorial em que vive – ela constrói seu próprio mundo, tendo por base seus valores hereditários adquiridos ao longo da vida, pelas interações com o meio em que vive e, pelas situações por que esta pessoa tende a passar durante o convívio social.

Para Pinheiro (2010) o ser humano não nasce inteligente, mas também não é totalmente moldado pelo meio, ele interage com este respondendo aos estímulos externos e, de acordo com seu próprio desenvolvimento, analisa, organiza e constrói seu próprio conhecimento.

Neste contexto entendemos que o conhecimento passa a ser visto como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente (mapa mental). Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as. Por isto que o conhecimento está mais próximo da ação e está relacionado ao uso inteligente da informação, ele pode ser avaliado pela qualidade das ações ou das decisões estratégicas que um gestor irá realizar.

Para Takahashi (2007) uma das questões que emerge nos estudos que relacionam conhecimento e aprendizagem, é o próprio conceito de conhecimento (Quadro 3). A

multiplicidade de enfoques ilustra a dificuldade de conceituá-lo por tratar-se de um termo fluido, de difícil definição.

AUTORES	Aprendizagem Organizacional e Conhecimento
Argyris e Schon (1978)	Teorias de ação concebidas como estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano. Noção de circuito duplo: a aprendizagem organizacional não ocorre se modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional.
Ducan e Weiss (1979)	A base de conhecimento organizacional é conteúdo da aprendizagem organizacional.
Fiol e Lyles (1985)	A aprendizagem organizacional significa o processo de melhoria de ações por meio de melhor conhecimento e compreensão.
Huber (1995)	Aprendizagem organizacional como processos de aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional. Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A aprendizagem dos membros da organização precisa ser socializada, compartilhada, para passar a ser uma propriedade, o que implica converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito.
Stata (1997)	Aprendizado organizacional ocorre por meio do compartilhamento de ideias, conhecimentos e modelos mentais... [e] se fundamenta no conhecimento e experiências do passado – ou seja, na memória.
Bitencourt (2001)	Aprendizagem organizacional “refere-se ao como a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual)”.
Isidoro-Filho (2007)	A capacidade de aprender permite que a organização identifique, processe e retenha conhecimentos, resultando em melhorias do processo decisório e capacidade de competição.

Quadro 3 – Relação da aprendizagem organizacional e o conhecimento

FONTE: Takahashi (2007, p.79)

O conhecimento dentro de uma instituição pode ser interpretado como uma possibilidade de construção social da realidade, que não tem vida própria e não existe sem a figura do conhecedor, ou seja, o conhecimento é construído e reconstruído, permanentemente, a partir das interações sociais que ocorrem no mundo social em que esta pessoa vive, no qual seu autor, o cidadão, diante dos eventos do dia a dia, inventa e renova soluções para diversos problemas incertos (BERGER e LUCKMANN, 1985).

As instituições públicas brasileiras, nos dias de hoje, se deparam com o desafio de proporcionar valor agregado na qualidade de seus serviços, pois em um mundo em que o conhecimento e não somente a mão de obra e sua estrutura organizacional passaram a se constituir o diferencial percebido pela comunidade. Assim as competências essenciais das instituições são compostas por conjuntos de conhecimento onde todo conhecimento é fruto de um processo de aprendizagem. Portanto, conhecimento pode ser compreendido também como o conteúdo estratégico da organização (BULGACOV, 2009).

Conhecer passa a ser visto como uma capacidade de transformar o objeto e, também, de transformar-se a si mesmo. O processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo. O conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social. O sujeito aprende a construir o seu conhecimento na interação com o meio – tanto físico, como social. (BECKER, 2001). Aprender significa ajustar a identidade ao novo conhecimento, uma vez que isso envolve compromisso emocional, discernimento, intuição e visão cognitiva. O conhecimento para uma instituição passa a ser entendido como o conjunto compartilhado de crenças e valores sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo estruturado ou de uma instituição formal; no caso ora estudado, o grupo que foi pesquisado foram os dezesseis Comandantes de Companhia PM do 5º CRPM.

No entanto surge a seguinte questão: Mas afinal, o que é o Conhecimento Organizacional? Conhecimento Organizacional pode ser interpretado como o fruto das interações que ocorrem no ambiente territorial em que estas relações acontecem e são desenvolvidas por meio de processos ininterruptos de aprendizagem. Fleury e Oliveira Jr. (2008) defendem ainda a visão de que o conhecimento muitas vezes pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores, se transformando na base das competências essenciais para todas as instituições.

Destacamos que apesar do conhecimento em si ser formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, conhecimento explícito (teórico) e conhecimento tácito (prático), a ideia chave para liderar o processo de criação do Conhecimento Organizacional é o raciocínio dialético (NONAKA e TAKEUCHI, 2008a). Estes Autores entendem que as mudanças somente ocorrem por intermédio do conflito e da oposição; raciocínio que transcende e sintetiza tais contradições no indivíduo dentro de uma instituição.

Para Duguid e Brown (2008) o conhecimento de uma organização pode ser expresso de duas formas: i) *know that* – que é o conhecimento declarado que os indivíduos podem expressar em um documento (conhecimento explícito); ii) *know-how* – que é o conhecimento disponível (conhecimento tácito), o qual confere a habilidade prática de uma pessoa responder às situações reais e de fazer as coisas, em vez de apenas falar sobre elas no abstrato.

Para estes autores as instituições podem ser entendidas como um fluxo de conhecimentos ou um sistema de cooperação em que os indivíduos são socializados; que é somente no nível territorial comunitário que a experiência e a prática são compartilhadas e, as identidades individuais são forjadas. Esta visão de mundo compartilhado é pré-requisito para o compartilhamento de interpretações, entendimentos, *insights*, informação e conhecimento,

principalmente devido ao fato de que a visão de mundo de uma pessoa é um aspecto central de sua identidade como cidadão de uma comunidade.

Ampliando estes conceitos, Duguid e Brown (2008) entendem que o conhecimento pode ser identificado dentro de práticas sociais, particularmente, naquelas decorrentes de interações de uma organização, pois somente com o compartilhamento de ideias e *insights* é que os indivíduos colaboram na solução de problemas complexos.

Consequentemente, para estes autores, este tipo de conhecimento baseado na prática, apresenta as seguintes características: i) Disponível: porque é mais revelado na prática de como fazer as coisas de que nas declarações sobre prática; ii) Distribuído: porque, frequentemente, necessita de vários ou todos os membros de um grupo que trabalham juntos para fazer as coisas; iii) Parcial: porque, embora cada membro do grupo possa representar uma parte do todo, ninguém, provavelmente, detém todo o conhecimento; iv) Improvisado: podem ocorrer improvisações por duas razões: Primeiro, porque ele exige a coordenação dos membros do grupo na prática, de modo que cada membro do grupo adapta espontaneamente sua atividade às dos outros integrantes do grupo, seguindo algum roteiro básico. Segundo, porque embora a maior parte das atividades no local de prestação de serviço seja vista como função rotineira, de fato, trata-se mais de uma função de institucionalização do conhecimento, isto é, redução na prática dos eventos imprevisíveis às prescrições de rotina organizacional e às capacidades do grupo. Isto transforma o conhecimento, na prática, em estratégias emergentes para estes grupos na instituição.

O conhecimento explícito é resultado de repetições e rotinas. É entendido como um conhecimento que pode ser explicado e codificado. Resulta em procedimentos operacionais padronizados e institucionalizados, em rotinas de trabalho ou em novos sistemas de gestão que lidam com situações repetitivas e imutáveis. O conhecimento tácito é o conhecimento que muitas instituições confiam, algumas vezes até de forma inconsciente, a memória organizacional e as habilidades de discriminação da instituição. Por isto, as estruturas do conhecimento organizacional passam a incluir o armazenamento do sistema de crenças, das memórias de eventos passados, de histórias, de modelos de referência ou de valores.

A busca de esforços para criar, utilizar, reter e institucionalizar o conhecimento em organizações envolve processos de gestão, mais especificamente de GC, assunto que passaremos a estudar na próxima seção.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC está no centro dos estudos científicos de gestão estratégica em instituições públicas, cujo ambiente encontra-se em constante transformação. Tais mudanças estão ocorrendo neste campo, em múltiplas dimensões e em ritmo acelerado. Elas incluem novas formas de prestação de serviços, globalização das redes de relacionamentos, avanços tecnológicos, emergências de novas culturas organizacionais, tendências demográficas de desenvolvimento territorial de maneira sustentável, modificações na força burocrática de trabalho e nos jogos geopolíticos de poder (NONAKA e TAKEUCHI, 2008a). Essas transformações no ambiente exigem mudanças contínuas e rápidas nas organizações públicas. As ações estratégicas de gestão pública das instituições do aparelho estatal devem estar atentas a essas mudanças para enfrentar a inevitável fiscalização (*accountability*) da sociedade por melhores produtos e serviços do poder público por parte de seus gestores.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2008) a GC apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia institucional, assim como para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados efetivos em produtos e serviços para as instituições no futuro, onde compartilhar conhecimento pode ser definido como o processo estratégico de disseminação do conhecimento dentro de uma instituição local ou com outras organizações subordinadas regionais, sob o controle da instituição central que coordena, define regras e dissemina diretrizes sobre as atividades de criação, uso e institucionalização desse conhecimento para a formação de suas políticas de ação (LYLES, 2008).

A principal vantagem de uma instituição pública para o processo de inovação na qualidade de seus serviços baseia-se no capital humano (capital intelectual) que seus agentes possuem, ou seja, no conhecimento tácito de seus gestores. Este é difícil de ser imitado, copiado e refeito por outra pessoa ou outra instituição. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na cabeça desses agentes (TERRA, 2008). A GC está desta maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das instituições em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade criativa, que se traduzem em novos processos, serviços, sistemas de gestão, poder simbólico, além de novas possibilidades de se produzir ações estratégicas de gestão pública inovadora, que levem a um desenvolvimento regional de maneira sustentável.

Na tentativa de se criar um modelo conceitual sobre Gestão Estratégica do Conhecimento nas instituições, Terra (2008) busca um entendimento deste modelo com base em sete dimensões das práticas de gestão:

Primeira Dimensão: o papel indispensável do gestor na definição dos campos de conhecimento no qual seus agentes devem focalizar seus esforços de aprendizagem e aplicação prática de seu conhecimento, além do papel necessário deste gestor na clarificação da estratégia das políticas a serem desenvolvidas, implementadas e avaliadas, bem como na definição de metas e objetivos desafiadores que busquem efetivamente resultados práticos para uma instituição.

Segunda Dimensão: o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo e com a melhoria constante na prestação de serviços em todas as áreas da instituição; tais procedimentos deve ser uma das preocupações fundamentais dos gestores organizacionais. Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se, ademais, fundamental para o desenvolvimento estratégico, à medida que o próprio conceito de estratégia perde seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento e ganha um caráter muito mais dinâmico de ação, entendendo um erro de procedimento como uma oportunidade de aperfeiçoamento de todo o processo; esta nova cultura organizacional ganha também contornos táticos, isto é, de melhoria de processos baseados nas habilidades centrais, competências essenciais e de formação de comunidades de práticas, ou seja, na formação de redes de compartilhamento do Conhecimento Organizacional.

Terceira Dimensão: as novas estruturas organizacionais e práticas de organização, mais descentralizadas em diversas instituições e em diferentes níveis territoriais, estão adotando este modelo gerencial para superar os limites à inovação, ao aprendizado contínuo e à geração de novos conhecimentos, impostos muitas vezes pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas. Em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares ou em organização em hipertexto com alto grau de autonomia e remontam às principais propostas de Universidades Corporativas (Escolas de Governo) voltadas para a formação de um ambiente de aprendizagem.

Quarta Dimensão: as práticas e políticas de administração de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à instituição, assim como à

geração, difusão, utilização, institucionalização e armazenamento de conhecimentos na memória da organização. Destacam-se, em particular, as seguintes iniciativas:

- Melhorar a capacidade das instituições de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam valor a seus produtos e serviços, bem como a seus fluxos de conhecimento, sem perder o foco na responsabilidade social. Isso ocorre no momento em que as instituições adotam processos seletivos altamente rigorosos – Um concurso público tem sido considerado a área na qual ocorrem as principais mudanças na Gestão de Recursos Humanos em instituições públicas no Brasil nos últimos anos – e que buscam aumentar a diversidade de *backgrounds* (conjunto de experiências e conhecimentos profissionais que contribuem para a formação individual) e de critérios sociais (vagas exclusivas para afro descendentes ou portadores de necessidades especiais, por exemplo) em seus processos seletivos;

- Estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses estratégicos e de longo prazo da instituição no que tange ao fortalecimento de suas *core competencies* (competências essenciais). Nesse ponto, são destacados planos de ascensão hierárquica (planos de carreira) e treinamentos especializados que ampliam suas capacidades e experiências, assim como contatos e interações com outras pessoas de dentro e de fora da instituição no sentido de fortalecer as relações sociais dentro de um determinado território, bem como para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão;

- Adotar esquemas de remuneração, cada vez mais, associados à aquisição de competências e capacidades individuais, dentro de um sistema meritocrático de gestão.

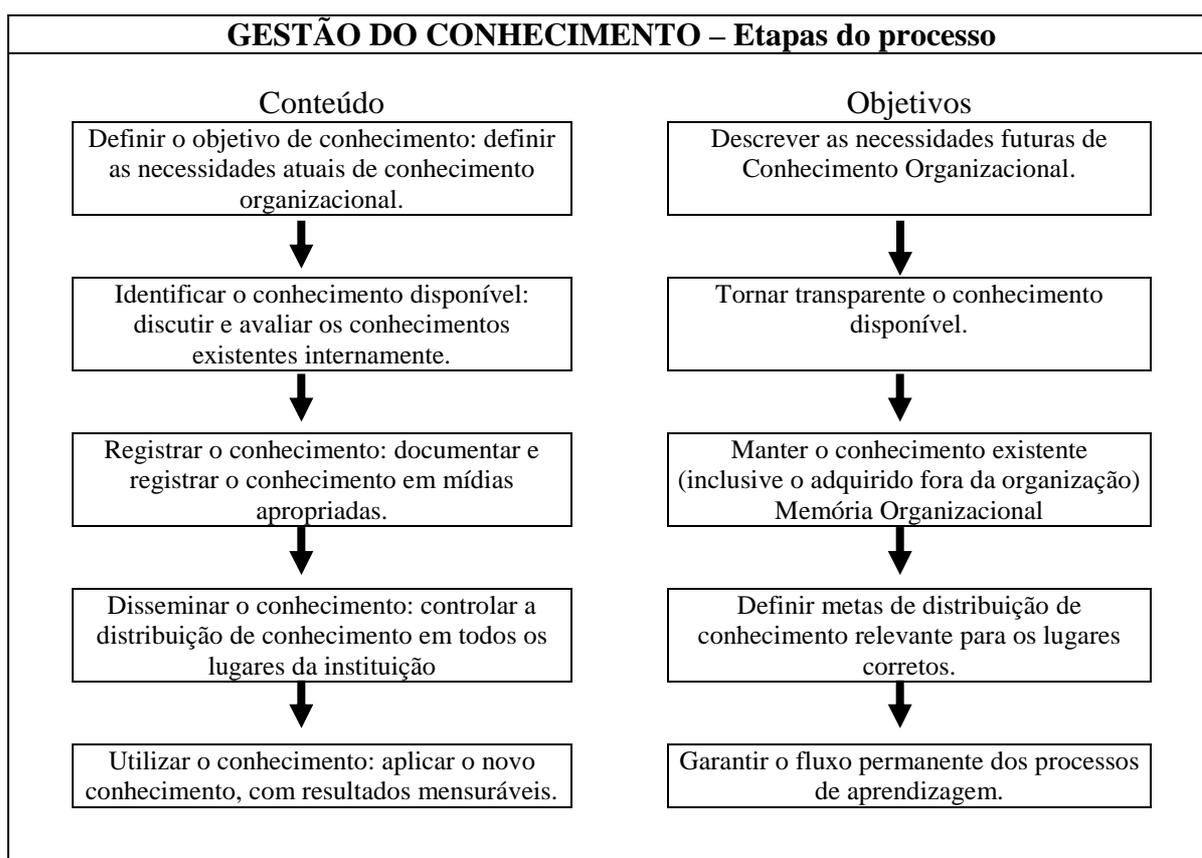
Quinta Dimensão: os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão, institucionalização e armazenamento de conhecimentos nas instituições. No entanto, apesar das novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, o papel do contato pessoal para a geração do conhecimento tácito dentro dos processos de aprendizagem organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais para a formação, implementação e avaliação das políticas institucionais. Os melhores sistemas de informação e ferramentas de comunicação ainda dependem essencialmente dos *inputs* individuais de seus agentes.

Sexta Dimensão: pode-se observar um aumento de esforços de mensuração de resultados de suas ações estratégicas dentro de várias perspectivas e em sua comunicação por toda a instituição. Destacam-se, em particular, esforços recentes de gestores das instituições

públicas preocupados em avaliar as várias dimensões do seu capital intelectual na formação de valor agregado para seus programas, projetos, produtos e serviços.

Sétima Dimensão: a crescente necessidade das instituições engajarem-se em processos de aprendizagem com o ambiente do território que tem influência e, em particular, por meio de relações estratégicas com outras organizações públicas e privadas, além do estreitamento de relacionamento com uma rede comunitária de cidadãos interessados no resultado prático das políticas institucionais.

Na maior parte dessas sete dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores, crenças e normas individuais e organizacionais, bem como pelas diversas competências de cada agente, é a mola propulsora da geração de conhecimento e da geração de valor para as instituições. Uma proposta de processo de GC, com base nas pesquisas de Bock (1998), encontra-se explicitada no Quadro 4:



Quadro 4 – Etapas do processo de gestão do conhecimento
 FONTE: adaptado de Bock apud Carbone *et al.* (2009, p.89)

Ao se fazer uma revisão de literatura sobre GC, pode-se verificar que princípios sobre aprendizado, criatividade e conhecimento, expressos nas práticas de gestão são válidos

para as instituições de todos os setores (públicos ou privados), sejam elas pequenas, médias ou de grande porte. Logo, GC tem um caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para instituições de setores de produção como de serviços, sendo extremamente útil para instituições em setores de ponta (base tecnológica e de pesquisa científica); para instituições de setores primários (de incentivo agrícola), como para empresas em setores manufatureiros (produtos industrializados) ou de prestação de serviços (segurança pública).

Por isto que a GC não se limita aos gestores estratégicos de uma instituição, a uma Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) ou mesmo, às áreas em contato direto com a comunidade, mas ela interage com todos os interessados (*stakeholders*) por toda a organização. No Quadro 5, Carbone *et al.* (2009) apresentam uma comparação entre objetivos, metodologia e aplicações da gestão por competências e da GC, o que reforça a ideia de que se tratam de abordagens complementares.

Objeto de comparação	Abordagem	
	Gestão do conhecimento	Gestão por competências
Objetivo	Melhoria do desempenho pela criação de conhecimento gerador de inovação.	Melhoria do desempenho pelo desenvolvimento de competências que conferem diferenciação e qualidade.
Proposta metodológica	Mapeamento e registro do conhecimento crítico	Mapeamento das competências humanas e organizacionais.
Forma de proteção do capital intelectual	Sistema de memória técnica baseada em mecanismos de salvaguarda do conhecimento (direitos de <i>copyright</i> , patentes, marcas, registros, etc.).	Constituição de bancos de talentos, visando à retenção, apoiado em mecanismos de mensuração e certificação de competências.
Impactos na gestão	Aprimoramento dos sistemas de informação, com impactos positivos nos processos decisórios. Desenvolvimento de sistemas de aprendizagem, de capacitação e de compartilhamento do conhecimento institucional e pessoal.	Facilitação do planejamento estratégico e da gestão das políticas institucionais. Orientação dos subprocessos de gestão de pessoas (Identificação e alocação dos agentes, educação corporativa, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho).
Foco do processo de aprendizagem	Domínio cognitivo (conhecimento, habilidades e atitudes).	Domínio cognitivo, psicomotor e afetivo (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Quadro 5 – Diferenças e semelhanças entre a GC e a gestão por competências

FONTE: adaptado de Carbone *et al.* (2009, p.102)

Ichijo (2008) entende que ao se postular um conceito para a promoção do conhecimento, poderemos ir além das limitações atuais da teoria da GC para discutir

abordagens práticas para o reino do conhecimento humano, amorfo e em constante evolução e, propõe cinco agentes promotores do conhecimento, que são:

1. Inculcar uma visão de conhecimento: ao se inculcar uma visão de conhecimento, uma organização busca enfatizar a necessidade de passar da mecânica da gestão estratégia racional-legal para a importância de se criar uma visão dinâmica do conhecimento em qualquer lugar da organização. Em termos estratégicos, esta visão do conhecimento de uma organização proporciona aos seus planos táticos (cumprimento de metas) um coração e uma alma, é assim a razão de ser de uma estratégia com incremento de valor agregado – se traduz em ações que levem ao desenvolvimento de qualidade nos processos e pelo uso estratégico da competência de gestão no núcleo estratégico da instituição.

2. Gestão de conversações: em um ambiente dinâmico e em constante mudança, as interações sociais por meio do diálogo (conversações) ainda pode ser o “palco” para as possibilidades de disseminação do conhecimento prático. Por outro lado, ele também ajuda a coordenar *insights* e ações cognitivas individuais. Auxiliar na geração de uma nova estratégia, elaborar uma visão do conhecimento e justificar as crenças sobre a eficácia no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, tudo isso exige que se converse com outras pessoas – que exista a integração onde os membros da comunidade de uma organização forneçam a energia para um processo evolutivo, em que ideias formadas neste contexto se transformem em novos conceitos. Onde estes conceitos são justificados e transformados em protótipos. E por fim os protótipos são transformados em novos serviços ou produtos inovadores – a conversação desempenha um papel crucial na transformação do conhecimento em uma nova realidade para as organizações.

3. Mobilização de ativistas do conhecimento: neste ponto se discute o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a geração do conhecimento. O ativismo do conhecimento apresenta seis propósitos:

- Foco e iniciação da criação do conhecimento;
- Redução do tempo e de custos desnecessários que levem à criação de novos conhecimentos;
- Alavancagem de iniciativas de criação de novos conhecimentos por toda a organização;
- Melhoramento das condições daqueles agentes engajados na criação de novos conhecimentos, relacionando suas atividades ao quadro geral da instituição;

- Preparação dos participantes da criação de conhecimento para novas tarefas onde o seu conhecimento pode ser necessário;
- Inclusão da perspectiva das micro-comunidades no debate mais amplo de transformação organizacional.

4. Criação do contexto ampliado: esse promotor do conhecimento examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento. Os organogramas organizacionais tradicionais, com suas hierarquias rígidas e integração vertical, não podem mais coordenar todas as atividades de negócios em um mundo onde as fronteiras são nebulosas, os relacionamentos são cada vez mais complexos e o ambiente está em fluxo constante. Assim, a criação de um contexto ampliado envolve estruturas organizacionais que favoreçam a sólidos relacionamentos bem como uma colaboração eficaz da sociedade. O novo conhecimento pode ser criado e compartilhado inter-organizacionalmente, como indica o crescimento cada vez maior de Conselhos Comunitários por exemplo.

5. Globalização do conhecimento local: por fim, deve-se considerar o aspecto complexo da disseminação global do conhecimento nas instituições, com o uso de Tecnologia da Informação. Em uma época de globalização, se faz necessário para as organizações obterem uma qualidade diferenciada na prestação de serviços que o conhecimento gerado em uma determinada unidade local seja disseminado para as demais unidades de forma rápida e eficiente. Na área de Segurança Pública, por exemplo, a prisão de muitos suspeitos de crimes ocorre com a troca da informação pelo uso de tecnologias, em tempo real, entre os agentes de segurança em regiões de trabalho diferentes.

Em uma pesquisa divulgada pela consultoria *Mig Intelligence Unit*, em dezembro de 2004, foi constatado que o Brasil é o sétimo de dez países que mais possuem *hackers* (criminoso cibernético) responsáveis pelas invasões de sites no mês de outubro de 2004. Além disso, o Brasil é considerado um dos países que tem mais *hackers* ativos no mundo, com 75% dos ataques às redes mundiais partindo do Brasil. As denúncias de crimes praticados pela internet têm aumentado significativamente; dados do Ministério Público Federal (MPF) apontam que entre 2007 e 2008 o número de procedimentos abertos na procuradoria para investigar crimes cibernéticos subiu 318%. Os dados da Central Nacional de Denúncias de Crimes Cibernéticos mostram que em 2008 foram denunciadas 91.038 páginas da internet, das quais 57.574 (63,2%) referentes ao crime de pedofilia e pornografia infantil. Se você mora no Estado do Paraná você conta com o Núcleo de Combate aos Cibercrimes (NUCIBER) da Polícia Civil do Paraná, delegacia especializada para denúncia de crimes eletrônicos, situado

na Rua José Loureiro, 376, 1º andar – sala 01, Centro de Curitiba, Paraná, Telefone: (0XX41) 3323-9448 – Fax: (0XX41) 3323-9448 ou no endereço eletrônico: ciber Crimes@pc.pr.gov.br.

Logo, o conhecimento existente em uma instituição difere em suas dimensões e essas diferenças devem refletir no valor e utilidade estratégica desse conhecimento. Assumindo o pressuposto de que a eficácia na implantação estratégica de uma ação institucional está baseada em sua capacidade de criar, compartilhar e disseminar conhecimento de forma efetiva, o fato de se entender os mecanismos pelo qual esse conhecimento poder ser criado, compartilhado e disseminado na instituição é ponto de partida para um desempenho estratégico superior.

Estudos sobre GC e sua aplicabilidade nos processos estratégicos das organizações evidenciam a importância de pesquisas sobre as fases do Fluxo do Conhecimento (criação, utilização e institucionalização) para as ações estratégicas de Gestão Pública, o qual será apresentado na próxima seção.

3.3 FLUXO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008a) uma instituição, por intermédio de seus agentes, cria, utiliza e compartilha o Conhecimento Organizacional, no sentido de se convertê-lo em tácito explícito e vice-versa. São identificados pelos autores quatro modos de conversão de conhecimento, também chamado de modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), espiral SECI ou processo SECI, o qual pode ser visto na Figura 3:

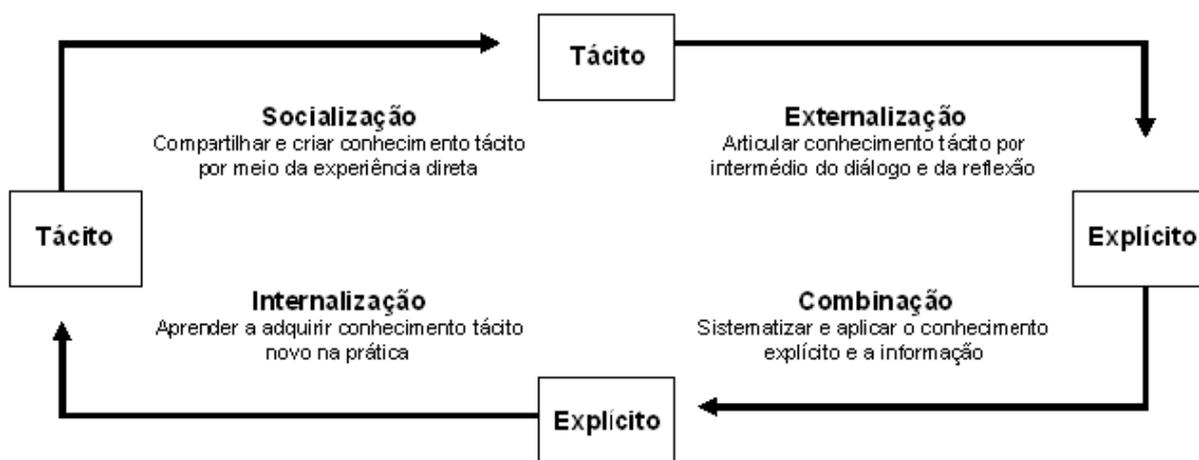


Figura 3 – Processo SECI
 FONTE: Nonaka e Takeuchi (2008a, p.24)

A Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito por meio de experiências diretas, ela ocorre de agente para agente. A Externalização: articular conhecimento tácito por intermédio do diálogo e da reflexão, ela ocorre do agente para o grupo. A Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação, ela ocorre do grupo para a instituição. A Internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática, ela ocorre da instituição para o agente.

Com base neste espiral do conhecimento é que o papel de uma instituição no processo de criação do Conhecimento Organizacional passa ser o de promover o contexto ou um ambiente apropriado para o processo de aprendizagem organizacional, o qual eles chamam de “BA”, para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

As cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento SECI são: i) Intenção; ii) Autonomia; iii) Flutuação e caos criativo; iv) Redundância; v) Requisito de variedade.

Intenção: A espiral do conhecimento SECI é impulsionada pela Intenção Organizacional, que é definida como a aspiração da organização para efetivamente materializar suas políticas, planos e metas estratégicas. Os esforços da instituição para atingir esta Intenção geralmente tomam a forma de ações estratégicas dentro do ambiente territorial que a organização se encontra. Do ponto de vista da criação do Conhecimento Organizacional, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular, explorar e disseminar o conhecimento. O elemento mais crítico da estratégia de uma instituição é conceituar uma visão sobre o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e operacionalizá-lo em um sistema de gestão visando à sua implementação e posterior avaliação de resultados.

Autonomia: a Autonomia aumenta a possibilidade de motivação dos agentes da instituição para a criação de novos conhecimentos, além disso, as pessoas com autonomia funcionam como parte de uma estrutura holográfica, na qual o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. As ideias originais emanam dos indivíduos autônomos, difundem-se na equipe ou grupo de trabalho e tornam-se, então, fontes de inovações organizacionais.

Flutuação e caos criativo: a Flutuação e caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. Quando a Flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam uma decomposição de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, onde a decomposição necessita que seja dada atenção ao diálogo como meio de interação social,

ajudando na criação de novos conhecimentos. O caos é gerado quando a instituição enfrenta uma verdadeira crise, como o rápido declínio do desempenho estratégico e operacional da instituição devido a mudanças críticas no ambiente interno e externo da organização como, por exemplo, por problemas estruturais de seus recursos materiais e de pessoal, ou devido a pressões sociais pela melhoria da qualidade dos serviços que estão sendo executados. Estes problemas impulsionam os gestores institucionais a buscarem, dentro do conceito de caos criativo, uma forma estratégica emergente para atender a estas necessidades sociais.

Redundância: para que a criação do Conhecimento Organizacional ocorra, um conceito criado por um agente ou grupo necessita ser compartilhado com outros agentes que talvez não necessitem do conceito imediatamente. O compartilhar de informação redundante promove a partilha do conhecimento tácito, pois os agentes podem sentir o que os outros tentam articular. Nesse sentido a Redundância, que pode ser entendida como a sobreposição intencional de informação sobre as atividades organizacional, acelera o processo de criação do conhecimento.

Requisito de variedade: os agentes de uma instituição podem enfrentar com muito mais competência os problemas ambientais (internos e externos) que tiverem de resolver se possuírem o conceito de Requisito de variedade, entendido como a diversidade cultural interna de uma organização (Capital Cultural). Uma rotação constante de pessoal nas diversas unidades estratégicas e operacionais permite que os gestores de uma instituição adquiram conhecimento multifuncional, ajudando a essas unidades organizacionais a criação de uma rede de informações (Comunidade de Prática) entrelaçadas, orgânicas e flexíveis. O objetivo de maximizar a variedade de conhecimento disponível (Capital Cultural) é de assegurar que todos os agentes de uma instituição tenham condições de acessar de maneira rápida e o com um leque mais amplo possível da variedade, as informações organizacionais estratégicas necessárias para um processo de tomada de decisão.

Compartilhar conhecimento deve ser orientado para um processo de tomada de decisões futuras, sendo ainda um processo dinâmico e aberto a debates, mesmo entre os próprios agentes da organização. Para Lyles (2008) ao se resumir a natureza de se compartilhar o conhecimento, há quatro pontos que devem ser destacados:

Primeiro, é que ele está baseado na percepção. Isto é muito normal, particularmente para o conhecimento tácito, desde que as pessoas não o entenderão ou o perceberão de mesmo modo (Capital Cultural).

Segundo, o conhecimento explícito pode ser conquistado e codificado, e muitas instituições estão tentando, na medida do possível, documentar esse conhecimento de nível mais básico com sistemas de informação (Memória Organizacional).

Terceiro, a aprendizagem depende de modelos mentais compartilhados – em outras palavras, de modelos de referência comuns que filtram e armazenam a entrada de informação (Mapas Mentais).

Quarto, o envolvimento ativo dos gestores participantes é exigido. Por exemplo, o envolvimento ativo do centro de Comando estratégico regional de uma instituição é essencial para se compartilhar o conhecimento nas demais unidades deste Comando. Alguma aprendizagem pode ser compartilhada ou copiada do Comando Regional, mas será melhor se este Comando estratégico estiver disposto e ativamente envolvido na definição dos locais para formação do processo SECI de criação do conhecimento (Ambiente de Aprendizagem).

Com base nestes pressupostos é que percebemos que o elemento chave para se compartilhar o conhecimento está na capacidade de ensino ou transmissão do conhecimento da sede administrativa de uma instituição para as suas subunidades, pois são essas condições que facilitam o compartilhar do conhecimento e da tecnologia da sede com suas unidades subordinadas. Na maioria dos casos, todas as unidades operacionais subordinadas necessitam de alguma troca de conhecimento com a sede em termos de experiências de gestão, de estruturas tecnológicas ou de atividades administrativas. Assim, os níveis mais altos de integração fornecem um meio mais eficaz de compartilhar *know-how* tácito. Embora o conhecimento mais explícito possa ser visto como um bem público que é prontamente compartilhado via sistemas de informações computadorizadas, a troca de *know-how* tácito é altamente dependente de contato pessoal e requer interação extensiva entre aqueles gestores que detêm o conhecimento e os agentes desejosos de internalizá-lo.

A grande maioria das instituições possui seu conhecimento disseminado e compartilhado por todos; entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a agentes, pequenos grupos ou áreas funcionais. As instituições buscam codificar e simplificar esse conhecimento de agentes e grupos para torná-los acessíveis a toda a organização. Mediante a codificação, a instituição incrementa a apreensibilidade (facilidade de compreensão) do conhecimento que está sendo discutido e, portanto, seu compartilhamento entre grupos dentro da organização e mesmo entre organizações pertencentes a um mesmo sistema – Polícia Militar e Polícia Civil, por exemplo, os quais, apesar de serem instituições com responsabilidades constitucionais diferentes,

pertencem ao mesmo sistema, no caso, ao Sistema de Segurança Pública do Estado, e precisam, constantemente, trocar informações com um vocabulário próprio para esta atividade de proteção social.

Schlesinger *et al.* (2008) entendem que o conhecimento, embora não configure atualmente como a principal propriedade das instituições, impulsionam o surgimento de novos produtos, serviços e processos, e estão diretamente atrelados ao desempenho criativo dos agentes que nela trabalham, isto é, ao conhecimento de cada gestor, bem como de sua interação com o grupo interno e com a comunidade, no ambiente territorial que se encontra inserido. Nesse sentido, os autores sugerem o desenvolvimento de dez práticas que possam refletir as iniciativas organizacionais que possam facilitar a criação e o compartilhamento de novos conhecimentos e, por consequência, dar o suporte necessário para a formação da GC:

A. Educação corporativa: em um contexto no qual o maior paradigma é o conhecimento, a educação corporativa surge como resposta ao desafio estratégico das organizações em implementar iniciativas que sirvam de base para a geração das competências necessárias a um desempenho superior tanto pelo indivíduo, como por toda a organização, que, para o Estado do Paraná, ganha a configuração da Escola de Governo. Essa nova tendência aponta para um inovador e importante comprometimento das instituições com a educação continuada e o desenvolvimento de seus agentes. Com a rápida obsolescência do conhecimento, as instituições que contarem com agentes qualificados e preparados para enfrentar os desafios torna-se uma importante forma de levar para a sociedade produtos e serviços de qualidade, que levem tanto para a organização como para a comunidade na qual ela se encontra inserida, bem como a possibilidade de desenvolvimento sustentável de suas ações e estratégias políticas.

B. Portais corporativos de conhecimento: os portais corporativos (intranet) cada vez mais estão sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de informações e conhecimentos. Gera nas instituições um interesse crescente sobre os diversos temas e fazem com que se operacionalizem as atividades organizacionais, transformando-se em uma ferramenta de trabalho cooperativo de grande relevância, conectando pessoas de diversas regiões e setores organizacionais para dar suporte as decisões estratégicas importantes, com base em suas experiências, necessidades e interesses.

C. Memória organizacional: um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações na atualidade é manter o fluxo de informações e conhecimentos, assim como retê-los de forma adequada. Neste sentido a memória organizacional é um conceito que vem ao encontro dessas necessidades, capacitando as organizações ao enfrentamento dessa problemática. Por isso há que se destacar a importância da construção de uma memória organizacional para o processo de criação, disseminação e institucionalização do conhecimento, especialmente pelas inúmeras vantagens e benefícios que esta prática apresenta para qualquer organização. A sensibilização das instituições quanto a esse aspecto, envolvendo toda a organização em um esforço conjunto e sistemático para a construção, manutenção e reutilização desse conhecimento com certeza fará uma grande diferença entre as instituições que terão ou não uma capacidade de proporcionar para a comunidade que se encontra inserida, o já denominado desenvolvimento territorial sustentável.

D. Mapas de conhecimento: grande parte do conhecimento de uma instituição encontra-se disperso em arquivos individuais, pastas (conhecimento explícito) ou até mesmo na mente de seus agentes (conhecimento tácito), gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado. Uma das formas que está sendo utilizadas para sanar essa dificuldade é o mapa do conhecimento. Mapa de conhecimento envolve localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los. Pode ter o formato de um mapa real, páginas amarelas do conhecimento, ou um banco de dados sofisticado (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Estes autores destacam ainda que o Conhecimento Organizacional pertence à instituição e não a um grupo restrito de agentes. Levando-se em conta esse pressuposto teórico, um bom mapa do conhecimento deve servir de base para o processo de conversão do conhecimento: do individual para o coletivo. Entretanto, os autores ressaltam que não se trata de uma estratégia isolada, mas sim de uma prática importante no esforço da criação e GC, exigindo que a cultura organizacional esteja alinhada com esses valores e princípios. Somente assim, por meio da harmonia com a cultura organizacional, é que o mapa de conhecimento trará os resultados estratégicos esperados.

E. E-Business: para as organizações com fins lucrativos a revolução tecnológica que está ocorrendo no mundo, a relação com seus clientes se intensificou como o comércio eletrônico (*e-Commerce*) e o *e-Business*. Eles estão afetando as formas de fazer as relações comerciais e alterando o processo estratégico das organizações, com ênfase nos contatos que ocorrem entre consumidores e fornecedores. Para este estudo, apesar de ser apresentado o

conceito e a prática de GC *e-Commerce* e *e-Business*, elas não farão parte desta pesquisa, mas sim o conceito e as práticas de Governo Eletrônico (E.Gov) apresentado por Silva (2012).

F. *Benchmarking*: o *benchmarking* tem se tornado uma poderosa estratégia adotada pelas organizações na sociedade contemporânea, e envolve a observação e aperfeiçoamento das melhores práticas desenvolvidas normalmente por outras instituições, bem como a aplicação desse novo conhecimento na melhoria dos processos de prestação de serviços. Ao adotar essa estratégia, as instituições se voltam à forma de atuação de outras organizações, com o objetivo de identificar novas práticas e maneiras de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades. É justamente nesse sentido que o *benchmarking* fornece um canal de compartilhamento do conhecimento entre quem observa e quem possui a competência prática.

G. Comunidades de prática: o conceito para comunidade de prática foi cunhado por Wenger (1998) e se refere aos grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente, e são partes de nosso dia-a-dia. Elas podem ser tão informais que raramente se tornam explícitas. Para o autor, o conceito de prática se refere ao fazer dentro de um contexto histórico e social que fornece ao mesmo tempo estrutura e significado para o que é feito, onde o conceito de prática inclui o explícito e o tácito. Dessa forma fica evidenciada a contribuição das comunidades de prática na socialização e externalização do conhecimento. Por fim Wenger (1998) destaca que além das práticas, são necessários mais dois elementos para que realmente exista uma comunidade de prática: i) o domínio do conhecimento que fornece aos membros um senso de identidade e; ii) a própria comunidade, ou seja, o contexto ou ambiente cibernético nos quais as pessoas participam das atividades conjuntas. Ao se considerar os princípios a que se referem às comunidades de prática, é possível identificá-las como uma importante estratégia para qualquer organização, em especial para aquelas que estão sensibilizadas quanto à importância do conhecimento. Esse reconhecimento tem contribuído para que, cada vez mais, no contexto atual da sociedade, as comunidades de prática venham a ser apontadas como impulsionadoras do conhecimento.

