

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO  
POLICIAL DE PREVENÇÃO AO CRIME:**  
**análise da construção do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais  
configurado através do GEPAR da Pedreira Prado Lopes.**

**Armando Leonardo Linhares A. F. Silva**

**Belo Horizonte**  
**2009**

**Armando Leonardo Linhares A. F. Silva**

**A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO  
POLICIAL DE PREVENÇÃO AO CRIME:  
análise da construção do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais  
configurado através do GEPAR da Pedreira Prado Lopes.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em  
Administração Pública da Fundação João Pinheiro,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão da Informação

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Simone Cristina Dufloth  
Fundação João Pinheiro

**Belo Horizonte**

**Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho**

**2009**

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação intitulada “a conversão do conhecimento na prestação do serviço policial de prevenção ao crime: análise da construção do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais configurado através do GEPAR da Pedreira Prado Lopes.”, de autoria do mestrando Armando Leonardo L. A. F. Silva, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

Prof<sup>a</sup>. Simone Cristina Dufloth – Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Elisa Maria Pinto da Rocha – FJP

---

Prof. Rodrigo Baroni de Carvalho – FACE/UFMG

Belo Horizonte, 20 de março de 2009

Dedico este trabalho à minha esposa, Lízia e aos meus filhos Gabriel, Bernardo e Isabela (*no ventre materno*).

Pela compreensão, apoio e incentivo, não só neste momento, mas por todo o tempo em que estamos juntos na vida.

Agradeço a Deus, por mais uma oportunidade nesta vida.

Ao Divino Mestre, pelo exemplo.

À minha orientadora, Professora Simone Cristina Dufloth que tornou possível a realização deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para o alcance desse ideal. Em especial à colega de turma e colaboradora do período acadêmico, Célia.

*“Um aprendizado acadêmico, não baseado na prática, é como um cadáver embalsamado, talvez para ser visto, mas que não inspira nem nobilita nada.”*

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

Esta pesquisa procurou verificar a conversão do conhecimento entre organizações públicas, sob a perspectiva organizacional e interorganizacionais, envolvendo organizações com estruturas e missões diversificadas, mas com um objetivo em comum e interdependente. Os problemas sociais são dinâmicos e complexos, o que inclui os problemas de segurança pública, que dependem da intervenção dos diversos órgãos do Sistema de Defesa Social, para sua efetiva solução, através da integração e interação. As ações preventivas são realizadas de modo integrado entre a Polícia Militar e outros órgãos e entidades. Devido à ampla quantidade de serviços preventivos desenvolvidos e produzidos pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) o tema ficou delimitado ao serviço preventivo de atuação em áreas de risco. A pesquisa teve como objetivo geral, analisar a conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco da Polícia Militar, no bairro Pedreira Prado Lopes (PPL), em Belo Horizonte. Especificamente, pretendeu-se: identificar as etapas e atividades do desenvolvimento do serviço e identificar, no desenvolvimento do serviço, as fases da conversão do conhecimento. Utilizou-se o método hipotético-dedutivo e a abordagem do problema foi sob a perspectiva qualitativa. Como procedimento técnico, optou-se pelo Estudo de Caso e a construção de mapas conceituais. Como a abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, a amostra é não-probabilística onde foram abordadas 24 pessoas. Constatou-se que o serviço preventivo, no caso proposto, obedeceu e obedece as fases do desenvolvimento de serviço e as etapas da conversão do conhecimento, destacando-se a socialização. A hipótese ficou parcialmente comprovada, pois o serviço preventivo de atuação em áreas de risco na PPL, não realiza plenamente as etapas da conversão do conhecimento, principalmente a combinação.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento no serviço público; conversão do conhecimento na prestação de serviço; desenvolvimento de serviço em redes; serviço preventivo em segurança pública; redes interorganizacionais .

## **ABSTRACT**

*This research tried to verify the conversion of the knowledge among public organizations, under the perspective organizations and interorganizations, involving organizations with structures and diversified missions, but with an objective in common and interdependency. The social problems are dynamic and complex, what includes public safety's problems, that they depend on the intervention of the several organs of the System of Social Defense, for your it executes solution, through the integration and interaction. The preventive actions are accomplished in way integrated between the military police and other organs and entities. Due to the wide amount of developed preventive services and produced by the Military Police of Minas Gerais (PMMG) the theme was delimited to the preventive service of performance in risk areas. The research had as general objective, to analyze the conversion of the knowledge in the development of the preventive service of performance in areas of risk of the military police, in the neighborhood Pedreira Prado Lopes (PPL), in Belo Horizonte. Specifically, it was intended: to identify the stages and activities of the development of the service and to identify, in the development of the service, the phases of the conversion of the knowledge. The hypothetical-deductive method was used and the approach of the problem was under the qualitative perspective. As technical procedure, she opted for the Study of Case and the construction of conceptual maps. As the approach of the research is predominantly qualitative, the sample is no-probability where 24 people were approached. It was verified that the preventive service, in the proposed case, obeyed and it obeys the phases of the service development and the stages of the conversion of the knowledge, standing out the socialization. The hypothesis was partially proven, because the preventive service of performance in risk areas in PPL, doesn't accomplish the stages of the conversion of the knowledge, mainly the combination fully.*

*key-Words: Administration of the knowledge in the public service; conversion of the knowledge in the service installment; service development in nets; preventive service in public safety; nets interorganizations.*

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 2.1 - Modelo do fluxo de informação nas organizações.....                                                                                                  | 33  |
| FIGURA 2.2 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....                                                                                               | 35  |
| FIGURA 2.3 - O ciclo do conhecimento.....                                                                                                                         | 37  |
| FIGURA 2.4 - Interações na fase de construção do conhecimento.....                                                                                                | 39  |
| FIGURA 2.5 – Práticas de gestão e suas relações com a conversão do conhecimento.....                                                                              | 42  |
| FIGURA 2.6 – Modelo de desenvolvimento de serviços de Booz Allen e Hamilton.....                                                                                  | 44  |
| FIGURA 2.7 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Scheuing e Johnson .....                                                                                    | 45  |
| FIGURA 2.8 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Cooper e Edgett.....                                                                                        | 46  |
| FIGURA 2.9 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Edvardsson.....                                                                                             | 47  |
| FIGURA 3.1 – Dimensão Ontológica da Criação do Conhecimento.....                                                                                                  | 55  |
| FIGURA 3.2 – Elementos Morfológicos de uma Rede Organizacional.....                                                                                               | 60  |
| FIGURA 4.1- Níveis de decisão da PMMG.....                                                                                                                        | 69  |
| FIGURA 4.2 - Cadeia de Comando da PMMG.....                                                                                                                       | 71  |
| FIGURA 5.1 - Mapa conceitual que apresenta o conceito da estrutura do Universo.....                                                                               | 92  |
| FIGURA 6.1 - Mapa conceitual do desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco.....                                                                        | 101 |
| FIGURA 6.2 - Mapa conceitual da conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo em áreas de risco.....                                         | 115 |
| FIGURA 6.3 - Mapa conceitual da conversão do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais no desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco..... | 123 |
| FIGURA 6.4 - Mapa conceitual do serviço de prevenção criminal em áreas de risco na Pedreira Prado Lopes em Belo Horizonte.....                                    | 124 |

## LISTA DE GRÁFICO

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO 4.1 – Evolução dos registros de homicídios consumados - comparação entre a 21ªCia Esp e PPL – de 1998 até 2008 (1º semestre).....                                                      | 78  |
| GRÁFICO 6.1 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando a ocorrência de discussão entre os componentes do GEPAR, dos conceitos formalizados.....                     | 111 |
| GRÁFICO 6.2 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando o incentivo e monitoramento à discussão entre os componentes do GEPAR, dos conceitos formalizados.....       | 112 |
| GRÁFICO 6.3 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se os policiais do GEPAR conhecem as normas que regulam o serviço.....                                       | 114 |
| GRÁFICO 6.4 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se o conceito do serviço não corresponde à prática.....                                                      | 114 |
| GRÁFICO 6.5 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se ocorrem reuniões formais entre os membros do GEPAR e outros órgãos que compõem o programa Fica Vivo!..... | 119 |
| GRÁFICO 6.6 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se outros órgãos e a sociedade são ouvidos quando há necessidade de mudança do conceito do serviço.....      | 120 |
| GRÁFICO 6.7 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se existem redes de relacionamento que discutem a atuação do GEPAR e dos demais.....                         | 121 |
| GRÁFICO 6.8 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada.....                                      | 122 |

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

### QUADROS

|                                                                                                                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 2.1 - Comparação entre modelos de desenvolvimento de serviço.....                                                                                                                          | 48  |
| QUADRO 2.2 - Associação entre as fases do desenvolvimento de serviço e os modos/etapas da conversão do conhecimento.....                                                                          | 51  |
| QUADRO 5.1 - Identificação da técnica de observação direta por amostra.....                                                                                                                       | 83  |
| QUADRO 6.1 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando a ocorrência de casos de conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco..... | 102 |