H. Gestão da informação como ação: muito tem sido escrito sobre a importância dos recentes avanços da Tecnologia da Informação (TI) para a GC. Davenport e Prusak (1998) afirmam que os recursos da TI facilitam o trabalho em rede, podendo manter os conhecimentos descentralizados junto às regiões em que são gerados ou utilizados,

melhorando assim o grau de interatividade do usuário com os registros do conhecimento. Para Silva (2012), com base nos estudos apresentado no IV Congresso Internacional de Software Livre e Governo Eletrônico (CONSEGI – 2011), o uso cada vez maior das tecnologias de informações e comunicação, como a internet, formam um cenário ideal para ampliar o acesso e utilização dos dados públicos pelos cidadãos, e por consequência incrementa as possibilidades de interação entre os governos e a sociedade, onde este novo cenário se impõe às estratégias políticas e aos processos de governança, exige maior eficiência na utilização dos recursos públicos e maior eficácia na implementação das Políticas Públicas, melhorando assim a oferta dos serviços públicos, proporcionando mais visibilidade na prestação de contas, e maior transparência na gestão do erário público, tornando-se um grande avanço para a democracia. No âmbito deste trabalho, entende-se que o uso de qualquer Sistema de Informação colabora para a formação da GC na instituição, porém não a configura.

I. Gestão de pessoas alinhadas à criação do conhecimento: a principal vantagem estratégica das organizações reside nas pessoas. Isso obriga as instituições a se conectarem com novas práticas de gestão de recursos humanos, sem as quais seria difícil imaginar que conseguirão estar preparadas para enfrentar os desafios impostos pela cobrança cada vez mais exigente da comunidade por serviços de qualidade.

Segundo Souza *et al.* (2001), a gestão de pessoas deve estar alinhada com os princípios da GC, e tal relação gera características específicas na gestão de recursos humanos, sem as quais, as instituições não conseguem o ambiente e as condições propícias para o desenvolvimento continuado, para a criatividade, para a inovação e, finalmente, o aprendizado organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008a) destacam a importância de um ambiente propício para a criação do conhecimento, o qual os autores denominam de “BA”. Sem essas condições, o fluxo e a criação de novos conhecimentos tornam-se difíceis, criando barreiras para que ocorra a espiral do conhecimento (Modelo SECI), dificultando assim a Socialização, a Externalização, a Combinação e a Internalização do conhecimento – modos de conversão diretamente ligados à dimensão humana dentro das organizações, destacando ainda que nos dias de hoje, profissionais estão desenvolvendo um novo perfil: são agentes proativos, os quais acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito, trabalhando como verdadeiros arquivos vivos no dia a dia dentro das organizações, influenciando em todas as práticas de conversão do conhecimento e da GC.

Essas considerações apontadas por Nonaka e Takeuchi (2008a) revelam uma associação direta entre a gestão de pessoas e a criação de novos conhecimentos. Se, por um

lado, as instituições necessitam contar com profissionais com o perfil de pessoas dinâmicas e pró-ativas, por outro lado, para que estas instituições tornem-se atrativas para essa nova mão-de-obra qualificada, se faz necessário possuir políticas de recursos humanos que as atraia, como um plano de carreira muito bem definido em sua hierarquia funcional. Nesse sentido, essa interdependência explícita entre essas duas dimensões revela a importância para as instituições em adotar novas diretrizes de recursos humanos, facilitando a passagem de uma abordagem clássica de gestão de pessoas para uma nova, alinhada com as estratégias contemporâneas, que deem ênfase às questões de acúmulo de Capital Cultural ou de mérito profissional.

J. Gestão da conversa: nos tempos atuais, as organizações têm direcionado atenção para a mais natural das atividades humanas, a necessidade do diálogo. Este foco vem contrariar os mais entusiastas, que insistem em fazer dispendiosos investimentos em sistemas de informação como forma de fluxo de informações e conhecimento dentro de uma organização. A importância do diálogo para a criação de novos conhecimentos, e sua multiplicação e aplicação em toda a organização, pode ser de grande relevância para as estratégias organizacionais. Por isso atividades não formais, que busquem a interação de seus agentes e seus familiares, em eventos internos de integração dos diversos setores de uma instituição, pode ser uma forma de se buscar informações consideradas essenciais para seus gestores, pois este ambiente informal propicia sentimentos de confiança e colaboração entre seus agentes.

K. Governo Eletrônico: existe ainda mais uma prática de Gestão do Conhecimento utilizada nas instituições públicas, denominada Governo Eletrônico (E-Gov) que consiste no conjunto de serviços e de acesso às informações que um Governo disponibiliza aos diferentes atores da sociedade civil por meios eletrônicos. O Governo Eletrônico visa ser um Governo informatizado, mas também aberto e ágil, sendo capaz de receber, responder e criar interações com a comunidade, com a intenção de se buscar uma sociedade desenvolvida e sustentável (SILVA, 2012). Logo, um Governo Eletrônico consiste na utilização dos recursos de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) para que a Administração Pública ofereça serviços aos cidadãos e promova a transparência de suas ações governamentais, permitindo a estes cidadãos uma visão mais confiável dos processos de elaboração, acompanhamento e avaliação das ações de gestão pública.

As considerações realizadas até aqui destacam a importância da GC para a criação e disseminação do conhecimento por toda a organização; no Quadro 6 podemos observar um modelo adaptado de Schlesinger *et al.* (2008) e Silva (2012), para verificação das práticas de promoção, utilização, compartilhamento e institucionalização do conhecimento.

PRÁTICAS VOLTADAS A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO		
PRÁTICA	POSSUI	NÃO POSSUI
1. Educação Corporativa		
2. Portais Corporativos de Conhecimento		
3. Memória Organizacional		
4. Mapa do Conhecimento		
5. E-Business		
6. Benchmarking		
7. Comunidades de Prática		
8. Gestão de Pessoas		
9. Gerenciar Conversas		
10. Gestão da Informação		
11. E-Gov		

Quadro 6 – Práticas voltadas a disseminação do conhecimento
 FONTE: Adaptado de Schlesinger *et al.* (2008, p.30) e Silva (2012, p.128)

Embora o conhecimento não se configure como uma prioridade para as instituições públicas, o surgimento de novos serviços e processos está diretamente vinculado ao desempenho criativo das pessoas que nelas atuam; ao conhecimento de cada indivíduo; assim como a interação deste com o grupo da instituição a que pertence. As práticas de GC refletem as iniciativas organizacionais que podem facilitar o compartilhamento e a criação de novos conhecimentos.

As atividades humanas são consideradas como um aspecto crucial para a criação de novos conhecimentos, se destacando entre elas, as conversas e o diálogo. Evidentemente, para muitos gestores, preocupados prioritariamente com aspectos racionais, essa vertente humana é relegada a um segundo plano e enfatizam-se aspectos mais lógicos. Essa postura pode gerar prejuízos imensuráveis para a organização. Dentro deste contexto, a questão que se coloca é a necessidade de se inovar profundamente os seus valores. Para a nova economia as relações interpessoais podem ser uma das práticas que conduzirá as organizações aos resultados estratégicos desejáveis, como a capacidade empreendedora por exemplo.

Para podermos compreender o processo empreendedor em uma instituição pública dentro de uma perspectiva operacional e gerencial, devemos concebê-lo com base em três conceitos-chaves que se inter-relacionam: i) mudança; ii) inovação e; iii) criatividade. Por

isso, empreendedorismo pode ser visto como um fenômeno, que se inicia pelas mudanças ambientais percebidas pelo empreendedor, a partir deste momento, o empreendedor realiza processos de inovação, que se iniciam com sua capacidade criativa. Neste caso, a criatividade passa a ser percebida como elemento mediador entre o potencial apresentado pelas mudanças ambientais e externas e a resposta do empreendedor frente a tais oportunidades, sendo também uma função dos atributos situacionais, incluindo capacidades, conhecimento, intensidade e viabilidade de outros recursos do estrategista criativo.

Empreendedorismo Público pode ser entendido como a capacidade que um gestor público tem de perceber os recursos como elementos para cumprir os interesses sociais e os utiliza de forma estratégica para obter melhores desempenhos de trabalhos e programas necessários para se atingirem os objetivos públicos (SILVA, 2012).

A utilização da teoria do Empreendedorismo Público deve ser vista como uma importante referência para solução de problemas sociais, como os de conflito social e criminalidade, entendendo ainda que a interação de grupos ou equipes empreendedoras, na forma de organização em hipertexto potencializa as resposta a estas questões, pois nestes grupos se destacam inúmeras capacidades como: i) os modelos mentais; ii) a cognição coletiva; iii) a competência para reunir e conduzir ativos especializado e complementares e; iv) a formação de redes (comunidade de prática) para compartilhar expectativas de retornos potenciais dos programas que estão sendo implementados.

A busca por modelos que apresentem uma relação da GC com as estratégias políticas de gestão, com enfoque no Modelo do Ciclo de Políticas Públicas, se faz necessário tendo em vista a importância que o empreendedorismo público e suas práticas podem produzir para uma prestação de serviço com qualidade junto à comunidade além da possibilidade de um desenvolvimento territorial sustentável para toda uma região.

Logo, trabalhos sobre a Gestão Estratégica do Conhecimento, pesquisada por autores como Terra (2008), apontam para a importância da GC e sua relação com a formação de ações estratégica de Gestão Pública, cuja relação é o foco principal deste estudo científico.

3.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas que atingem a todos os setores, inclusive a Administração Pública, a qual deverá adaptar-se a essa nova

realidade. Esse cenário exige um perfil inovador de serviço público, voltado à satisfação de seus usuários; à busca de resultados efetivos, bem como para um desenvolvimento territorial de maneira sustentável. Para Schlesinger *et al.* (2008) a finalidade da GC é melhorar o desempenho das instituições frente a estas novas exigências nas organizações públicas, além de aumentar a efetividade de suas ações perante a sociedade, com um melhor aproveitamento de recurso. Os gestores públicos devem utilizar o conhecimento para:

- Encontrar uma maneira mais adequada para responder aos desafios;
- Possibilitar que atores sociais (cidadãos, organizações não-governamentais entre outros) atuem como parceiros do Estado na elaboração e implementação de políticas públicas;
- Contribuir para que a população seja inserida socialmente, reduzindo as desigualdades e melhorando a qualidade de vida por meio de construção, manutenção e ampliação do capital social e do capital intelectual das organizações;
- Possibilitar a educação dos cidadãos para que eles se tornem trabalhadores competentes do conhecimento, mediante o desenvolvimento das organizações em todas as áreas do conhecimento;

No estudo de uma organização baseada no conhecimento entendemos que uma das tarefas essenciais dos gestores da instituição consiste na integração de múltiplas bases de conhecimento. Para Eisenhardt e Santos (2002) a *knowledge-based view* (Visão Baseada no Conhecimento – VBC) se destaca avaliando dois aspectos: i) Primeiro: dos processos – por meio dos quais se dá o compartilhamento e a integração do conhecimento especializado. ii) Segundo: das relações – que realizam o papel de incrementar a eficiência com a qual é utilizada a inteligência distribuída em um *network* (rede de contatos) de instituições.

Acima de tudo, embora os dados factuais possam informar o intelecto, em grande parte são os dados intangíveis que constroem sabedoria. Logo, a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Vivemos na era da informação e da sociedade interativa, interligada em tempo real, na qual a informação é transformada em conhecimento e depois em saber; este é o principal ativo na busca por uma melhor qualidade na prestação de serviços para uma comunidade. Na sociedade da informação o sucesso é determinado pelo saber e não somente pelo que se possui

em ativos tangíveis (estruturais) logo, informação e conhecimento passam a ser a principal fonte de riqueza individual e organizacional.

Chaves (2006) defende que a maior ferramenta do gestor estratégico de uma instituição pode ser o *benchmark*, ou seja, ele precisa de modelos e experiências vividas por outras organizações que sejam semelhantes às suas, mas que, ao mesmo tempo, não podem ser copiadas integralmente. *Benchmarking* é o processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para ajudar uma organização a melhorar seu desempenho, isto é, pode ser entendido como a busca das melhores práticas que conduzem ao desempenho superior (KARDEC; ARCURI e CABRAL, 2002).

As organizações sejam elas públicas ou privadas não disputam espaço apenas por recursos, mas por poder político e de legitimação institucional, bem como por adequação socioeconômica, que pode levar ao isomorfismo. Isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Logo, o conceito de isomorfismo institucional defendido DiMaggio e Powell (2005, p.77) “constitui uma ferramenta útil para se compreender a política, as estratégias e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna”. Por isto, quando as tecnologias organizacionais são insuficientemente compreendidas, quando as metas são ambíguas ou o ambiente no qual a instituição se encontra inserida cria uma incerteza simbólica, estas instituições podem vir a tomar as práticas de gestão administrativa de outras organizações como modelo.

O gestor estratégico da informação em uma instituição, para estes autores, precisa trabalhar com duas ferramentas: a observação do ambiente de forma global (visão sistêmica) e a capacidade de mensurar o que realmente é relevante para a organização (visão clínica). Na primeira ferramenta (visão sistêmica), o gestor deve observar para saber analisar e, conseqüentemente, saber planejar. Todo planejamento chega a uma previsão. Podem ocorrer erros de previsão, mas para tentar diminuir esses erros, o gestor não precisará aumentar a sua capacidade de observação e sim melhorá-la, tendo a capacidade de transformar os dados em informações relevantes e estes, em conhecimentos, matéria-prima da tomada de decisão.

A segunda ferramenta do gestor (visão clínica) é a capacidade de mensuração: “quem não sabe medir, não sabe gerenciar”. O uso estratégico da informação utilizando-a para a formação de novos conhecimentos e inovações é a grande diferença entre uma instituição que apenas presta serviço e outra que presta serviço com qualidade para a comunidade.

Para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) o conhecimento passa a ser identificado, valorizado e custeado, os estrategistas começam a ter em suas mãos uma organização estruturada como um feixe de ativos do conhecimento. Podem ainda focar as questões estruturais de assegurar que o conhecimento correto esteja no local certo e no momento oportuno, bem como atendendo as questões de alta qualidade decorrentes da otimização dos processos de comunicação e de compartilhamento do conhecimento.

Destacamos neste trabalho que a importância social e econômica do conhecimento estratégico na Administração Pública tende a aumentar, à medida que a capacidade de GC passa a ser considerada decisiva para o desenvolvimento do ciclo de políticas públicas, em função dos diversos agentes de mudanças e, conseqüentemente, para o sucesso das estratégias de gestão das instituições.

O truque não é mudar tudo o tempo todo, mas saber “o que” mudar e “quando” mudar, o que significa equilibrar mudanças e continuidade. Uma gestão eficiente significa manter a aprendizagem ao mesmo tempo em que se prossegue com as estratégias que funcionam. Pode haver um tempo para plantar estratégias e um tempo para colhê-las. (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Fleury e Oliveira Jr. (2008) apresenta a gestão estratégica do conhecimento como a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a instituição, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às organizações. Isso implica que estamos utilizando neste trabalho uma perspectiva para a instituição pública que entende o conhecimento como seu principal ativo estratégico e que da GC é que advirão os principais resultados em termos de qualidade na prestação de um serviço público.

Com o surgimento do conceito de competências essenciais defendidas por Prahalad e Hamel (1990) a estrutura da organização deixa de ser determinada apenas de forma exógena (influências externas), onde a construção e a alavancagem de competências das instituições passam a ter papel fundamental na evolução de uma organização; em outras palavras: o conhecimento de gestão e a capacidade de aprendizagem nas organizações passaram a serem considerados os motores da mudança estratégica. E que adquirir novos conhecimentos torna-se uma variável estratégica crítica para o sucesso dos programas e ações nestas instituições.

Para Kim e Mauborgne (2005) uma instituição não é formada apenas pela alta administração e pelos gestores intermediários, os resultados de suas políticas públicas podem depender do desempenho de todos, do topo aos agentes na linha de frente. Portanto, quando os profissionais (agentes públicos) se consideram reconhecidos por seu valor intelectual, eles

se dispõem a compartilhar seus conhecimentos; com efeito, eles se sentem motivados a impressionar e a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental, tomando a iniciativa de propor soluções e de troca de opiniões que irão influenciar a formação de novas estratégias e, para as instituições, em um novo Ciclo de Políticas Públicas.

Tendo o ser humano como o centro das atividades de uma organização, destacamos que a posse do conhecimento tácito e da experiência aplicada faz parte do ativo intangível de uma instituição, isto é, não visível, sendo constituídos pela sua cultura, seus valores, sua capacidade de liderança, seus processos internos. Edvinsson e Malone (1997) conceituam o capital humano como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais de um profissional. Além da soma dessas variáveis, considera-se também capital humano a dinâmica da organização na capacidade em potencializar esse capital, visando à melhoria dos processos de gestão e de atendimento ao público com qualidade.

Os estrategistas reconhecem a importância da gestão estratégica do conhecimento, tanto na coleta de dados, quanto em sua interpretação para a formação de um significado de valor, para juntos formarem a informação e um sistema de conhecimento, culminando uma organização em que ambos estão embutidos nas práticas individuais e sociais desse sistema. Observa-se que os relacionamentos entre informação, significado e práticas são dialéticos.

Um modelo dialético busca elementos conflitantes entre dois ou mais fatos para explicar uma nova situação decorrente deste conflito (causa e efeito). O ponto principal é que o conhecimento ganha seu significado por estar incorporado em um sistema de práticas. Logo, a prática organizacional está pronunciadamente limitada e vinculada à evolução histórica de uma instituição (SPENDER, 2008).

A criatividade dos gestores institucionais é continuamente desafiada pelas tendências evolucionárias do sistema de conhecimento em que estão embutidas. Portanto, pode ser útil traçar um caminho em que a dialética se desenvolve entre os indivíduos que compreendem as práticas de GC. Preocupado com a utilização do conhecimento analisado para a criação de valor para uma instituição, Oliveira Jr. (2008) com base nos estudos de Grant (1996) apresenta cinco características:

a) Compartilhamento: diz respeito à capacidade do conhecimento ser compartilhado não apenas entre instituições, mas principalmente dentro da instituição;

b) Capacidade de agregação: também está relacionada ao compartilhamento de conhecimento. Diz respeito à capacidade do conhecimento compartilhado de ser agregado pelo receptor e adicionado a conhecimento previamente existente na instituição. Essa

capacidade é expandida quando o conhecimento pode ser expresso em termos de linguagem comum;

c) Apropriabilidade: refere-se à habilidade do proprietário de um recurso em receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso;

d) Especialização na aquisição de conhecimento: parte do reconhecimento de que o cérebro humano possui capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento. Como consequência existe a necessidade para uma instituição de possuir agentes especialistas na aquisição, armazenagem e no processamento em alguma área do conhecimento para que este conhecimento seja adquirido e utilizado de maneira adequada;

e) Importância para a produção: parte do pressuposto de que o insumo crítico para produção de um serviço com qualidade é o aperfeiçoamento constante de seus agentes e a principal fonte de valor é o conhecimento. É fundamental que o conhecimento agregue valor no processo de prestação de serviço junto à comunidade.

Destacamos neste estudo que todo conhecimento pode ser criado internamente na instituição, pode ser coletado externamente ou pode ser desenvolvido por relações de parceria ou alianças estratégicas com empresas privadas, universidades ou instituições externas à organização. Portanto, por administração estratégica do conhecimento ou gestão estratégica do conhecimento entende-se o processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a instituição, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras.

A questão central é se o conhecimento constitui uma posse individual ou coletiva. Nonaka e Takeuchi (2008b) afirmam que o conhecimento é criado por pessoas e uma organização não pode criar conhecimento sem essas pessoas, e que o papel principal da organização será o de amplificar organizacionalmente o conhecimento criado por seus agentes e cristalizá-lo com parte de uma rede de conhecimento. Esse conhecimento coletivo, fruto de interações específicas ocorridas entre indivíduos em uma organização, formará um ativo socialmente construído.

As organizações normalmente aprendem em áreas relacionadas às que constituem suas práticas atuais, com o avanço do conhecimento ocorrendo por meio de recombinações do conhecimento já existente. Exceções são exemplificadas por novos conhecimentos trazidos para a instituição mediante a contratação de novos profissionais, pelo incentivo a formação interna de profissionais em áreas distintas, ou pela parceria com outras organizações. Mesmo nesses casos, a capacidade de agregação de novos conhecimentos ao conhecimento já existente vai ser decisiva para a eficácia da iniciativa.

Terra (2008) acredita que a Gestão Estratégica do Conhecimento deve estar amplamente ancorada pelas decisões, compromissos e ações estratégicas dos gestores públicos, nos seguintes termos:

- Desenvolvimento estratégico e organizacional: a GC implica o desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais. É difícil imaginar uma sólida estratégia institucional que não coloque a aquisição, desenvolvimento e manutenção de habilidades e competências individuais e coletivas como ponto central para a busca de uma alta qualidade na prestação de serviço;

- Investimento em infraestrutura tecnológica: é evidente que tecnologias de comunicação que facilitam o compartilhamento de conhecimento fazem parte da GC. Em grandes corporações com várias localidades sob sua responsabilidade, tais ferramentas podem ser particularmente úteis. O uso dessas tecnologias, no entanto, embora necessária esta longe de ser suficiente. Por outro lado, um dos principais benefícios dessas tecnologias é o próprio aumento da conectividade entre as pessoas da instituição e mesmo uma redução dos problemas de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos;

- Cultura organizacional: sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos ou explícitos) no dia-a-dia de todos os profissionais, as estratégias políticas e os investimentos em infraestrutura dificilmente atingirão seus objetivos. Estas ações estão relacionadas ao desenvolvimento e alavancagem dos vários níveis e formas de conhecimento organizacional. Assim, o monitoramento regular do ambiente interno e dos valores organizacionais, bem como o seu redirecionamento, de tempos em tempos, torna-se parte importante de qualquer esforço em desenvolver uma GC apropriada para a instituição.

Destacamos por fim que a condição estratégica da informação, tanto interna quanto externa à organização, passou a priorizar a geração do conhecimento estratégico no indivíduo (explícito e tácito) a partir de diversas informações estratégicas ou não para uma instituição. O conhecimento – destino da informação – é organizado em estruturas mentais por meio das quais os profissionais assimilam o produto das informações estratégicas. Conhecer passa a ser compreendido como um ato de interpretação individual, uma apropriação de cunho estratégico do objeto informação pelas estruturas mentais de cada gestor público. Estruturas mentais não são pré-formatadas, no sentido de serem programadas nos genes. As estruturas mentais são constituídas pelo sujeito sensível, que percebe o meio.

A geração do conhecimento estratégico passa a ser entendida como uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo realizado por meio de suas competências cognitivas, ou

seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Essa reconstrução pode alterar o estado de conhecimento estratégico do gestor público, ou porque aumenta seu estoque de saber acumulado, ou porque sedimenta o saber já estocado, ou porque reformula o saber anteriormente estocado.

3.4.1 Institucionalização do Conhecimento

A criação do conhecimento é o começo de um processo recursivo que vai da controvérsia ao fechamento. Tem passos intermediários e constructos transitórios que são permeados pela incerteza e ambiguidade. Em uma conotação hipotética, a criação do conhecimento representa um potencial para a produção de conteúdos duráveis para as instituições.

Patriotta (2003) realizou importante estudo sobre o processo de criação, utilização e institucionalização do conhecimento, entendendo que ele está dentro de um amplo fluxo de conhecimento, onde a criação é um processo de geração, que apesar de incipiente, identifica as fontes e agentes envolvidos na produção do fenômeno relacionado ao conhecimento.

Neste contexto, a utilização do conhecimento refere-se à aplicação de um estoque particular de conhecimento em situações concretas e assim surge um *modus operandi* (maneira de fazer) distinto. O conhecimento apresenta uma configuração de fluxo. A criação do conhecimento é tida como um processo circular e recursivo. Por meio da dinâmica da utilização do conhecimento institucionalizado, ele é constantemente manipulado e transformado, levando novamente a um novo processo de criação do conhecimento. Como consequência, a utilização do conhecimento provê um caráter dinâmico ao conhecimento nas organizações, pressionando processos de mudança e transformação. Mediando a interação entre criação e institucionalização do conhecimento, o processo de utilização mantém a tensão entre ser e tornar-se, ordem e desordem, abertura e fechamento, dos quais o conhecimento emerge.

A importância da institucionalização do conhecimento está na sua capacidade de agregar valor, como a própria literatura tem demonstrado, onde a criação, utilização e institucionalização de novos conhecimentos se transformam em uma fonte de qualidade na prestação de serviços. A fim de capitalizar o conhecimento e torná-lo disponível para o uso, as

instituições precisam incorporá-lo em dispositivos organizacionais estáveis tais como estrutura, rotinas, procedimentos, mapas cognitivos, artefatos, entre outros.

Institucionalização é o processo pelo qual a ação e conhecimento humano são progressivamente delegados à organização e registrados em estruturas estáveis de significação. A institucionalização adiciona dois aspectos importantes à criação do conhecimento. Primeiro, ela implica em um ato de aceitação social, onde certos códigos, padrões, estruturas e práticas tornam-se progressivamente tidas por certo dentro de uma dada comunidade; a legitimação do conhecimento organizacional aponta para a importância de alcançar o consenso em torno de um conhecimento reconhecido como válido, enquanto destaca um problema de conformidade com padrões organizacionais existentes. Segundo, uma vez que ele é criado e reconhecido como válido, o conhecimento necessita ser representado e formalizado a fim de ser compartilhado e difundido no nível organizacional.

Para Scott e Meyer (1994) institucionalização pode ser entendida como um processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades vêm a ser possuídos normativamente e cognitivamente em um lugar, e praticamente tidos como certos, como legítimos.

Assim, enquanto no ambiente técnico é o racional que permite à organização ser eficiente, no institucional são os procedimentos que representam o racional, e que irão conferir legitimidade à organização: a legitimidade está relacionada com o grau de aceitação cultural que uma instituição tem na sociedade.

Somente por meio de uma articulação é que o conhecimento é representado e feito visível. A articulação pode ser definida como o ato de fazer o conhecimento manifesto. Como um resultado da institucionalização, o conhecimento é registrado dentro de um sistema de normas, práticas e convenções, e incorporado em estruturas estáveis. O conhecimento torna-se canônico, real, definido e certo. Institucionalização implica em um processo de fechamento epistemológico similar à criação de uma caixa preta. Ela envolve um processo de infusão com valores apontando para uma definição filosófica de conhecimento como “crença verdadeira justificada”. Desta forma, o conhecimento institucionalizado não está relacionado ao desempenho organizacional, mas para uma identidade distinta da uma instituição expressa em conceitos tais como reputação, responsabilidade, prestígio, credibilidade e diferenciação.

Patriotta (2003), em seus estudos, observou dois pontos de grande importância que podem permitir o controle do processo de criação do conhecimento, que são a Fonte e o Resultado do conhecimento no início de um processo, desenvolvido em uma nova fábrica de automóveis no qual este estudo foi elaborado.

Com base neste estudo o autor fez generalizações e fundamentou a construção de um modelo teórico de conhecimento dentro das organizações, o qual abrange um ciclo de conhecimentos baseados em processos de criação, utilização e institucionalização, levando à produção de resultados do conhecimento. Nesse modelo, os principais conteúdos do conhecimento foram identificados como sendo: trabalhos, rotinas e senso comum. O autor entende ainda que da intersecção entre conteúdo do conhecimento e grau de institucionalização resulta em um sistema classificatório com tipos específicos de conhecimentos desenvolvidos da seguinte forma: i) Conhecimento de Fundação: ligado ao delineamento da organização, que relaciona a natureza do conhecimento organizacional à origem daquele conhecimento refletido na organização ao trabalho; ii) Conhecimento de Procedimento: referente ao caráter rotinizado da ação organizacional em ambientes de trabalho consolidados; iii) Conhecimento de Experiência: relativo a estágios mais maduros na trajetória evolucionária do conhecimento na organização.

A Figura 4 demonstra a tipificação dos principais padrões de conhecimento que emergiram nos três casos, auxiliando na visualização e compreensão do modelo desenvolvido por Patriotta (2003).

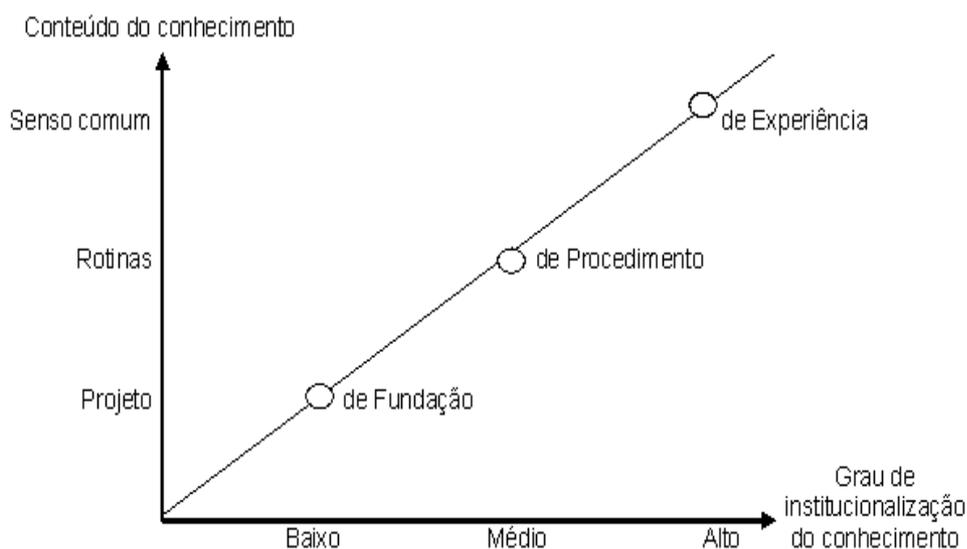


Figura 4 – Um sistema classificatório de conhecimento em organizações
 FONTE: Patriotta (2003, p.193)

Este modelo de processo de articulação do conhecimento desenvolvido em um ciclo de três fases (criação, utilização e institucionalização) de certa forma, pode ser relacionando com os estudos de Queiroz (2007) sobre processo ou ciclo de políticas públicas, desenvolvido com base em três fases interligadas de formulação, implementação e avaliação. Portanto, com

base em uma proposta de integração destes conceitos apresentados, busca-se um modelo que compreenda a importância da gestão estratégica do conhecimento dentro do contexto do ciclo de políticas públicas e sua relação com a GC.

3.4.2 Modelo de Integração do Ciclo de Políticas Públicas e Gestão do Conhecimento

Integrar a GC e a Administração Pública, inserindo práticas distintas e interligadas dentro de um modelo de Gestão de Políticas Públicas, têm por objetivo melhorar o desempenho estratégico institucional, por meio de um processo de criação, retenção, compartilhamento e disseminação de novos conhecimentos pela organização.

Um processo, muitas vezes, é interpretado por pesquisadores na literatura acadêmica de três formas: i) Primeiro, como uma lógica utilizada para explicar uma relação de causalidade em uma teoria de variância; ii) Segundo, como uma categoria de conceitos que se referem às atividades de indivíduos ou organizações; iii) E terceiro, como uma sequência lógica de eventos que descrevem como as coisas mudam ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992).

Destas três abordagens, destacamos que apenas a terceira observa o processo em ação e, assim, somente ela poderia ser capaz de descrever e explicar como algumas instituições podem causar ou mesmo desenvolver mudanças ao longo do tempo. Logo, processo pode ser entendido como uma sequência de eventos individuais e coletivos, ações ou atividades que se desdobram ao longo de um determinado período de tempo, inseridos em um contexto. Entendemos ainda que a maioria dos estudos que versam sobre processo está mais preocupada com a maneira de descrever, analisar e/ou explicar os “como”, “o que”, e “porquês” ocorrem uma sequência de ações individuais e coletivas, inseridas dentro de um processo dinâmico, os quais se transformam em uma interpretação da realidade social em movimento, cujos atores moldam e são moldados, resultando em um legado onde o passado está vivo no presente o qual poderá moldar o futuro emergente (PETTIGREW, 1997).

Por isto que a investigação de um processo requer uma atividade quase artesanal, repleta de intuição, bom senso e conhecimento tácito, que se descreve por meio de cinco pressupostos orientadores (enraizamento; integração temporal; explicação de contexto e ação; explicação holística e, explicação dos resultados) que servem de ligação entre contexto, processos e resultados. Este conjunto de regras e pressupostos orientadores de identificação

pode ajudar a estruturar as estratégias organizacionais em seu desenho, processo social e apresentação, em especial, para este estudo, em compreender a relação entre o processo ou ciclo de políticas públicas com o fluxo de conhecimento organizacional que ocorrem para a formação das Ações Estratégicas de Segurança Pública realizada pelos gestores das Companhias Policiais Militares pertencentes aos Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, região oeste do Estado do Paraná.

Portanto, no âmbito deste trabalho, o processo de políticas públicas pode ser compreendido como a dinâmica que envolve o ambiente organizacional e as práticas de gestões que resultam em novas ações políticas, por meio das fases do ciclo de políticas públicas de formulação, implementação e avaliação, as quais buscam responder questões de quem, como e com que os recursos serão mobilizados na busca dos resultados estratégicos da instituição (QUEIROZ, 2007).

Com a compreensão de que a aquisição de novos conhecimentos pode modificar os modelos mentais dos gestores estratégicos, surge a questão de como podem ser administradas as causas das mudanças em uma instituição, e como ocorre suas adaptações nos ciclos de políticas públicas. A resposta pode estar no fato de que a busca por novos conhecimentos em um ambiente em constante mutação leva aos gestores destas instituições a desenvolverem novas habilidades administrativas ou inovações nos processos de gestão.

Os resultados econômicos, sociais e ambientais são vistos como consequência tanto das operações referentes ao conteúdo estratégico (o que fazemos em termos de serviços públicos) como dos processos das políticas públicas promovidas pelas escolhas estratégicas dos gestores institucionais (como realizamos estes serviços) e que, de alguma maneira, possam levar ao desenvolvimento territorial de maneira sustentável; onde as atividades de seleção de programas e serviços e os demais fatores relacionados promovam os resultados sociais esperados, assim como, os fenômenos e as escolhas existentes nos processos das políticas públicas definidas desenvolvam a estrutura institucional, a seleção da tecnologia de suporte e as formas de gestão; levando ao entendimento de que a cognição é uma das dimensões a serem consideradas nas práticas de gestão para a construção da própria realidade institucional.

Por fim, entendemos que com a prática de GC novos conhecimentos e sensibilidade são incorporados, modificando os modelos mentais dos participantes, onde o enriquecimento do mecanismo por meio do qual os indivíduos interpretam a realidade, com novas crenças e atitudes, estimula o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, retroalimentando

todo o sistema e transformando-o em um ciclo reforçador de novos conhecimentos organizacionais.

Assim, com base nos estudos preliminares sobre o processo estratégicos organizacionais desenvolvidos por Santos (2011), buscou-se neste trabalho teórico-empírico uma proposta de modelo de integração, conforme a figura 5, com base nas pesquisas realizadas sobre o ciclo de políticas públicas desenvolvidas por Queiroz (2007); relacionada com o uso sistêmico do Fluxo do Conhecimento apresentado por Patriotta (2003), e as práticas de GC estudadas por Schlesinger *et al.* (2008) e Silva (2012).

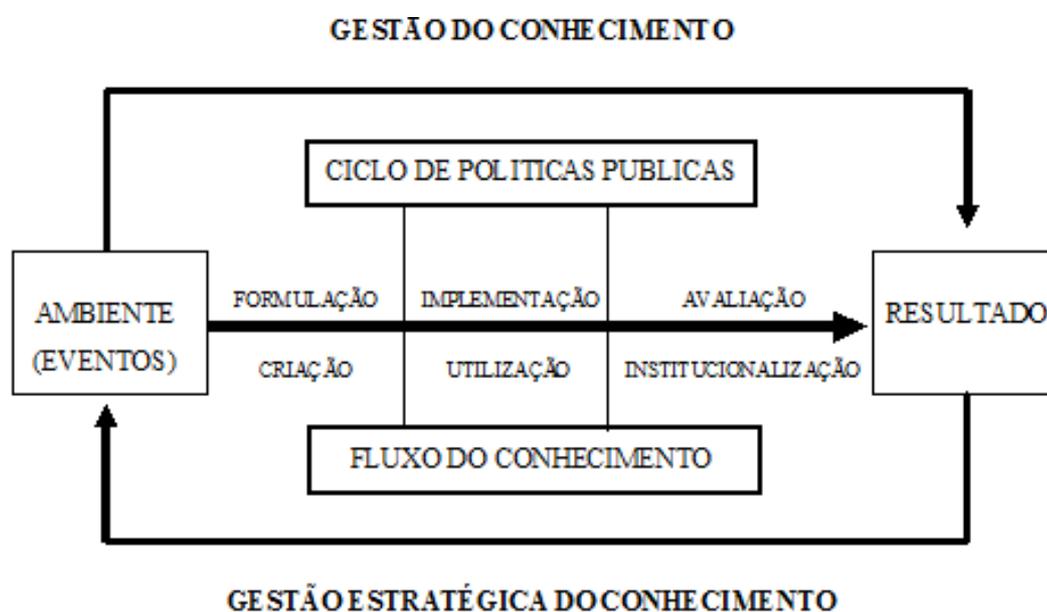


Figura 5 – Modelo proposto de relação do ciclo de política públicas com GC
 FONTE: Adaptado pelo autor com base nos estudos de Santos (2011)

A lógica deste ciclo está no fato de que uma vez surgindo um evento (ZARIFIAN, 2001), dentro do ambiente complexo em que a instituição pública encontra-se inserida, a organização movimenta seus recursos internos (BARNEY e HESTERLY, 2007), por meio da interface do ciclo de políticas públicas (QUEIROZ, 2007), com o fluxo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), no sentido de se buscar resultados estratégicos previamente estabelecidos (WHITTINGTON, 2006). Esta relação entre o ciclo de políticas públicas e o fluxo do conhecimento para criar, utilizar e institucionalizar o conhecimento pode configurar ou não a GC, pois a interface que surge durante este ciclo pode possibilitar os resultados planejados inicialmente pelos gestores das Companhias Policiais Militares subordinadas aos Batalhões de Polícia Militar do 5º Comando Regional de Segurança Pública.

A GC pode ter um papel importante nestes resultados, por meio de seus recursos internos tanto de pessoal como de materiais. A articulação deste ciclo pode gerar para o estrategista da organização uma aprendizagem individual (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), ampliando o seu estoque estratégico do saber (BARRETO, 2006), e para a instituição uma aprendizagem organizacional (TAKAHASHI, 2007), aumentando o seu capital intelectual (EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1998); retornando este ciclo como uma Gestão Estratégica do Conhecimento (TERRA, 2008), o qual se renova a cada novo evento que interfira no conteúdo estratégico da organização (BULGACOV, 2009).

O ambiente organizacional passa a ser entendido como o conjunto de todos os fatores (eventos), tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu desenvolvimento para atingir seus objetivos. Este conceito encontra sintonia com os estudos de Zarifian (2001), o qual interpreta os eventos de duas maneiras: i) A primeira maneira de se abordar um evento surge a partir de seus sistemas internos de gestão, entendendo evento como algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o sucesso das atividades internas da organização; e é em torno desses eventos que ocorre o uso do conhecimento, por meio das intervenções humanas nos problemas mais complexos e mais importantes; ii) A segunda maneira de se abordar um evento ocorre no contexto externo da organização, com os diversos problemas colocados pelo ambiente, levando a organização a mobilizar suas atividades de inovação bem como de busca de novos conhecimentos.

Logo, uma organização inserida em um universo de eventos, deve ter a percepção de que as coisas estão em constante mutação, não sendo mais possível basear-se na simples repetição de suas atividades, o que obriga a aquisição de novos conhecimentos e experiências, se concretizando efetivamente em torno de um ciclo constante de novos eventos.

Neste constructo propõe-se que, partindo dos eventos do ambiente, a complexidade dos diversos conflitos sociais faz com que as instituições públicas de segurança busquem o desenvolvimento de novos programas e serviços, culminando na necessidade de implementação do conhecimento de forma sistêmica (GC) dentro de um ciclo de políticas públicas dinâmico. Com o surgimento de um novo ciclo de políticas públicas, o conhecimento criado, utilizado e institucionalizado pode auxiliar no desenvolvimento dos novos programas e serviços (inovação de valor), bem como na possibilidade de geração de uma qualidade superior na prestação deste serviço de segurança pública bem como, em um desenvolvimento territorial sustentável como resultado; destacando que este processo pode ser acionado novamente com o surgimento de um novo evento, e que é nesta relação entre o ciclo de políticas públicas e fluxo do conhecimento que pode ocorrer de fato a GC.

O resultado, neste modelo, poderá ser analisado por meio da verificação do que permaneceu na memória organizacional sobre este processo e das práticas baseadas em conhecimentos que foram institucionalizadas.

As organizações não possuem cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias, e que desenvolvem também uma visão de mundo e ideologias. Essa memória organizacional mantém certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores todo o tempo, apesar da entrada e saída de funcionários e de líderes (HEDBERG, 1981).

Diante do que foi exposto, observa-se a importância que a GC possui para a possibilidade de formação de novos ciclos de políticas públicas para as instituições do Estado. Por isso, compreender a relação entre o fluxo do conhecimento e o desenvolvimento do ciclo de políticas públicas de uma instituição de segurança pública requer um estudo teórico-empírico aprofundado, que permita analisar como essa relação ocorre e de que maneira esta interface pode contribuir para o desenvolvimento destas políticas públicas na área da segurança; para uma melhor qualidade de vida das pessoas; para o aperfeiçoamento institucional; para o desenvolvimento territorial sustentável e, principalmente, para a construção da cidadania em nosso país.

Avançar nesta análise implica também em verificar se a relação em estudo, na prática, configura a GC na formação de ações estratégicas de gestão pública de uma instituição policial. Para isso, este trabalho tem por objeto uma pesquisa nas dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, região oeste do Estado do Paraná. A próxima seção apresenta o delineamento metodológico a ser percorrido.