### TABELA

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 4.1 - Taxa de crimes violentos por grupo de 100 mil habitantes..... | 78 |
|----------------------------------------------------------------------------|----|

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

APM – Academia de Polícia Militar

BPM – Batalhão da Polícia Militar

CG – Comando-Geral

Cia – Companhia da Polícia Militar

CPC – Comando de Policiamento da Capital (1ª RPM)

CTP – Centro de Treinamento Policial

CRC – Centro de Referência do Cidadão

CRISP – Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública

EM – Estado-Maior

EMPM – Estado-Maior da Polícia Militar

GEPAR – Grupo Especializado em Policiamento de Áreas de Risco

NPA – Núcleo de Prevenção Ativa

PM – Polícia Militar

PM/3 – Seção de Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

PPL – Pedreira Prado Lopes

RPM – Região da Polícia Militar

SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social

TPB – Treinamento Policial Básico

UEOp – Unidade de Execução Operacional (Batalhão)

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

|          |                                                                                             |            |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                                      | <b>13</b>  |
| <b>2</b> | <b>A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....</b>                            | <b>20</b>  |
| 2.1      | A conversão do conhecimento: conceitos básicos.....                                         | 20         |
| 2.2      | O serviço como produção organizacional.....                                                 | 43         |
| <b>3</b> | <b>A DIMENSÃO ONTOLÓGICA COMO FORMA DE CRIAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS.....</b>       | <b>54</b>  |
| <b>4</b> | <b>O SERVIÇO POLICIAL DE PREVENÇÃO CRIMINAL.....</b>                                        | <b>65</b>  |
| 4.1      | O serviço policial prestado pelo GEPAR na Pedreira Prado Lopes.....                         | 69         |
| <b>5</b> | <b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>                                                         | <b>79</b>  |
| <b>6</b> | <b>ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS.....</b>                                       | <b>93</b>  |
| 6.1      | A conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço policial do GEPAR.....            | 93         |
| 6.2      | A conversão do conhecimento no contexto de redes do serviço policial em áreas de risco..... | 116        |
| <b>7</b> | <b>CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....</b>                                                           | <b>125</b> |
|          | <b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....</b>                                                        | <b>131</b> |
|          | <b>APÊNDICE A.....</b>                                                                      | <b>138</b> |

*“Eis que o semeador saiu a semear”  
Jesus*

## **1 INTRODUÇÃO**

No mundo atual, a informação “é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO 2003, p.27). A administração dos recursos e processos de informação torna a organização capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, por meio do aprendizado constante, mobilizando o conhecimento de seus membros, focalizando o conhecimento organizacional em ações racionais e melhorando a qualidade dos produtos e serviços realizados.

Sveiby (1998, p.97) afirma que, “a produção nas organizações do conhecimento inclui três estruturas: a conversão do conhecimento, a química entre profissionais e clientes e a compreensão de que as organizações do conhecimento possuem alavancagem operacional”; demonstrando que a gestão da informação e do conhecimento são essenciais ao processo de desenvolvimento de produtos e serviço.

O desenvolvimento de serviços é o processo que corresponde a um conjunto de etapas e atividades, amparadas por técnicas e métodos, da idéia até o lançamento (FREITAS, 2003), transformando o conhecimento humano e proporcionando a sobrevivência de uma organização (CHOO, 2003).

Nesse contexto, encontra-se a conversão do conhecimento, que é a transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, ocorrendo em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização, através da criação de conceitos; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados anteriormente; e a internalização que ocorre por meio da construção de um arquétipo e a

disseminação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 e CHOO, 2003). Assim, o desenvolvimento de produtos e serviços nas organizações decorre, também, da conversão do conhecimento.

A gestão desse conhecimento é um instrumento para administrar e agregar valor à informação (CASTILHO, 2001), tornando o conhecimento produtivo.

As principais abordagens sobre a conversão do conhecimento concentram-se em organizações privadas, estrangeiras e com um enfoque interno. Choo (2003, p. 18), afirma que vários conceitos abordados, entre eles, a conversão do conhecimento, foram obtidos por meio de pesquisas “do uso da informação dentro de uma empresa”. Nonaka e Takeuchi (1997) também abordam a criação do conhecimento tendo como referência os aspectos internos das organizações japonesas, entretanto admitem, sob uma perspectiva ontológica, a variação da conversão do conhecimento do indivíduo à interorganização, ou seja, o processo extrapola a organização.