4 METODOLOGIA E DESENHO DA PESQUISA

O presente estudo foi realizado com os dezesseis comandantes de Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com o propósito de analisar de que maneira ocorre a relação da GC com as ações estratégicas de gestão nessas instituições de segurança pública.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho caracterizou-se como descritivo, pois de acordo com os estudos de Cooper e Schindler (2003), este estudo buscou identificar e descrever a relação da GC com as ações estratégicas dos gestores das dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar.

A abordagem adotada foi tanto quantitativa quanto qualitativa onde, de acordo com Creswell (2007), uma pesquisa que ocorre em um cenário natural ela poderá utilizar métodos múltiplos que são interativos. Para o autor, abordagem quantitativa e qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática e principalmente pela forma de abordagem do problema que está sendo estudado. O quantitativo significa quantificar opiniões, dados, formas de coleta de informação, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas.

Com relação à questão do rigor em pesquisas qualitativas, Godoy (2006) adverte que para um estudo dessa natureza ser considerado de qualidade é preciso atender determinados critérios, por exemplo: no que tange à validade, a autora relata que é preciso que as conclusões da pesquisa estejam apoiadas nos dados coletados. Com relação à confiabilidade implica em garantir a coerência metodológica, ao conhecimento do objeto de estudo e os dados coletados devem dar conta dos principais aspectos envolvidos. Já a generalização, só será possível em estudos de casos com procedimentos estatísticos.

Einsenhart (1989) entende que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. Os estudos de caso combinam tipicamente métodos de levantamento de dados com arquivos, entrevistas,

questionários e de observações, que têm como objetivos fornecer uma descrição, testar ou gerar uma teoria.

A escolha das dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar, subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar para este estudo tem por base os dados secundários consultados que indicam que estas subunidades policiais de segurança pública estão localizadas em toda a extensão da faixa de fronteira oeste do Estado do Paraná sendo, portanto, um caso único e representativo para este tipo de estudo, devido às características de complexidade observadas na faixa fronteira, bem como pelas diversas tipificações criminais que se apresentam nesta região territorial paranaense.

O nível da análise foi o organizacional, e buscou entender como ocorre a relação da GC com as ações estratégicas de Gestão Pública dentro do 5º Comando Regional de Segurança Pública. A unidade de análise foi o individual, representada pelos gestores ou comandantes das dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar.

4.2 ESCOLHA DO CASO

A partir das características do estudo proposto, definiu-se que o desenho da pesquisa foi pelo estudo de caso único inserido, isto é, considera apenas uma organização (caso único – 5º Comando Regional de Polícia Militar), e inserido porque consiste em um campo de múltiplas unidades de análise (os dezesseis comandantes das Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar).

Dentro das observações de Yin (2010), os trabalhos de estudo de caso seguem uma lógica de replicação e não de amostragem, o que significa que as unidades de análise do estudo podem se comportar de forma semelhante. Para o autor, uma das vantagens dos estudos de casos é a reunião de evidências mais convincentes pela replicação do padrão estudado, embasando melhor a possibilidade de generalização.

Duarte (2005) destaca que a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística, pois sua definição depende do julgamento do pesquisador e não do sorteio a partir do universo. Nesse caso, será utilizada a escolha por conveniência ou intencional. No caso da conveniência, a seleção será baseada na viabilidade, ou seja, na

proximidade ou disponibilidade. Já a questão intencional ocorre quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva.

O pedido de autorização para o estágio nos locais deste estudo foi encaminhado pela coordenação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Estadual de Maringá - UEM mediante o Ofício nº. 011/2012-PPP datado de 05 de julho 2012 para o 5º Comando Regional de Polícia Militar (5º CRPM) o qual se encontra no Anexo 4 desta trabalho, e a autorização e indicação de estágio foi respondida mediante o Ofício nº. 0510 - 1ª Seção do 5º CRPM, em data de 12 de julho de 2012, o qual se encontra no Anexo 5 deste estudo.

No local de estágio foram aprofundadas as coletas de dados referentes aos locais de pesquisa, relação de contato com os respectivos comandantes das dezesseis Subunidades Policiais Militares. Para este trabalho foram realizadas entrevistas como pré-teste no setor de Planejamento Estratégico do 5º Comando Regional de Polícia Militar, pois com a realização deste pré-teste foi possível perceber a necessidade de se adaptar o instrumento de pesquisa de forma coerente do que foi aplicado para o nível de Comando de Subunidade, corrigindo alguma distorção ou dificuldade que poderiam ser levantada durante sua aplicação.

As instituições escolhidas como objeto principal de pesquisa foram as dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, porque são consideradas instituições de Segurança Pública de grande representatividade tanto pelo Governo Federal para a implantação de sua Estratégia Nacional de Fronteira (ENAFRON) como para a Secretaria de Estado da Segurança Pública do Estado do Paraná, por estarem localizadas na faixa de fronteira do Estado do Paraná, o que justifica um estudo de caso único e porque atende ao critério de acessibilidade

O Plano Estratégico de Fronteiras foi desenvolvido com base no Decreto Federal nº. 7.496, de 08 de junho de 2011, tendo como foco estratégico de trabalho a integração das ações dos órgãos de segurança pública com as forças federais bem como o fortalecimento da prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos praticados na faixa de fronteira, conforme cópia deste Decreto que se encontra no Anexo 3.

A fim de preservar a identidade dos entrevistados foi definido que, neste trabalho, os dezesseis Comandantes de Companhia PM, objeto deste estudo, foram identificados como Gestor Público A, Gestor Público B, e assim respectivamente até o Gestor Público P. O cronograma de pesquisa destes Gestores Públicos foi realizado no mês de outubro de 2013, conforme está descrito no Quadro 7, com as datas e horários que foram realizadas as

entrevistas. Sendo necessário remarcar apenas a entrevista com o Gestor D que inicialmente estava prevista para o dia 04 de outubro de 2013 e foi realizada no dia 22 de outubro de 2013.

GESTOR	Dia da pesquisa	Hora da pesquisa
1. Gestor A	24 de outubro de 2013	09:00 horas
2. Gestor B	24 de outubro de 2013	14:00 horas
3. Gestor C	24 de outubro de 2013	11:00 horas
4. Gestor D	22 de outubro de 2013	09:00 horas
5. Gestor E	04 de outubro de 2013	15:00 horas
6. Gestor F	04 de outubro de 2013	13:00 horas
7. Gestor G	04 de outubro de 2013	09:00 horas
8. Gestor H	31 de outubro de 2013	08:00 horas
9. Gestor I	31 de outubro de 2013	14:00 horas
10. Gestor J	03 de outubro de 2013	09:00 horas
11. Gestor K	03 de outubro de 2013	11:00 horas
12. Gestor L	03 de outubro de 2013	13:00 horas
13. Gestor M	11 de outubro de 2013	11:00 horas
14. Gestor N	11 de outubro de 2013	09:00 horas
15. Gestor O	11 de outubro de 2013	16:00 horas
16. Gestor P	10 de outubro de 2013	09:00 horas

Quadro 7 – Cronograma de pesquisa aos Comandantes de Companhia PM
 FONTE: elaborado pelo autor

Uma vez definida a escolha do caso a ser estudado, ou seja, os gestores ou comandantes das dezesseis Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar passaremos a apresentar a fonte, coleta e tratamento dos dados que foram pesquisados.

4.3 DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), o tipo e a quantidade de dados que serão coletados dependem da natureza do estudo e dos objetivos da pesquisa. Assim, por se tratar de um estudo de caso quantitativo e qualitativo, os dados serão coletados em diversas fontes, o que exigirá planejamento e preparação (YIN, 2005). Portanto, a coleta de dados ocorreu por meio de fontes primárias e secundárias.

Como dado secundário foi utilizado o contido no *site* (endereço eletrônico) institucional da Polícia Militar do Paraná (<http://www.policiamilitar.pr.gov.br>), no que se refere à descrição de responsabilidade territorial pertencente ao 5º Comando Regional de Polícia Militar.

Foram utilizados também dados sobre os cinco Batalhões Policiais Militares e suas respectivas Subunidades Policiais Militares, disponíveis em outras fontes secundárias como jornais, relatórios, *folders*, revistas, *site* das próprias instituições, entre outros; bem como, pesquisadas realizadas durante o estágio no 5º CRPM, e no curso do ENAFRON os quais forneceram informações do setor de segurança pública da região oeste do Paraná.

O foco principal deste trabalho foi a realização de entrevistas com intuito de se buscar as percepções e as experiências dos participantes, no caso entrevistas com os dezesseis comandantes das Companhias Policiais Militares pertencentes aos cinco Batalhões de Polícia Militar os quais estão subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar e, na maneira como eles desenvolvem a gestão do conhecimento para a geração de suas ações estratégicas.

Enquanto a literatura do ciclo de vida provê exemplos do desenvolvimento relativamente previsível de crises, o mais notável sobre os dados das entrevistas são a natureza extremamente diversa e individual dos episódios críticos descritos: variabilidade e complexidade que residem no nível fenomenológico e, portanto, só acessível por meio da metodologia qualitativa, interpretativa (COPE e WATTS, 2000).

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas baseadas em roteiro composto por questões abertas, em que os entrevistados puderam expor suas opiniões com maior flexibilidade, conforme roteiro apresentado no Anexo 1 deste trabalho. As entrevistas foram gravadas com a concordância dos participantes e, posteriormente, transcritas, classificadas e codificadas, para a realização das análises. Foram retiradas fotos para materializar os conceitos que estavam sendo estudados, as quais fazem parte deste trabalho; todas as fotos foram autorizadas formalmente tanto pelos dezesseis Gestores Públicos pesquisados bem como pelos protagonistas que foram registrados netas fotografias.

Com relação à análise dos dados, Godoy (2006) comenta que não é a última fase do processo de pesquisa, pois ela é concomitante com a coleta e só termina quando novos dados não acrescentam mais nada. Ainda com relação à análise e interpretação dos dados, estes compreendem e descrevem o que os dirigentes dizem, identificando padrões e buscam integrar as diferentes fontes de dados (PATTON, 2001).

Os dados foram analisados segundo as técnicas de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é frequentemente usada para interpretar textos de entrevistas (HAIR JUNIOR *et al.*, 2005), e descritas por Bardin (1977) como sendo:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos

ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p.42).

De acordo com Bardin (1977), foi utilizada a análise temática que “consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. Assim, o resultado dessa análise qualitativa foi uma síntese de níveis mais elevados (GODOY, 2006). Foi possível trazer do referencial teórico algumas destas categorias e que o conteúdo foi analisado a partir destas (ciclo de políticas públicas, fluxo de conhecimento, GC) e das que surgiram ao longo da análise.

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações foram constatadas durante o trabalho, por exemplo, a dificuldade de acesso a alguns dos entrevistados, por estarem de férias e não terem sido localizados, e a possibilidade de respostas tendenciosas e imprecisas, em função do interesse em não revelar acontecimentos considerados pouco relevantes. A pesquisa qualitativa está também sujeita à interpretação do pesquisador o qual também compunha o universo a ser pesquisado. Como aponta Bardin (1977) estas subjetividades é um viés a ser considerado, entretanto tais limitações foram mitigadas por meio de novos agendamentos para os comandantes de companhias não localizados; pelo uso de triangulações nas entrevistas no caso de informações incompletas e; por fim, com a entrevista do subcomandante da companhia no qual este pesquisador é o atual comandante.

5 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

Cardoso (2009) destaca que foi a convivência entre seres humanos em grupos organizados é que provocou o surgimento da sociedade, que pode ser definida de maneira simples como todo complexo de relações das pessoas com seus semelhantes. A necessidade de sobrevivência no meio hostil que cercava o ser humano primitivo aliado à necessidade de proteção e de organização fez com que surgissem alguns conflitos entre estas pessoas. A polícia, portanto, nasceu de uma necessidade de controle social, com o surgimento dos primeiros núcleos comunitários. A sua existência vem acompanhando a humanidade em sua evolução, e sua finalidade é cada vez mais aceita em meio ao mundo cercado de necessidades, demandas e interesses, onde o desrespeito e a falta de valorização das pessoas pelo próprio ser humano se acentuam a cada momento.

A polícia no Brasil esteve sempre atrelada à política, pois em sua maioria está sob o comando dos governadores. Mesmo em um estado democrático de direito a concepção de polícia como instrumento de manutenção da ordem e preservação da segurança pública praticamente sem limitações, não muda (BAYLEY, 2006). Assim, segundo este autor, podemos perceber que a ideia de polícia está intimamente ligada à noção de política. Portanto, o policiamento é uma atividade dinâmica e tem origem na necessidade comum de segurança da comunidade, permitindo-lhe viver em tranquilidade pública. Considera-se para efeitos desse trabalho a definição das instituições policiais como aquelas organizações do Estado destinadas à manutenção da ordem pública com autorização para utilizar a força, caso necessário.

Para Bayley (2006), a manutenção da ordem pública, no sentido de harmonia social, é a função essencial dos governantes do Estado, não apenas a própria legitimidade do governo é em grande parte determinada por sua capacidade em manter a ordem, mas também a ordem funciona como critério para se determinar se de fato as Políticas Públicas deste governo no campo da Segurança Pública estão sendo efetivamente aplicadas. As atividades policiais determinam os limites da liberdade numa sociedade organizada, algo essencial para se determinar à credibilidade de um governo. Embora governos imponham restrições de outras maneiras, a maneira pela qual eles mantêm a ordem certamente afeta de modo direto à liberdade real de cada cidadão.

A presença policial no dia-a-dia da vida em uma comunidade representa uma construção social de valores sólidos a serem defendidos dentro do contexto territorial no qual

este agente público de segurança se encontra inserido. Por isto, Bayley (2006) define a palavra policial como a pessoa autorizada por um grupo representativo da sociedade para regular as relações interpessoais dentro deste grupo através da aplicação da lei e, se preciso, da força física. Esta definição possui, portanto, três partes essenciais: autorização coletiva, uso interno e força psicológica (coercitiva) ou física (coativa).

O autor entende autorização coletiva como a capacidade que um agente público possui em tomar decisões em nome da coletividade, para o bem comum; que seu uso é interno porque este poder é exercido dentro de uma determinada região ou território e; por fim, acrescenta que o uso da força, física ou psicológica, somente lhe é permitido se esta ação for dentro dos preceitos legais, não ferindo o princípio constitucional da dignidade humana.

Historicamente Bayley e Skolnick (2006a) destacam que é costume associar a inovação na polícia moderna ao nome de Roberto Peel, que em 1829 apresentou ao mundo a Polícia Metropolitana de Londres. Frente ao problema de conciliar o medo que os cidadãos londrinos tinham dos altos índices de criminalidade com o temor generalizado diante do abuso de poder por parte da polícia da época, Peel e seus colaboradores introduziram algumas inovações simples na rotina de trabalho de segurança pública. Criaram um uniforme azul facilmente identificável, mas sem aparência militar, privilegiando os recrutas que tinham vínculo com a comunidade local, desenvolveram as bases de um sistema de carreira profissional, espalharam patrulhas a pé pela cidade de Londres e – a mais radical de todas – desarmaram os patrulheiros. Assim, a polícia de Peel criou dois objetivos, visto como complementares: i) reduzir a criminalidade e melhorar a segurança pública e; ii) mostrar à opinião pública que a polícia poderia se aproximar das pessoas e não ser vista apenas como uma máquina de opressão.

Bayley (2006) escreve que a maioria das forças policiais são formadas por instituições públicas, especializadas e profissionais. Para o autor, essas três características são quase um sinônimo de policiamento moderno, quase porque o policiamento privado vem se expandindo tão rapidamente que em alguns países, como o Brasil, seus membros são tão numerosos quanto os da polícia pública. Existem, portanto, seis atributos essenciais para se ter uma análise da evolução da polícia. Os três primeiros devem estar presentes para que possa existir a polícia, quais sejam: i) os atributos de autorização social; ii) do âmbito interno e; iii) de força psicológica ou física – que juntos definem o conceito de polícia. Os outros três, ajudam a entender a sua evolução, uma vez que um tipo especial de polícia, a moderna, tende a ser: iv) majoritariamente pública, v) especializada e vi) profissional.

Bayley (2006) destaca que um tópico que muitos consideram bastante importante no estudo da polícia é sua eficácia relativa para enfrentar responsabilidades. Embora seja, sem dúvida alguma, uma questão crítica, consistindo a preocupação dominante do serviço policial, variações na eficácia da polícia no tempo e no espaço simplesmente não podem ser determinadas. Ainda, segundo o autor, existem quatro razões que são bem conhecidas pelos especialistas na questão, embora normalmente sejam ignoradas na prática:

a) Primeiro, embora a prevenção do crime e a melhoria da segurança pública sejam consideradas responsabilidades da polícia em todo o mundo, outros critérios também são considerados importantes, tais como respeito à Lei, ausência de comportamento imoral, criação de confiança pública, demonstração de simpatia e preocupação com a comunidade, abertura a controle qualificado, capacidade para a resolução de problemas gerais, proteção da integridade dos processos políticos e tratamento igualitário das pessoas.

b) Segundo, assumido que as ações policiais são a principal característica do desempenho policial, não é possível confiar nas informações a esse respeito. A medida habitual é a quantidade de crimes relatados à polícia, também chamados e ocorrências. Mas na verdade os índices de ocorrências atendidas são extremamente instáveis, mesmo quando o processo de registro não é deliberadamente manipulado. Para complicar mais ainda, um trabalho policial ativo e cuidadoso pode ter o efeito paradoxal de aumentar, ao invés de diminuir, o número de ocorrências atendidas. Os índices de ocorrências atendidas são, assim, muito pouco confiáveis para serem usados como medida de eficácia policial. São tão comuns os problemas com as ocorrências atendidas, que o ônus da prova deveria deixar de recair sobre os céticos e sim sobre seus usuários. Pesquisar sobre vitimização soluciona alguns dos problemas encontrados com as estatísticas sobre ocorrências atendidas, mas tem suas próprias dificuldades, especialmente o baixo índice de resposta dos pesquisados. No momento atual, não constituem uma alternativa prática ao se comprovar variações na criminalidade objetiva.

c) Terceiro, o crime, que aparece numa variedade enorme de formas, foi ligado a diversos fatores que não tem nada a ver com a atividade policial – idade, sexo, raça, renda, desemprego, industrialização, urbanização, senso de comunidade, valores, desorganização psicológica e oportunidade. Assim, qualquer estudo sobre a utilidade da polícia deve assegurar que fatores como os mencionados existam na mesma proporção das épocas e locais comparados. O grau de variação entre esses fatores é tão grande que um estudo sobre a eficácia da polícia, mesmo se fosse possível constituir uma medida de criminalidade confiável, é praticamente impossível. Mesmo dentro do país, a comparação entre diferenças

regionais de cada Estados, no que diz respeito a essas variações, normalmente é complexa demais para ser viável.

d) Quarto, as medidas de eficácia tais como taxas de solução de crimes, que normalmente traduzem a proporção entre o número de prisões e o número de ocorrências atendidas, são completamente artificiais. Não apenas se baseiam em números de ocorrências atendidas que não são confiáveis, como medem o que a polícia faz – realizar prisões – e não o que a polícia alcança com isso – a prevenção dos crimes. Taxas de solução de crimes podem ser consideradas medidas de eficácia policial apenas se punir for considerado o objetivo primário da polícia. Se a razão de existir da polícia for à proteção do público, então as taxas de solução de crimes não oferecem informação relevante.

Bayley (2006) compreende que o policiamento nos dias de hoje é dominado por órgãos públicos, especializados e profissionais; havendo uma necessidade constante de aperfeiçoamento de suas ações de segurança pública. De fato, para o autor, estas características definem a atividade policial e certamente facilitam seu reconhecimento. Acredita-se que os policiais são funcionários do governo, selecionados e treinados para esta carreira, cuja responsabilidade é o cumprimento da lei através do poder de polícia.

A ordem na qual estes três atributos foram combinados variou ao longo dos anos, com exceção de que a profissionalização geralmente surgiu somente após uma mudança da Segurança Pública para a tutela do Estado. Para Bayley (2006), qualquer comunidade que autorize o policiamento deve antes organizar uma cobertura para isso; deve criar uma estrutura para o exercício do comando. Uma vez que as comunidades mais importantes que organizam o policiamento hoje em dia são os Estados. No Brasil, o trabalho de policiamento é múltiplo e descentralizado, onde cada Estado tem sua própria Secretaria de Segurança Pública, com uma dicotomia de policiamento – Polícia Civil e Polícia Militar.

A luta para manter um equilíbrio adequado entre a aplicação efetiva da lei e a imparcialidade no tratamento dos indivíduos impregna todo o sistema da Justiça Penal. Essa luta é particularmente crítica e visível no trabalho policial porque, qualquer ação da polícia pode violar diretamente, e talvez dolorosamente, a liberdade de ação do cidadão. (BAYLEY e SKOLNICK, 2006b).

Para Mendonça (2014) uma força policial pode ser entendida um corpo de pessoas com poderes do Estado para assegurar a lei, proteger a vida, a integridade física das pessoas, a propriedade privada e pública e restabelecer a ordem. Entre os poderes recebidos pela investidura da polícia está o de uso legítimo da força física, letal ou não. O termo polícia está vinculado, de maneira genérica, ao serviço prestado por uma corporação dentro de um limite

territorial e legal. Existem dois modelos históricos de polícia, um onde a polícia é paramilitar, no caso dos países anglo-saxões que por motivos históricos e culturais a força policial mantém a ética e a estética militares, porém não são militares em sentido estrito. O outro modelo policial é militar, no caso das *GENDARMERIES* derivadas do modelo romano-francês e em atividade no mundo todo. As polícias militares baseadas nesse modelo podem ser definidas como forças militares encarregadas da proteção e do policiamento da sociedade civil em um determinado território de responsabilidade, no caso deste trabalho, serão estudadas as dezesseis Companhias de Polícia Militar subordinadas aos cinco Batalhões de Polícia Militar e pertencentes ao 5º Comando Regional de Polícia Militar do Estado do Paraná.

O Contexto das Organizações em estudo relacionadas ao problema de pesquisa e seus objetivos é apresentado em três seções, as quais abordam: O contexto Brasileiro da Segurança Pública, Histórico da Segurança Pública no Paraná e, o Contexto do 5º Comando Regional de Polícia Militar.

5.1 CONTEXTO BRASILEIRO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Segundo Sousa e Moraes (2011) com início do século XXI, a questão da Segurança Pública passou a ser considerado um assunto fundamental para a pauta de discussões no Campo de Políticas Públicas e o principal desafio para a formação do Estado de Direito no Brasil. A Segurança Pública ganhou visibilidade e tornou-se presente nos debates tanto por especialistas, no universo acadêmico, como pela sociedade em geral.

Ainda segundo estes autores, a atual configuração da Segurança Pública brasileira tem suas origens na própria formação sócio-político-cultural de nosso país. Esta discussão sobre a Segurança Pública brasileira está ganhando destaque em virtude do crescimento das taxas de criminalidade, o aumento da sensação de insegurança, sobretudo nos grandes centros urbanos, e a aparente ineficácia da ação policial na prevenção dos conflitos sociais. Tais situações representam desafios para a Segurança Pública na perspectiva de se consolidar políticas que levem à construção da cidadania em nosso país.

Para Pedroso (2005) desde sua origem, a atuação da organização policial dividiu-se em funções: as ações da Polícia Civil estavam voltadas para a prevenção e repressão ao crime, enquanto a Polícia Militar identificava-se com a defesa do território e repressão aos

movimentos de oposição política e insurreições. Enfim, a preservação da tranquilidade pública deveria figurar-se em decorrência da preservação da Colônia face às pressões internas (ataques indígenas e movimentos de independência), pressões externas (invasão de outras nações europeias) e, principalmente, a manutenção das relações internas de produção colonial (escravidão). A ideologia, sob esse aspecto, tornou-se fundamental para a manutenção de um pensamento que respaldou a atuação de controle policial da população.

O estudo sobre a Segurança Pública no Brasil nos diz que a história da polícia brasileira é marcada por uma herança escravocrata, clientelista e autoritária, o que se pode observar por uma simples operação policial, nos tratamentos diferenciados de acordo com o estrato social ao qual pertence o cidadão (HOLLOWAY, 1997). Este autor atribui o marco inicial desta característica na atividade policial brasileira à vinda da família real portuguesa para o Brasil em 1808, que possibilitou a reprodução das instituições burocráticas lusitanas de segurança pública em solo brasileiro.

De acordo com Cardoso (2009), desde sua criação no Brasil as polícias ocupavam-se apenas de uma pequena parte do controle social. Dirigiam suas atenções para a vigilância das classes tipificadas como perigosas, isto é, dos escravos, dos libertos e dos pobres livres. Na prática, suas atribuições concentravam-se na captura de escravos fugitivos, na repressão aos tumultos de rua, aos pequenos roubos e furtos e a outras condutas sociais indesejadas, como capoeira.

Para Pedroso (2005) a composição das polícias no Brasil foi articulada de forma a conter o que era visto como desordem e imoralidade que assolavam as cidades brasileiras, principalmente a capital federal da época, o Rio de Janeiro. Por outro lado, procurou-se também conter todo e qualquer tipo de distúrbio de origem político-social que viesse a desestabilizar o poder nos estados brasileiros. Com a proclamação da República, em 1889, inaugurou-se uma nova ordem política e houve a reorganização do aparato repressivo estatal. Mesmo que não tenha alterado fundamentalmente a composição da classe dominante, a nova ordem política modificou consideravelmente as relações entre as elites políticas existentes, e também alterou as relações entre as classes dominantes e subalternas. Com a abolição da escravidão, a instauração de um federalismo altamente descentralizado e o rápido crescimento urbano das principais cidades brasileiras exigiu profundas modificações nas instituições policiais.

Cardoso (2009) destaca que com o crescimento em ritmo acelerado das cidades e com a conseqüente expansão das classes consideradas perigosas nos espaços urbanos, buscou-se ampliar a capacidade de vigilância da polícia. No entanto a Polícia Militar brasileira cada

vez mais se assemelhava ao Exército. Incorporou os regulamentos militares, bem como a programação de inspeções, revistas, instrução e serviços. Esses regulamentos tratavam minuciosamente dos serviços dos policiais, das obrigações de comando e do cerimonial militar. Além disso, a rígida hierarquia exigia forte disciplina dentro dos quartéis. Os policiais militares eram investidos de amplos poderes para o cumprimento das suas tarefas junto à população. Era constante a tensão entre a missão de cumprir a lei e a tarefa de zelar pela manutenção da ordem, porém, o recurso à violência e à arbitrariedade por parte dos policiais contra as pessoas era frequente.

Ainda segundo este autor as tensões existentes entre o governo federal e os governos estaduais, aliada as disputas entre a capital e o interior pela hegemonia política marcou profundamente a reorganização das polícias estaduais. Isso explica porque os governadores são os verdadeiros comandantes das polícias nos estados, pois a influência deles deveria ser traduzida em força, amparada pelo fortalecimento do aparato policial. Essa tensão entre os governos central e estadual acentuaram o caráter militar das organizações policiais.

Segundo Pedroso (2005) foi a partir da Missão Francesa (1906-1914), que a rigidez na condução da tropa tornou-se um ponto fundamental para a organização disciplinar, incorporada como premissa básica do papel desempenhado pelo policial militar. A assimilação da disciplina passou a fazer parte dos atributos ligados ao aprendizado da profissão e, além disso, o arcabouço de conhecimentos adquiridos no interior da instituição subsidia a doutrina de como socializar um civil em soldado. Sob essa ótica socializadora, o processo de transformação do aparato policial tornou-se constitutivo de um “saber próprio e institucionalizado”, compondo um universo ideológico de produção de conhecimento aliado às práticas de novas técnicas. Mas, mais do que isso, o policial (ou soldado) deveria ser, acima de tudo, um militar e agir como tal. Assim, a hegemonia da corporação policial militar brasileira acabou por moldar um ideário de como deve ser o policial: militar, por excelência.

Durante as primeiras décadas do século XX pudemos constatar a estruturação nos moldes ideológico e militar da atuação policial, viés este que continuou nas décadas posteriores e também durante os governos militares (1964-1985). O que diferenciou a atuação repressiva durante a ditadura militar das dos governos das primeiras décadas do século XIX foi que a ditadura utilizou o Exército como principal força repressiva, enquanto a polícia serviu de coadjuvante no cenário político-repressivo, invertendo a preponderância que a polícia teve ao longo das primeiras décadas, como órgão monopolizador e centralizador da ordem pública. Para Pedroso (2005) no auge da ditadura a Polícia Militar brasileira esteve sob a fiscalização do Ministério do Exército, que por meio da Inspeção Geral das Polícias

Militares, encarregou-se de vigiar e controlar o aumento de efetivos, o material bélico utilizado e as alterações na estrutura organizacional, além de interferir na elaboração dos currículos dos cursos de formação dos policiais. Assim, atrelada a uma ideologia de Estado autoritário, a Polícia Militar nasceu sob a égide da repressão política, além de exercer o poder da vigilância sob o cidadão comum, constituindo assim uma formação ideológica própria, características estas também apresentadas nos estudos de Rolim (1999):

“As práticas policiais não eram diferentes, tendo em vista que prisões para averiguação, blitzens, diligências, revistas e batidas em inúmeros locais da cidade também faziam parte da rotina policial. Essa estratégia era considerada legítima, na medida em que o aparato repressivo estava agindo no cumprimento do dever, pois combatia um ‘inimigo’ da sociedade, que no momento não se constituía mais um criminoso político, mas no criminoso comum.” (p.128)

Em 1988, com o florescer na nova Constituição Brasileira, a Polícia Militar passou a atuar de forma coordenada de maneira ostensiva para a preservação da ordem pública, conforme preconiza a Carta Magna em seu artigo 144, inciso “V” parágrafo 5º: A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...] V – polícias militares e corpos de bombeiros militares; [...] § 5º As polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbem a execução de atividades de defesa civil (BRASIL, 2004).

Estudos do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) apontam que apesar da comemoração dos 25 anos da Constituição Federal de 1988, no momento em que os governos e as polícias estão administrando as demandas geradas pelas manifestações sociais que tomaram as ruas desde junho de 2013, segurança pública continua sendo um tema tabu no Brasil. E, nesse contexto, os dados publicados na sétima edição/2013 do Anuário Brasileiro de Segurança Pública reforçam a sensação de que vivemos em uma sociedade fraturada e com medo; aflita diante da possibilidade cotidiana de sermos vítimas e reféns do crime e da violência (LIMA e BUENO, 2013).

Não bastasse isso, os dados do FBSP também indicam que o nosso sistema de segurança precisa de aperfeiçoamento, pois paga mal aos seus policiais e convive com padrões operacionais inaceitáveis de letalidade da população que deveria proteger e de vitimização policial, caminhado par e passo com baixas taxas de esclarecimentos de delitos e precárias condições de encarceramento. Para Lima e Bueno (2013) o atual sistema de

segurança pública não consegue oferecer serviços de qualidade, reduzir a insegurança e aumentar a confiança da população nas instituições.

Ainda segundo estes autores, no plano da gestão de segurança pública dos estados, paradoxalmente, várias iniciativas têm sido tentadas: sistemas de informação, integração das polícias estaduais, modernização tecnológica, mudança no currículo de ensino policial, entre outras. A própria institucionalização do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal (SINESPJC), que alimenta a seção de estatísticas criminais do sétimo Anuário Brasileiro de Segurança Pública, é uma iniciativa importante e que merece ser fortalecida. Porém, a história recente da segurança pública tem sido marcada por mudanças incompletas. Ganhos incrementais nas políticas públicas tendem a perder força, na medida em que não são capazes, sozinhos, de modificar culturas organizacionais anacrônicas.

Isso significa que resultados de longo prazo só poderão ser obtidos mediante reformas estruturais que enfrentem alguns temas sensíveis, tais como: a distribuição e a articulação de competências entre União, Estados e Municípios e a criação de mecanismos efetivos de cooperação entre eles e demais Poderes; a reforma do modelo policial estabelecido pela Constituição; e o estabelecimento de requisitos mínimos nacionais para as instituições de segurança pública no que diz respeito à formação dos profissionais, transparência e prestação de contas, uso da força e controle externo (LIMA e BUENO, 2013).

Trata-se de uma agenda que associa mudanças nas estruturas policiais e de práticas de gestão com alterações na arquitetura institucional e legal que regula o setor no Brasil. Sem que essas duas dimensões sejam simultaneamente enfrentadas, a perspectiva é de manutenção de uma perversa realidade na atividade policial de proteção da sociedade.

A sétima edição do Anuário do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, contou com o apoio da *OPEN SOCIETY FOUNDATIONS*, e produziu um amplo levantamento sobre letalidade e vitimização na ação policial no Brasil e suas consequências para as políticas de segurança pública. Trata-se de um tema sensível para as polícias brasileiras, que muitas vezes veem aqueles que buscam discuti-lo com forte desconforto e desconfiança.

Todavia, no texto que apresenta e analisa os dados sobre letalidade policial, é importante deixar explícito que, ao buscar esses dados, o FBSP não se coloca contra as instituições policiais. Muito pelo contrário, na verdade o que se busca é discutir padrões operacionais das polícias e demonstrar que, se não avançarmos na agenda de transformar a polícia em uma polícia cidadã, tais organizações mais perderão do que ganharão em manterem taxas elevadas de mortes em suas intervenções. Segundo este anuário, os policiais

brasileiros estão matando e morrendo num proporção em muito superior a qualquer métrica ou padrão internacional (LIMA e BUENO, 2013).

Ainda de acordo com o texto do FBSP, o debate aqui proposto não é ideológico e visa, sobretudo, fortalecer as polícias enquanto instituições que valorizam o respeito ao primado da Lei, a qual, no Brasil, não autoriza o Estado a matar e é, pelo Artigo 5º da Constituição Federal, estruturado na defesa e garantia de direitos da população.

Para Lima e Bueno (2013) uma polícia forte é uma polícia que respeita e defende a sociedade; uma polícia que gera confiança e não temor. Isso porque só desta forma é que conseguiremos fazer frente aos dilemas impostos pela multiplicidade de conflitos sociais que o mundo contemporâneo nos impõe: prevenção da violência, criminalidade urbana, organizações criminosas, controle de distúrbios, manutenção da ordem pública, contenção de grupos violentos, mediação e administração de conflitos, entre outros. A pauta de temas e esferas que exigem a intervenção das polícias é ampla e, portanto, falar de padrões operacionais, letalidade e vitimização na ação policial é falar da importância destas instituições para pensarmos as respostas públicas para os dilemas do modelo de democracia e desenvolvimento do Brasil atual.

Tavares-dos-Santos (2004) destaca que, ao se estudar a formação das estruturas funcionais das policiais brasileiras, devemos reduzir conteúdos que dão ênfase a temas de direito positivo, administração burocratizada e, tecnologias exclusivamente para estatística; e ampliar pontos que abordam disciplinas profissionalizantes, ciências humanas, sociologia, gestão estratégica e sistemas integrados de informação.

Destacam Lima e Bueno (2013) ainda que não podemos acreditar em uma sociedade sem polícias, mas podemos apostar que tais instituições podem se transformar em eixos estratégicos e de indução de um modelo de desenvolvimento social, econômico e cultural baseado no respeito e na paz. Ao compilar dados sobre letalidade e vitimização na ação das polícias, o FBSP redobra tal aposta e investe na transparência, na prestação de contas e, em modernas ferramentas de avaliação e controle como instrumentos de fortalecimento das organizações policiais.

Ao se chamar atenção para o investimento em transparência, prestação de contas e no controle como instrumentos de fortalecimento das políticas de segurança pública, o Fórum Brasileiro de Segurança Pública destaca que a sétima edição 2013 do Anuário compila dados de mais de 35 fontes diferentes de informação. Trata-se de um esforço de expor os registros existentes, associá-los de modo tecnicamente rigoroso e politicamente isento, de modo a

garantir que a população tenha acesso a conhecimento qualificado sobre os rumos e sentidos da segurança pública no Brasil (LIMA e BUENO, 2013).

Para estes autores esse esforço parte do princípio de que, para além da publicação regular de dados e do seu uso na modernização da gestão na área de segurança pública, a informação tem um papel estratégico para auxiliar na formação do ciclo das políticas públicas e a participação da sociedade civil no processo de sua produção. Sua análise oferece credibilidade e ganhos políticos e sociais que não seriam alcançados quando tratados exclusivamente por quaisquer dos atores institucionais envolvidos com o setor no país.

O objetivo principal do Anuário do FBSP tem sido o de construir pontes entre diferentes atores institucionais, mesmo que alguns deles estejam investindo grandes e louváveis esforços de estruturação de seus próprios sistemas de informação e divulgação, como é o caso da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça (SENASP/MJ), responsável pela implantação do Sistema Nacional de Segurança Pública (SINESP). Nessa direção, um dado só se transforma em informação se analisado e, deste modo, somente será conhecimento se tiver valor em sua utilização. Por isto, o FBSP busca dar sua contribuição para aumentar a eficiência das políticas de segurança pública no país.

O sétimo Anuário do Fórum Brasileiro de Segurança Pública pode ser baixado no site: <http://www.forumseguranca.org.br/produtos/anuario-brasileiro-de-seguranca-publica/7a-edicao>.

Sousa e Moraes (2011) destacam por fim que as ações inovadoras nas políticas de controle social e prevenção do delito devem ser compreendidas à luz dos processos de gestão estratégica das competências policiais, que se tornam mais acessíveis à interação com outras instituições e principalmente com a sociedade. Uma Política de Segurança Pública cidadã deve ser rigorosa no enfrentamento da impunidade e humanista na valorização da participação comunitária nos processos de formação de suas ações estratégicas de gestão.

Com base no que foi apresentado até o momento, passaremos agora a estudar como a Polícia Militar do Estado do Paraná está estruturada.

5.2 HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) tem por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no Estado do Paraná. Ela é Força Auxiliar e

Reserva do Exército Brasileiro, e integra o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Seus integrantes são denominados Militares dos Estados, assim como os membros do Corpo de Bombeiros. A Polícia Militar do Paraná foi criada como uma unidade de Caçadores, em 10 de agosto de 1854 com a denominação de Companhia de Força Policial (PMPR, 2014).

Bondaruk e Souza (2004) destacam que esta instituição está presente em todos os trezentos e noventa e nove municípios do Paraná, e está estruturada operacionalmente em seis grandes comandos de Polícia Militar responsável pelas ações e operações de polícia ostensiva no interior do Estado do Paraná e pelas ações e operações de policiais na Capital e Região Metropolitana; além de um Comando do Corpo de Bombeiros (CCB), responsável pela coordenação das ações contra incêndios, de socorro, emergências traumáticas e Defesa civil (conforme Figura 6).

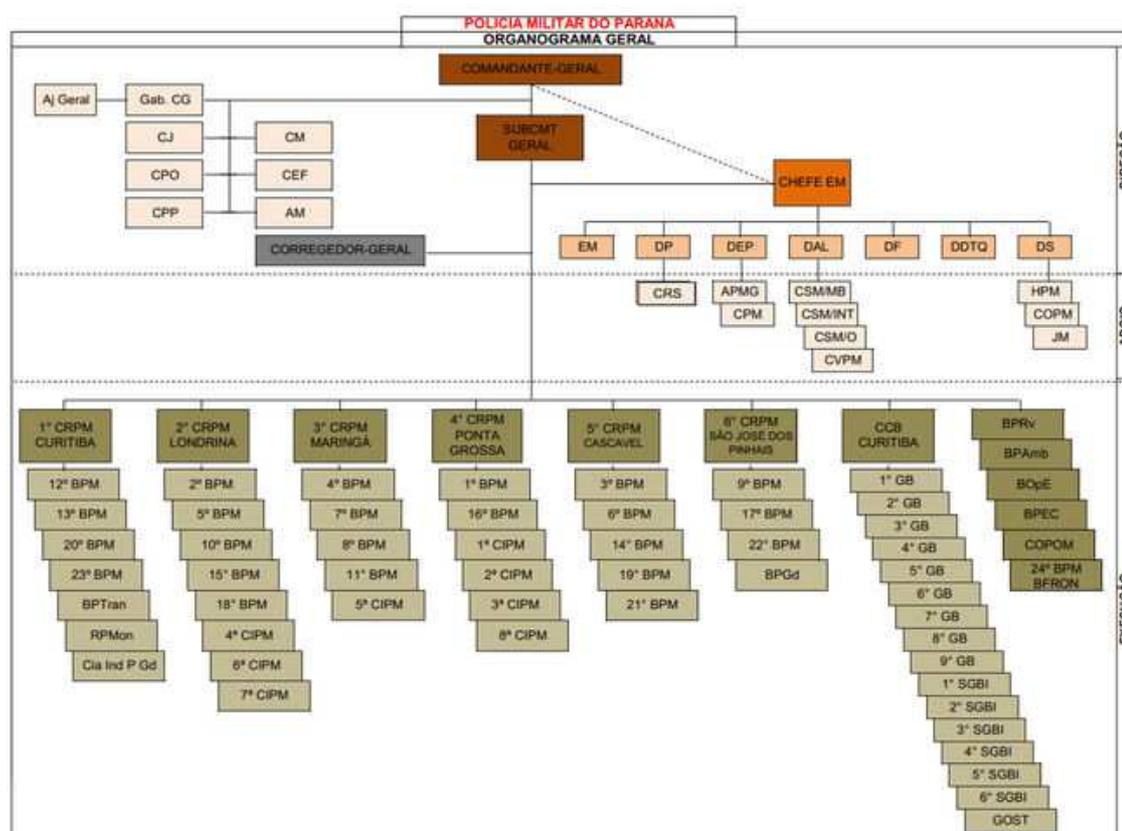


Figura 6 – Organograma Geral da PMPR – 2014
 FONTE: site da PMPR (2014)

Em 2012 foi criado o sétimo Comando Regional de Polícia Militar também denominado Comando de Operações e Eventos, o qual está sediado em Curitiba e é responsável pelos policiamentos especializados de todo o Estado do Paraná, coordenando o trabalho das seguintes unidades especializadas: Regimento de Polícia Montada (Curitiba); Batalhão de Polícia Militar Ambiental (Curitiba); Batalhão de Polícia Militar

Rodoviária (Curitiba); Batalhão de Polícia Militar Escolar (Curitiba); Batalhão de Operações Especiais (Curitiba); Batalhão de Polícia de Fronteira (Marechal Cândido Rondon).

Destacam Bondaruk e Souza (2004) que para chegar a esta estrutura com mais de 20.000 (vinte mil) policiais a PMPR teve uma trajetória que iniciou tão logo o Paraná emancipou-se da Província de São Paulo, em 1853 e tendo sido criada em 10 de agosto de 1854, pela Lei nº 07, com o nome de Companhia da Força Policial da Província do Paraná. Em seu primeiro século, a PMPR participou de diversas Campanhas, entre elas Guerra do Paraguai (compondo o Batalhão de Voluntários da Pátria), Revolução Federalista (com destacada atuação no Cerco da Lapa), Campanha do Contestado, entre outras, tendo acentuada participação como Força Militar do Estado. A partir do fim do Estado Novo, a PMPR incrementou o cumprimento da missão de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública no Paraná.

Segundo o site da Polícia Militar do Paraná (PMPR, 2014) existem somente duas formas de ingressar na instituição, ou como Soldado ou como Oficial. Como Soldado o candidato presta concurso público, e após aprovado, frequenta o Curso de Formação de Soldados (CFSD) com a duração de nove meses. Ao término do curso é classificado como Soldado de 1ª Classe. As demais promoções dependem de concurso interno, estando o policial obrigado a prestar um tempo mínimo de serviço em determinadas graduações (um ano como Soldado; um ano como Cabo; e cinco anos como Terceiro Sargento). A promoção para Primeiro Sargento depende do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos. A promoção para Segundo Sargento e para Subtenente é por merecimento e antiguidade.

O Soldado pode chegar ao posto de Coronel, desde que aprovado no Curso Especial de Oficiais, permitido ao Subtenente e ao Primeiro Sargento; no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, como Capitão; e no Curso Superior de Polícia, como Tenente-coronel. Já como Oficial o candidato presta concurso público, e após aprovado, frequenta o Curso de Formação de Oficiais por três anos na Academia Policial Militar do Guatupê (APMG). Ao término do curso é classificado como Aspirante a Oficial. O Aspirante a Oficial pode chegar ao posto de Coronel, desde que aprovado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, como Capitão; e no Curso Superior de Polícia, como Tenente-coronel (PMPR, 2014).

A estrutura hierárquica atual da PMPR encontra escalonada dentro do organograma institucional em doze níveis, conforme apresentado na Figura 7, tendo seu efetivo predominantemente aplicado no nível Operacional com os cargos que vão do Soldado até o Posto de 1º Tenente; o nível tático ou de gestão intermediário, encontram-se os Capitães e;

por fim, no nível estratégico, temos os Majores, Tenentes-Coronéis e o último posto, que são os Coronéis de Polícia Militar.

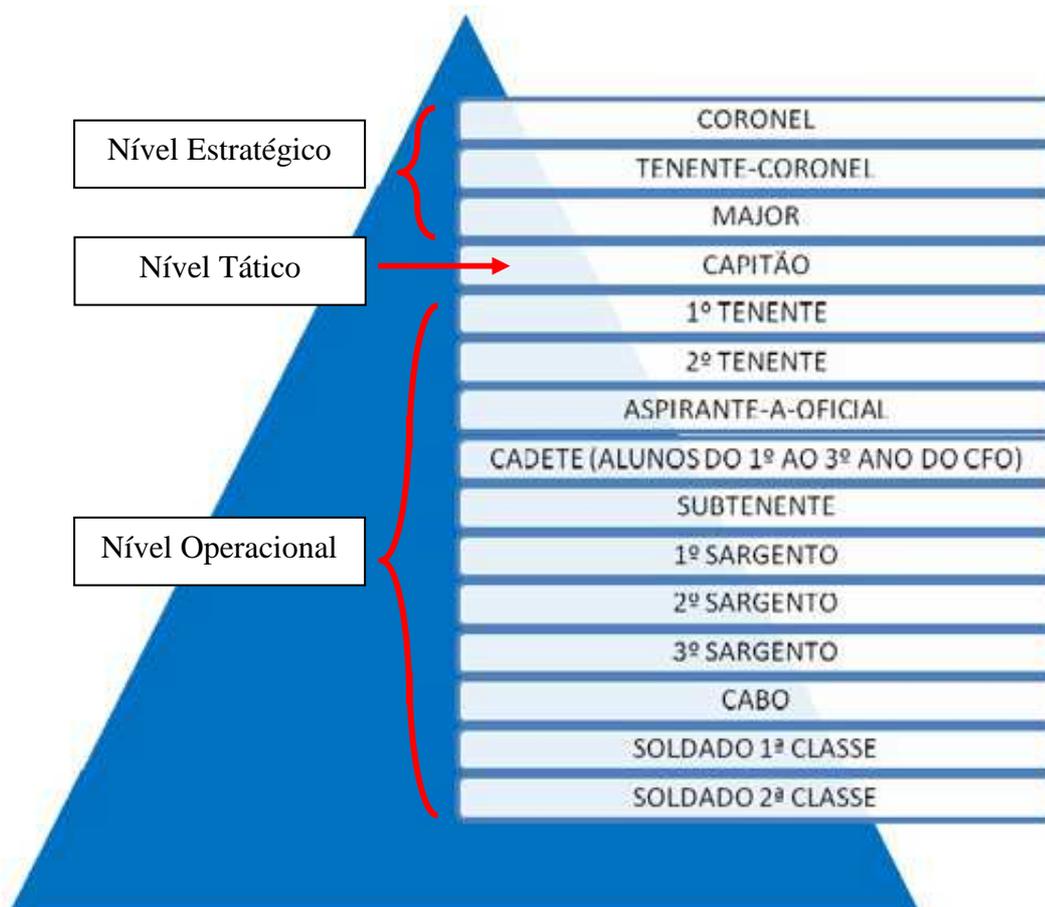


Figura 7 – Estrutura Hierárquica Geral da PMPR – 2014
 FONTE: adaptado do site da PMPR (2014)

Foi definido para este estudo que o nível hierárquico a ser pesquisado seria o de gestão intermediária ou tática, ou seja, as atividades exercidas pelos Capitães comandantes das Companhias do 5º CRPM. Sendo selecionados os dezesseis comandantes de Companhias de Polícia Militar, também chamados de Comandantes de Subunidade PM, os quais estão subordinados aos cinco Batalhões de Polícia Militar, subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, extremo oeste do Estado do Paraná.

As atribuições funcionais do Comandante de Subunidade PM estão previstas nas Instruções Regulatoras de Atribuições das Funções Orgânicas e Encargos Funcionais Definidas na Portaria do Comandante Geral da PMPR nº. 291 de 16 de março de 2009, a qual consta no Anexo 6 deste trabalho. Uma vez apresentada a estrutura histórica e operacional da PMPR, passaremos a descrever na próxima seção o contexto do 5º Comando Regional de Polícia Militar, que se encontra na região Oeste do Estado do Paraná.

5.3 CONTEXTO DO 5º COMANDO REGIONAL DE POLÍCIA MILITAR

O 5º Comando Regional de Polícia Militar (5º CRPM), escalão intermediário de comando sediado em Cascavel à Rua Antonina número 2523, esquina com Rua Afonso Pena, com o desdobramento da PMPR passou a ser responsável pelas seguintes unidades subordinadas no oeste do Estado do Paraná: 3º Batalhão de Polícia Militar (Pato Branco), 6º Batalhão de Polícia Militar (Cascavel), 14º Batalhão de Polícia Militar (Foz do Iguaçu), 21º Batalhão de Polícia Militar (Francisco Beltrão) e 19º Batalhão de Polícia Militar (Toledo), conforme Figura 8, encontrada no endereço eletrônico da PMPR (2014).

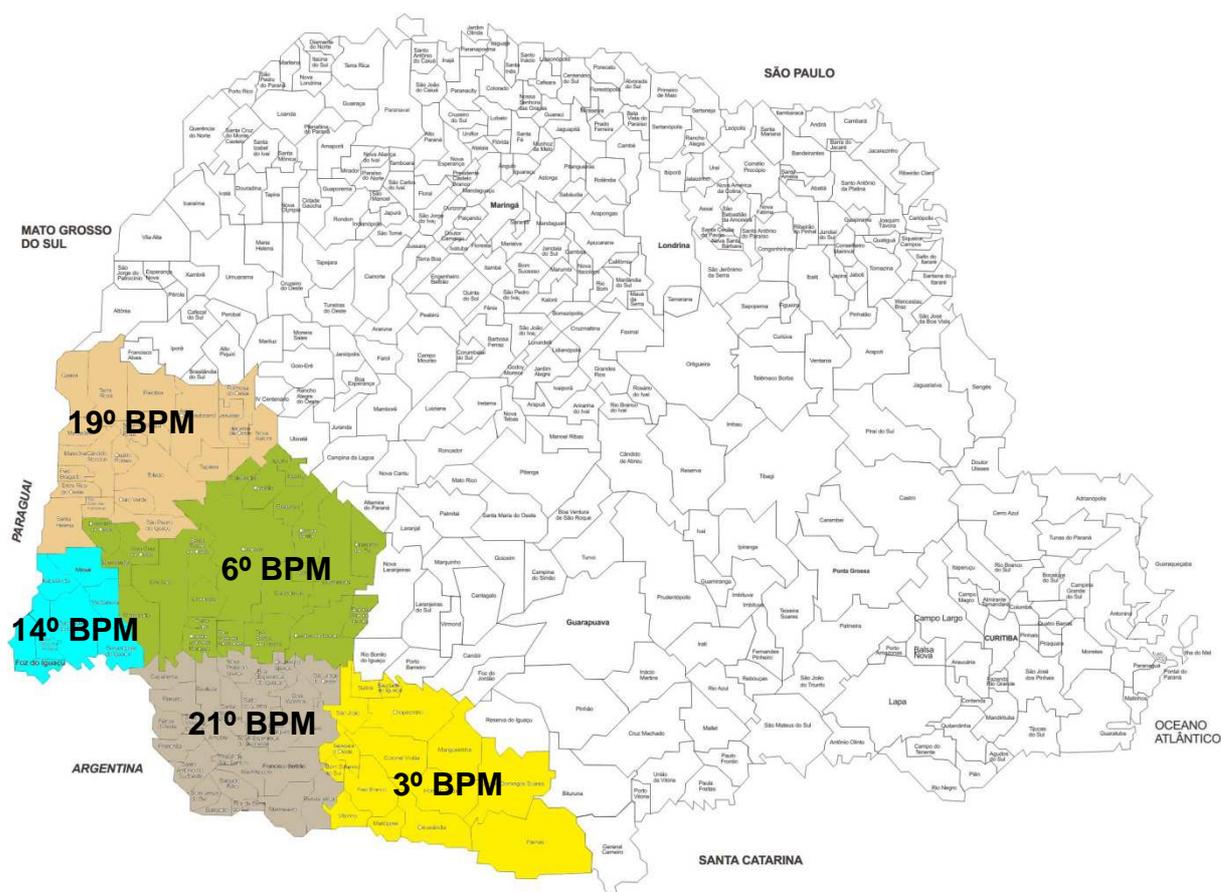


Figura 8 – Batalhões PM subordinados ao 5º CRPM – 2014
 FONTE: site da PMPR (2014)

Em razão da expansão da atividade da Polícia Militar no Estado do Paraná, a Lei Orgânica criada em 1976, já não mais era viável, por isto surgiu a necessidade de uma lei

moderna, a qual daria sustentação e consistência para os desdobramentos para toda a instituição. Assim foi proposta no ano de 2010 uma reestruturação da Polícia Militar do Paraná, o que acabou ocorrendo no final deste ano com o aval do Governador da época, Orlando Pessuti. Foi proposta também uma reestruturação na Organização Básica da PM, com a readequação do efetivo da PMPR, cuja proposta se finalizou em um aumento total de policiais para 26.747 integrantes, entre oficiais e praças. A descentralização do Comando do Policiamento do Interior, que tinha sua sede na Capital, em sete Comandos Regionais de Polícia Militar, já apresenta hoje resultados positivos, tanto para a Polícia Militar como para a sociedade (PMPR, 2014).

5.3.1 O 3º Batalhão de Polícia Militar

O 3º Batalhão de Polícia Militar foi criado pelo Decreto nº 3.277 de 18 de Julho de 1.958 e instalado em 08 de Julho 1966. Teve, à época, como sede da 1ª Companhia, a cidade de Pato Branco. A 2ª Companhia, em União da Vitória. A 3ª Companhia em Foz do Iguaçu. Sua área de atuação se estendia desde o município de Mallet, até Foz do Iguaçu e Guaíra.

A partir de 1.977, foi modificada sua área operacional. A 1ª Companhia localiza-se em Pato Branco. A 2ª Companhia em Francisco Beltrão. A 3ª Companhia em Santo Antônio do Sudoeste. Em 01 de outubro de 2010, ocorre uma reestruturação, onde pelo Decreto Estadual nº 8481, foi criado o 21º Batalhão, com sede em Francisco Beltrão. Permanecendo o 3º Batalhão, ainda com sede em Pato Branco, constituído agora com 14 municípios (PMPR, 2014). Com este desdobramento de área operacional realizado em 2010 pela PMPR o 3º Batalhão de Polícia Militar está dividido atualmente em três Companhias, sendo a **1ª Companhia** localizada em Pato Branco; a **2ª Companhia** com sede em Palmas e a **3ª Companhia** instalada em Coronel Vivida.

5.3.2 O 6º Batalhão de Polícia Militar

O 6º Batalhão de Polícia Militar foi criado através do Decreto Lei nº 5.797, de 24 de Junho de 1968, tendo sido instalado oficialmente no dia 05 de Dezembro de 1969 e seu

primeiro Comandante foi o Tenente-Coronel QOPM Nelson Romero Stadler de Souza. Atualmente o responsável pelo Comando é o Tenente-Coronel QOPM Eudes Camilo da Cruz.

Instalado em 05 de Dezembro de 1969, o 6º Batalhão de Polícia Militar (6º BPM), responde por 24 municípios da região Oeste, uma área com 13.000 Km² e população estimada em 475 mil pessoas. Com sede localizada em Cascavel, a 6ª maior cidade do Paraná, o Batalhão tem um dos principais efetivos do interior do Estado. Os policiais foram distribuídos em quatro Companhias, com sede em Cascavel, Corbélia, Matelândia e Quedas do Iguaçu, que também realiza patrulhamento aquático no Lago da Hidrelétrica de Salto Caxias.

O desdobramento da área operacional das Companhias do 6º Batalhão de Polícia Militar e suas respectivas cidades são divididas da seguinte forma: **1ª Companhia** possui sede em Cascavel e Distritos da região; **2ª Companhia** com sede em Quedas do Iguaçu, possui ainda em sua região de responsabilidade territorial os municípios de Campo Bonito, Catanduvas, Diamante do Sul, Espigão Alto do Iguaçu, Guaraniaçu, Ibema e Três Barras do Paraná; **3ª Companhia** com sede em Matelândia, possui ainda a responsabilidade operacional pelos municípios de Céu Azul, Diamante do Oeste, Ramilândia e Vera Cruz do Oeste; **4ª Companhia** possui sua sede operacional em Corbélia e conta ainda como responsabilidade territorial os municípios de Anahy, Boa Vista da Aparecida, Braganey, Capitão Leônidas Marques, Iguatu, Lindoeste, Santa Lúcia e Santa Tereza.

Da época dos contingentes inúmeras foram as atuações do 6º BPM nesta região, e a sua história registra a perda de muitas vidas no cumprimento do dever. Daquela época os heróis, que ainda vivem hoje estão na reserva e relembram com orgulho como era difícil ser policial militar. O 6º BPM em razão dos diferentes objetivos, da missão policial militar e das características geográficas da região, vale-se de uma diversidade de processos para o cumprimento de sua tarefa (PMPR, 2014).

5.3.3 O 14º Batalhão de Polícia Militar

A Polícia Militar do Paraná é responsável pela polícia ostensiva e preservação da ordem pública, e está voltada à proteção do cidadão, do patrimônio e defesa dos poderes constituídos. Força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro, subordinada à Secretaria de Estado de Segurança Pública, é administrada pelo Comandante Geral, sendo este auxiliado pelo seu Estado Maior. Numa sequência de escalonamento há o Comando do Policiamento da

Capital e o Comando do Policiamento do Interior, do qual faz parte deste o 14º Batalhão de Polícia Militar, sediado em Foz do Iguaçu.

Na Costa Oeste Paranaense, a Polícia Militar se faz presente desde 1884, onde aqui havia apenas um policial. Até 1966 a região contava com apenas um Destacamento Policial Militar do Batalhão de Cascavel, a partir de então transformado em Companhia, e em 1975 foi criada a 4ª CIPM (Companhia Independente de Polícia Militar) que atendia tão somente Foz do Iguaçu e Santa Terezinha de Itaipu.

Através do Decreto 5.404 de 08 de Maio de 1985 a Costa Oeste Paranaense passou a contar com o 14º Batalhão da Polícia Militar, o qual tinha sobre sua responsabilidade 20 municípios e uma população estimada em mais de 500.000 habitantes. Hoje o 14º Batalhão atua em sete municípios sendo a **1ª Companhia** com sede em Foz do Iguaçu, possuindo ainda como responsabilidade operacional o município de Santa Teresinha do Itaipu; a **2ª Companhia** possui sua sede em Medianeira e conta ainda com os Municípios de São Miguel do Iguaçu, Itaipulândia, Missal e Serranópolis do Iguaçu.

Na sua área de atuação, desenvolve o policiamento de radiopatrulha, policiamento de trânsito, plantão de acidente de trânsito, patrulha rural, patrulha de turismo, patrulha escolar, patrulha comercial, operações especiais e outras atividades policiais voltadas à tranquilidade pública (PMPR, 2014).

5.3.4 O 19º Batalhão de Polícia Militar

O 19º Batalhão de Polícia Militar foi inaugurado no dia 31 de Agosto de 2005, através do Decreto nº 2834, dia 22 de Abril de 2004, unindo parte dos batalhões de Cascavel e de Foz do Iguaçu. Seu primeiro Comandante foi o Tenente Coronel QOPM Oscar Francisco Monteiro da Silva, e atualmente encontra-se no comando da unidade o Major QOPM Leonel José Beserra. A Sede do Batalhão situa-se na Rua Gisele Merlin Leduc, nº 390, Jardim Gisela, na cidade de Toledo, Estado do Paraná, CEP 85.905-190, telefone (0xx45) 3378-3144, endereço eletrônico 19bpm-p5@pm.pr.gov.br.

O 19º BPM possui como área de abrangência vinte e um municípios da região oeste paranaense, sendo dividido em três Companhias PM. A **1ª Companhia** tem sede em Toledo e abrange 03 (três) municípios, Toledo, São Pedro do Iguaçu e Ouro Verde do Oeste; o município de Marechal Cândido Rondon é a sede da **2ª Companhia** PM compreende 08 (oito)

idades, Marechal Cândido Rondon, Guaíra, Pato Bragado, Entre Rios do Oeste, Quatro Pontes, Mercedes, Nova Santa Rosa, e Santa Helena; a **3ª Companhia PM** com sede em Assis Chateaubriand e tem sob sua responsabilidade um total de 09 (nove) municípios, Assis Chateaubriand, Nova Aurora, Maripa, Tupassi, Terra Roxa, Palotina, Jesuítas, Iracema do Oeste e Formosa do Oeste. A área total de atuação do 19º BPM é de 11.664.63 Km² e uma população de 381.600 (trezentos e oitenta e um mil e seiscentos) habitantes (PMPR, 2014).

4.3.5 O 21º Batalhão de Polícia Militar

O 21º Batalhão de Polícia Militar foi oficialmente criado em 01 de Outubro de 2010 e possui quatro Companhias sediadas nos seguintes municípios: **1ª Companhia:** Francisco Beltrão; **2ª Companhia:** Dois Vizinhos; **3ª Companhia:** Santo Antônio do Sudoeste e; **4ª Companhia:** Capanema. Na figura 9 podemos observar o 5º CRPM dividido em cinco Batalhões os quais estão divididos em dezesseis Companhias de Polícia Militar.

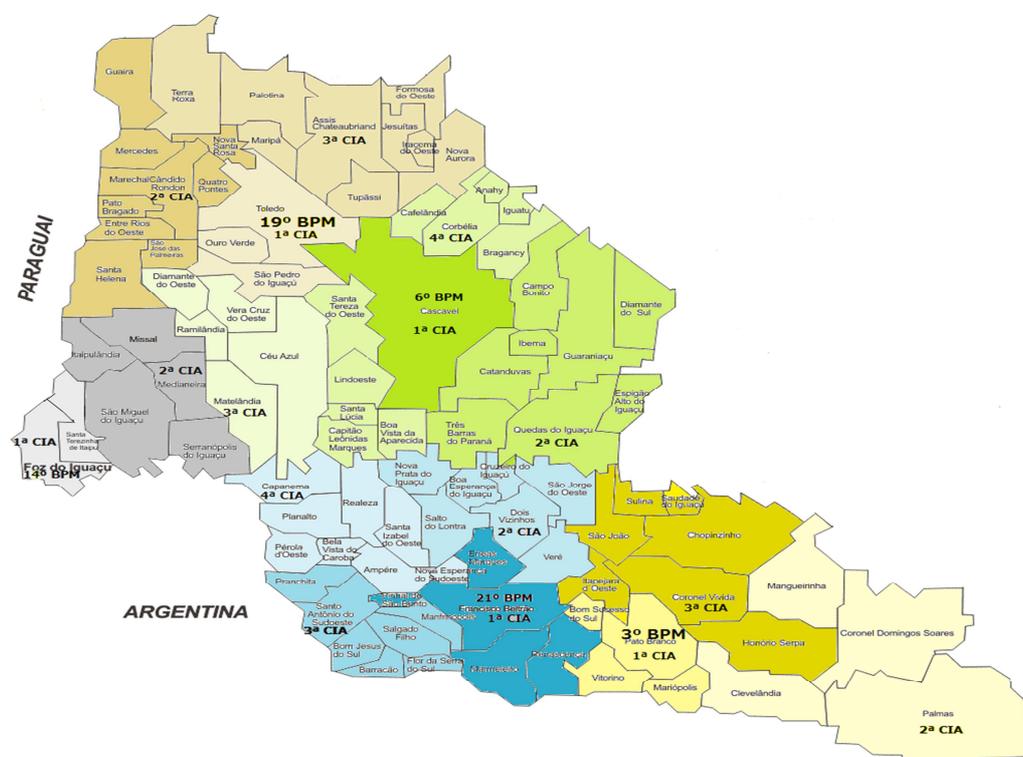


Figura 9 – As dezesseis Companhias do 5º CRPM – 2014
 FONTE: Setor de Planejamento do 5º CRPM – PMPR (2014)

BPM-CIA-MUNICÍPIO	POPULAÇÃO IDH-M – 1991	POPULAÇÃO IDH-M – 2000	POPULAÇÃO IDH-M – 2010
3º BPM			
1ª Cia. – Pato Branco	55.675 0,560	62.234 0,717	72.370 0,782 (113)*
2ª Cia. – Palmas	35.262 0,451	34.819 0,568	42.888 0,660** (2.898)*
3ª Cia. – Coronel Vivida	25.140 0,463	23.306 0,607	21.749 0,723 (1217)*
6º BPM			
1ª Cia. – Cascavel	192.990 0,544	245.369 0,692	286.205 0,782 (113)*
2ª Cia. – Quedas do Iguaçu	31.509 0,420	27.364 0,593	30.605 0,681** (2.412)*
3ª Cia. – Matelândia	17.329 0,483	14.344 0,646	16.078 0,725 (1154)*
4ª Cia. – Corbélia	22.813 0,497	15.803 0,625	16.312 0,738 (823)*
14º BPM			
1ª Cia. – Foz do Iguaçu	190.123 0,532	258.543 0,663	256.088 0,751 (526)*
2ª Cia. – Medianeira	38.665 0,545	37.827 0,665	41.817 0,763 (320)*
19º BPM			
1ª Cia. – Toledo	94.879 0,539	98.200 0,694	119.313 0,768 (249)*
2ª Cia. – Mal. Candido Rondon	49.430 0,569	41.007 0,705	46.819 0,774 (185)*
3ª Cia. – Assis Chateaubriand	39.737 0,505	33.313 0,678	33.025 0,729 (1052)*
21º BPM			
1ª Cia. – Francisco Beltrão	61.272 0,514	67.132 0,683	78.943 0,774 (185)*
2ª Cia. – Dois Vizinhos	40.267 0,443	31.986 0,658	36.179 0,767 (265)*
3ª Cia. – S. Antônio do Sudoeste	20.290 0,406	17.870 0,576	18.893 0,671** (2.642)*
4ª Cia. – Capanema	19.368 0,488	18.239 0,607	18.526 0,706 (1720)*
TOTAL – (94 Municípios)	1.674.421	1.728.773	1.842.436

Quadro 8: Evolução da população e IDH-M das Companhias do 5º CRPM

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2013).

*Posição do Município no IDH-M Brasil 2013. ** Município de médio desenvolvimento humano.

Com uma área de responsabilidade composta por noventa e quatro municípios, o 5º CRPM possui, segundo dados do IBGE (BRASIL, 2013), uma população estimada em 1,842.436 habitantes; representando o equivalente a 17,64% da população do Estado do Paraná, que também segundo dados do IBGE, em seus 399 municípios, conta com aproximadamente 10.444.526 habitantes. Em 1991 esta região contava com 1.674.421 habitantes, que comparado com a população de 2010 observou-se um aumento nestes vinte anos de aproximadamente 168.015 habitantes, conforme Quadro 8, causando impacto

significativo no desenvolvimento da região, bem como para os programas, projetos e ações estratégicas de gestão voltadas para a área de segurança pública.

A Evolução populacional estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) bem como o respectivo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos Municípios que são sede de Companhias do 5º CRPM nos últimos vinte anos estão descritos no Quadro x e estes dados de todos os Municípios no Anexo 2 deste estudo. Destacando que o IDH elaborado pela Pnud (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) é basicamente formado por três indicadores: i) expectativa de vida ao nascer; ii) anos de escolaridade da população e; iii) Produto Interno Bruto (PIB) per Capita (renda brasileira).

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio dos municípios sedes das Companhias PM do 5º CRPM foi de 0,737, sendo considerado pelo Pnud como Elevado, ficando acima da média nacional, que foi de 0,718, porém está abaixo da média do Estado do Paraná, que segundo o IBGE, no ano de 2013, foi de 0,820 (BRASIL, 2013), conforme pode ser visto na Figura 10.

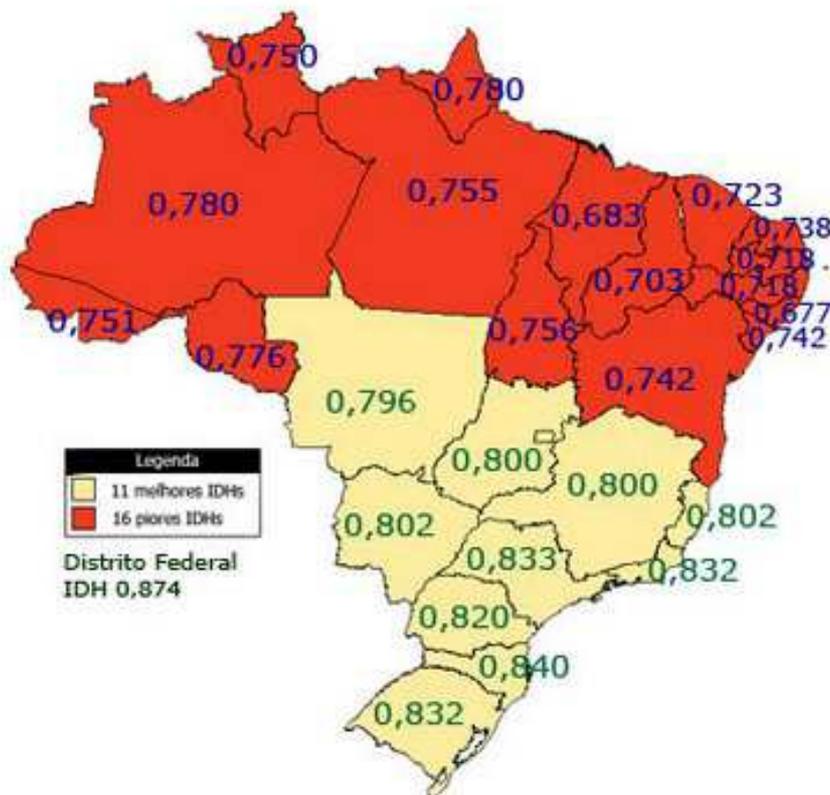


Figura 10 – Índice de Desenvolvimento Humano por Estado em 2013
 FONTE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2013)

O IDH brasileiro em 2013, indicador desenvolvido pelo Pnud para captar o nível de qualidade de vida mundial, foi considerado como elevado (0,718) estando atualmente na posição 84 entre os 187 países investigados; sendo considerado a seguinte pontuação: i) Baixo: baixo de 0,5; ii) Médio: entre 0,522 e 0,698; iii) Elevado: entre 0,700 e 0,800; e, iv) Muito Elevado: acima de 0,800. Ainda de acordo com os dados do IBGE (2013), o rendimento anual dos brasileiros foi de US\$ 10.162; a expectativa de vida foi de 73,5 anos; e, a escolaridade foi de 7,2 anos de estudo, considerada uma expectativa de vida escolar de 13,8 anos.

Com relação às atividades de Gestão de Segurança Pública dos Comandantes de Companhia do 5º CRPM, sua importância estratégica para a instituição ficou evidente quando da realização do 1º Encontro de Comandantes de Companhias PM, que ocorreu nos dias 23 e 24 de setembro de 2013, na Cidade de Maringá – PR; momento que foi dada a oportunidade para estes Gestores Públicos apresentarem as iniciativas de gestão em suas áreas de responsabilidade. Durante este evento, frases foram proferidas e merecem destaque para este trabalho, tais como:

“Segurança Pública não é o único, mas é o melhor investimento que um governo pode fazer para o desenvolvimento local, pois sem condições mínimas de segurança as empresas não realizarão investimentos em determinadas regiões do Estado.” (João Paulo da Silva Júnior – Superintendente da Associação Comercial e Industrial de Maringá).

“As demandas locais por segurança não são vistas pelo Alto Comando da PMPR, por isto as iniciativas dos Comandantes de Companhia PM são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias regionais de segurança pública... Entendemos que a PMPR caminha nas mãos dos Comandantes de Companhia PM, pois toda responsabilidade de planejamento e aplicação do policiamento está com estes Oficiais... Temos que acreditar no ensino e na formação constante de seus gestores públicos para termos uma organização policial mais preparada e capacitada para atender a sociedade, por isto investir na capacitação dos Comandantes de Companhia PM é estrategicamente importante para a instituição.” (Coronel QOPM Douglas Sabatini Dabul – Diretor de Ensino e Pesquisa da PMPR).

A importância estratégica do Comandante de Companhia PM para a Gestão de Segurança Pública ficou ainda mais evidente durante a realização da Videoconferência convocada pelo Comandante Geral da PMPR com os Oficiais Intermediários desta instituição (Capitães), realizada no dia 17 de junho de 2013, momento em que o Coronel QOPM Roberson destacou:

“Na PMPR todo aperfeiçoamento profissional deve estar baseado na aprendizagem e capacitação constante de seus agentes, buscando sempre criatividade e inovação aplicada

às ações estratégicas de gestão em Segurança Pública e participação no desenvolvimento local de suas regiões de responsabilidade, por isto a mais importante das missões de nossa organização esta nas mãos dos Comandantes de Companhias PM, pois são o elo direto de ligação do Comando com a tropa e a sociedade. Logo, estes oficiais são considerados a espinha dorsal de nossa instituição.” (Coronel QOPM Roberson Luiz Bondaruk – Comandante Geral da PMPR de 29 de novembro de 2011 a 15 de outubro de 2013).

Uma vez apresentado o contexto do 5º CRPM, suas Companhias PM, bem como a importância estratégica de seus gestores, passaremos agora a descrição e análise dos dados obtidos durante a realização das pesquisas junto aos dezesseis Comandantes de Companhia Policiais Militares.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos com a realização da pesquisa nas dezesseis Companhias PM pertencentes aos cinco Batalhões PM subordinados ao 5º CRPM, de acordo com o referencial teórico-empírico abordado neste trabalho. Em seguida analisa-se: os eventos, as ações estratégicas de Gestão Pública, o fluxo do conhecimento e a GC na instituição.

Por meio deste estudo de levantamento e análise de dados das dezesseis Companhias Policiais Militares, procurou-se realizar uma caracterização o mais próximo possível dos parâmetros delineados de seu ambiente institucional de forma que se pudesse obter como resultado as possíveis relações entre os conceitos estudados. Com estes parâmetros definidos, foi possível subsidiar uma construção de coleta de dados mais consistente, que visaram revelar o contexto da gestão estratégica da organização; os principais eventos a ela relacionados; as ações de formulação, formação, implementação, monitoramento, avaliação e controle das ações estratégicas de Gestão Pública; seus fluxos de conhecimento e, por fim, as relações deste processo com a GC.

6.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA DO 5º CRPM

O 5º CRPM é uma instituição Policial Militar da PMPR que define as estratégias regionais de Segurança Pública para a Região Oeste do Estado do Paraná, tendo como prioridade as ações operacionais de policiamento características de área de fronteira. Portanto seu trabalho está voltado para atividades estratégicas, táticas e operacionais que visem à proteção social desta região, utilizando-se deste posicionamento estratégico territorial para realizar várias ações direcionadas a crimes de contrabando, descaminho, tráfico de drogas bem como de ingresso de armas entre outros produtos ilegais no país.

Tendo por base as pesquisas realizadas, bem como os conceitos de planejamento estratégicos defendidos por Oliveira (2012b), as ações de gestão estratégica de uma instituição, como o 5º CRPM, devem respeitar alguns princípios gerais para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados, ou seja, que devida a sua influência e

abrangência, a gestão estratégica de uma organização provoca uma série de modificações nas suas características e suas ações, com destaque para pessoas, estruturas e processos.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder a formação e treinamentos realizados, promoções, transferências, funções desempenhadas (administrativa e operacional), avaliação de desempenho, entre outras. Nas estruturas as modificações podem ocorrer nas edificações, viaturas, materiais e equipamentos, armamento, fardamento, tecnologias, entre outros que darão apoio para a atividade da instituição. Por fim, com relação aos processos, as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer as atividades, pelas alterações das responsabilidades estabelecidas, pelos níveis de autoridade, pela descentralização, processos de comunicação, procedimentos e rotinas de trabalho.

Os dezesseis gestores públicos do 5º CRPM que foram pesquisados, no que se refere ao perfil dos respondentes, percebeu-se que, além de formação no Curso de Oficiais (Bacharel em Segurança Pública) todos possuem outro curso superior, sendo que dez são formados em Direito; três são formados em Administração de Empresas; um é formado em Letras; um possui dupla formação em Pedagogia e Teologia e outro também possui dupla titulação Bacharel em Direito e Administração. Todos também possuem Cursos de Especialização, com ênfase nas áreas de Direito e Administração, voltados para a Segurança Pública, além de diversos cursos internos promovidos pela Polícia Militar.

Na PMPR, a formação de seus gestores aumenta a formação do Capital Cultural de seus agentes bem como contribui para o conceito de mérito que leva a promoção aos outros postos na hierarquia da instituição, no entanto, os dezesseis gestores pesquisados apontam a necessidade de oferta de mais cursos de especialização, pois estes cursos, quando são oportunizados pela PMPR, são centralizados em Curitiba, o que dificulta o deslocamento, prejudicam as atividades de Comando, mesmo porque, normalmente estes gestores não se desvinculam das responsabilidades de suas Organizações Policiais de origem, aumentando ainda mais a carga de trabalho, além do transtorno familiar que acaba ocorrendo.

Ainda no item relacionado ao perfil dos respondentes, ficou evidenciado que estes gestores possuem entre 15 e 31 anos de tempo de trabalho na PMPR. Com relação à idade, os mesmos se encontram em uma faixa que compreende de 32 a 48 anos. Todos os dezesseis gestores públicos são do sexo masculino e, estão no comando de suas respectivas Companhias PM em um período que vai de 3 meses a 8 anos.

Com relação ao efetivo das dezesseis Companhias do 5º CRPM, com base na pesquisa aos dezesseis Gestores Públicos entrevistados, constatou-se que existe atualmente

uma média de um policial militar para cada 800 habitantes nas respectivas regiões de trabalho, o que, segundo a pesquisa realizada por Marco Prates apresentada na revista Exame (2012) está abaixo da média do Estado do Paraná, que ficou em um policial militar para cada 713 habitantes e, bem abaixo da média nacional, que segundo esta pesquisa, estava em um policial militar para cada 472 habitantes.

No que se refere à estrutura, foi destacado durante as entrevistas que dentro das políticas de Segurança Pública para estes Gestores Locais, que a instituição disponibilizou a partir do ano de 2013, um Fundo Rotativo para suas Companhias PM, no valor de R\$ 8.000,00 (oito mil reais) a cada trimestre, destinado a reformas e contratação de serviços de melhoria da estrutura das edificações, o que não existia em governos anteriores, porém, os dezesseis gestores relatam que estes recursos tendem a ser racionados no final de ano e início do ano seguinte, até que o orçamento do ano seja fechado e se inicie o orçamento do novo ano.

Três dos dezesseis gestores públicos entrevistados relataram que algumas de suas estruturas prediais não pertencem ao Estado, mas aos respectivos municípios, o que tem dificultado o uso de recursos para a devida manutenção e reforma; e dez gestores relataram não possuírem espaço adequado para instrução com seus policiais, buscando em outras organizações a disponibilização deste local.

Os dezesseis entrevistados destacaram um aumento na qualidade das Viaturas adquiridas pelo Governo do Estado, todas com itens de segurança (como camburão, por exemplo), e com visibilidade maior devido à plotagem diferenciada que foi desenvolvida e implementada como padrão para todos estes veículos. Com relação às viaturas, a maior dificuldade apontada pelos gestores públicos do 5º CRPM está na manutenção destes veículos, pois ela é centralizada, e extremamente burocratizada, causando assim implicações para o nível satisfatório de aplicação das atividades operacionais de policiamento.

Com relação a fardamento, materiais e equipamentos os gestores apontaram que ainda existe uma grande dificuldade em manter atualizados estes materiais para o efetivo com todos estes itens de maneira completa e satisfatória, o que compromete a imagem do policial perante a comunidade bem com, a utilização correta de seus equipamentos.

No que se refere a armamento, na opinião dos gestores, a instituição tem conseguido manter uma arma para cada agente de segurança pública, garantido assim continuidade ao processo de proteção social e do próprio policial.

Por fim, com relação a tecnologias, todos os gestores destacaram que houve um avanço tanto na compra de equipamentos de informática modernos, bem como pelo

desenvolvimento de diversos sistemas operacionais, com destaque para a Intranet da PMPR, o Polícia On-line, o Boletim de Acidente de Trânsito Eletrônico Unificado (BATEU), o programa de integração para Informações de Segurança (INFOSEG), entre outros que serão destacados nas próximas seções deste trabalho. No entanto, todos os dezesseis entrevistados reconhecem que em suas áreas de responsabilidade, muitas tecnologias estão defasadas, destacando, por exemplo, o sistema de radiocomunicação do 5º CRPM, que precisa mudar para um sistema digital, pois o atual sistema analógico tem permitido o acesso a comunicação dos policiais que estão trabalhando de pessoas estranhas a atividade policial, comprometendo as atividades de segurança pública de maneira geral na região.

Com relação aos processos, os gestores públicos do 5º CRPM destacaram que devido à evolução e compartilhamento das diversas práticas de gestão do conhecimento se consolidaram muitas atividades como o uso de ferramentas estatísticas para a definição de pontos para intensificação de policiamento; apontaram que a busca de um policiamento mais voltado para a sociedade com ênfase nas atividades de Policiamento Comunitário. No entanto os dezesseis entrevistados reconhecem a necessidade de uma maior aproximação e interação com os demais gestores das regiões territoriais do 5º CRPM, cujo trabalho de troca de informações em rede virtual poderia proporcionar uma melhoria nos processos de comunicação, procedimentos e rotinas do trabalho policial.

Os dezesseis gestores apontaram a necessidade de redução de alguns relatórios, o que desburocratizaria as atividades policiais, pois com o advento da internet, a comunicação se tornou mais rápida e padronizada, necessitando apenas treinar adequadamente os agentes públicos para alimentarem o sistema, sem que haja muitas vezes uma duplicidade de trabalho.