Tal consideração torna relevante a necessidade de se verificar a conversão do conhecimento entre organizações públicas. Então, a abordagem da presente pesquisa tem por fim, por um lado, a conversão do conhecimento na perspectiva organizacional. Por outro lado, observar o processo de conversão do conhecimento em uma perspectiva de redes interorganizacionais, em um sistema que envolve diversas organizações públicas com estruturas e missões diversificadas, mas com um objetivo em comum e interdependente. Portanto este trabalho pretende contribuir no sentido de ampliar os estudos em dois panoramas ainda pouco explorados, especialmente sob o ponto de vista interorganizacional.

Sob este aspecto, os estudos sobre o desenvolvimento de serviço, a conversão do conhecimento e as redes interorganizacionais ocorrem por diversos ângulos, dentre eles a política, a sociologia, a economia, a educação, a cultura, a saúde e a administração.

Com o enfoque da administração pública, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) possui um *portfolio* variado de serviços, adaptável às diversas circunstâncias relacionadas à segurança pública, um dos assuntos mais prementes na atualidade brasileira, principalmente no que se refere à criminalidade e da violência.

Os problemas sociais, seguindo os princípios da teoria geral dos sistemas, são dinâmicos e complexos, o que inclui os problemas de segurança pública, que dependem da intervenção dos diversos órgãos do Sistema de Defesa Social, para sua efetiva solução, através da integração e interação.

A Polícia Militar isoladamente não soluciona esses problemas. Suas técnicas, táticas e tecnologias estão voltadas para uma parte do problema. As ações, principalmente as preventivas, são realizadas de modo integrado, com outros órgãos e entidades. Essas ações são caracterizadas pela interdependência organizacional de resultados e pela necessidade de uma sistematização na atuação.

Em 2002, foi elaborada na PMMG a Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº. 1 (MINAS GERAIS, 2002b) que tem por finalidade estabelecer uma direção básica para o planejamento, coordenação, execução e controle, das atividades de polícia ostensiva de prevenção criminal relacionados com a preservação e restauração da ordem pública.

Uma das preocupações da organização, exposta nessa Diretriz, é a qualidade dos serviços prestados, o que é alcançado pelo aperfeiçoamento das técnicas de policiamento, da racionalização do emprego dos recursos, da integração entre a polícia e outros órgãos e a avaliação pela sociedade, afirmando que “a satisfação da população em relação à PM condiciona sua sobrevivência em longo prazo” (MINAS GERAIS, 2002b, p.38).

Em termos constitucionais, a Carta Magna (BRASIL, 1988) apresenta no Título V - Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas; Capítulo III - Da Segurança Pública;

art. 144, § 5º que, “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública [...]”.

A polícia ostensiva e a preservação da ordem são atividades, pelas quais, se previne a ocorrência de crimes, logo, o principal objetivo da Polícia Militar (PM) é a preservação da ordem pública, através de atividades ostensivas para a prevenção do crime e para a promoção de segurança.

Essas atividades, caracterizadas como preventivas, por sua vez, são um complexo de ações desenvolvidas de maneira integrada com outras organizações, visando disponibilizar à população, serviços públicos destinados à prevenção (MINAS GERAIS, 2003).

Os serviços prestados, através do policiamento, devem utilizar técnicas que permitam a prevenção e a antecipação dos fatos. Essas técnicas têm como base a informação e o desenvolvimento de serviços com qualidade.

Para a atual segurança pública brasileira, a realização de serviços preventivos torna-se um dos principais aspectos da produtividade da Polícia Militar e de outras organizações que tratam do assunto.

Então, a análise da conversão do conhecimento na prestação do serviço policial de prevenção ao crime, aplicada ao contexto de redes interorganizacionais, apresenta-se de maneira importante para o entendimento de como ocorre à gestão da informação e do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais e a relação com outros órgãos do sistema de defesa social, o que caracteriza o tema deste estudo.

Por causa da ampla quantidade de serviços preventivos desenvolvidos e produzidos pela organização policial militar de Minas, optou-se pela delimitação da pesquisa nos serviço preventivo de atuação em áreas de risco, o que proporcionou uma visão peculiar da conversão do conhecimento na atividade policial e nas ações interorganizacionais.

A atuação da PM em áreas de risco, como parte do programa Fica Vivo! é realizada em conjunto com a Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), Polícia Civil de Minas Gerais, Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, Ministério Público e Poder Judiciário, além de diversas ONGs.