Estes dados coletados com os dezesseis gestores do 5º CRPM demonstram que, se por um lado servir à sociedade é recompensador, por outro há uma série de dificuldades em exercer a profissão policial na área pública, refletindo o que muitos pesquisadores têm chamado à atenção no que se refere aos desafios de exercer a gestão na área pública.

Em uma pesquisa realizada pelo professor do curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Clezio Saldanha dos Santos, os gestores de setores públicos consideraram que, entre os problemas administrativos encontrados, 19% são de ordem estrutural 27% são relativos aos recursos humanos e 54% envolvem questões processuais. O estudo foi realizado entre 2003 e 2012, em 170 setores localizados dentro de organizações públicas na região metropolitana de Porto Alegre, pertencentes aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, nas esferas de governo federal, estadual e municipal.

De acordo com Santos (2013), entre os problemas estruturais, 7% são relativos à falta de recursos financeiros. Outros problemas estruturais considerados foram a falta de equipamentos, a defasagem tecnológica, a falta de espaço físico, o sistema operacional defasado, as mudanças periódicas na gestão, a cultura burocrática, a alta rotatividade dos funcionários, a falta de materiais, entre outros.

A pesquisa também aponta que entre os problemas processuais, 33% estão associados ao excesso de burocracia, falta de programa de treinamento, falha na comunicação interna, excesso de trabalho e falta de motivação de seus agentes. Outros problemas processuais apresentados por Santos (2013) foram a falta de controle dos processos, a falta de padronização dos procedimentos, a forte resistência à mudança, a falta de metas, objetivos e/ou indicadores, a falta de interação entre os setores, entre outros.

Diante dos dados apresentados, Santos (2013, p. 13) considera que o gestor público tem um papel fundamental para resolver os problemas de ordem processual, mas também na definição de estratégias.

“Enquanto os problemas estruturais não são resolvidos, o gestor público pode ir trabalhando para resolver as questões processuais que correspondem à maior parte das dificuldades encontradas. Mas a sua melhor contribuição será na definição estratégica, no sentido de repensar constantemente a organização em relação aos produtos e serviços que ela oferece à população e buscando melhores alternativas para a utilização otimizada da estrutura e dos processos.”

Os dezesseis Comandantes de Companhia destacaram que, em suas estratégias locais de gestão pública na área de segurança, as prioridades para atendimento de ocorrências estão situadas em crimes como: i) Furto (simples e qualificado) – quatorze citações; ii) Violência doméstica – dez citações; iii) Roubo – nove citações; iv) Crimes de trânsito – oito citações; v) Perturbação do sossego – sete citações; vi) Tráfico de drogas – sete citações; vii) Homicídio – cinco citações; viii) Contrabando e descaminho – duas citações; ix) invasões de terras – uma citação e; x) Porte Ilegal de Armas de Fogo – uma citação.

A prioridade estratégica para o atendimento destes crimes demonstra a preocupação que os gestores públicos possuem no desenvolvimento de diversas ações de prevenção aos conflitos sociais, principalmente devido às características de fronteira no qual estas instituições estão inseridas, e estão alinhadas com as prioridades estratégicas estabelecidas pelo Comandante Geral da época, Coronel QOPM Roberson Luiz Bondaruk, durante a Videoconferência voltada para os Capitães, realizada em data de 17 de junho de 2013, cujos eventos passaremos a descrever na próxima seção deste trabalho.

6.1.1 Descrição dos eventos do 5º CRPM

Os eventos que envolvem o 5º CRPM foram analisados com base no conceito de evento de Zarifian (2001), o qual os interpreta primeiramente como a maneira de se observar o surgimento de um evento a partir de seus sistemas internos de produção, entendendo evento como algo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar a rotina das atividades internas da organização, como foi, por exemplo, a implementação do Fundo Rotativo nas Companhias PM, o que levou a busca de novos conhecimentos por parte dos gestores para o desenvolvimento, implementação e controle deste recurso.

A segunda maneira de se abordar um evento ocorre no contexto externo da instituição, com os diversos problemas colocados pelo ambiente, levando a organização a mobilizar suas atividades de inovação bem como de busca de novos conhecimentos, como foi, por exemplo, a Resolução Conjunta da Secretaria Estadual de Segurança Pública (SESP) com a Secretaria Estadual de Justiça (SEJU) a qual repassava as atividades de escoltas e guarda de presos do sistema carcerário do SEJU da Polícia Civil para a Polícia Militar, o que levou a busca de aperfeiçoamento das atividades diárias de trabalho.

No caso estudado neste trabalho, observou-se uma predominância de fatores externos na constituição dos eventos que culminaram no redirecionamento das ações estratégicas dos gestores públicos do 5º CRPM, conforme descreve o Gestor Público H com relação ao ambiente:

“Destaco três fatores que merecem atenção: primeiramente com relação à formação de leis, normas, decretos e resoluções que se referem à atividade policial e para a formação dos direitos sociais, pois requerem uma atenção constante dos gestores durante a sua fase de implementação, como foi o caso do Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei Maria da Penha e a Lei Seca (embriagues ao volante). O segundo fator envolvem a ampliação da participação da comunidade nos processos de definição das prioridades de policiamento, principalmente em regiões que possuam Conselhos Comunitários de Segurança. Terceiro fator se refere ao papel da imprensa junto às atividades policiais, entendendo que ela deveria reforçar as boas ações realizadas pela PMPR, evitando o sensacionalismo.” (Gestor Público H).

Segundo os pressupostos destacados por Zarifian (2001) uma organização como 5º CRPM inserida em uma região altamente complexa como é a região da fronteira, dentro de um universo de eventos internos e externos múltiplos, deve ter a percepção de que as coisas

estão em constante mutação, não sendo mais possível para seus gestores basear-se apenas na simples repetição de suas atividades diárias de policiamento para atender as demandas sociais da comunidade que se propôs a proteger, obrigando estes agentes públicos buscar a aquisição de novos conhecimentos e experiências, se caracterizando efetivamente em torno de um ciclo constante e ininterrupto de novos eventos.

No caso ora estudado, os eventos externos que marcaram a ruptura das ações estratégicas vigentes do 5º CRPM foram, entre outros, o surgimento de novas legislações federais como o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Lei Maria da Penha, o Estatuto do Desarmamento, a Lei de Crimes Hediondos; além de mudanças nas leis já existentes, como o Código de Trânsito, no que se refere a embriagues ao volante. A participação da sociedade com os surgimentos dos Conselhos Comunitários de Segurança aliado a uma maior visibilidade por parte da imprensa, também influenciam a formação de eventos externos que provocaram modificações nas posturas das ações das atividades de policiamento, obrigando muitos gestores a saírem da rotina e da zona de conforto da reatividade e partirem para ações estratégicas proativas, voltadas para a realidade o ambiente no qual estão inseridos, conforme apresentou o Gestor Público I em sua entrevista.

“As manifestações que ocorreram durante a Copa das Confederações e, que foram amplamente divulgadas na imprensa nacional, levou aos Gestores Públicos a repensar a maneira de interagir com estes manifestantes, tratando-os não mais como delinquentes sociais, e merecedores de ações repressivas, mas sim com atitudes protetivas, para que eles tivessem o seu pleno direito de cidadania respeitado.” (Gestor Público I).

Com base nos estudos sobre *accountability* de Queiroz (2007), que diz respeito à avaliação de resultados e à prestação de contas ou mesmo de responsabilização dos gestores públicos perante a sociedade, foi observado neste estudo que existe uma interação cada vez maior por parte da polícia com outras instituições, conforme destacou o Gestor Público A.

“Constantemente somos chamados a prestar contas de nossas atividades policiais para Associação de Moradores; para a Imprensa televisiva, radiofônica, impressa e virtual; Clube de Serviços com o Rotary, Lyon e Maçonaria; Instituições de Ensino médio e superior; Associações Comerciais, Sindicatos Rurais, entre outras entidades públicas e privadas. Esta presença junto à comunidade gera um campo propício para a troca de informações, cujo conhecimento é essencial para entendermos suas necessidades e desenvolver ações específicas de policiamento.” (Gestor Público A).

Essa percepção dos eventos internos e externos (ZARIFIAN, 2001), aliada a constatação de que uma instituição pública de segurança tem o dever de prestar contas de seu

trabalho policial junto à comunidade (QUEIROZ, 2007), culminou em um redirecionamento das ações estratégicas por parte dos seus gestores públicos que, anteriormente estava voltado para identificar e “prender o criminoso” e passou a ter como foco “proteção social” para suas atividades de policiamento, redirecionamento este que resultou na necessidade de se buscar o conhecimento necessário para se readequar a gestão estratégica, bem como toda uma nova filosofia de trabalho voltada para a Polícia Comunitária (BONDARUK e SOUZA, 2004) e na formação de novos processos de policiamento voltado para a construção de uma Segurança Cidadã (TAVARES-DOS-SANTOS, 2004), como pode ser constatada na Figura 11, onde o Gestor Público I coordena a segurança de uma manifestação popular no ano de 2013.



Figura 11 – Participação do Gestor Público I na proteção de manifestantes
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

A busca por uma reestruturação das atividades policiais impulsionada pelos eventos externos, que, para a gestão pública de segurança do 5º CRPM foi o de sair do foco apenas de prisão do criminoso, enfatizando o foco na proteção social, sinalizou para seus gestores a necessidade de uma readequação de suas ações estratégicas de policiamento, em busca de novos padrões de prestação de serviços, de qualidade e com modernização tecnológica de seus equipamentos, viaturas e armamentos, inclusive incorporando à rotina diária de trabalho o uso de munição não letal, refletindo assim em ações comprometidas e compatíveis com a

atual conjuntura que tem se desenhando neste território; postura esta confirmada nas declarações dos Gestores Públicos E, F e G.

“A nova conjuntura nacional que se estabeleceu na área de segurança pública tem obrigado a seus gestores a buscarem um diálogo cada vez mais próximo de seus policiais, fazendo com que internamente em suas instituições criem um ambiente favorável para a assimilação desta nova filosofia, motivando seus agentes de segurança a desenvolverem novas práticas de atividade policial, voltadas para a proteção social, com a utilização de modernas ferramentas de gestão e sistemas de informação.” (Gestor Público E).

“Este novo relacionamento interno por parte dos gestores públicos do 5º CRPM com os policiais que lhes são subordinados, aliado a uma maior abertura de diálogo com a comunidade, melhorou a imagem institucional e, conseqüentemente, a credibilidade dos serviços públicos de segurança oferecidos pela Companhia PM junto à sociedade, cuja visibilidade de suas ações passou a ser de uma instituição constantemente comprometida com a causa pública”. (Gestor Público F).

“A convivência gera comprometimento.” (Gestor Público G).

Portanto com base nos estudo de Rodrigues (2010) o qual entende que uma vez identificados os eventos internos e externos que interferem na definição das ações estratégicas de uma instituição pública de segurança, inicia-se o processo estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização; os gestores públicos pesquisados começaram a desenhar suas novas ações estratégicas que passariam a ser implantadas na área do 5º CRPM.

Este trabalho analisou a maneira como estes gestores públicos de segurança trabalharam as fases para o desenvolvimento do processo estratégico de gestão para uma instituição do Estado, proposta por Queiroz (2007), que se trata do desenvolvimento das ações de gestão pública para uma instituição do Estado, assunto este que passaremos a descrever na próxima seção.

6.1.2 Desenvolvimento das Ações Estratégicas de Gestão Pública

Para analisar as ações estratégicas de gestão pública na área de segurança pelos dezesseis gestores, com base nas pesquisas realizadas, primeiramente fizemos um trabalho de identificação dos recursos intangíveis na capacitação tanto de seus gestores como do grupo de policiais que trabalham nesta região, sendo constatado que as competências do trabalho

policial, formada pelos conhecimentos adquiridos durante a formação, necessitam aperfeiçoamento constante; as habilidades práticas são adquiridas no dia a dia de trabalho e refletem o conhecimento adquirido durante a formação e, que as atitudes e ações dos gestores e seus subordinados sofrem também grande influência deste conhecimento.

Portanto, todos os dezesseis gestores pesquisados entendem que existe a necessidade de implantação de uma unidade de Ensino e Pesquisa no 5º CRPM, ou seja, para que exista um aperfeiçoamento constante dos policiais, é importante que uma Escola de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização de Policiais (ESFAEP) seja efetivamente implantada nesta região, pois atualmente tais cursos são oferecidos apenas em Curitiba ou em Maringá. Os gestores inclusive destacaram que muitos policiais deixam de fazer este aperfeiçoamento devido a esta distância e a possibilidade de não retornarem a suas unidades policiais de origem depois de formados; questões estas reforçadas pelas declarações do Gestor Público C.

“A atualização constante do conhecimento auxilia a melhorar o atendimento policial na comunidade, pois a defesa dos direitos sociais encontra seu limite na capacidade de formação destes agentes que exercem esta atividade de proteção, portanto para a solução dos problemas da comunidade se faz necessário à instalação de uma ESFAEP na área do 5º CRPM, pois muitos policiais deixam de realizar cursos de aperfeiçoamento, que inclusive, possibilitam o acesso a cargos superiores, porque existem unidades de ensino na PMPR apenas em Curitiba ou em Maringá.” (Gestor Público C).

No que se refere a cursos de aperfeiçoamento do trabalho dos gestores policiais, também existe esta dificuldade de deslocamento para realizar esta atualização, pois para os Oficiais, os cursos são oferecidos apenas em Curitiba.

Com relação aos recursos tangíveis das companhias pesquisadas, ou seja, as edificações, viaturas, equipamentos e armamento, os dezesseis gestores destacaram que muitos destes fatores precisam melhorar, por exemplo, existem companhias que se encontram em áreas que pertence ao poder público municipal, o que dificulta ações de reforma.

As viaturas são de boa qualidade, mas segundo os dezesseis gestores entrevistados a sua manutenção é deficitária e extremamente burocratizada, por exemplo, para troca de óleo demora às vezes uma semana para ser realizado, ficando o veículo parado até que seja efetivamente realizada esta manutenção.

Com relação a equipamentos, para todos os dezesseis entrevistados existem muitos policiais que necessitam de inúmeros materiais, os quais não estão disponibilizados para todos, por exemplo, cinto de guarnição, os policiais acabam comprando por conta própria,

pois o que é disponibilizado pela PMPR se encontra em precárias condições de uso e não existe uma reposição constante deste material.

Com relação ao armamento, os dezesseis gestores destacaram que houve um avanço significativo neste quesito, pois atualmente todos os policiais militares possuem armamento próprio e exclusivo para a atividade PM, ou seja, pelo uso de pistolas, carabinas ou fuzis padronizados. Estas estruturas de viaturas e equipamentos policiais podem ser visualizadas na Figura 12, disponibilizada pelo Gestor Público H.



Figura 12 – Viatura ostensiva e equipamento individual de proteção policial
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público H

Com relação aos recursos culturais e disseminação de valores treze dos dezesseis gestores normalmente utilizam reuniões formais, em salas de aula dentro das próprias Companhias PM, ou em locais cedidos pela comunidade com seus policiais tanto para repassar os assuntos necessários para a formação da cultura policial como para disseminar o conhecimento para a solução das dificuldades observadas nas atividades diárias de serviço, tendo como foco principal o estudo das ações policiais, buscando uma reflexão das atitudes, incentivando a imitação das experiências bem sucedidas no atendimento da comunidade,

inclusive com frases pintadas nas paredes da Companhia PM que reforçam esta missão de proteção social, com a apresentada na Figura 13, disponibilizada pelo Gestor Público I.

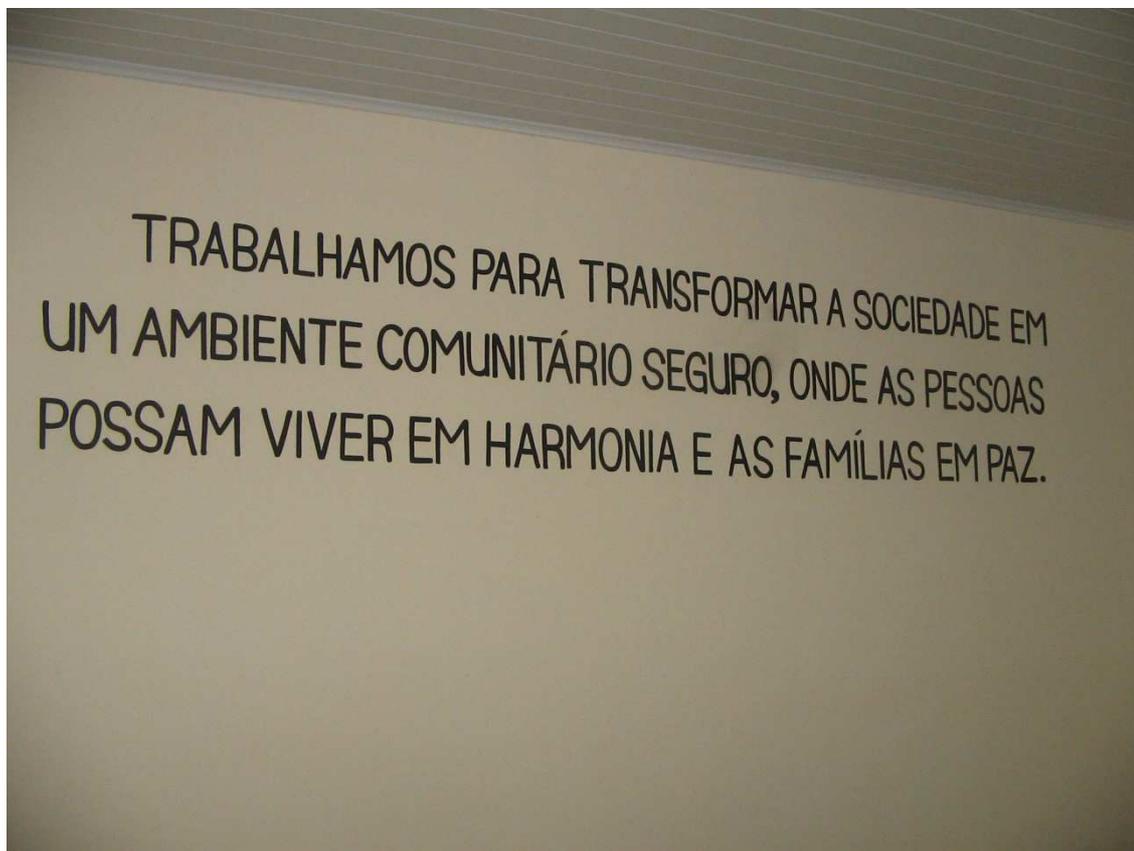


Figura 13 – Missão institucional de uma Companhia PM pertencente ao 5º CRPM
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

Porém existem três das companhias PM que não possuem salas de aula, ou outro ambiente adequado para estas reuniões, o que dificulta esta troca de conhecimento. Dois destes gestores relataram que diariamente aproveitam o café da manhã com os policiais como momento de compartilhar as informações de serviço e reforçar os valores institucionais, conforme destaca o Gestor Público J em sua entrevista:

“Em nosso diálogo com os policiais reforçamos a necessidade de apresentar para a comunidade uma postura honesta, de pautar nossas ações dentro dos princípios constitucionais da legalidade, destacando que nossa função maior é a de proteção social com a correta utilização dos recursos disponíveis, evitando abusos ou ações violentas nas atividades policiais.” (Gestor Público J).

Uma das atividades diárias realizadas em todas as dezesseis Companhias PM pesquisadas e que envolve a disseminação de conhecimento e de valores institucionais compreende o hasteamento da Bandeira Nacional, momento em que os gestores públicos

utilizam para dialogar com os policiais que estão saindo de serviço, compartilhando as experiências daquele turno de trabalho, com os policiais que estão entrando de serviço, apresentando as dificuldades encontradas, bem como as principais ocorrências que foram atendidas; momento registrado na Figura 14 e disponibilizado pelo Gestor Público P.



Figura 14 – Troca de serviço com hasteamento da Bandeira Nacional
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público P

Os dezesseis gestores públicos ainda destacaram que as ações policiais que foram bem atendidas junto à comunidade são formalmente elogiadas pelos Comandantes de Companhia em documento individualizado e publicado no Boletim Interno da organização militar. Mensalmente são realizadas nos Batalhões do 5º CRPM formaturas militares, inclusive com a presença de familiares destes policiais elogiados, momento que são lidos os elogios como forma de reforçar as boas práticas de trabalho.

Nesta data também é apresentado o Policial Destaque do Mês, escolhido normalmente dentre os policiais que mais realizaram ações positivas junto as suas áreas de responsabilidade, quer seja administrativa ou operacional. Na Figura 15, disponibilizada pelo Gestor Público A, aparece o Quadro dos Policiais de Destaque do Mês de outubro de 2013 do 3º Batalhão de Polícia Militar.



Figura 15 – Quadro dos Policiais de Destaque do Mês do 3º Batalhão PM
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público A

Para os dezesseis entrevistados este trabalho de valorização interna dos policiais, inclusive com o envolvimento de seus familiares, tem refletido de maneira positiva nas ações policiais junto à sociedade no qual ele exerce suas atividades, reforçando as crenças e valores considerados imprescindíveis para a solução de incidentes críticos da atividade policial, especialmente no trato com a comunidade, demonstrando assim uma filosofia de comando sincera e transparente.

Segundo os dezesseis gestores públicos pesquisados, a formação de redes de relacionamentos como colaboradores, conselhos comunitários de segurança, líderes de bairros, autoridades civis e militares, e com outras instituições tem auxiliado na consolidação da imagem da Companhia PM junto à sociedade que está inserida e que tem a responsabilidade territorial de proteção, gerando credibilidade para suas ações estratégicas de gestão pública além de potencializar a integração da instituição policial junto à comunidade.

Esta integração com a comunidade pode ser vista na Figura 16 que apresenta a uma palestra sobre violência doméstica e formação de cultura da paz realizada no ano de 2009, organizada pelo Gestor Público I, a qual foi proferida pelo poder judiciário, estando presente o ministério público, a delegado de Polícia Civil, Prefeito, Presidente da Câmara de Vereadores além de inúmeros representantes de instituições públicas e privadas locais.



Figura 16 – Palestra sobre violência doméstica realizada pelo Poder Judiciário
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

Este trabalho de integração da Companhia PM com outras instituições da comunidade levou ao desenvolvimento de uma campanha de prevenção à violência doméstica e familiar que abrangeu toda a sociedade, conforme pode ser observado no material da Figura 17, disponibilizado pelo Gestor Público I.

VIOLENCIA CONTRA A MULHER DISFARÇAR NÃO É A SOLUÇÃO

OBSERVATÓRIO SOCIAL DOS DIREITOS DA MULHER: "POR UMA CULTURA DE PAZ E DE NÃO VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR - MEDIANEIRA-PR"

O Projeto: "A Paz Começa em Casa – Comigo e Com Você" foi lançado no Município de Medianeira/PR no dia 21 de julho de 2010, com participação de lideranças de todos os setores da sociedade. Idealizado pelo Instituto ComSol – Comunicação Solidária, Toledo/PR, este Projeto envolve 8 Municípios da Região Oeste do Paraná. A criação do Observatório Social dos Direitos da Mulher no Município de Medianeira foi a primeira ação afirmativa do Projeto, com a finalidade de realizar pesquisas, círculos de diálogos e ações para enfrentamento à violência doméstica e familiar.

Comissão Municipal de Enfrentamento à Violência Doméstica e Familiar do Município de Medianeira/PR

YANTEN
 SINDISMEC/UTI
 UDC
 Apoio:
 Unimed
 Secretaria Municipal de Saúde

Patrocínio:
 Frimesa
 Tem gosto de amizade.
 Pela paz e dignidade.

ONDE BUSCAR AJUDA

Se a pessoa que você ama bate, espanca, humilha ou usa armas... você está em perigo! Procure ajuda. E se alguma mulher que você conhece vive uma situação de violência, tome uma atitude. Ligue 180 - Central de Atendimento à Mulher - funciona 24 horas, de segunda a domingo, inclusive feriados. A ligação é gratuita, confidencial e o atendimento é realizado em qualquer lugar do país.

LIGUE 180
 Central de Atendimento à Mulher

Por uma Cultura de Paz e de Não Violência Doméstica e Familiar
 MEDIANEIRA - PR

Figura 17 – Folder de prevenção à violência doméstica e familiar
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

Um trabalho que também envolve a integração da Polícia Militar com a Comunidade e está trazendo reflexos positivos para as ações estratégicas de gestão pública é o Programa Formando Cidadão que atualmente está sendo aplicado pelo Gestor Público M, conforme pode ser visto na Figura 18.



Figura 18 – Programa Formando Cidadão
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público M

O programa funciona com menores de idade em situações de risco. São essas crianças e adolescentes que têm chance no Programa Formando Cidadão. A idealização é da Polícia Militar e da Prefeitura, com apoio da secretaria de Assistência Social e acompanhamento do Ministério Público e Poder Judiciário. Além disso, o projeto tem apoio de instituições públicas, da Associação Empresarial e da comunidade. Para que seja possível que meninos entre 13 e 17 anos permaneçam na PM do meio-dia às 17h30min; a prefeitura é responsável pela alimentação, uniforme, materiais pedagógicos e esportivos. A operacionalização do programa é descrita pelo Gestor Público M da seguinte maneira.

“Durante o dia, os adolescentes que participam do programa recebem noções de Ordem Unida PM e atividades de reforço escolar, higiene pessoal, etiqueta, práticas esportivas, culturais, comportamento e autoestima. Atualmente o programa mantém 21 alunos. Em mais de uma década de trabalho, 100 adolescentes já foram encaminhados para o mercado de trabalho. Muitos empresários, quando vão implantar em suas empresas o programa Menor Aprendiz, dão preferência para adolescentes oriundos do programa Formando Cidadão. O programa prioriza também a participação da família, por isso, pais ou responsáveis são convocados a participarem de reuniões mensais — cada família recebe uma cesta básica da Secretaria Municipal de Ação Social como auxílio. Os alunos chegam até o programa de várias maneiras: encaminhados pelos colégios, pela família, comunidade ou até mesmo, com as próprias pernas.” (Gestor Público M).

Outra iniciativa que envolve integração da Companhia PM com a comunidade que merece destaque neste estudo foi o projeto Formando Cidadão de Trânsito Mirim, desenvolvido pelo Gestor Público G, cuja aplicação prática aparece na Figura 19.

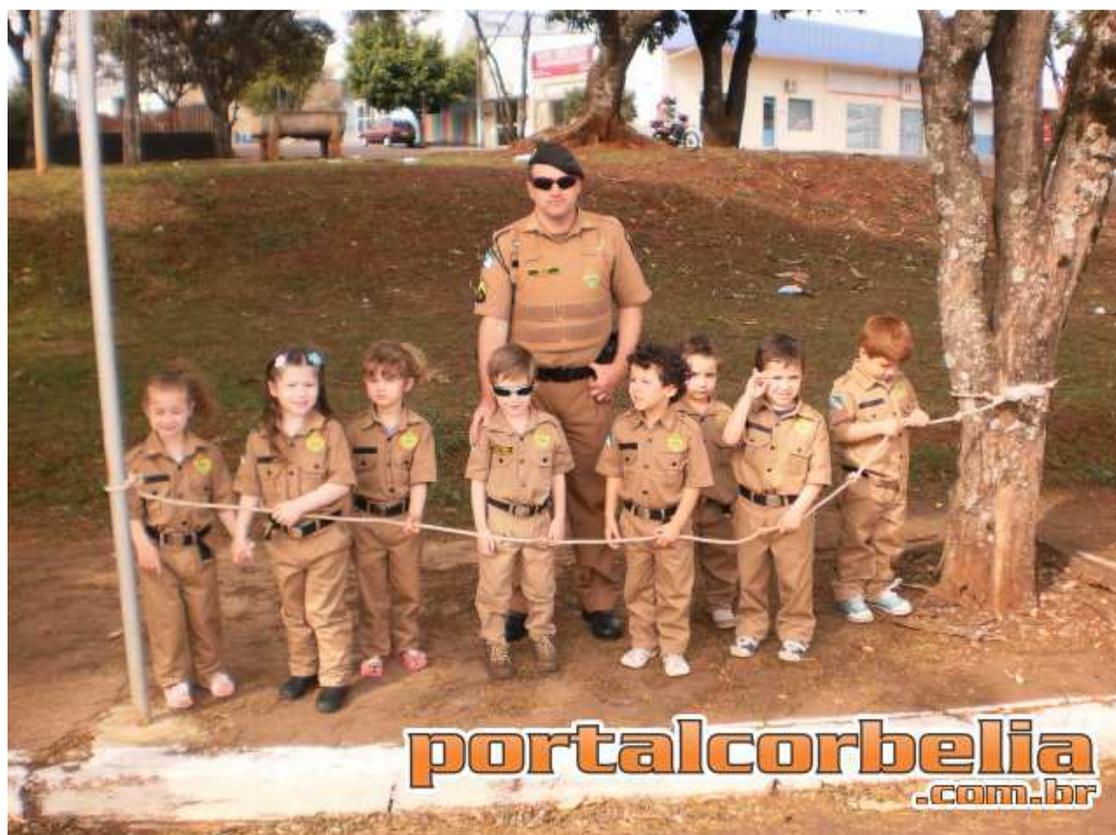


Figura 19 – Projeto Formando Cidadão de Trânsito Mirim
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público G

O projeto busca a conscientização da comunidade escolar, no controle das infrações de trânsito visando a diminuir acidentes causados por condutores imprudentes, é aplicado por policiais militares, interagindo com os professores, aos alunos da Educação Infantil das

escolas dos que fazem parte da área de responsabilidade territorial da Companhia PM na qual o Gestor Público é o atual comandante.

Este Projeto é instrumentalizado por intermédio da realização de aulas teóricas, aulas de campo e blitz educativas buscando abranger toda a sociedade. Através da interação dos policiais militares, professores, alunos e a sociedade, com relação à reflexão do tema trânsito, tem o intuito de conscientizar os alunos sobre a importância de valorizar a vida humana, conhecendo as normas e respeitando o trânsito, eliminando atitudes de riscos e estimulando a adoção de comportamentos seguros; estas ações são alternativas que podem mitigar os números negativos trazidos pelas infrações cometidas que geram grandes prejuízos a sociedade, conforme declara o Gestor Público G em sua entrevista.

“O projeto se justifica pela conscientização da comunidade escolar, no controle dos acidentes pelos condutores imprudentes, por isso, devemos orientar e conscientizar os alunos sobre a importância de prestar atenção quando se deslocarem de um lado ao outro da cidade para evitar acidentes, além do objetivo claro da conscientização dos pais pelos filhos.” (Gestor Público G).

Com relação à evolução de treinamento e aperfeiçoamento dos profissionais de segurança pública sob responsabilidade dos gestores públicos nos últimos anos, estes recursos intangíveis foram avaliados pelos dezesseis Comandantes de Companhia PM como decisivos para a melhoria na qualidade de trabalho destes profissionais.

Doze deles destacaram durante as entrevistas que atualmente são disponibilizados na rede de Ensino a Distância (EAD) da SENASP 60 cursos, os quais abordam os mais diversos temas voltados à capacitação dos profissionais de segurança pública. Dentre os diversos cursos ofertados se destacam pela procura crescente os de Diretos Humanos, Inglês 1, Espanhol 1, Uso Diferenciado da Força, Gerenciamento de Crises e o Curso de Crimes Ambientais. Estas informações podem ser encontradas acessando o endereço eletrônico do Ministério da justiça no site: www.justica.gov.br.

Dentro da PMPR, os treze dos dezesseis gestores públicos entrevistados disseram que o treinamento é realizado pelos Comandantes de Companhia PM, por meio de instruções mensais, em locais preparados para esta finalidade, envolvendo inúmeros assuntos de interesse policial, como a palestra sobre qualidade de vida e equilíbrio emocional, que foi realizada pela Pastoral da Vida no ano de 2009, aproveitando a Campanha da Fraternidade da Igreja Católica, que tinha como lema: A paz é fruto da justiça, organizada pelo Gestor Público L, conforme Figura 20.



Figura 20 – Palestra sobre qualidade de vida e equilíbrio emocional
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público L

O Gestor Público C desenvolveu internamente um curso de treinamento com seus policiais, envolvendo temas do cotidiano da atividade de segurança pública, descrito por este gestor da seguinte maneira.

“Inicialmente identificamos os principais problemas enfrentados por nossos policiais tanto nas atividades operacionais como administrativas, com base nesta informação desenvolvemos apostilas de estudo para estes temas sendo repassado para todo o efetivo da Companhia PM. Mensalmente são realizadas verificações de aprendizagem para avaliar como os policiais estão absorvendo este conhecimento. Os policiais melhores colocados recebem premiações doadas pela comunidade. Aqueles policiais que apresentarem baixo rendimento nas avaliações devem produzir uma palestra que é apresentada na reunião mensal para todo o efetivo da Companhia PM.” (Gestor Público C).

Porém, todos os dezesseis Gestores Públicos pesquisados perceberam que, com relação as atividade de aperfeiçoamento, tanto para os Oficiais como para os demais policiais, existe a necessidade de que cursos específicos sobre determinadas áreas de interesse profissional sejam realizados, principalmente com relação a novas regulamentações administrativas e operacionais, sendo citado, como exemplo, o interesse de um curso que capacitasse os gestores públicos na utilização e prestação de contas do Fundo Rotativo, ou um curso que versasse sobre a operacionalização da Resolução Conjunta N°. 10/2012 da SESP

com a SEJU que trata das atividades de escolta de presos do sistema prisional, que antes era realizado pela Polícia Civil e foi repassada para a PMPR.

Na opinião dos dezesseis Gestores Públicos entrevistados os eventos internos e externos que, ao longo do tempo, interferem nas ações estratégicas das Companhias PM (ZARIFIAN, 2001), e demonstram as características de organização mecanicista e burocratizada de uma instituição policial militar (MORGAN, 2010), onde a responsabilidade de administração, implementação e controle do trabalho de segurança pública, segundo esta teoria, deve ser transferida para seus gestores dentro de suas respectivas áreas de proteção social.

Este excesso de burocratização expõe a dificuldade que seus gestores institucionais possuem em exercer a administração pública de maneira eficaz, conforme destaca Loureiro (2013, p. 14).

“Ainda estamos na era da Administração Burocrática no setor público, caracterizado por um excesso de formalismo, onde o foco se concentra nos meios e não nos fins. Os órgãos de controle estão muito mais preocupados em avaliar se as regras e procedimentos foram cumpridos do que com os resultados alcançados. Por isso que ser eficaz na Administração Pública é mais difícil.”

Os dezesseis entrevistados também apontaram para a necessidade de uma qualificação permanente de seus gestores (BONDARUK e SOUZA, 2004; CAMPOS, 2011) com cursos que possam agregar conhecimentos voltados para as atividades de administração pública; destacaram também a necessidade de uma constante integração da Companhia PM com a comunidade (QUEIROZ, 2007) na produção de iniciativas, projetos e programas que possam trazer benefícios sociais tanto para a instituição como para as pessoas que vivem em suas áreas de responsabilidade, promovendo a segurança cidadã (TAVARES-DOS-SANTOS, 2004), contribuindo para o desenvolvimento território sustentável (ABRAMOVAY, 2010).

Neste processo, a criação, uso e institucionalização do conhecimento se torna peça fundamental para que estas ações estratégicas de segurança pública cumprissem efetivamente a missão para qual foram idealizadas. Por isto, os dezesseis Gestores Públicos entrevistados destacaram na pesquisa realizada que os conhecimentos que foram criados e se tornaram essenciais para o desempenho de suas atividades, envolviam principalmente as questões de garantia de direitos individuais e coletivos, direitos humanos, legislação penal, legislação especial (Maria da Penha, por exemplo), legislação de trânsito, gestão de pessoas e administração pública.

No entanto, segundo dez dos entrevistados, muito destes conhecimentos foram buscados por iniciativa própria, sem o aporte financeiro e em muitos casos, sem o apoio da própria PMPR para a realização de cursos de graduação, especialização e aperfeiçoamento nestas áreas de conhecimento.

Os conhecimentos que foram utilizados envolviam além destes que foram criados, também os de práticas policiais como gerenciamento de crises, uso progressivo da força, uso de algemas, tiro policial, direção defensiva, técnicas de abordagem policial entre outros vinculados à atividade de policiamento comunitário com proteção social.

Por fim, os dezesseis gestores Públicos entrevistados destacaram que a institucionalização do conhecimento se dá por meio de relatórios diários de serviço, cartão programa de atividades operacionais, normas gerais de ação com ênfase na prevenção disciplinar e gestão de recursos, relatório diário de abordagem preventiva, diário de bordo para controle de utilização das viaturas, entre outras diretrizes, orientações e instruções normativas desenvolvidas para servir de apoio ao processo de tomada de decisão dos comandantes de Companhia PM, sobre as práticas de policiamento voltadas para segurança cidadã, dentro de suas respectivas áreas de responsabilidade.

Estes conhecimentos criados, utilizados e institucionalizados pelos dezesseis gestores públicos comandantes de Companhia PM entrevistados, mostraram que suas iniciativas locais de segurança pública, muitas vezes isoladas em suas ações estratégias de criação, implementação, avaliação e controle, têm o poder de gerar um campo propício para o desenvolvimento das práticas de gestão estratégica do conhecimento que poderia ser compartilhado com os demais gestores do 5º CRPM, assunto que trataremos na próxima seção.

6.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO DO 5º CRPM

Os dezesseis gestores públicos entrevistados acreditam existir uma consistente relação entre as ações estratégicas de gestão com o fluxo de conhecimento, os quais, uma vez utilizados de forma sistemática, influenciaram-se mutuamente, de maneira significativa nas atividades operacionais de segurança pública das Companhias PM, tendo por objetivo alcançar efetivamente os resultados traçados pelas estratégias gerais da PMPR. As práticas de

GC identificadas na pesquisa se encontram descritas no Quadro 9, conforme modelo proposto pelos autores Schlesinger *et al.* (2008) e Silva (2012), e adaptado pelo autor deste estudo.

PRÁTICAS DE GC E SUA RELAÇÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO		
PRÁTICA	POSSUI	COMO OCORRE A RELAÇÃO
1. Educação Corporativa	Sim	APMG, ESFAEP e Especialização Participativa
2. Portais Corporativos	Sim	Intranet da PMPR e nos Batalhões de área
3. Memória Organizacional	Sim	Memória Organizacional escrita e fotografada
4. Mapa do Conhecimento	Sim	Mapa do Conhecimento interno em construção
5. <i>E-Business</i>	Não	Prática de GC que não fez parte desta pesquisa
6. <i>Benchmarking</i>	Sim	<i>Benchmarking</i> Continuado
7. Comunidades de Prática	Sim	Comunidade de Prática informal
8. Gestão de Pessoas	Sim	Gestão de Pessoas com Valorização Interna
9. Gestão de Conversas	Sim	Eventos locais voltados para a Integração
10. Gestão da Informação	Sim	Gestão da Informação com Ferramentas de TI
11. E.Gov	Sim	Sistemas de Atendimento Policial On-line

Quadro 9 – Relação de GC com as ações estratégicas de gestão do 5º CRPM

FONTE: Elaborado pelo autor (2014)

Durante a pesquisa pode-se observar que as práticas de GC foram consideradas de grande importância pelos dezesseis entrevistados para o desenvolvimento de suas ações estratégicas de gestão pública que estavam sendo desenvolvidas, implementadas, avaliadas e controladas, em suas respectivas Companhias PM, se justificando da seguinte maneira:

1) A PMPR, por questões estratégicas de comprometimento com os Comandos Regionais de Polícia Militar, possui atualmente uma opção diferenciada para a prática de GC que se refere a Educação Corporativa, no que se refere a formação, aperfeiçoamento e especialização de seus policiais militares. A formação e aperfeiçoamento dos Oficiais estão centralizados na Academia Policial Militar do Guatupê (APMG) em Curitiba.

Já a formação dos demais policiais (Praças) encontra-se descentralizada em duas ESFAEP, uma em Curitiba e outra em Maringá, porém, atendendo aos Comandos Regionais da PMPR, existem núcleos de formação nos Batalhões PM, de acordo com a capacidade de formação de cada uma destas unidades militares. Com relação a cursos que fornece ascensão na carreira destas Praças, internamente temos os Cursos de Formação de Cabo e Cursos de Formação de Sargentos, os quais são realizados nas duas ESFAEP.

Apesar de a PMPR ter estas duas unidades PM (Curitiba e Maringá), os dezesseis entrevistados destacaram que muitos policiais militares que estão sob seu comando, deixam de realizar estes cursos por estarem distantes, sendo considerado desgastante tanto para a profissão, pois não lhes garante retorno para as unidades PM de origem, como pelo desgaste com a família, existindo a necessidade de implantar uma ESFAEP na área do 5º CRPM.

No que se refere à especialização, a PMPR tem realizado internamente cursos específicos para áreas de interesse vinculado a grandes eventos, com o apoio Escola de Governo e da SENASP, estão se intensificando cursos para todos os policiais militares na APMG em Curitiba. No Anexo 7 podemos observar uma convocação pela *Internet* da PMPR de policiais militares para Curso oferecido pela Escola de Governo.

Com relação ao aperfeiçoamento tanto dos Oficiais como das Praças, a PMPR tem oportunizado a possibilidade de indicação de cursos vinculados com Instituições de Ensino Superior (IES) das regiões dos Comandos Regionais, com o objetivo de capacitar seus gestores em atividades importantes para seus objetivos estratégicos, cursos estes que podem contribuir para a ascensão na carreira destes profissionais. Confirmando os conceitos defendidos por Terra (2008), com base nos estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), os quais entendem que é papel indispensável dos gestores de uma organização a definição dos campos de conhecimento, no qual os profissionais da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem. O Gestor Público A, em sua entrevista, destacou o seguinte com relação a complementação da formação dos policiais militares pertencentes a sua Companhia PM:

“Devido à importância que devemos dar a educação continuada em nossa formação profissional, buscamos uma parceria com a Faculdade local no sentido de possibilitar o acesso a todos os profissionais de segurança pública sob nossa responsabilidade, a cursos de interesse tanto dos policiais como da instituição policial militar, com descontos na mensalidade que vão de 15 a 20% em seus valores.” (Gestor Público A).

Para Fleury e Oliveira Jr. (2008), as alianças estratégicas podem servir para que as instituições supram seus *gaps* (lacunas) de conhecimento, buscando Instituições de Ensino Superior (IES) que possuam os tipos de conhecimento estrategicamente relevantes para atingir seus objetivos de gestão; como é o caso da Universidade Tuiuti em Curitiba, que desenvolveu um Núcleo de Pesquisa em Segurança Pública e Privada (NPSPP) que oferece cursos de Pós-graduação e extensão nas áreas de direito e segurança pública, para atender a demanda de profissionais de segurança pública que buscam aprimorar seus conhecimentos nesta área. Os cursos oferecidos pela Universidade Tuiuti podem ser verificados no endereço eletrônico: npspp.tup.br.

Os cursos oferecidos pela SENASP, também foram citados por oito gestores durante as entrevistas, tanto pelo acesso a todos os policiais militares, como pela flexibilidade de horários para sua execução, pois são cursos na modalidade Ensino a Distância (EAD); com temas de grande importância para a instituição PMPR. Na Figura 21 podemos observar um

ambiente de aprendizagem desenvolvido pelo Gestor Público I para que os policiais pudessem ter acesso a cursos on-line como os promovidos pela SENASP.

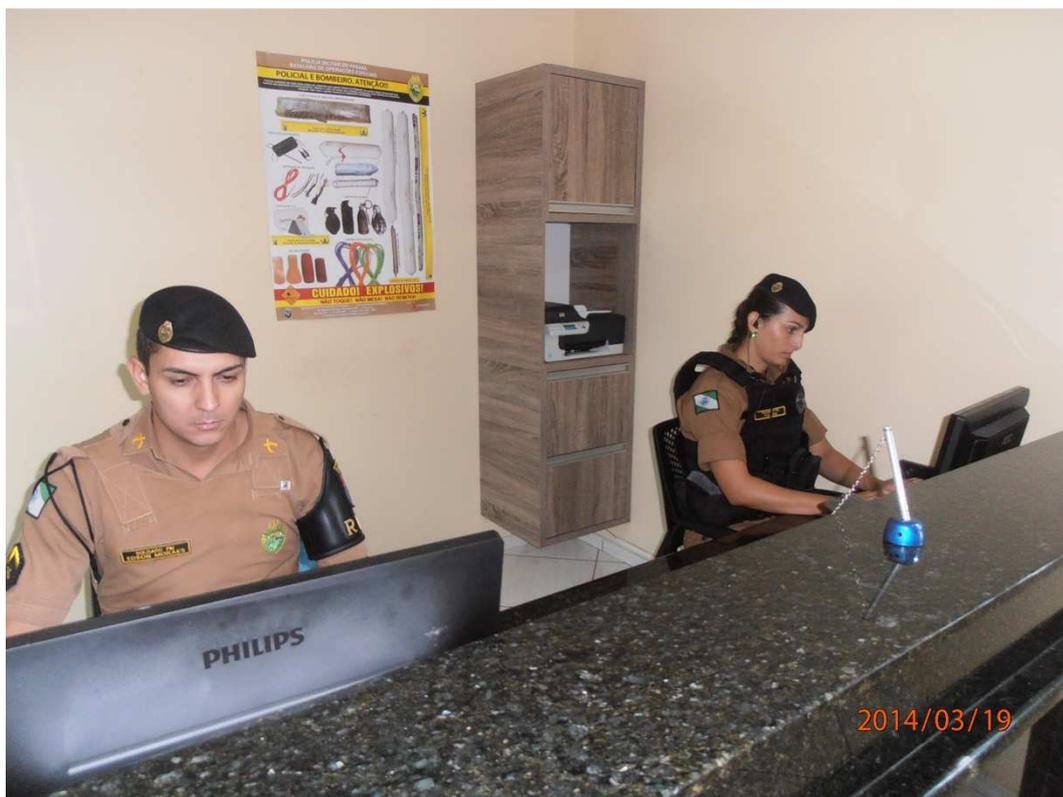


Figura 21 – Ambiente de aprendizagem para cursos EAD
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

Logo, observou-se que na PMPR existe uma educação corporativa de forma direta pela instituição para formação e especialização de seus policiais, porém, a questões de aperfeiçoamento de seus Oficiais e Praças, a PMPR tem incentivado parcerias com outras IES para se disponibilizar aos policiais o acesso ao conhecimento de interesse da instituição, sendo que as mensalidades são custeadas pelos próprios policiais. Novos conhecimentos, segundo todos os dezesseis entrevistados, foram e estão sendo de grande importância tanto para o acesso aos demais postos e graduações na hierarquia da PMPR como para a implementação das ações estratégicas de gestão públicas nas suas respectivas áreas de responsabilidades, porém segundo estes dezesseis gestores a PMPR precisa disponibilizar mais cursos, principalmente no que se refere a atividades administrativas, jurídicas e ligadas a atividades operacionais.

2) O desenvolvimento do Portal Corporativo na PMPR (*Internet e Intranet*) como prática de GC colaborou de forma significativa para se compartilhar e disseminar o

conhecimento necessariamente relevante para a instituição. Esta percepção encontra afinidade com os conceitos apresentados por Terra (2008), o qual entende que todo investimento em tecnologias de comunicação e que facilitam o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito fazem parte das práticas GC. Em grandes organizações públicas do Estado, com várias unidades localizadas em todos os 399 municípios do Paraná, como é o caso da PMPR, tais ferramentas podem ser particularmente úteis, pois um dos principais benefícios dessas tecnologias é o próprio aumento da conectividade entre os profissionais de segurança pública da organização, possibilitando inclusive uma redução dos problemas de comunicação interna entre diferentes níveis hierárquicos.

No Anexo 8 podemos observar o Memorando N°. 171/13 do Sub-Comando-Geral da PMPR o qual pela *Internet* da PMPR repassa orientações com relação às atividades policiais para todo o Estado do Paraná, com relação aos procedimentos de segurança pública a serem adotados durante dos dias de pagamento.

Portanto, observou-se que a PMPR possui *internet* e *intranet*, amplamente utilizada para fins de repasse de informações, relatórios, bem como sugestões de melhorias diárias e controle de todos os processos institucionalizados na organização. Como aplicação prática destas ferramentas destaca-se o acesso à legislação de segurança pública, consulta aos protocolos integrados, agendamento de reuniões, pronunciamento do Comandante Geral, publicações internas, notícias das atividades policiais internas e externas de destaque, entre outros benefícios que o acesso virtual à informação tem proporcionado.

3) Com relação a prática de GC referente a Memória Organizacional, observou-se uma grande preocupação dos dezesseis gestores públicos pesquisados em registrar por meio de diversos recursos audiovisuais todas as ações estratégicas desenvolvidas, implementadas, avaliadas e controladas em seus territórios de responsabilidade, tanto por meio de relatórios mensais de acompanhamento estatístico; fotografia antigas de seus policiais e das Companhias PM antes e depois do processo criação, implementação e acompanhamento de suas ações estratégicas; criação e aperfeiçoamento de formulários como os controles diários de atendimento de ocorrência policial e de abordagem; publicação tanto na Internet da PMPR como na Intranet do 5º CRPM das atividades operacionais de destaque.

Na Figura 22, disponibilizada pelo Gestor Público O encontramos um exemplo de resgate da memória de seus policiais ao longo da história de sua Companhia PM, desde a sua fundação até os dias de hoje.



Figura 22 – Banner de resgate histórico de Companhia PM
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público O

Doze dos dezesseis entrevistados destacaram que a iniciativa de envolver os diversos níveis de subordinação hierárquica na implantação de suas ações estratégicas de gestão pública e no registro de suas atividades diárias possibilitou às Companhias PM a materialização de uma constante fonte de consulta para ampliar a possibilidade de elaboração de novas ações estratégicas, bem como um diagnóstico mais preciso dos pontos críticos da segurança pública de suas áreas de reponsabilidade que auxiliem em minimizar os conflitos sociais.

Porém não é uma prática de CG totalmente disseminada pelos gestores do 5º CRPM, havendo a necessidade de alinhamento estratégico comum de todos estes Comandantes de Companhia PM, o que somente poderia ocorrer com a formação de um encontro para discussão deste assunto, coordenado pelo 5º CRPM, em um local propício para a formação de um ambiente de aprendizagem comum para disseminação de conhecimento das diversas iniciativas e ações estratégicas de gestão pública.

Na Figura 23, disponibilizada pelo Gestor Público G, podemos observar um acompanhamento histórico mensal das diversas ocorrências atendidas pela sua Companhia PM dos últimos três anos.

5° CRPM - 6° BPM - 4° CIA

	Homicídios			Roubos			Furtos			Veículos Furto/roubo			Veículos Recuperados			Armas Apontamentos			Prisões			Munições			Outros			Intervenção Tática		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
JAN	1	-	2	2	4	4	26	38	42	2	2	3	3	6	4	8	7	7	99	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
FEV	1	4	-	5	3	5	39	43	30	4	2	4	2	11	8	6	13	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MAR	1	1	3	3	8	4	30	35	31	3	1	-	10	1	2	4	2	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
ABR	-	1	-	6	7	6	46	43	28	6	5	-	2	2	5	4	6	4	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
MAI	1	-	-	5	4	2	46	45	26	5	4	1	2	6	4	5	3	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
JUN	1	2	-	3	6	1	55	28	44	5	1	-	6	1	2	4	12	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
JUL	1	-	1	3	6	5	45	30	24	4	2	3	2	2	2	5	7	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
AGO	-	-	-	3	6	4	53	25	28	6	1	1	2	3	2	5	14	1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
SET	4	-	-	4	8	-	49	26	-	3	1	-	1	2	7	10	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
OUT	-	1	-	4	9	-	39	5	-	3	2	-	5	2	6	8	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
NOV	3	-	-	2	6	-	20	35	-	4	-	-	3	-	8	3	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
DEZ	2	4	-	8	8	-	486	422	-	58	25	-	39	38	63	104	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL	17	13	-	54	75	-	486	422	-	58	25	-	39	38	63	104	-	-	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

ESTÁGIO 0 X ADM 1

Figura 23 – Quadro de acompanhamento estatístico de ocorrências PM
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público G

Logo, a memória organizacional pode ser vista como uma prática fundamental para os diagnósticos estratégicos de uma organização, podendo ser realizada tanto pelos dezesseis gestores públicos entrevistados, como pelos agentes operacionais, por meio de registro de todas as atividades policiais do 5° CRPM em uma constante avaliação da participação dos profissionais de segurança pública nestes eventos; relatórios mensais de policiamento; registros dos trabalhos realizados por policiais da Ronda Ostensiva de Natureza Especial (RONE); registros fotográficos; e, publicação no site da PMPR são exemplos das diversas maneiras encontradas pelos gestores públicos entrevistados de se manter organizada a memória organizacional da instituição PMPR.

Na Figura 24, disponibilizada pelo Gestor Público N, podemos observar um livro para acompanhamento histórico diário das ocorrências atendidas pela sua Companhia PM.

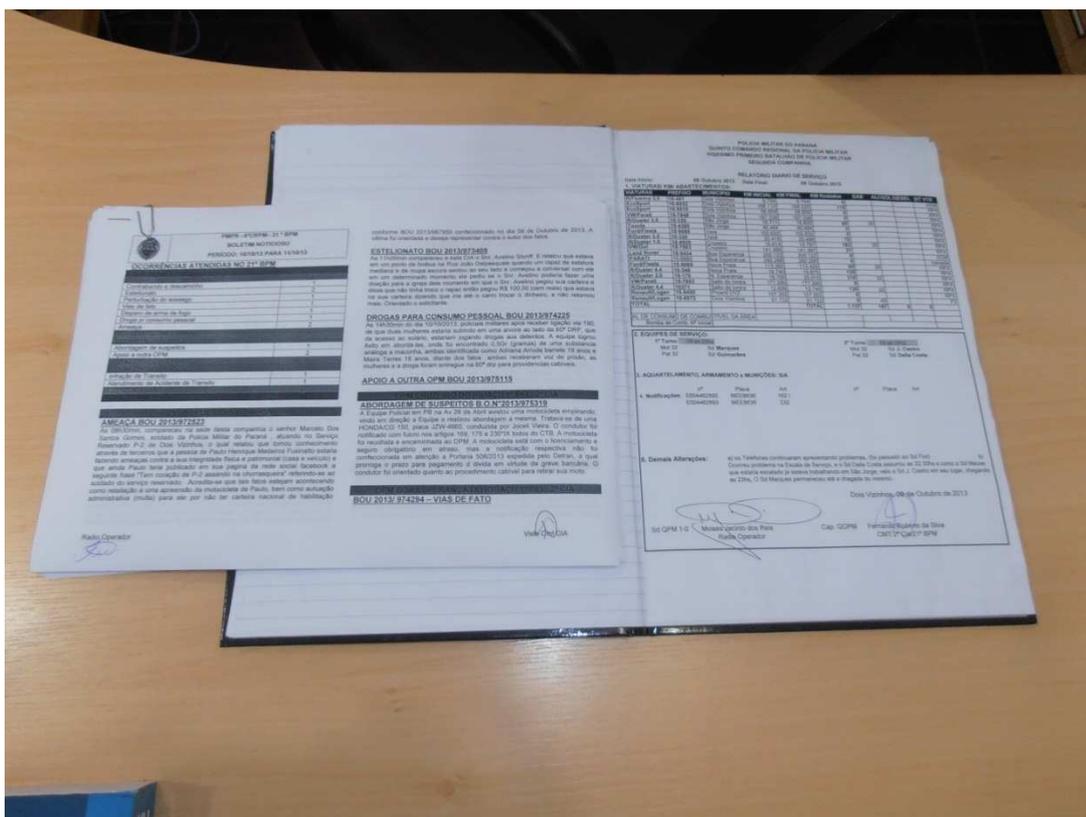


Figura 24 – Livro de registro diário de atendimento de ocorrências PM
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público N

4) Com relação a construção de um Mapa do Conhecimento nas Companhias PM pesquisadas, todos os gestores públicos entrevistados reconhecem a importância desta prática de GC, porém, doze deles não realizam esta prática de GC de maneira sistêmica. Os quatro gestores que praticam esta ferramenta destacaram que sua utilização possibilitou a localização e valorização interna de seus policiais, inclusive para alocação dos mesmos para auxiliar a desenvolver projetos e programas de integração com a comunidade local, como o Programa Formando Cidadão acompanhado pelo Gestor Público M ou o Projeto Formando Agente de Trânsito Mirim desenvolvido pelo Gestor Público G.

Este mapeamento auxiliou na localização dos policiais consideradas chaves para todo o processo de elaboração, implementação, acompanhamento e controle das ações estratégicas de integração social que estavam sendo implantadas nestas Companhias PM. Esta ferramenta é defendida por Davenport e Prusak (1998), que entendem que esta prática de GC envolve localizar os conhecimentos considerados importantes dentro da organização e registrá-los em um local que facilmente possa ser encontrado, se tornando uma verdadeira “páginas amarelas” do conhecimento de uma instituição.

A Figura 25 apresenta um modelo de Mural para acompanhamento dos policiais e que além de possuir informações diversas sobre sua vida funcional, possui ainda um Mapa de Conhecimento da Companhia PM, conforme destaca o Gestor Público I:

“Esta prática de GC, dada a sua importância, nos levou a desenvolver um Mural, no qual constam todos os dados pessoais dos policiais, inclusive de formação profissional fora da PMPR, cujos conhecimentos podem ser estrategicamente de interesse da Companhia PM. Meu Sargenteante possui um mapeamento de todos os policiais militares desde seu ingresso na nossa Companhia PM, acompanhando a sua evolução sempre que realizam um curso externo ou treinamento interno, tão logo tenham concluído com aproveitamento, entendendo como fundamental para as estratégias futuras da instituição o controle e manutenção do Mapa de Conhecimento destes profissionais.” (Gestor Público I).

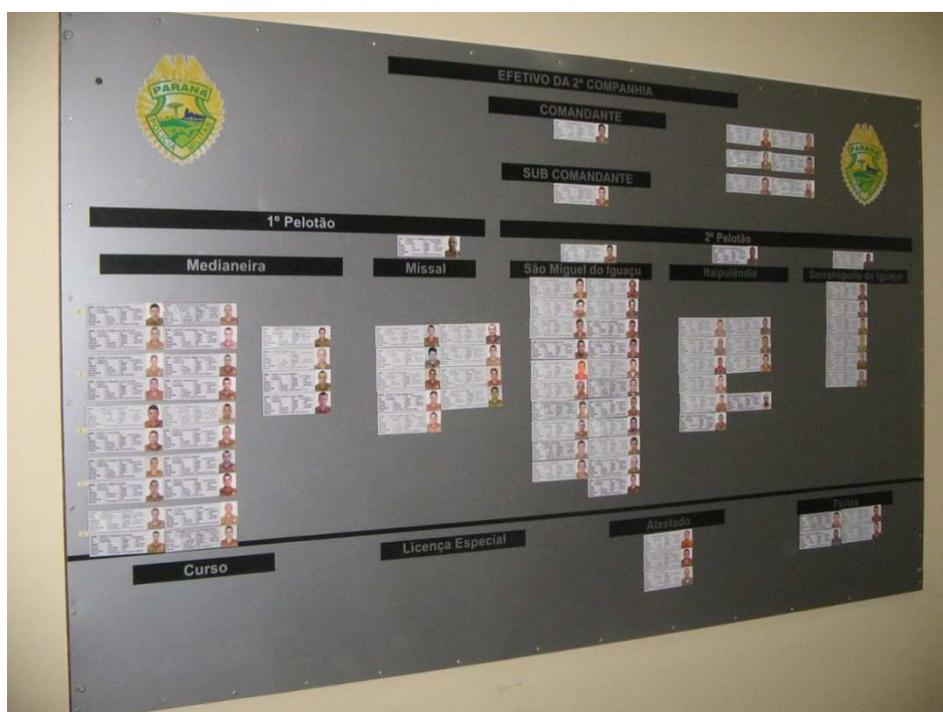


Figura 25 – Mural de controle de efetivo com Mapa de Conhecimento
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

5) A prática de GC denominada *E-BUSINESS* não foi objeto de estudo neste trabalho de pesquisa científica.

6) Os dezesseis gestores públicos entrevistados entendem que práticas de GC como *Benchmarking* (melhores práticas) são de vital importância para suas ações estratégicas de segurança pública porém, esta prática poderia ser potencializada se existisse locais apropriados para sua disseminação, portanto, na opinião dos dezesseis entrevistados a

implantação de uma ESFAEP no 5º CRPM e de vital importância para a concretização efetiva desta prática.

A busca externa por informações de experiências bem sucedidas de outras organizações policiais nacionais e internacionais, aliada ao monitoramento interno diário das atividades policiais realizado pelos Sargentos PM ou pelos comandantes dos demais municípios da área sob sua responsabilidade, compartilhado com todos os policiais militares da Companhia PM, tem com o objetivo aprimorar as atividades produtivas por meio de treinamentos direcionados, vistos como essenciais para a implementação com qualidade das ações estratégicas de gestão pública.

Tais afirmações encontram guarida nas proposições teóricas defendidas por Chaves (2006), o qual entende que uma das melhores ferramentas que um gestor estratégico de uma instituição pode ter é o *benchmark*, ou seja, modelos e experiências vividas por outras organizações que sejam semelhantes às suas; e o conceito apresentado por Kardec, Arcuri e Cabral (2002), que afirmam que *benchmarking* é um processo de identificação, conhecimento e adaptação de práticas e processos excelentes de organizações, de qualquer lugar do mundo, para auxiliar uma instituição a melhorar sua *performance*, isto é, no caso ora estudado podemos entender que, com a busca das melhores práticas no campo da segurança pública nacional ou internacional, suas adaptações as atividades de policiamento local pode conduzir a um desempenho superior na qualidade de prestação de serviço de proteção social e na busca por uma polícia cidadã.

Estas melhores práticas são consideradas pelos dezesseis entrevistados como essenciais para as ações estratégicas de criação de novas atividades de segurança pública a serem desenvolvidas, implementadas e institucionalizadas em todos os setores da instituição policial militar. Existe também uma preocupação do Subcomandante Geral da PMPR na busca por aperfeiçoar suas melhores práticas consideradas de relevância estratégica para a PMPR, conforme Memorando 217/13 publicado na Intranet da PMPR e que se encontra no Anexo 9 deste trabalho.

Com relação às melhores práticas de execução das atividades operacionais nas atividades de policiamento ostensivo na PMPR, em 2013 foram lançados três projetos que visam melhorar o desenvolvimento dos trabalhos de segurança pública bem como o atendimento à comunidade em todo o Estado do Paraná, que são: i) a plataforma de comunicação corporativa; ii) o sistema de registros policiais e, iii) a cartilha de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP).

Os três projetos foram apresentados a integrantes da corporação, por meio de uma videoconferência para policiais militares que trabalham na PMPR.

"A ideia de desenvolvimento desses projetos é dar uma arrancada em relação ao trabalho já desenvolvido pela PM. Estamos apresentando importantes produtos, sendo um avanço fundamental dentro das bases de orientação do comando da Polícia Militar, que é o desenvolvimento tecnológico. Mais uma vez a nossa corporação será exemplo para as demais instituições. Com isso esperamos também uma grande melhoria nos serviços prestados à comunidade." (Coronel QOPM Roberson – Comandante Geral da PMPR).

Plataforma de comunicação corporativa - É um meio de mensagem direta, onde é possível ao usuário acionar outras pessoas e conversar de maneira particular e reservada através de um "MENSSENGER", espécie de bate-papo. A plataforma também possibilita que o usuário possa acessar ferramentas de comunicação integrada em toda a corporação integrando os sistemas, a partir do seu e-mail corporativo.

"A plataforma visa agregar vários serviços existentes, hoje isolados, integrando-os de forma que facilite para nosso usuário interno e, posteriormente, ache conexão inclusive com outros órgãos da própria sociedade. O sistema possui um conjunto de ferramentas que darão agilidade nos processos através do trabalho colaborativo, buscando eficiência." (Tenente-Coronel PM Marcos Antônio Wosny Borba, diretor da Diretoria de Desenvolvimento e Tecnologia e Qualidade – DDTQ).

Sistema de registros policiais - Neste sistema, vários outros programas são desenvolvidos juntos, sendo que no ano de 2013 esta em sua terceira versão. O efetivo do 5º CRPM já utiliza do sistema para auxiliar nas suas atividades. Através dessa nova versão é possível ter o diagrama de relacionamento dividido, sistema de crime organizado, torcidas organizadas e redes sociais, além do acompanhamento de indivíduos por grupo de interesse.

Procedimentos Operacionais Padronizados - A cartilha reúne 56 procedimentos (melhores práticas) que foram reunidos através de materiais dispersos pela corporação, além de outras Polícias Militares pelo Brasil. Segundo a Tenente-Coronel PM Karin Denise Krasinski, que apresentou o projeto e faz parte da comissão que o planejou, o objetivo é que ele se torne um guia de consulta para os policiais militares. O material é de fácil entendimento e manuseio, para que o policial possa deixá-lo na viatura e faça rápidas consultas. A cartilha é restrita aos policiais, pois consta um protocolo de ação das atuações militares, sendo um documento exclusivamente interno.

"Este documento passará a ser de uso obrigatório em todo nosso setor operacional, na sequência teremos para a área administrativa. Para todos os concursos de admissão o

conhecimento dele será obrigatório, também serão prestados exames para avaliar o conhecimento sobre esse material. Todos estes materiais nasceram de boas ações e boas ideias que brotaram nos seios da nossa tropa e podem ser aproveitados, sendo posteriormente compartilhados. Temos que nos atualizar permanentemente, além de buscarmos sempre a excelência na qualidade.” (Coronel QOPM Roberson – Comandante Geral da PMPR).

Com relação a estes três projetos lançados pela PMPR, os dezesseis entrevistados destacaram que muitas destas ferramentas de apoio à atividade policial estão em fase de implementação, ou ainda não chegaram na linha de frente da atividade operacional, o que vai demandar mais treinamento para a utilização destes recursos.

7) No 5º CRPM, apesar dos dezesseis Gestores Públicos não acompanharem a existência da prática de GC conhecida como Comunidades de Prática, elas foram observadas durante as entrevistas com três dos dezesseis Comandantes das Companhias PM. Estes dezesseis Comandantes pesquisados entendem que a formação destas comunidades de prática pode ajudar a compartilhar informações relativas a problemas técnicos enfrentados e possibilitam a busca de soluções para estes problemas.

O conceito de comunidades de prática foi cunhado por Wenger (1998), onde sua pesquisa evidencia que somente uma integração sinérgica de três elementos (domínio, práticas compartilhadas e comunidade) pode auxiliar na consolidação da criação e disseminação de novos conhecimentos entre seus praticantes e em suas respectivas organizações, com o objetivo de que estas melhores práticas produzam resultados estratégicos positivos para as instituições nas quais seus atores estão inseridos.

No caso do 5º CRPM, observou-se uma interação por meio da Comunidade de Prática de três gestores públicos entrevistados com conhecimentos específicos em assuntos específicos da atividade policial, como gerenciamento de crises ou de técnicas de abordagem policial, com profissionais da PMPR ou de outras organizações policiais de outros Estados que de alguma forma, tiveram contato tanto no período de formação acadêmica como por terem acessado sites de relacionamentos que tratam destes assuntos, criando assim uma comunidade de diálogo próprio, trazendo benefícios tanto para o gestor público na solução de seus problemas diários de ações estratégicas de policiamento, como para a PMPR, em manter suas unidades policiais sempre atendendo com qualidade a segurança pública de suas áreas de responsabilidade.

As comunidades de prática, apesar de não serem formalizadas pelo Comando do 5º CRPM, foram percebidas durante as entrevistas, principalmente pelos gestores públicos com

bom domínio informática, os quais fazem contatos periódicos com seus antigos companheiros de curso bem como com outros policiais de outras instituições policiais de outros Estados, com o objetivo de trocar experiências na solução de problemas operacionais advindos dos conflitos sociais que tem ocorrido na véspera de grandes eventos. Sendo entendidas por estes gestores públicos como importantes práticas para se compartilhar os conhecimentos considerados essenciais para auxiliar no cumprimento de suas ações estratégicas locais de gestão, alinhadas com as estratégias gerais do 5º CRPM e da PMPR.

Outro exemplo de comunidade de prática que tem avançado na disseminação do conhecimento organizacional pode ser encontrado no endereço eletrônico do *FACEBOOK*: BATALHAO POLICIA MILITAR DE TOLEDO. Neste site os gestores públicos do 19º Batalhão PM publicam informações relevantes para toda a sua região territorial de responsabilidade, com a participação dos policiais militares que trabalham nestas áreas, além de entrevistas e reportagens internas importantes para as atividades de policiamento.

7) Com relação a prática de GC referente a Gestão de Pessoas, o que mais ficou evidente foi a política de valorização interna desenvolvida durante as ações estratégicas dos dezesseis gestores públicos nas atividades diárias de policiamento implementadas na Companhias PM de suas responsabilidades, por intermédio de elogios em formaturas militares mensais; por meio da escolha do Policial Militar destaque do mês; convênio com Faculdades e Universidade possibilitando descontos para cursos de graduação e pós-graduação; escalas de serviço mais humanizadas, com banco de horas e com quinta equipe (equipe criada exclusivamente para treinamento e instrução) e; por meio de projetos em conjunto com Secretarias Municipais de Saúde, como o projeto Saúde Preventiva, desenvolvido pelo Gestor Público C com seus policiais, como pode ser vista na Figura 26, destinado para exames biométricos, cardiológicos entre outros, com encaminhamento para especialistas médicos caso seja detectado esta necessidade.

No entanto, esta iniciativa de se buscar soluções locais para os policiais militares com relação a sua saúde de seus profissionais serem de grande relevância tanto para a instituição PMPR como para a sociedade, nos mostra a necessidade de um aperfeiçoamento do sistema de saúde (SAS – Sistema de Assistência a Saúde) vigente hoje para os funcionários públicos do Estado do Paraná. Destacando ainda que esta iniciativa de medicina preventiva aos policiais foi observada em apenas uma das dezesseis Companhias PM do 5º CRPM, havendo a necessidade de que se leve este trabalho para todas as demais instituições, ampliando inclusive na oferta de serviços, como obstetra, clínico, odontológico e psiquiátrico.

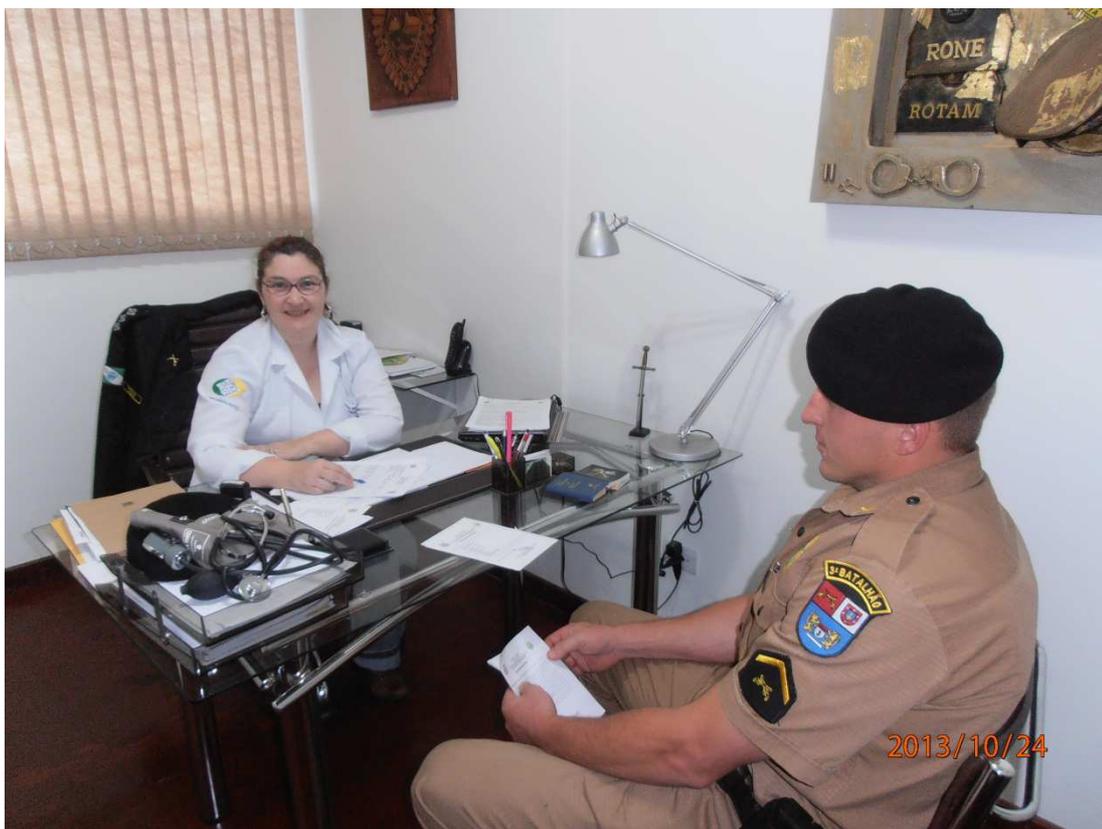


Figura 26 – Atendimento a policial durante o projeto Saúde Preventiva
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público C

Esta prática de GC está alinhada com os estudos realizados por Souza *et al.* (2001), que recomendam que a gestão de pessoas deva estar alinhada com os princípios da GC, e tal relação gera características específicas na gestão de recursos humanos, sem as quais, uma instituição não consegue um ambiente interno equilibrado de trabalho, nem e as condições propícias para o desenvolvimento profissional continuado, para a criatividade, para a inovação e, por fim, o aprendizado organizacional (TAKAHASHI, 2007).

A política estratégica de Recursos Humanos dos gestores públicos entrevistados tem sido voltada para a valorização de seus policiais, incentivando o crescimento individual, por meio de iniciativas internas e externas, buscando sempre a qualidade na prestação do serviço de segurança pública em suas áreas de responsabilidade e da construção de uma filosofia policial voltada para a segurança cidadã.

8) A prática de GC de Gestão de Conversa desenvolvida pelos dezesseis Gestores Públicos do 5º CRPM está predominantemente voltadas para atividades de integração interna com os policiais, com atividades vinculadas a datas importantes do calendário anual, como

feira junina, natal, dia do patrono da PMPR, aniversários dos policiais, da Companhia PM e da PMPR, entre outras. Os dezesseis Comandantes de Companhia PM entrevistados entendem como de grande importância esta integração, pois ela permite a criação de um ambiente propício e menos formal para se compartilhar informações e novos conhecimentos relevantes que podem conduzir as instituições policiais a sugestões que tragam os resultados estratégicos desejados.

Esta prática de GC, desenvolvida nas dezesseis Companhias PM pesquisadas, de criação de locais informais específicos para o compartilhamento do conhecimento é defendida por Nonaka e Takeuchi (2008a), pois estes autores entendem que somente no nível comunitário, sem perder o respeito profissional, é que as experiências e as ações de policiamento são compartilhadas, particularmente nas boas práticas de trabalho do dia-a-dia dentro das organizações policiais. Neste compartilhamento de ideias e *insights* é que os indivíduos colaboram na busca por soluções dos problemas institucionais (DUGUID e BROWN, 2008), que para Oliveira Jr. (2008) agrega valor ao processo de prestação de serviço com qualidade para a comunidade, em uma organização como a PMPR.

Foi observado durante as entrevistas que cada Comandante de Companhia PM realiza sua própria gestão de conversas, entendendo a interação entre os policiais como fator importante para o processo de descobrimento de novas formas de resolução de problemas e conflitos sociais, por meio da integração dos profissionais de segurança pública dos diversos municípios de responsabilidade territorial destes Gestores Públicos.

A prática de gestão de conversas, apesar de não reconhecida por alguns Gestores Públicos como institucionalizada, é interpretada pelos dezesseis entrevistados como de grande relevância para a implantação e controle das ações estratégicas que estão sendo desenvolvidas em suas Companhias PM, principalmente pela possibilidade de se compartilhar, de maneira informal, os conhecimentos práticos que cada policial militar possui.

10) A introdução de TI nas atividades policiais administrativas e operacionais tem possibilitado uma maior velocidade de resposta as discontinuidades do ambiente no qual estas instituições se encontram inseridas, possibilitando uma maior flexibilidade de operações, bem como novas oportunidades estratégicas para estas organizações (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Os dezesseis Gestores Públicos entrevistados tem utilizado esta ferramenta de GC tanto a nível operacional, como para disseminação do conhecimento dentro da Companhia PM. Como o sistema de acompanhamento de ocorrências policiais por geoprocessamento de dados apresentado pelo Gestor Público D na Figura 27.

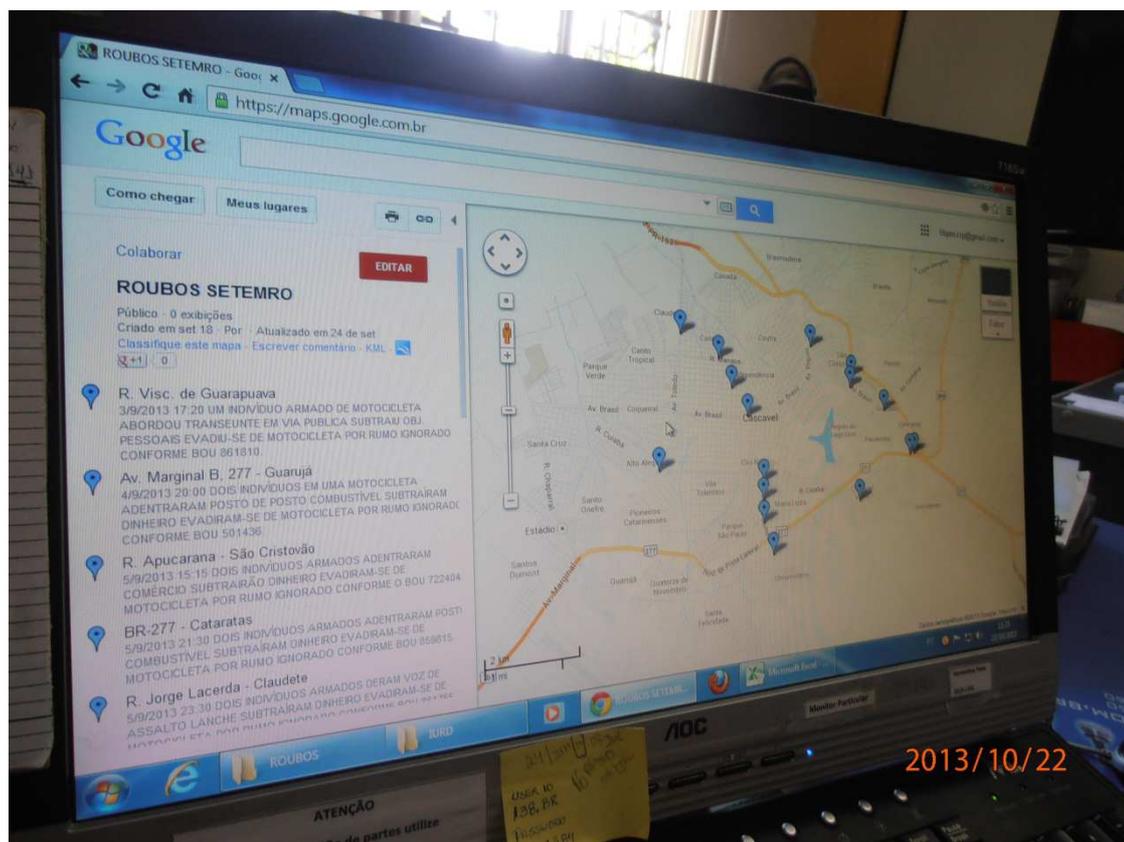


Figura 27 – Sistema de geoprocessamento de dados criminais
 FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público D

Uma prática de GC com TI na PMPR amplamente citada pelos dezesseis entrevistados foi a Vídeo Conferência na qual, em data previamente convocada, o Comandante Geral da PMPR ou um de seus Diretores repassa para os Oficiais e Graduados da Corporação suas informações e orientações estratégicas que devem chegar a todos os seus respectivos subordinados. Entretanto, Terra (2008) alerta que, apesar dos avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação, ao se tornarem importantes ferramentas que afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimentos organizacionais; somente o papel do contato pessoal, da disseminação e do compartilhamento do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem organizacional é que realmente gera um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração dentro das instituições.

Outro exemplo prática de GC com TI que foi citada pelo Gestor Público K entrevistado trata-se do sistema de repasse de ocorrências digital para os policiais que estão trabalhando no serviço operacional, conforme declaração deste Gestor Público.

“O tempo de angustia que leva do atendimento pelo policial que trabalha no telefone 190, até o repasse para as equipes de serviço foi minimizado em nossa Companhia PM com a implantação de um sistema de repasse digital desta ocorrência diretamente no celular do policial que se encontra de serviço, gerando ganhos significativos para a rapidez e qualidade no atendimento da comunidade, bem como para a prisão de vários criminosos em flagrante delito.” (Gestor Público K).

Dentre as práticas de GC perguntadas aos dezesseis entrevistados, a gestão de informações foi a que mais apresentou destaque, sendo citada por onze dos gestores públicos, os quais destacaram que a rapidez com que as informações são compartilhadas pelos diversos setores da organização pelos mecanismos de TI colaboraram para o aperfeiçoamento de todas as ações estratégicas que estava sendo implantadas pelos Gestores Públicos em suas áreas de responsabilidade. Entretanto, somente três dos entrevistados apresentaram sistemas de TI com lançamento em equipamentos próprios de informática para acompanhamento das atividades policiais de suas Companhias PM, havendo assim a necessidade de ampliação no 5º CRPM desta ferramenta de apoio para a atividade policial.

Destacamos por fim que todos os gestores públicos entrevistados possuem endereço eletrônico institucional (e-mail, por exemplo: nome@pm.pr.gov.br) para recebimento e envio de mensagens dos gestores para os demais policiais que trabalham nas Companhias PM, porém somente um dos entrevistados tem utilizado esta ferramenta para se comunicar com seus policiais de maneira rotineira.

11) Com relação a prática de GC de Governo Eletrônico (E.Gov), foi citado como de grande importância tanto para a instituição policial como para a comunidade durante as dezesseis entrevistas. Além disso, outros sistemas e outras fontes de informações, como o sistema BATEU, permite acesso a comunidade para registro de acidentes de trânsito sem vítimas; o INFOSEG, permite acesso aos policiais a informações sobre veículos e pessoas com mandado de prisão; o Polícia On-line permite a comunidade a fazer registros de crimes de baixo potencial ofensivo no Sistema da Polícia Civil, no entanto, todos os dezesseis entrevistados destacaram que estes sistemas são muito pouco divulgados pela PMPR junto a comunidade, fato este que poderia desonerar as atividades diárias de policiamento se fosse melhor divulgado.

Todos estes sistemas operacionais de segurança pública, segundo Silva (2012), agregaram valor para o atendimento da sociedade, bem como para o desenvolvimento de um campo propício de uma polícia mais cidadã. O E.Gov tem proporcionado uma percepção pela comunidade de um Governo acessível transparente e informatizado, capaz de receber,

responder e criar interações confiáveis com a sociedade, com a intenção de se buscar desenvolvimento territorial de maneira sustentável.

Na Figura 28, disponibilizada pelo Gestor Público J, podemos observar um cartaz de divulgação para a sociedade do sistema Boletim de Atendimento de Trânsito Eletrônico Unificado – BATEU.



Figura 28 – Cartaz do Boletim de Atendimento de Trânsito Eletrônico Unificado
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público J

As relações observadas entre as diversas ações estratégicas de gestão pública de segurança com a GC demonstram a importância que o uso sistêmico do conhecimento possui para as estratégias organizacionais, e apontam a necessidade de uma gestão de maneira sistêmica deste recurso, no sentido de se buscar uma qualidade na prestação de serviço para a comunidade; uma melhor prestação de contas de suas atividades para a comunidade; uma maior aproximação com as autoridades locais e, principalmente, a possibilidade de se construir um trabalho de proteção social com segurança cidadã que possam auxiliar no desenvolvimento territorial sustentável para suas áreas de responsabilidade.

Para Ferraresi *et al.* (2010), as evidências de que a GC permeia todas as relações de uma instituição e corroboram com a afirmação de que o conhecimento é o principal recurso das organizações nos dias de hoje, pois o impacto da gestão eficaz deste conhecimento nas ações estratégicas dos gestores públicos possibilitou entender que este recurso potencializa as atividades ligadas à geração de valor para a prestação do serviço de segurança pública das instituições policiais pesquisadas.

A gestão eficaz do conhecimento passa a ser entendida como o elemento que fornece a sustentação das ações estratégicas de gestão, por meio de seus processos, para a formação de uma cultura de proteção social voltada para a comunidade. Desta forma, os resultados encontrados nesta pesquisa com os dezesseis gestores públicos do 5º CRPM nos leva à conclusão de que a GC, para que possa ser eficaz, necessita de um alinhamento lógico com os objetivos organizacionais e seus processos de gestão, evidenciando neste contexto o seu caráter estratégico.

Sendo o conhecimento também entendido como um recurso intangível e identificado como agregador de valor para outros recursos de uma instituição, é necessário raciocinar que vários processos ligados a ele, como a captura, a criação, o compartilhamento, a disseminação, a organização, e a aplicação de conhecimento devam ter um tratamento diferenciado na gestão estratégica das organizações policiais. É coerente também entender que os policiais militares, que são os portadores do conhecimento intangível, recebam o mesmo tratamento diferenciado para a geração de novos conhecimentos.

Embora o conhecimento seja um recurso intangível e de difícil mensuração, não se pode negar o impacto que ele causa nas ações estratégicas de gestão, pois sua utilização de maneira sistêmica facilita sua captura e seu fluxo dentro das organizações policiais estudadas, que se tornou concreta na aplicação em projetos, programas, campanhas ou mesmo em ferramentas de melhorias na eficiência operacional, sendo assim relevante para o alcance de resultados superiores na criação de valor para os serviços de segurança pública apresentada para a comunidade do 5º CRPM.

Nessa mesma linha, sendo evidente que o conhecimento é criado e aplicado pelos conhecedores, que para este estudo, são os gestores públicos e os demais policiais militares pertencentes às Companhias PM do 5º CRPM. Logo, tentar entender que o conhecimento se restrinja à gestão de pessoas, após as evidências empíricas encontradas nesta pesquisas, seria um reducionismo de suas potencialidades. Isto porque estes gestores públicos normalmente trabalham de acordo com processos previamente definidos pelas instituições policiais e em um ambiente que pode ser mais ou menos propício para que os processos ligados à GC se

desenvolvam de maneira efetiva, sem esquecer a estrutura material (principalmente de TI) para que isto possa ocorrer.

Com base nos estudos de Patriotta (2003), que entende que é somente por meio da “articulação” o conhecimento é representado e feito visível, resultou um modelo no qual a interface (caixa-preta) das ações estratégicas de gestão com o fluxo do conhecimento está dentro de um amplo ciclo de eventos, GC e resultados, conforme constructo sugerido por Santos (2011) e adaptado para este trabalho. Por isto, transformar conhecimento em caixas-pretas é um requisito fundamental para o uso do conhecimento. Contudo, para tornar-se caixa-preta, o conhecimento tem que ser reconhecido como válido, isto é, institucionalizado, onde o fechamento da caixa-preta implica em um ato social de aceitação e legitimidade. O conhecimento passa a ser visto como capital intelectual, competência, habilidades e capacidades essenciais, termos que contém um valor prescritivo e uma ligação com os resultados estratégicos de uma organização policial.

A lógica do ciclo de eventos sugerido e adaptado de Santos (2011) está no fato de que uma vez surgindo um evento (ZARIFIAN, 2001), dentro do ambiente dinâmico e complexo em que uma organização policial se encontra inserida; esta instituição utiliza seus recursos internos, por meio da interface das ações estratégicas de gestão com o fluxo do conhecimento (PATRIOTTA, 2003), no sentido de se buscar resultados estratégicos previamente estabelecidos de proteção social na formação de uma polícia cidadã (TAVARES-DOS-SANTOS, 2004).

Esta relação entre as ações estratégicas de gestão pública e as práticas de GC para criar, utilizar e institucionalizar o conhecimento possibilitou os resultados planejados inicialmente por seus gestores nas Companhias PM do 5º CRPM, e a GC teve um papel importante nestes resultados, por meio de seus recursos internos tanto de pessoal como de materiais. A articulação deste ciclo gerou para estes gestores públicos uma aprendizagem individual (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), ampliando o seu estoque estratégico do saber (BARRETO, 2006), e para a instituição policial uma aprendizagem organizacional (TAKAHASHI, 2007), aumentando o seu capital intelectual (EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997); retornando este ciclo como uma Gestão Estratégica do Conhecimento (TERRA, 2008), o qual se renova a cada novo evento que interfira no conteúdo estratégico da organização policial (BULGACOV, 2009).

No que se refere ao desenvolvimento territorial na área destas companhias, destacamos o pronunciamento de João Paulo da Silva Júnior do Superintendente da Associação Comercial e Industrial de Maringá, o qual, durante o encontro de todos os

Comandantes de Companhia PM da PMPR, declarou que “não existe desenvolvimento local, pois sem condições mínimas de segurança as empresas não realizam seus investimentos.” Aliado a este ponto de vista, observamos também uma evolução significativa do IDH médio dos municípios sedes das Companhias PM do 5º CRPM, o qual ficou em 0,737, sendo considerado pelo Pnud como Elevado, ficando acima da média nacional, que foi de 0,718, entretanto, abaixo da média do Estado do Paraná, que segundo o IBGE, no ano de 2013, foi de 0,820 (BRASIL, 2013); os quais são representados por fatores indiretos da presença do aparelho policial nesta região, porém se faz necessário aprofundar estudos sobre esta temática para compreendermos a profundidade e extensão desta relação.

Antes de encerrar esta sessão e apresentar as considerações finais, destacamos que as relações observadas no estudo das dezesseis Companhias PM do 5º CRPM, ou seja, entre as diversas ações estratégicas de gestão na área de segurança pública com o fluxo de conhecimento e as práticas de GC demonstram a importância do uso sistêmico que o conhecimento possui para as estratégias organizacionais de uma instituição policial.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção tem como objetivo tecer as considerações finais da realização deste estudo, de acordo com os objetivos gerais e específicos citados anteriormente, bem como, responder o problema de pesquisa definido no referencial teórico neste trabalho, ou seja, entender de que maneira ocorre a relação entre as ações estratégicas de gestão pública e a gestão do conhecimento por parte dos dezesseis Comandantes de Companhia PM, pertencentes aos cinco Batalhões Policiais Militares subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, Estado do Paraná.

O processo de descentralização político-administrativa que estrategicamente ocorreu na PMPR no final do ano de 2010, com a criação dos Comandos Regionais de Polícia Militar, aliado ao desdobramento operacional das Unidades Policiais Militares, com a implantação de novos Batalhões de área proporcionou uma nova dinâmica para as atividades de segurança pública em todo o Estado do Paraná. Especificamente para a área do 5º CRPM, que atende a região oeste paranaense, pode ser observado neste estudo que no ano de 2013 ocorreu um aumento significativo nas operações policiais militares, resultando em prisões e apreensões de toda ordem, por exemplo, em apenas uma das Companhias PM pesquisadas desta área de abrangência, foi retirado de circulação mais de cinco toneladas de drogas, como pode ser visto na Figura 29, disponibilizada pelo Gestor Público I.



Figura 29 – Apreensão de drogas em uma Companhia PM do 5º CRPM
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público I

Esta nova visão de gestão voltada para a solução dos problemas de uma determinada região está alinhada com os conceitos de planejamento público defendidas por Silva (2012), se tornando um produto do processo de descentralização (QUEIROZ, 2007) das ações estratégicas de gestão pública da PMPR, adaptadas às estruturas e às condições da realidade local, e que levou ao aperfeiçoamento de seus programas, projetos e iniciativas de trabalho mais próximas das condições sociais que caracterizam cada região.

Este trabalho apontou que o processo de desenvolvimento da nova visão estratégica de gestão pública, defendida por Campos (2011), o qual exige uma qualificação continuada de seus gestores (CAMPOS, 2012), levou para os policiais militares das instituições policiais pesquisadas neste estudo a uma diferenciada concepção de cultura organizacional e profissional na área de segurança pública. Percebemos que tanto os gestores públicos entrevistados, como os demais policiais militares que trabalham nas Companhias PM do 5º CRPM, estão buscando sistematicamente cursos de especialização e aperfeiçoamento para suas atividades de segurança pública, internamente, com assuntos ligados as atividades operacionais, e externamente, pela busca de conhecimentos jurídicos e voltados para a administração pública, na maioria das vezes pela iniciativa dos gestores em parceria com IES conveniadas, ou mesmo pela busca dos próprios policiais por este conhecimento, pagando com recursos próprios o seu aperfeiçoamento profissional.

O resultado desta melhor qualificação pode ser percebido tanto pelo aumento nos elogios aos policiais que tiveram ações de destaque, como na promoção de Oficiais e Graduados. Esta valorização profissional, com base nos conceitos de meritocracia de seus agentes, é apresentada por Barbosa (2014).

O estudo apontou a necessidade de se criar um ambiente de aprendizagem para estes profissionais, ou um *BA* conforme defende Nonaka e Takeuchi (2008a), no sentido de proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento do processo de conversão do conhecimento (processo SECI).

Os dezesseis gestores públicos entrevistados destacaram o ambiente de aprendizagem que atenderia esta necessidade seria a implantação de uma Escola de Formação e Aperfeiçoamento de Policiais (ESFAEP) no âmbito do 5º CRPM, pois, além de incentivar a capacitação dos policiais militares da região oeste do Paraná, possibilitaria a ascensão profissional para aqueles policiais militares que têm evitado realizar Cursos de Cabo ou de Sargento por estes cursos estarem ou em Curitiba ou em Maringá, gerando inúmeras dificuldades profissionais e familiares.

A utilização de recursos intangíveis passou a ter um papel estratégico fundamental dentro das Companhias PM do 5º CRPM (CARBONE *et al.*, 2009), com destaque para as atividades de proteção social com segurança cidadã, pois com a descentralização politico-administrativa dos Comandos Regionais da PMPR em 2010, houve uma aproximação maior com a comunidade, levando a uma pressão social por um melhores resultados e prestação de contas de suas atividades de gestão (QUEIROZ, 2007), levando inclusive a mudanças no *habitus* que os gestores tinham de relação com a sociedade (BOURDIEU, 2012).

Esta maior visibilidade das ações policiais na prestação de contas com a comunidade pode ser observada na maneira que o Gestor Público N realizou para tornar acessível para toda a região de responsabilidade suas atividades de policiamento, com a criação de um painel de divulgação de notícias, na entrada da Companhia PM, com a descrição diária das ações operacionais de destaque, como pode ser visto na Figura 30.



Figura 30 – Painel para divulgação das atividades operacionais de policiamento
FONTE: Disponibilizado pelo Gestor Público N

Este trabalho buscou primeiramente identificar as ações estratégicas de Gestão Pública em estudo nas dezesseis Subunidades pertencentes aos cinco Batalhões subordinados ao 5º Comando Regional de Polícia Militar, com sede em Cascavel, oeste do Estado do Paraná.

Os dezesseis gestores entrevistados destacaram que começaram seus processos estratégicos de gestão pública com um diagnóstico dos principais pontos críticos de suas regiões de responsabilidade, dando especial atenção para as ocorrências policiais que mais comprometiam as atividades preventivas de proteção social. Suas ações estratégicas foram consideradas, inicialmente, como reativa, com base nos dados estatísticos de atendimento dos principais ilícitos penais, mas com o tempo, passaram a dar mais ênfase a ações proativas de trabalho, com programas, projetos e iniciativas locais de integração, buscando sempre a proteção das pessoas mais vulneráveis pela situação social, política e econômica vigente nestas regiões, ou seja, crianças, adolescentes e mulheres vítimas de violência.

Com relação aos diversos eventos internos e externos, os dezesseis gestores entrevistados procuraram soluções práticas para a implantação de suas ações estratégicas, como reuniões mensais com os policiais para esclarecer dúvidas sobre procedimentos a serem adotados no trabalho diário de policiamento. Dez gestores públicos responderam também que suas ações estratégicas no que se refere a prestação de contas com a comunidade têm sido de abrir espaço para a comunidade conhecer o trabalho desenvolvido, inclusive com a criação de murais informativos; e quinze deles destacaram também a participação em reuniões com os Conselhos Comunitários de Segurança, Câmara de Vereadores, Clubes de Serviços, Associações Comerciais entre outras entidades sociais, no sentido de apresentar um relatório anual dos trabalhos que suas companhias PM realizaram durante o ano.

Os quinze Comandantes de Companhia PM pesquisados relataram em suas entrevistas que suas ações estratégicas de gestão buscam uma filosofia de trabalho de policiamento comunitário com ênfase na segurança cidadã, interagindo com os diversos atores sociais de suas comunidades, cujos efeitos produzidos se refletiram de maneira significativa na construção de um ambiente mais seguro em suas áreas de responsabilidade, modificando a realidade social de muitas mulheres, crianças e adolescentes. Um dos entrevistados disse que devido ao pouco tempo que está no comando da Companhia PM, esta iniciando o processo de integração com a comunidade.

Com relação à investigação do Fluxo do Conhecimento e sua aplicação nas instituições de segurança pública escolhidas para a pesquisa deste trabalho, dentro das ações de estratégicas identificadas de Gestão Pública, se deu pela identificação de criação, utilização e institucionalização dos principais conhecimentos necessários para a implantação das ações estratégicas de gestão pública dos dezesseis comandantes de Companhias PM que foram pesquisadas.

Estes conhecimentos envolveram o estudo do Estatuto da Criança e do Adolescente, Código Brasileiro de Trânsito, Gestão de Políticas Públicas, Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Patrimônio Público, entre outros, os quais foram criados a partir de inúmeros cursos realizados tanto dentro da PMPR, como em Faculdades ou Universidades da região, além de outras ferramentas de aprendizagem como os cursos EAD da Escola de Governo ou da SENASP.

A utilização deste conhecimento se deu para o desenvolvimento de inúmeros projetos, programas e iniciativas locais de integração na busca da proteção social com ênfase na filosofia de policiamento comunitário e segurança cidadã. A institucionalização destes conhecimentos se deu por meio de relatórios, normas de procedimentos, folders informativos para a comunidade, atas de reivindicações ao poder público, mudanças na estrutura dos boletins de atendimento policial, além da implantação efetiva de inúmeros sistemas de gestão com apoio de ferramentas de TI.

O presente estudo procurou analisar os aspectos que envolveram a interface entre as ações estratégicas de gestão pública dos Comandantes das dezesseis Companhias PM pesquisadas e sua relação com o fluxo do conhecimento, buscando identificar se esta relação configurou ou não uma GC. Neste sentido, os resultados observados confirmam a existência quase total desta relação, com base nas práticas de GC descritas no referencial teórico deste trabalho. Apenas a prática de GC denominada *E-Business* não foi identificada.

A utilização das práticas de GC para alcançar os objetivos institucionais, como foi observada durante este estudo, evidencia que estas práticas interferem de forma significativa nas relações propostas e corroboram na afirmação que o conhecimento pode ser interpretado como um dos principais componentes que as organizações devem investir seus esforços de gestão nos dias atuais, pois o impacto de sua utilização na interface do fluxo do conhecimento com as diversas ações estratégicas de gestão pública identificadas neste trabalho possibilitou entender que o conhecimento potencializa as visões ligadas a agregação de valor das instituições policiais, se apresentando como elemento de suporte para a criação de novos conhecimentos organizacionais.

A potencialização que as práticas de GC proporcionou durante a implantação das ações estratégicas de gestão foi observada durante o estudo do fluxo do conhecimento, em suas fases de criação, utilização e institucionalização, cujos gestores públicos juntamente com os policiais das Companhias PM e a comunidade foram os principais agentes de aplicação, apoiados por sistemas de TI e ferramentas de GC, os quais proporcionaram uma ampla

disseminação de conhecimentos essenciais que precisavam ser compartilhados durante a implantação destas ações estratégicas de policiamento e proteção social.

As contribuições das relações da GC nas ações estratégicas de gestão pública das Companhias PM do 5º CRPM, cujos resultados foram encontrados neste estudo, podem ser descritas sob dois aspectos: primeiro diz respeito à importância de se realizar a GC para potencializar as ações estratégicas de gestão; segundo, dizem respeito à forma de implantar as práticas de GC dentro os espaços territoriais no qual estes gestores públicos tem responsabilidade, ou seja, com a participação cada vez mais efetiva da comunidade.

A promoção do conhecimento organizacional para um amplo campo de discussões (ICHIJO, 2008), reflete a importância que a gestão de bens intangíveis representa para organizações policiais como as Companhias PM do 5º CRPM neste novo milênio (CARBONE *et al.*, 2009). Neste sentido as práticas de GC descritas por Schlesinger *et al.* (2008) e Silva (2012) passam estar intrinsecamente vinculadas à capacidade destas instituições de segurança pública em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, 2008a, 2008b), no sentido de desenvolver novas competências específicas (BOCK, 1998), ampliando a sua capacidade em obter um trabalho policial cada vez mais próximo da comunidade (BONDARUK e SOUZA, 2004), que podem se materializar em uma polícia voltada para a segurança cidadã (TAVARES-DOS-SANTOS, 2004), dentro da perspectiva que o conhecimento adquiriu em representar o principal ativo estratégico dentro das instituições e, que é da GC que advirão os principais resultados em termos de qualidade na prestação de um serviço público de maneira efetiva (PACQUEUR, 2005), sendo interpretada por Terra (2008), como uma Gestão Estratégica do Conhecimento.

A contribuição das práticas de GC encontradas neste estudo teórico-empírico, diz respeito à forma de sua implantação. Dada a sua complexidade e a forma sistêmica do impacto da GC sobre as ações estratégicas de gestão das dezesseis Companhias do 5º CRPM, estas práticas foram observadas com base nos trabalhos desenvolvidos por Schlesinger *et al.* (2008) e Silva (2012). Das onze práticas apresentadas por estes autores, este estudo observou que oito foram implantadas de maneira efetiva, duas se encontram em fase de implantação ou foi adaptada e uma não foi pesquisada.

a) Das práticas que foram implantadas e disseminadas por todas as companhias pesquisadas destacamos a **Educação Corporativa** desenvolvida na PMPR, com acesso claramente definidos a todos os postos e graduações em Academias e Centro de Formações,

estruturados exclusivamente para esta finalidade, havendo, porem durante esta pesquisa detectou-se a necessidade de se implantar uma ESFAEP na área do 5º CRPM; o **Portal Corporativo**, o qual pode ser acessado por todos os colaboradores, bastando ter apenas à disposição um computador e o *link* de acesso; a **Memória Organizacional** está focada no controle dos processos de atendimento de ocorrências policiais, mas esta prática também foi observada nos registros diários, revistas, folders, cartazes e fotografias; com relação ao **Benchmarking** este possui uma normatização calcada em Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), mas uma configuração continuada, se renovando a cada ponto crítico observado pelos gestores públicos entrevistados; a **Gestão de Pessoas** tem buscado políticas de valorização interna de seus colaboradores; e a **Gestão das Conversas** encontra-se setorizada em cada Companhia PM e está voltada para uma integração informal de seus colaboradores; a **Gestão da Informação** foi operacionalizada por meio de ferramentas de TI, tanto internamente para atender as necessidades de informações dos policiais, como externamente, com sistemas informatizados que possibilitam a comunidade ter acesso a diversos serviços na área de segurança pública; por fim, o **E.Gov** pode ser identificado com base nos diversos sistemas de interação externa ou interna da instituição policial como o BATEU, o INFOSEG, o Polícia On-line, entre outros.

b) Das práticas de GC que se encontra em fase de implantação, temos o **Mapeamento do Conhecimento** das Companhias PM pesquisadas, esta estruturado formalmente por alguns de seus gestores, inseridos durante a construção de murais para controle de efetivo policial; as **Comunidades de prática** foram percebidas durante as entrevistas com três gestores como importantes práticas para se compartilhar os conhecimentos policiais considerados essenciais para auxiliar no cumprimento de suas ações estratégicas locais de gestão.

c) A prática de GC que não foi pesquisada neste trabalho foi o **E-Business**, ou seja, o comércio eletrônico de produtos.

Este estudo teórico-empírico realizado das dezesseis Companhias, pertencentes aos cinco Batalhões PM, os quais estão subordinados ao 5º CRPM, representa um esforço para investigar, analisar e expor de que maneira ocorre a relação entre as ações estratégicas de gestão pública e a GC nas Companhias PM pesquisadas. O principal motivo para esta investigação foi destacar a importância de estudos que busquem a compreensão da relação de

ações estratégicas de gestão com a GC, pode constituir uma relevante base de construção para novas ações estratégicas nas instituições policiais de uma maneira geral, e trazer informações sobre a dinâmica da institucionalização do conhecimento organizacional de forma específica.

Procurou-se, a partir da perspectiva de o conhecimento passou a ser visto como um recurso, explorar a interface entre as ações estratégicas de gestão e sua relação com o fluxo do conhecimento de acordo com as concepções teóricas adotadas e a perspectiva integradora com as práticas de GC de uma instituição policial, no caso, as dezesseis Companhias, pertencentes aos cinco Batalhões PM, subordinados ao 5º CRPM.

As práticas de GC observadas neste estudo apontam para uma importante relação com as ações estratégias de gestão pública e demonstram a importância de articular e gerir os recursos para as estratégias organizacionais do 5º CRPM, no sentido de se buscar tanto os resultados estabelecidos por esta instituição policial durante o planejamento (formulação) de suas estratégias, como durante a reformulação (formação) emergente de suas ações estratégicas de gestão. Resumindo, para Eisenhardt e Santos (2002), uma gestão efetiva do conhecimento somente pode ser desenvolvida e aplicada a partir de uma visão estratégica do conhecimento tanto em instituições públicas como em privadas.

7.1 RECOMENDAÇÕES

Ao se encerrar este trabalho propomos algumas recomendações para as organizações policiais militares do 5º CRPM, em especial para o que defende Oliveira (2012b) no que se refere à Administração Estratégica para as Organizações. Este autor defende que toda transformação em uma instituição deve abranger três fatores: i) estrutura; ii) pessoas e; iii) processos.

Com relação ao primeiro fator que abrange a estrutura, tendo por base as entrevistas realizadas com os dezesseis Comandantes de Companhia PM, recomendamos que algumas unidades policiais que pertencem às prefeituras municipais sejam repassadas para o Estado; que seja disponibilizado um maior número de cintos de guarnição para o efetivo policial; que seja implantado um sistema melhor para a manutenção das viaturas operacionais; e que seja realizado uma atualização do efetivo, com base na projeção populacional do IBGE (BRASIL, 2013) da ordem de 1.842.436 habitantes no 5º CRPM, buscando atender a demanda dos conflitos sociais emergentes.

Entretanto, recomendamos que esta reforma na estrutura funcional do 5º CRPM, principalmente no que se refere a efetivo, deve evitar distorções como o “Efeito Martelo” apresentado por Senge (2011), cuja metáfora envolve a solução de problemas por meio da saída mais fácil de enxergar ou óbvia para todas as pessoas, ou seja, para resolver os conflitos sociais, muitos gestores públicos utilizam o aumento sistemático do efetivo como resposta para a sociedade, atacando os efeitos oriundos destes conflitos, sem se preocupar com suas causas, levando a instituição policial ao que o autor chama de “síndrome do martelo maior”, ou seja, a falsa impressão de que somente com um efetivo maior é a solução para todos os problemas. A pergunta que fica para ser respondida com relação a esta metáfora é: Não seria estrategicamente mais eficaz para uma instituição policial militar melhorar a qualidade do “Martelo” ao invés de insistir em aumentar o seu tamanho?

O segundo fator abrange as pessoas, que em especial para os gestores que exercem as atividades de comando nas Companhias PM, percebemos que existe uma preocupação dos próprios gestores no seu aperfeiçoamento, principalmente em melhorar suas qualificações profissionais na área jurídica, sendo observado que a grande maioria dos dezesseis gestores públicos entrevistados, onze para ser mais preciso, buscam no curso de direito um aperfeiçoamento na sua formação profissional.

Com relação ao aperfeiçoamento dos gestores públicos pesquisados, com base na declaração do Coronel PM Roberson, Comandante Geral da PMPR, que considera os Capitães PM “a espinha dorsal da instituição” bem como na declaração do Coronel PM Dabul, Diretor de Ensino e Pesquisa da PMPR, que entende que “a PMPR anda nas mãos dos Comandantes de Companhia PM”, sugerimos para o 5º CRPM criar um ambiente de aprendizagem para estes gestores. Este ambiente poderia ser na sede do 5º CRPM ou outro local previamente definido, no sentido de proporcionar um “BA” para compartilhar experiências e desenvolver o modelo SECI de dialética para a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização do conhecimento das atividades de gestão policial. A formação de grupos de trabalho para discussão e produção de novos conhecimentos é defendida por Carvalho (2012) na formação de organizações em hipertexto, realizado em reuniões presenciais ou em encontros virtuais.

Nestes locais também podem ser realizados treinamentos no que se refere a administração dos recursos institucionais (fundo rotativo, por exemplo), tratamento com o pessoal (inclusive com avaliação biométrica de saúde dos gestores) e, difusão das melhores práticas de gestão dos processos policiais desenvolvidos nas diversas áreas de responsabilidade. Sugerimos também que estas reuniões podem ser trimestrais e sirvam para avaliação das atividades de policiamento, mas que sejam também aproveitadas para alinhar as

estratégias gerais do 5º CRPM com as ações estratégicas de gestão públicas dos Comandantes de Companhias PM.

Entendemos que uma qualificação melhor no 5º CRPM de seus gestores no que se refere à formação profissional mais próxima das atividades estratégicas de administração pública, pode levar a agregação de competências de policiamento comunitário com segurança cidadã. Esta visão nos remete a metáfora apresentada por Maximiano (2011) que envolve a relação entre a formação de “estereótipos profissionais” como cirurgiões e maestros dentro de uma organização, os cirurgiões aprendem com a prática e, quando coordenam um grupo de trabalho, sabe orientar seus profissionais por construiu com experiência prática os procedimentos que devem ser realizados, ou seja, um conhecimento tácito. Já o maestro, lidera seus profissionais apenas com o conhecimento teórico das atividades a serem realizadas, sem muitas vezes, saber utilizar os instrumentos que são utilizados para o grupo funcionar em harmonia. Logo, a pergunta que fica para ser respondida com relação a esta metáfora é: Não seria estrategicamente mais produtivo para uma instituição policial militar investir na formação de mais cirurgiões do que em maestros?

Por fim, com relação ao terceiro fator que abrange a processos, percebemos durante as entrevistas que as ações estratégicas de gestão pública voltadas para a proteção social, com ênfase no policiamento comunitário e segurança cidadã está em fase de implantação na PMPR, o que tem proporcionado ganhos significativos no que se refere a inovação de programas, projetos e iniciativas junto a comunidade; ampliação da capacidade de implementação e adaptação de ferramentas de gestão com tecnologia da informação; bem como uma melhor capacidade de regulação, controle, avaliação e institucionalização dos diversos procedimentos policiais. Processos estes, desenvolvidos dentro da dinâmica institucional das Companhias PM do 5º CRPM, com a participação efetiva de diversos atores territoriais neles envolvidos (PACQUEUR, 2005), como foi o Programa formando Cidadão, o Projeto Formando Agente de Trânsito Mirim, ou a iniciativa de prevenção a violência doméstica e familiar desenvolvido pelos Gestores Públicos entrevistados, com a participação da comunidade.

Porém, recomendamos que na implantação destes processos na área de segurança pública, deve-se evitar a metáfora apresentada por Johnson, Scholes e Whittington (2011), que envolve o “Manifesto da pasta de amendoim” no qual os autores realizam uma crítica as organizações que desenvolvem seus processos estratégicos espalhando os poucos recursos que possuem de maneira muito superficial, atendendo apenas as camadas sociais que estão mais próximas de seu aparato de proteção policial, podem causar com estas ações uma prática

segregacionista (ROLIM, 1999), pois a ausência das atividades de policiamento em regiões menos favorecidas, construídas em loteamentos periféricos repletos de precariedade, sacrifício e carências de toda ordem, levam a uma instituição policial a perder significativamente a missão constitucional para o qual foi criada.

Alia-se a este fato, conforme destacado pelos gestores públicos entrevistados, o desenvolvimento de diversas atividades realizadas pela PMPR no que se refere a absorver atividades de responsabilidade de outras instituições, quer por falta de material humano, quer pela falência operacional destas organizações do Estado, pois esta atitude tem causado um impacto significativo na capacidade de proteção social da comunidade no qual as Companhias estão inseridas.

Por isto, a pergunta que fica para ser respondida com relação a esta metáfora é: Não seria estrategicamente mais efetivo para uma instituição policial militar se concentrar em suas competências essenciais do que ampliar seu leque de prestação de serviços podendo comprometer a qualidade de suas ações junto à comunidade?

Uma vez apresentadas as recomendações para o 5º CRPM e seus gestores públicos, passaremos a apresentar as sugestões de estudos para novas pesquisas, conforme pode ser visto na próxima seção.

7.2 SUGESTÕES

Para a conclusão desta pesquisa teórico-empírica, apresentamos algumas sugestões para futuras pesquisas que possam auxiliar no estudo das ações estratégicas de gestão pública e sua relação com a GC em instituições policiais, com base nos conceitos apresentados neste trabalho, com a finalidade de ampliar os conhecimentos de temas relacionados à estratégia organizacional, políticas públicas e gestão do conhecimento, que são:

- 1) Efetuar pesquisas com foco de análise organizacional, a fim de verificar outros temas relacionados com as ações estratégicas de gestão pública como, por exemplo: a aprendizagem organizacional, a formação de competências e o isomorfismo institucional;

- 2) Averiguar possíveis organizações policiais para replicar esta pesquisa em outras instituições de segurança pública de outros Estados brasileiros, com critérios que justifiquem

um novo estudo de caso, com o objetivo de se compreender como a extensão das ações estratégicas de gestão pública estão impactando nos processos estratégicos destas organizações;

3) Realizar novos estudos de caso comparativos em diferentes contextos institucionais, ou seja, nos outros Comandos Regionais da PMPR, com a intenção de se ampliar o diálogo sobre as diversas ações estratégicas de gestão pública e sua relação com a Gestão Estratégica do Conhecimento, tanto em seu conteúdo, bem como nos seus processos, buscando compreender as diferentes relações que impulsionam a sua administração.

Antes de encerrar o presente trabalho, se faz necessário destacar que este estudo, de alguma forma, buscou contribuir para o avanço no conhecimento teórico e metodológico na interpretação da importância que a GC proporciona para a evolução das ações estratégicas de gestão pública em uma instituição policial. E, na convicção de que o estudo do conhecimento organizacional pode ser considerado um campo de estudo reconhecido e legitimado para pesquisas institucionais do Estado de uma forma geral, e para o campo de Políticas Públicas e Estratégias Organizacionais, de maneira específica; onde o crescimento individual se dá pela formação do capital cultural das pessoas, cujo conhecimento assim adquirido pode ampliar o desenvolvimento destas instituições bem como da própria sociedade.

Encerro esta Dissertação de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas (PPP) do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá (UEM) destacando que o autor desta pesquisa científica trabalha como Oficial da Polícia Militar do Paraná a 21 (vinte e um) anos; possui 10 (dez) anos de atividades profissionais junto à iniciativa privada, sendo que, nos três últimos anos, atua como Professor de Planejamento Estratégico no Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) – Campus Medianeira; possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2000), graduação em Segurança Pública pela Academia Policial Militar do Guatupê (1997), especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Cascavel (2008), especialização em Políticas Públicas pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2008), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2011) e, está concluindo um mestrado profissional em Gestão de Políticas Públicas na Universidade Estadual de Maringá (2014). Seu Currículo Lattes está cadastrado junto ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, no seguinte endereço eletrônico: <http://lattes.cnpq.br/1928448052904930>.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Ricardo. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: VIEIRA, P. F. et al. (org.). **Desenvolvimento Territorial Sustentável no Brasil: subsídios para uma política de fomento**. 27-47. Florianópolis: Secco, 2010.
- ANGELONI, Maria. T. (Org.) **Organização do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTAL, Ariane B.; et al. Organizational learning and knowledge: Reflections on the dynamics of the field and challenges for the future. In: DIERKES, Meinolf; et al. (Org.) **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 921-939, 2001.
- ARRETCHE, Marta. Dossiê agenda de pesquisa em Políticas Públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v.18, n.51. fev. São Paulo: ANPOCS, 2003.
- BAPTISTA, Tatiana W. F.; REZENDE, Mônica. A ideia de ciclo na análise de política pública. In MATTOS, Ruben. A.; BAPTISTA, Tatiana. W. F. **Caminhos para análise das políticas de saúde**. p. 138-172. Rio de Janeiro: IMS, 2011.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia e sociedade brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 1, janeiro-fevereiro, p.80-85, 2014.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRETO, Aldo A. A condição da informação. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BAYLEY, David H. **Padrões de Policiamento**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.
- BAYLEY, David H.; SKOLNICK, Jerome H. **Policiamento Comunitário: Questões e Práticas através do Mundo**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006a.
- _____. **Nova Policia: Inovações nas Polícias de Seis Cidades Norte-Americanas**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006b.
- BECKER, Fernando. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BEDUSCHI FILHO, Luiz C.; ABRAMOVAY, Ricardo. **Desafios para a gestão do desenvolvimento sustentável no Brasil**. XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER). Juiz de Fora, MG, Brasil, 2003. Disponível em: <http://ricardoabramovay.com/2004/10/desafios-para-a-gestao-territorial-do-desenvolvimento-sustentavel-no-brasil/>. Acessado em: 02 de junho de 2013.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BOCK, Friedrich. **The intelligent organization**. In: LITTLE, Arthur D. Knowledge management: reaping the benefits. **Prism**, second quarter, 1998.

BONDARUK, Roberson L.; SOUZA, Cesar A. **Polícia Comunitária: polícia cidadã para um povo cidadão**. Curitiba: Comunicare, 2004.

BOURDIEU, Pierre. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Unesp, 2004.

_____. **O Poder Simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado: define os objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira**. Brasília: Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, 1995.

_____. **Constituição Federal**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2004.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**. 2013. Disponível em www.cidades.ibge.gov.br. Acessado em 15 de dezembro de 2013.

BULGACOV, Sergio. **Conteúdo e processo estratégico: proposição em direção a um modelo integrado**. XXXIII Encontro da ANPAD, Recife, PE, Brasil, 2009.

CAMPOS, Sergio F. **Integração entre forças de segurança pública em área de fronteira: abordagens atuais em segurança pública**. Editora PUC. 2011.

_____. **Curso de Gestão de Políticas de Segurança Pública em Áreas de Fronteira**. Ministério da Justiça. Brasília: SENASP, 2012.

CARBONE, Pedro P.; et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Aderivaldo. **Surgimento das Polícias**. Brasília: Policiamento Inteligente, 2009. Disponível em: <http://aderivaldo23.wordpress.com/2009/07/08/surgimento-das-policias/>. Acessado em 28 de fevereiro de 2014.

CARVALHO, Fábio C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CHAVES, Jorge B. L. O gestor de planejamento estratégico da informação. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHOO, Chun W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CONSEGI. **Dados abertos para a democracia na era digital**. In: IV Congresso Internacional de Software Livre e Comércio Eletrônico – CONSEGI 2011. Brasília: Fundação Alexandro Gusmão, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COPE, Jason; WATTS, Gerald. Learning by doing: An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 6, n. 3, p. 104-124, 2000.

CRESWELL, John W. **Trabalho de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**, Boston: 1998.

DIMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, abr-jun, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. p. 62-83. São Paulo: Atlas, 2005.

DUGUID, Paul; BROWN, John S. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR. Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding it's hidden roots**. New York: Harper Collins, 1997.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS, Filipe M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: Pettigrew, Andrew; Thomas, Howard; Whittington, Richard. (Org.). **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

FERRARESI, Alex A. et al. **Gestão do Conhecimento, Orientação para o Mercado, Inovatividade e Resultados Organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil**. Trabalho apresentado no XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR. Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

GATTI, Marcos. **Sobre o conceito de Políticas Públicas e suas consequências para a orientação profissional** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

GODOY, Arnaldo S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Chistiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos.**, p. 115-146. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, Robert B. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**. n. 4, v. 7, p. 375-387, 1996.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEDBERG, Bo. How organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. (Org.) **Handbook of organization design**. Oxford: Oxford University, p. 3-27, 1981.

HOLLOWAY, Thomas H. **Polícia no Rio de Janeiro: repressão e resistência numa cidade do século XIX**. Tradução de Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

ICHIJO, Kazuo. Da administração a promoção do conhecimento. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KARDEC, Alan; ARCURI, Rogério; CABRAL, Nelson. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

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

LASSWELL, Harold D.; LERNER, Daniel (Orgs.). **The policy sciences: recent developments in scope and method**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

LIMA, Renato S.; BUENO, Samira. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ISSN 1983-7364, 7 ed., 2013.

LOUREIRO, Eduardo. Ser eficaz na Administração Pública é mais difícil. **Revista Master**. v.21, n.131. nov. p.12-14. Porto Alegre: CRA-RS, 2013.

LYLES, Marjorie A. Aprendizagem organizacional e transferência de conhecimento em joint ventures internacionais. In: FLEURY, Maria. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSHALL, Thomas H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MARX, Karl. **Sobre o suicídio**. São Paulo: Boitempo, 2006.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDONÇA, Olavo F. **Qual a diferença da polícia dos Estados Unidos e a do Brasil?** Paraná: AMAI, 2014. Disponível em: <http://amai.org.br/site/noticias/detalhes/488/>. Acessado em 28 de fevereiro de 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando C. P.; BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, Marta S. Compartilhar ou proteger conhecimento? Grande desafio no comportamento informacional das organizações. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Criação e dialética do conhecimento. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008a.

_____. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008b.

_____. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: _____. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008c.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identifications and transfer of best practices. **California Management Review**. n. 3, v. 40, Spring, 1998.

OLIVEIRA, Tatiana S. M. **Gestão Pública de Excelência**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012a.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012b.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M.; FLEURY, Maria T. L.; CHILD, John. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

PACQUEUR, Bernard. **O desenvolvimento territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul**. Campina Grande: Raízes, n.º. 01-02, p.10-22, jan./dez. 2005.

PATTON, Michael Q.; **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage PUBLICATIONS, 2001.

PATRIOTTA, Gerardo. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University Press, USA, 2003.

PEDROSO, Regina C. **Estado autoritário e ideologia policial**. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2005.

PETTIGREW, Andrew M. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 13, n.4 p. 337-348, 1997.

PINHEIRO, Mayara V. **O construtivismo na educação infantil**: uma reflexão sobre a aplicação da proposta construtivista em sala de aula (Especialização). Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil, 2010.

PMPR. **Polícia Militar do Paraná**. Curitiba: PMPR, 2014. Disponível em: <http://www.policiamilitar.pr.gov.br>. Acessado em: 28 de fevereiro de 2014.

PRAHALAD, Coimbatore K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May/Jun. p. 79-91, 1990.

PRATES, Marco. **O tamanho da PM nos estados brasileiros**. Exame, 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/policial-militar-traz-seguranca-o-tamanho-da-pm-nos-estados>. Acessado em 28 de fevereiro de 2014.

QUEIROZ, Roosevelt B. **Formação e gestão de Políticas Públicas**. Curitiba: Ibpe, 2007.

RODRIGUES, Marta M. A. **Políticas Públicas**. São Paulo: Publifolha, 2010.

ROLIM, Rivail C. **O policiamento e a ordem**: história da polícia em Londrina 1948/1962. Londrina: Editora UEL, 1999.

RUA, Maria G. **Políticas Públicas**. Florianópolis: UFSC, 2009.

SANTOS, Clezio S. Problemas estruturais e processuais: é preciso definir estratégias. **Revista Master**. v.21, n.131. nov. p.12-14. Porto Alegre: CRA-RS, 2013.

SANTOS, Damião E. M. **Processo Estratégico e Gestão do Conhecimento**: estudo de caso da empresa Frimesa, organização do setor alimentício do município de Medianeira – PR (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2011.

SCHLESINGER, Cristina C. B. *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), 2008.

SCOTT, Richard W.; MEYER, John W. **Institutional environments and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1-54, 1994.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 27ª ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

SILVA, Christian L. S. (org.). **Políticas Públicas e Desenvolvimento Local**: instrumentos e proposições de análise para o Brasil. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

SOUSA, Reginaldo C.; MORAIS, Maria S. A. **Polícia e sociedade**: uma análise da história da segurança pública brasileira. V Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luiz, MA, Brasil, 2011.

SOUZA, Alcyr M. et al. A gestão de pessoas alinhadas com a gestão do conhecimento. In: **Gestão do conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SOUZA, Celina. **Intermediação de interesses regionais no Brasil**: o impacto do federalismo e da descentralização. Rio de Janeiro: DADOS, vol. 41, n.º. 31, p. 01-20, 1998.

_____. **Políticas Públicas**: uma revisão de literatura. n.16, ano 8, jun-dez, p.20-45. Porto Alegre: Sociologias, 2006.

SPENDER, John C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

STAREC, Claudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elisabeth B. P.; CHAVES, Jorge B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, Adriana R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2007.

TAVARES-DOS-SANTOS, José V. Crisis de la pos-modernidad en el siglo XXI: la falencia de la seguridad pública, la cuestión policial y la noción de seguridad ciudadana. In: PEGORARO, Juan; MUNAGORRI, Ignacio (Org.). **La relacion Seguridad-Inseguridad en centros urbanos de Europa y América Latina**. Madrid: p. 253-273, 2004.

TERRA, José C. C. Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 169-188, 1992.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1981.

WENGER, Etienne. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Tradução de: THORELL, Ana. Revisão Técnica de: DAMACENA, Cláudio. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO1

ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

A. Perfil do Respondente

A.1. *Nível de escolaridade:* _____ .

A.2. *Tempo de trabalho na PMPR:* _____ anos.

A.3. *Idade:* _____ anos.

A.4. *Sexo:* () masculino () feminino.

A.5. *Função-Posto e tempo de Comando na Companhia:* _____ .

B. Perfil da Organização Policial Militar – OPM

B.1. *Idade da PMPR e da Companhia:* _____ anos; _____ anos.

B.2. *N.º de Habitantes X Policiais Militares da Companhia:* _____

B.3. *Principais crimes/contravenções e participação no volume de atendimento da Companhia.*

1.	_____	% do total
2.	_____	% do total
3.	_____	% do total
4.	_____	% do total

C. Eventos e o seu Contexto para formação das estratégias locais policiamento

1. Quais são as metas de Estratégias de Segurança Pública definidas pelo Comando Geral da PMPR para 2013? E quais são os objetivos e metas para 2013 definidos na agenda de trabalho operacional da Companhia que serão buscados no planejamento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

2. Nos últimos anos, como a Companhia tem se posicionado estrategicamente (proativa ou reativa) com relação ao atendimento dos principais ilícitos penais de âmbito local?

3. Recentemente, quais eventos do ambiente externo da Companhia (criação de Leis, atualização de Normas, pressão social) merecem atenção e podem ser considerados estrategicamente de grande importância para a formação das Estratégias Locais de Segurança Pública?

4. Com relação aos principais serviços da Companhia junto à comunidade, quais fatos podem ser considerados como principais fatores que possam levar a OPM a optar por ações empreendedoras e de inovação em suas Estratégias Locais de Segurança Pública?

5. Com relação à *ACCOUNTABILITY* (fiscalização externa), quais os principais fatores de prestação de contas junto à sociedade que a Companhia tem dado uma maior ênfase?

6. Com relação à utilização dos recursos (humanos e materiais), quais os fatores são prioritariamente estabelecidos pela Companhia para obtenção dos resultados em suas Estratégias Locais de Segurança Pública?

7. Com relação a sua relação com a comunidade (Associação de moradores, Sindicatos, Associações comerciais, Conselhos comunitários), quais têm sido as políticas estratégicas de relacionamento local?

8. Com relação às políticas de imagem institucional, onde a Companhia normalmente apresenta os resultados alcançados com suas Estratégias Locais de Segurança Pública?

9. Com relação à credibilidade dos serviços oferecidos pela Companhia, quais fatores estão sendo considerados relevantes para manter a confiança dos serviços de segurança pública e que possam levar a uma visão desenvolvimento territorial sustentável?

10. A Companhia tem conseguido atingir todas as metas e objetivos previamente estabelecidos pelo planejamento de suas Estratégias Locais de Segurança Pública? Quais fatores foram preponderantes para o sucesso e/ou insucesso no cumprimento desses objetivos?

1º. Eixo de Pesquisa – Ciclo de Formulação Estratégica e Conhecimento

A.1 Formulação das estratégias locais de gestão de policiamento

1. A Companhia possui diferentes **recursos intangíveis** (conhecimentos, habilidades e experiências) cujo conjunto de capacidades especializadas pode ser uma importante ferramenta estratégica para gerar desempenho superior. Como a Companhia tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar no desenvolvimento de suas Estratégias Locais de Segurança Pública?

2. Com relação aos **recursos tangíveis** da Companhia (prédios, viaturas, equipamentos, policiais, posição geográfica, armamento, etc.), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de suas Estratégias Locais de Segurança Pública?

3. Os **recursos culturais** e a **disseminação de valores** são recursos intangíveis cujos valores e crenças levam a determinados comportamentos considerados importantes para a resolução de incidentes críticos para a atividade policial. Como a Companhia tem se posicionado no sentido de identificar estes recursos para auxiliar na elaboração de suas ações para a formulação de Estratégias Locais de Segurança Pública?

4. As **redes de relacionamentos** (*networks*) que envolvem colaboradores, conselhos comunitários, líderes de bairros, autoridades legais e outras instituições de segurança as quais auxiliam na consolidação da imagem bem como da credibilidade da instituição policial dentro da região territorial sob sua responsabilidade. Como a Companhia tem se posicionado no sentido de avaliar este recurso para auxiliar na elaboração de suas ações para a formulação das Estratégias Locais de Segurança Pública?

5. Com relação ao **treinamento e aperfeiçoamento** dos recursos intangíveis da Companhia (conhecimentos, habilidades e experiências de seus profissionais de segurança pública), nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução desses recursos para a elaboração de suas ações para a formulação das Estratégias Locais de Segurança Pública?

A.2 Conhecimentos necessários na fase de Formulação das estratégias locais

1. Quais conhecimentos foram criados e se tornaram necessariamente fundamentais para a fase de elaboração das ações para a formulação, implementação, avaliação e controle das Estratégias Locais de Segurança Pública?

2. Como estes conhecimentos foram realmente utilizados na fase de formulação, implementação, avaliação e controle das Estratégias Locais de Segurança Pública?

3. Quais destes conhecimentos foram institucionalizados, isto é, realmente foram absorvidos pela Companhia na fase de formulação, implementação, avaliação e controle das Estratégias Locais de Segurança Pública?

2º. Eixo de Pesquisa – GC no Ciclo Estratégico Local de Segurança Pública

A. Práticas de gestão do conhecimento

1. Com relação à educação corporativa, a PMPR ou a Companhia possui faculdade própria ou algum convenio com alguma instituição de ensino superior e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

2. Os portais corporativos de conhecimento são considerados atualmente uma importante ferramenta de trabalho sendo apontados como uma solução adequada para facilitar o fluxo de

informações e conhecimentos, portanto a PMPR ou a Companhia possui esta ferramenta de trabalho e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliado a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

3. Com relação à memória organizacional, a Companhia tem conseguido manter o fluxo de informações e conhecimentos, retendo-os de forma adequada e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a construção, manutenção e reutilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

4. Grande parte do conhecimento encontra-se disperso em arquivos individuais ou até mesmo na mente dos profissionais de segurança pública. Portanto, com relação ao mapeamento do conhecimento, a Companhia tem conseguido localizar estes conhecimentos dentro da OPM, gerando uma lista que mostre onde possa ser encontrado e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

5. Com relação à E-Gov, a PMPR ou a Companhia possui essa ferramenta tecnológica para realizar a integração com a comunidade de seus serviços de forma eletrônica e, nos últimos anos, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

6. Com relação à Benchmarking (melhores práticas), a Companhia tem monitorado e aperfeiçoado as práticas adotadas pelo setor de segurança pública em outras instituições, buscando uma melhoria de seus processos de prevenção dos conflitos sociais e, como pode ser avaliada a aplicação dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

7. As Comunidades de prática normalmente são grupos informais de pessoas que se formam espontaneamente e contribuem para a socialização e externalização do conhecimento. A Companhia tem incentivado ou participado na formação interna destes grupos e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a evolução dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

8. A nova visão de gestão de recursos humanos entende que devido às pressões ambientais, as instituições devem incentivar em seus profissionais de segurança pública a busca por um desenvolvimento continuado, voltados para a criatividade, inovação e aprendizado organizacional. Portanto, com relação à Gestão de pessoas, a Companhia possui um local dentro da própria OPM propício para a socialização do conhecimento entre seus colaboradores e, se a Companhia disponibiliza este ambiente, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

9. A socialização através do diálogo formal e das conversas informais tem sido considerada uma das atividades humanas essenciais para a geração de novos conhecimentos. Por isso, com relação à Gestão de conversas, a Companhia tem incentivado a participação em eventos técnicos de policiamento, congressos, simpósios ou mesmo de confraternizações internas para desenvolver o processo de socialização entre seus profissionais de segurança pública e, caso a resposta seja afirmativa, como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o desenvolvimento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

10. A tecnologia de informação (TI) tem possibilitado nos últimos anos às instituições de segurança pública uma maior velocidade de resposta às mudanças impostas pelo ambiente; uma maior flexibilidade para suas operações; bem como o surgimento de novas oportunidades de controle a avaliação de resultados. Portanto, com relação à Gestão da informação, a Companhia tem utilizado esta importante ferramenta tecnológica e como pode ser avaliada a utilização dessa prática de gestão para o aperfeiçoamento das Estratégias Locais de Segurança Pública?

11. Seu e-mail institucional: _____

ANEXO 2**POPULAÇÃO E IDH DOS MUNICÍPIOS DO 5º CRPM**

EVOLUÇÃO POPULACIONAL DOS MUNICÍPIOS DO 5º CRPM

BPM-CIA-MUNICÍPIO	POPULAÇÃO 1991	POPULAÇÃO 2000	POPULAÇÃO 2010
3º BPM			
1ª Cia. – Pato Branco	55.675	62.234	72.370
- Vitorino	6.478	6.285	6.513
- Mariópolis	6.280	6.017	6.268
- Bom Sucesso do Sul	-	3.392	3.293
2ª Cia. – Palmas	35.262	34.819	42.888
- Clevelândia	18.057	18.338	17.240
- Cel. Domingues Soares	-	7.004	7.238
- Mangueirinha	25.604	17.760	17.048
3ª Cia. – Coronel Vivida	25.140	23.306	21.749
- Honório Serpa	6.648	6.896	5.955
- Chopinzinho	24.587	20.543	19.679
- Saudade do Iguaçu	3.816	4.608	5.028
- Sulina	5.222	3.918	3.394
- São João	13.661	11.207	10.599
- Itapejara d'Oeste	9.045	9.162	10.531
6º BPM			
1ª Cia. – Cascavel	192.990	245.369	286.205
2ª Cia. – Quedas do Iguaçu	31.509	27.364	30.605
- Três Barras do Paraná	14.982	11.822	11.824
- Catanduvas	9.821	10.421	10.202
- Ibema	6.106	5.872	6.066
- Campo Bonito	5.059	5.128	4.407
- Guaraniaçu	26.012	17.201	14.582
- Diamante do Sul	3.491	3.659	3.510
- Espigão Alto do Iguaçu	-	5.388	4.677
3ª Cia. – Matelândia	17.329	14.344	16.078
- Céu Azul	10.586	10.445	11.032
- Ramilândia	3.020	3.868	4.134
- Diamante do Oeste	9.253	4.878	5.027
- Vera Cruz do Oeste	11.370	9.651	8.973
4ª Cia. – Corbélia	22.813	15.803	16.312
- Cafelândia	8.093	11.143	14.662
- Anahy	3.119	3.011	2.974
- Iguatu	2.411	2.255	2.234
- Braganey	8.069	6.191	5.735
- Santa Tereza do Oeste	6.118	10.754	10.332
- Lindoeste	6.877	6.224	5.361
- Santa Lúcia	4.406	4.126	3.925
- Cap. Leônidas Marques	17.843	14.377	14.970
- Boa Vista da Aparecida	10.370	8.423	7.911
14º BPM			
1ª Cia. – Foz do Iguaçu	190.123	258.543	256.088
- Santa Terezinha de Itaipu	14.149	18.368	20.841
2ª Cia. – Medianeira	38.665	37.827	41.817
- São Miguel do Iguaçu	24.721	24.432	25.769
- Itaipulândia	-	6.836	9.026
- Missal	10.372	10.433	10.474
- Serranópolis do Iguaçu	-	4.740	4.568

19º BPM			
1ª Cia. – Toledo	94.879	98.200	119.313
- Ouro Verde do Oeste	6.330	5.472	5.692
- São Pedro do Iguaçu	7.290	7.277	6.491
2ª Cia. – Mal. Candido Rondon	49.430	41.007	46.819
- Guaíra	30.000	28.659	30.704
- Mercedes	4.460	4.608	5.046
- Quatro Pontes	3.578	3.646	3.803
- Pato Bragado	3.603	4.049	4.822
- Entre Rios do Oeste	3.064	3.328	3.926
- Santa Helena	18.861	20.491	23.413
- São José das Palmeiras	5.596	4.102	3.830
- Nova Santa Rosa	7.042	7.125	7.626
3ª Cia. – Assis Chateaubriand	39.737	33.313	33.025
- Terra Roxa	19.820	16.300	16.759
- Palotina	30.705	25.771	28.683
- Maripá	6.127	5.889	5.684
- Tupãssi	8.829	8.018	7.997
- Formosa do Oeste	15.196	8.755	7.541
- Jesuítas	12.841	9.832	9.001
- Iracema do Oeste	2.965	2.951	2.578
- Nova Aurora	15.494	13.641	11.866
21º BPM			
1ª Cia. – Francisco Beltrão	61.272	67.132	78.943
- Enéas Marques	12.396	6.382	6.103
- Renascença	7.546	6.959	6.812
- Marmeleiro	17.113	13.665	13.900
- Pinhal de São Bento	-	2.560	2.625
2ª Cia. – Dois Vizinhos	40.267	31.986	36.179
- Verê	10.212	8.721	7.878
- São Jorge do Oeste	10.321	9.307	9.085
- Cruzeiro do Iguaçu	4.797	4.394	4.278
- Boa Esperança do Iguaçu	3.387	3.107	2.764
- Nova Prata do Iguaçu	11.615	10.397	10.377
- Salto do Lontra	12.297	12.757	13.689
3ª Cia. – S. Antônio do Sudoeste	20.290	17.870	18.893
- Pranchita	8.604	6.260	5.628
- Manfrinópolis	-	3.802	3.127
- Salgado Filho	13.829	5.338	4.403
- Flor da Serra do Sul	-	5.059	4.726
- Barracão	14.692	9.271	9.735
- Bom Jesus do Sul	-	4.154	3.796
4ª Cia. – Capanema	19.368	18.239	18.526
- Planalto	15.092	14.122	13.654
- Realeza	17.146	16.023	16.338
- Pérola do Oeste	12.255	7.354	6.761
- Bela Vista da Caroba	-	4.503	3.945
- Ampere	13.213	15.623	17.308
- Santa Izabel do Oeste	12.510	11.711	13.132
- Nova Esp. do Sudoeste	5.200	5.258	5.098
TOTAL – 94 Municípios	1.674.421	1.728.773	1.842.436

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2013).

ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO DOS MUNICÍPIOS DO 5º CRPM

BPM-CIA-MUNICÍPIO	IDH 1991	IDH 2000	IDH 2010
3º BPM			
1ª Cia. – Pato Branco	0,560	0,717	0,762
- Vitorino	0,464	0,592	0,702
- Mariópolis	0,451	0,646	0,698
- Bom Sucesso do Sul	0,430	0,638	0,742
2ª Cia. – Palmas	0,451	0,568	0,660
- Clevelândia	0,432	0,550	0,694
- Cel. Domingues Soares	0,260	0,426	0,600
- Mangueirinha	0,367	0,575	0,688
3ª Cia. – Coronel Vivida	0,463	0,607	0,723
- Honório Serpa	0,331	0,529	0,683
- Chopinzinho	0,424	0,623	0,740
- Saudade do Iguaçu	0,401	0,577	0,699
- Sulina	0,397	0,614	0,693
- São João	0,439	0,642	0,727
- Itapejara d' Oeste	0,466	0,608	0,731
6º BPM			
1ª Cia. – Cascavel	0,544	0,692	0,782
2ª Cia. – Quedas do Iguaçu	0,420	0,593	0,681
- Três Barras do Paraná	0,402	0,568	0,681
- Catanduvas	0,421	0,569	0,678
- Ibema	0,374	0,531	0,685
- Campo Bonito	0,371	0,512	0,681
- Guaraniaçu	0,398	0,575	0,677
- Diamante do Sul	0,332	0,488	0,608
- Espigão Alto do Iguaçu	0,319	0,529	0,636
3ª Cia. – Matelândia	0,483	0,646	0,765
- Céu Azul	0,478	0,644	0,732
- Ramilândia	0,426	0,517	0,630
- Diamante d' Oeste	0,378	0,532	0,644
- Vera Cruz do Oeste	0,461	0,593	0,699
4ª Cia. – Corbélia	0,497	0,625	0,738
- Cafelândia	0,516	0,666	0,748
- Anahy	0,398	0,595	0,695
- Iguatu	0,374	0,559	0,703
- Braganey	0,401	0,537	0,701
- Santa Tereza do Oeste	0,430	0,601	0,705
- Lindoeste	0,404	0,560	0,666
- Santa Lúcia	0,364	0,574	0,687
- Cap. Leônidas Marques	0,415	0,626	0,716
- Boa Vista da Aparecida	0,334	0,559	0,670
14º BPM			
1ª Cia. – Foz do Iguaçu	0,532	0,663	0,751
- Santa Terezinha de Itaipu	0,501	0,638	0,738
2ª Cia. – Medianeira	0,545	0,665	0,763
- São Miguel do Iguaçu	0,493	0,621	0,704
- Itaipulândia	0,454	0,633	0,738
- Missal	0,487	0,658	0,711
- Serranópolis do Iguaçu	0,550	0,683	0,762

19º BPM			
1ª Cia. – Toledo	0,539	0,694	0,768
- Ouro Verde do Oeste	0,462	0,609	0,709
- São Pedro do Iguaçu	0,442	0,581	0,683
2ª Cia. – Mal. Candido Rondon	0,569	0,705	0,774
- Guaíra	0,480	0,643	0,724
- Mercedes	0,481	0,654	0,740
- Quatro Pontes	0,484	0,718	0,791
- Pato Bragado	0,515	0,663	0,747
- Entre Rios do Oeste	0,542	0,714	0,761
- Santa Helena	0,502	0,678	0,744
- São José das Palmeiras	0,404	0,582	0,713
- Nova Santa Rosa	0,511	0,669	0,731
3ª Cia. – Assis Chateaubriand	0,505	0,678	0,729
- Terra Roxa	0,485	0,622	0,714
- Palotina	0,560	0,704	0,768
- Maripá	0,520	0,704	0,758
- Tupãssi	0,514	0,667	0,730
- Formosa do Oeste	0,491	0,603	0,723
- Jesuítas	0,460	0,626	0,705
- Iracema do Oeste	0,425	0,584	0,707
- Nova Aurora	0,479	0,649	0,733
21º BPM			
1ª Cia. – Francisco Beltrão	0,514	0,683	0,774
- Enéas Marques	0,416	0,634	0,752
- Renascença	0,422	0,591	0,733
- Marmeleiro	0,388	0,594	0,722
- Pinhal de São Bento	0,308	0,524	0,695
2ª Cia. – Dois Vizinhos	0,443	0,658	0,767
- Verê	0,427	0,642	0,720
- São Jorge do Oeste	0,433	0,609	0,722
- Cruzeiro do Iguaçu	0,381	0,562	0,709
- Boa Esperança do Iguaçu	0,391	0,565	0,700
- Nova Prata do Iguaçu	0,399	0,591	0,716
- Salto do Lontra	0,393	0,599	0,718
3ª Cia. – S. Antônio do Sudoeste	0,406	0,576	0,671
- Pranchita	0,429	0,638	0,752
- Manfrinópolis	0,266	0,506	0,645
- Salgado Filho	0,359	0,561	0,700
- Flor da Serra do Sul	0,286	0,583	0,682
- Barracão	0,469	0,613	0,706
- Bom Jesus do Sul	0,358	0,544	0,697
4ª Cia. – Capanema	0,488	0,607	0,706
- Planalto	0,424	0,586	0,706
- Realeza	0,490	0,639	0,722
- Pérola do Oeste	0,462	0,603	0,726
- Bela Vista da Caroba	0,351	0,545	0,681
- Ampere	0,419	0,615	0,709
- Santa Izabel do Oeste	0,398	0,587	0,696
- Nova Esp. do Sudoeste	0,315	0,576	0,714

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (BRASIL, 2013).

ANEXO 3

DECRETO FEDERAL N° 7.496 - 2011



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

DECRETO Nº 7.496, DE 8 DE JUNHO DE 2011.

Institui o Plano Estratégico de Fronteiras.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Plano Estratégico de Fronteiras para o fortalecimento da prevenção, controle, fiscalização e repressão dos delitos transfronteiriços e dos delitos praticados na faixa de fronteira brasileira.

Art. 2º O Plano Estratégico de Fronteiras terá como diretrizes:

I - a atuação integrada dos órgãos de segurança pública, da Secretaria da Receita Federal do Brasil e das Forças Armadas;

II - a integração com os países vizinhos.

Art. 3º O Plano Estratégico de Fronteiras terá como objetivos:

I - a integração das ações de segurança pública, de controle aduaneiro e das Forças Armadas da União com a ação dos Estados e Municípios situados na faixa de fronteira;

II - a execução de ações conjuntas entre os órgãos de segurança pública, federais e estaduais, a Secretaria da Receita Federal do Brasil e as Forças Armadas;

III - a troca de informações entre os órgãos de segurança pública, federais e estaduais, a Secretaria da Receita Federal do Brasil e as Forças Armadas;

IV - a realização de parcerias com países vizinhos para atuação nas ações previstas no art. 1º;

V - a ampliação do quadro de pessoal e da estrutura destinada à prevenção, controle, fiscalização e repressão de delitos na faixa de fronteira.

Art. 4º O Plano Estratégico de Fronteiras será efetivado mediante a realização, entre outras, das seguintes medidas:

I - ações de integração federativa entre a União e os estados e municípios situados na faixa de fronteira;

II - implementação de projetos estruturantes para o fortalecimento da presença estatal na região de fronteira;

III - ações de cooperação internacional com países vizinhos.

Art. 5º As ações do Plano Estratégico de Fronteiras serão implementadas por meio de:

I - Gabinetes de Gestão Integrada de Fronteira - GGIF;

II - Centro de Operações Conjuntas - COC.

Art. 6º Os Gabinetes de Gestão Integrada de Fronteira terão como objetivo a integração e a articulação das ações da União previstas no art. 1º com as ações dos estados e municípios, cabendo a eles:

I - propor e coordenar a integração das ações;

II - tornar ágil e eficaz a comunicação entre os seus órgãos;

III - apoiar as secretarias e polícias estaduais, a polícia federal e os órgãos de fiscalização municipais;

IV - analisar dados estatísticos e realizar estudos sobre as infrações criminais e administrativas;

V - propor ações integradas de fiscalização e segurança urbana no âmbito dos municípios situados na faixa de fronteira;

VI - incentivar a criação de Gabinetes de Gestão Integrada Municipal;

VII - definir as áreas prioritárias de sua atuação.

§ 1º Não haverá hierarquia entre os órgãos que compõem os GGIF e suas decisões serão tomadas por consenso.

§ 2º Cada GGIF será constituído por ato do Governo Estadual e será composto pelas autoridades federais e estaduais que atuem nos termos do art. 1º e por representantes dos Gabinetes de Gestão Integrada Municipal da região de fronteira.

Art. 7º O Centro de Operações Conjuntas será composto por representantes de todas as instituições partícipes das operações, mediante assinatura de acordo de cooperação.

§ 1º Não haverá hierarquia entre os órgãos que compõem o COC e suas decisões serão tomadas por consenso.

§ 2º Compete ao COC realizar a integração entre os partícipes mencionados no **caput**, o acompanhamento e a coordenação das ações do Plano Estratégico de Fronteiras.

§ 3º O COC terá como sede as instalações do Ministério da Defesa.

Art. 8º A participação dos estados e dos municípios no Plano Estratégico de Fronteiras se dará mediante a assinatura de termo de adesão.

Art. 9º A coordenação do Plano Estratégico de Fronteiras será exercida pelos Ministros de Estado da Justiça, da Defesa e da Fazenda.

Art. 10. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 8 de junho de 2011; 190º da Independência e 123º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Nelson Jobim

ANEXO 4

OFÍCIO Nº. 011/2012-PPP – DA UEM



Universidade Estadual de Maringá

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas

Ofício n.º 011/2012-PPP

Maringá, 05 de julho de 2012.

Prezado Coronel:

Considerando que o Capitão QOPM **Damião Enéias de Melo dos Santos** está regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas – Mestrado Profissional;

Considerando que o regulamento do Programa prevê como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas a realização de 300 horas de estágio supervisionado na área de atuação;

Considerando que para a realização do estágio supervisionado o mestrando deve ser acompanhado pelo seu orientador no Programa e ainda pelo supervisor de estágio;

Considerando que o supervisor de estágio é o profissional, graduado, (co)responsável pelo acompanhamento e supervisão do estagiário, no campo de estágio, vinculado à unidade concedente;

Solicitamos a indicação de um Oficial como supervisor de estágio para acompanhar as atividades do mestrando.

Sem mais para o momento, subscrevemo-nos.

Atenciosamente


Prof.ª Dr.ª Ana Lucia Rodrigues
Coordenadora do PPP

Ao 5º Comando Regional de Polícia Militar
Ilmo. Sr.

CORONEL CELSO LUIZ BORGES

Comandante do 5º Comando Regional de Polícia Militar

ANEXO 5

OFÍCIO Nº. 0510 – 1ª SEÇÃO DO 5º CRPM



ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
5º COMANDO REGIONAL DA POLÍCIA MILITAR



Ofício nº 0510 - 1ª Seção

Cascavel, 12 de julho de 2012.

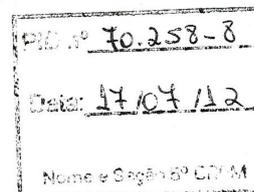
Senhora Coordenadora do PPP:

Em atenção ao Ofício nº 011/2012-PPP, expedido por Vossa Senhoria, solicitando indicação para supervisionar o estágio do Capitão QOPM Damião Enéias de Melo dos Santos, que está regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas – Mestrado Profissional, indico o Capitão QOPM Wagner Henrique Blum, RG 6.405.992-0, pertencente ao 5º Comando Regional de Polícia Militar.

Atenciosamente,

W
 Coronel QOPM Celso Luiz Borges,
 Comandante do 5º CRPM.

Geraldo Moliani
 Geraldo Moliani, Ten. Cel. QOPM
 RG. 3.240.599-1



À Senhora
 Profª. Drª. Ana Lucia Rodrigues
Coordenadora do PPP – Universidade Estadual de Maringá
 Av. Colombo, 5790 – Bloco H-12 – Sala 001 – Campus Universitário
 CEP 87.020-900 MARINGÁ – PR
 /IMB

ANEXO 6

INSTRUÇÕES REGULADORAS DA PMPR

POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
QUARTEL DO COMANDO-GERAL
AJUDÂNCIA-GERAL

ADITAMENTO AO
BOLETIM GERAL Nº 049

CURITIBA, PR, em 16 de março de 2009.

Para conhecimento e devida execução pela PMPR, torno público o seguinte:

**APROVA AS INSTRUÇÕES REGULADORAS DE ATRIBUIÇÕES DAS
FUNÇÕES ORGÂNICAS E ENCARGOS INSTITUCIONAIS**

Aprova as Instruções Reguladoras de atribuições das funções orgânicas e encargos institucionais

O Comandante-Geral da Polícia Militar do Estado do Paraná, no uso das atribuições que lhe confere o art. 4º da Lei nº 6.774, de 8 de janeiro de 1976 (Lei de Organização Básica), e considerando que a sobredita lei, ao definir os órgãos e as decorrentes funções institucionais, revogou disposições do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG/PMPR), aprovado pelo Decreto Estadual nº 9.060, de 1º dezembro de 1949, que estabeleciam as atribuições relativas a funções atualmente inexistentes na Corporação ou abarcadas por outras; considerando ainda as funções definidas nos Quadros de Organização aprovados pelo Decreto Estadual nº 2.349, de 19 de março de 2008, resolve:

Art. 1º Ficam aprovadas as Instruções Reguladoras de atribuições das funções orgânicas e encargos institucionais na forma do anexo.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas a Portaria CG nº 918, de 9 de outubro de 2003, que aprovou a Diretriz nº 001/03-PM/1 (estrutura e funcionamento do Sistema de Pessoal e Legislação - SISPEL), e a Portaria CG nº 011, de 11 de janeiro de 2007 (Regimento Interno da Consultoria Jurídica da PMPR).

[...]

Capítulo XII
NAS SUBUNIDADES INCORPORADAS POLICIAIS MILITARES

Seção I
Das atribuições funcionais do Comandante de Subunidade (Cmt. SU)

Art. 234. Ao Cmt. SU incumbe:

I - educar policial e militarmente seus comandados, orientando-os no sentido da compreensão do dever, inspirando-se na justiça, tanto para recompensar como para punir;

II - procurar desenvolver, entre todos seus comandados, o sentimento do dever e o devotamento às missões institucionais;

III - empenhar-se para que sua SU apresente-se de maneira impecável em qualquer ato;

IV - zelar pela saúde de seus comandados e esforçar-se para que adquiram e cultivem hábitos salutareos de higiene física e moral;

V - zelar pelos seus comandados, quando enfermos, levando-lhes a necessária assistência médica, moral e material;

VI - responsabilizar-se pelas atividades de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública na subárea da SU;

VII - organizar e manter em dia o plano de chamada, com a relação nominal de todos os oficiais e praças da SU, contendo os respectivos endereços, nomes, telefones e outros elementos considerados necessários, bem como os endereços de suas famílias ou de pessoas por elas mais diretamente interessadas;

VIII - ouvir com atenção seus comandados e providenciar, de acordo com os princípios de justiça, para que sejam assegurados os seus direitos e satisfeitos os seus interesses pessoais, sem prejuízo da disciplina, do serviço e da instrução;

IX - destacar, perante a SU, os atos meritórios de seus comandados, que possam servir de exemplo, quer tenham sido ou não publicados em boletim interno;

X - acompanhar os processos judiciais e administrativos em que estejam envolvidos os seus comandados;

XI - zelar pela conservação do material distribuído e providenciar, de acordo com as disposições vigentes, as reparações e as substituições necessárias;

XII - exigir a fiel obediência, por todos os integrantes da SU, às prescrições ou normas gerais de prevenção de acidentes na instrução e em outras atividades de risco, reguladas em planos de instrução e em manuais específicos, verificando as condições de segurança nas diversas repartições, dependências e atividades da SU;

XIII - criar, em seus subordinados, o hábito de utilizar equipamentos de segurança em todas as atividades de risco;

XIV - providenciar para que se mantenham completas as dotações de material da SU, especialmente quanto a armamento, equipamento e demais materiais necessários ao cumprimento das missões institucionais;

XV - inspecionar, frequentemente, os animais da SU e suas cavaliças ou canil, quando for o caso;

XVI - proporcionar aos animais, quando for o caso, o treinamento necessário;

XVII - fiscalizar a distribuição de forragem ou ração aos animais da SU, quando for o caso;

XVIII - inspecionar as condições dos meios de transporte da SU, providenciando, de acordo com as instruções do P/4, a manutenção preventiva;

XIX - proceder à revista de armamento individual e daquele distribuído à SU;

XX - verificar o recebimento de combustíveis e lubrificantes e do material atinente às viaturas de sua SU;

XXI - promover juntamente com os comandantes de pelotão/seção (Cmts. Pel./Seç.) as seguintes atividades:

a) instrução policial e militar dos seus subordinados;

b) asseio das dependências que ocupam;

c) estado dos respectivos animais ou viaturas;

d) guarda, conservação e limpeza de todo o material a seu cargo;

e) rigoroso cumprimento das normas de prevenção de acidentes na instrução e em outras atividades de risco.

XXII - fiscalizar, frequentemente, os pelotões e as seções, não apenas para tornar efetiva a responsabilidade prevista no inciso anterior, como, também, para manter a indispensável unidade de instrução, disciplina e administração da SU, sem prejuízo da iniciativa e da autoridade de seus oficiais;

XXIII - fiscalizar toda a escrituração da SU, providenciando para que esta se mantenha em dia e em condições de ser examinada por autoridade superior competente;

XXIV - zelar pela boa apresentação de suas praças e pela correção, conservação e asseio nos uniformes, reprimindo qualquer transgressão nessa matéria;

XXV - escalar o serviço normal da SU e/ou outro que for determinado;

XXVI - encaminhar os documentos relativos a baixas hospitalares de oficiais e praças da SU ao Subcmt. U;

XXVII - assegurar a segurança das dependências da SU para a guarda do material e fiscalização da boa ordem e asseio;

XXVIII - receber e conferir a carga do material da SU no prazo de quinze dias contados da assunção da função;

XXIX - responsabilizar-se pela carga do material distribuído à SU, zelando pela sua conservação;

XXX - providenciar a leitura do boletim interno aos integrantes da SU;

XXXI - providenciar para que a SU disponha de armamento, equipamento e material necessário à instrução;

XXXII - fiscalizar a escala de serviço da SU;

XXXIII - apresentar ao P/1 as praças que tenham sido transferidas para outras unidades ou subunidades;

XXXIV - providenciar os relatórios e sumários necessários, remetendo-os aos órgãos competentes;

XXXV - conceder direitos e atribuir responsabilidades aos seus subordinados na esfera de sua competência;

XXXVI - interagir com a comunidade na subárea de sua SU;

XXXVII - fiscalizar ações e operações executadas pelas diferentes frações sob seu comando, bem como orientar seus subordinados para o cumprimento adequado das missões;

XXXVIII - motivar oficiais e praças sob seu comando no engajamento às missões;

XXXIX - fazer periodicamente análise da estatística operacional e dos resultados obtidos, com o conseqüente emprego nas atividades operacionais desenvolvidas na subárea da SU;

XL - atender, se necessário, à imprensa nos assuntos de ordem operacional relativos ao policiamento na subárea da SU;

XLI - mandar entregar às frações da SU o material para seu uso corrente, desde que as referidas frações disponham de instalações próprias com as condições de segurança e de acondicionamento adequado;

XLII - providenciar para que sejam elaborados documentos sanitários de origem a seus comandados, consoante instruções reguladoras do assunto;

XLIII - solicitar ao escalão superior a concessão de direitos aos seus subordinados, quando for o caso.

[...]

Capítulo XVIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 285. As atribuições constantes nestas Instruções Reguladoras não excluem outras definidas em leis, regulamentos, ordens ou instruções.

Art. 286. Compete ao Comandante-Geral dirimir as dúvidas decorrentes das presentes Instruções Reguladoras.(Ref. Port. do CG nº 291, de 16 mar. 09).

ANEXO 7

NOTA PARA BOLETIM GERAL N° 521 – DEP/3

**ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
ESTADO-MAIOR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA**

Nota nº 521 - DEP/3
Para o Boletim-Geral.

Em 31/10/13.

**ATO DO DIRETOR DE ENSINO E PESQUISA
CONVOCAÇÃO DE POLICIAIS MILITARES
CURSO DE GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

O Diretor de Ensino e Pesquisa, no uso das atribuições que lhe conferem a Portaria de Ensino da PMPR, resolve:

CONVOCAR os Militares Estaduais abaixo relacionados para o Curso de Gestão e Mapeamento de Processos, oferecido pela Escola de Governo, conforme segue:

Nº	POSTO	NOME	RG	OPM
1	Maj. QOPM	Dorian Nunes Cavalheiro	4.447.447-6	1º CRPM
2	Maj. QOPM	Josemar Rogério Biscaia	3.630.523-1	23º BPM
3	Cap. QOPM	Darsi Caetano	4.358.479-0	13º BPM
4	1º Ten. QOPM	Marco Antonio Nishida Marinho	6.988.243-9	Cia Ind P Gd
5	2º Ten. QOPM	Caroline Bail Rodrigues	9.593.115-4	12º BPM
6	2º Ten. QOPM	Caroline da Silva Barboza	9.487.309-6	BPTran
7	2º Ten. QOPM	Marcos Vinicius Azevedo Lopes	7.307.395-2	20º BPM
8	2º Ten. QOPM	Luiz Carlos de Oliveira da Silva Júnior	8.056.472-4	RPMon

2. Dados sobre o curso:

a. Carga horária: 24 (vinte e quatro) h/a.

b. Período de realização: 05 nov. 13 a 07 nov. 13.

c. Horário: 08h30min às 12h30min e 13h30min às 17h30min.

d. Local de realização: Centro de Educação Permanente – Escola de Governo
Rua: Máximo João Kopp, nº 274, Bloco 6, Sala 05 – Santa Cândida, Curitiba-PR.

Cel. QOPM Douglas Sabatini Dabul,
Diretor de Ensino e Pesquisa.

ANEXO 8

MEMORANDO Nº. 171/13 DO SUBCOMANDO GERAL DA PMPR

**ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
SUBCOMANDO-GERAL**

Memorando nº 171/13

Em 02 de agosto de 2013.

Aos Sr.(s) Comandantes do 1º, 2º, 3º, 4º, 5º e 6º CRPMs.

Assunto: Operação pagamento.

Em face da chegada do período de pagamento do salário aos trabalhadores, a população vai até as agências bancárias a fim de sacar seus vencimentos. Em consequência acaba ocorrendo uma maior circulação de pessoas e valores nestes locais e em suas redondezas, em face do exposto **DETERMINO** que sejam adotadas, no âmbito de cada CRPM/OPMs, as medidas necessárias ao reforço do policiamento ostensivo nas **adjacências da rede bancária e casas lotéricas de todo o Estado do Paraná**, conforme segue:

a. Planejar, coordenar, controlar e supervisionar a distribuição e o emprego do efetivo junto às suas Unidades Operacionais

b. Determinar a realização de Radiopatrulhamento e PBs por Equipes RPA, ROTAM e ROCAM;

c. O reforço do policiamento deverá ocorrer durante o período diurno e também no período noturno (madrugada) visando a prevenção dos crimes relacionados a explosão de caixas eletrônicos;

d. Veículos ou pessoas em atitude suspeita nas adjacências dos Bancos, casas lotéricas e áreas comerciais deverão ser abordados para que se proceda a devida identificação, de acordo com os procedimentos legais

2. Além das ações de caráter ostensivo, as Agências Regionais de Inteligência (ARIs) e as Agências Locais de Inteligência (ALIs), desde que não empenhadas em atividades de campo específicas, deverão desencadear ações de inteligência para identificar as quadrilhas envolvidas com explosões de caixas eletrônicos, bem como, deverão desenvolver atividades de policiamento velado com o intuito de identificar as demais situações de anormalidade, acionando de imediato as equipes ostensivas, em casos de necessidade de realização de abordagens;

ASSINADO NO ORIGINAL

**Cel. QOPM José Vilmar Becker ,
Subcomandante-Geral da PMPR.**

ANEXO 9

MEMORANDO Nº. 217/13 DO SUBCOMANDO GERAL DA PMPR

**ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
SUBCOMANDO-GERAL**

Memorando nº 217/13

Em 25 de outubro de 2013.

Aos Sr.(s) Comandantes do CB, dos CRPMs e de UEsp subordinadas ao SubCG;

Assunto: Informações sobre Instruções no ano de 2013.

Tendo em vista a necessidade de subsidiar os estudos referentes ao Planejamento Estratégico da PMPR, determino que os comandantes do CB, dos CRPMs e das UEsp subordinadas ao SubCG enviem as informações constantes na planilha abaixo, para o e-mail em-pm3@pm.pr.gov.br, até as 14 horas do dia 30 Out 2013:

INSTRUÇÕES NO ANO DE 2013

	QUANTIDADE	Nº DE MILITARES INSTRUÍDOS
PALESTRAS		
INSTRUÇÕES DE DEFESA PESSOAL		
INSTRUÇÕES DE TIRO		
INTRUÇÕES DE ABORDAGEM		
OUTRAS INSTRUÇÕES		

Cel. QOPM Péricles de Matos,
Subcomandante-Geral da PMPR.