O conhecimento compartilhado entre os diversos atores envolvidos no desenvolvimento do programa preventivo, como um todo, ou dentro de cada organização participante, potencializa a produção de novos conhecimentos, proporcionando condições mais favoráveis com ações inovadoras que podem contribuir para os resultados e o desempenho de cada organização.

Os serviços preventivos planejados e desenvolvidos pela PMMG são coordenados pelo Núcleo de Prevenção Ativa (NPA) do Estado-Maior da Polícia Militar (EMPM). A atuação em áreas de risco é feita pelo Grupo Especializado em Policiamento de Área de Risco (GEPAR), criado em 2003 para coibir o homicídio em aglomerados, vilas e locais violentos - áreas de risco (MINAS GERAIS, 2005) - e integrado ao programa Controle de Homicídios do Governo Estadual – FICA VIVO!(MINAS GERAIS, 2003b).

O Estado de Minas Gerais possui atualmente em atividade vários GEPAR, em Belo Horizonte, região metropolitana e algumas cidades do interior, o que induziu, para a presente pesquisa, uma pormenorização no grupo que trabalha, especificamente, no bairro Pedreira Prado Lopes, na cidade de Belo Horizonte. A escolha ocorreu, principalmente, pela complexidade do fenômeno da criminalidade local, pelo grande número de policiais empregados e pela integração concisa e constante com a Secretaria de Defesa Social (SEDS) e outros órgãos que compõem o programa FICA VIVO!.

A realização da pesquisa teve como objetivo geral analisar a conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco da

PMMG, no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte, com base nos modelos propostos por Nonaka, Takeuchi (1997) e Choo (2003).

Deste modo, especificamente, pretendeu-se: (a) identificar as etapas e atividades do desenvolvimento do serviço, e (b) identificar no desenvolvimento do serviço, as fases da conversão do conhecimento.

Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 49), “quando os conhecimentos disponíveis sobre um determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema”. A definição do problema de pesquisa tem como função, responder a pergunta: o que pesquisar? Lakatos e Marconi (1991), com base em Popper asseguram que o problema dá origem a um método que produz uma solução provisória. De acordo com as autoras, a pesquisa é desencadeada pelo problema “teórico/prático”, e mencionam Bunge, que propõe as etapas para a colocação do problema: reconhecimento dos fatos, descoberta do problema e formulação do problema.

Para se atingir os objetivos, foi proposto o seguinte questionamento: Como ocorre a conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte?

Como hipótese básica partiu-se do princípio que o desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte, não realizava plenamente as fases da conversão do conhecimento, principalmente, a fase de internalização, o que interrompia a espiral do conhecimento, apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), no nível do grupo local. Essa interrupção impedia a criação do conhecimento no nível organizacional e interorganizacional.

Metodologicamente a análise ocorreu por meio de mapas conceituais sobre um estudo de caso. O mapa conceitual é um esquema estruturado para representar um conjunto de conceitos interligados por diversos relacionamentos (TAVARES, 2007). A técnica de estudo

de caso apresentou-se como a melhor opção devido à necessidade de uma abordagem qualitativa e quantitativa dos dados e informações obtidas.

Assim, o presente relatório dissertativo é dividido em sete capítulos, compostos pela presente introdução, por uma abordagem sobre a conversão do conhecimento na prestação do serviço policial, seguida do entendimento a respeito da dimensão ontológica como forma de criação de redes interorganizacionais e do serviço policial prestado pelo GEPAR na Pedreira Prado Lopes. Por fim, são apresentadas a metodologia utilizada, a análise dos dados e informações coletadas e uma conclusão.

*“O imitador adquirirá o conhecimento dos  
objetos que pinta, pela prática, e a  
capacidade de distinguir se são belos e bem  
feitos ou não”  
Platão*

## **2 A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Este capítulo está subdividido em duas partes. Na primeira parte serão tratados os conceitos de informação e conhecimento, a visão do comportamento sistêmico do ambiente e da organização, a estrutura das organizações e seu impacto no fluxo de informação e a conversão do conhecimento sustentada pelo comportamento organizacional, sua estrutura e o fluxo de informação nessa estrutura. A segunda parte discutiu o serviço como produção organizacional associando-o à conversão do conhecimento.

### **2.1 A conversão do conhecimento: conceitos básicos**

A informação, aqui tratada como matriz da discussão é conceituada por Davenport e Prusak (1998, p.18) como um termo que envolve a definição de dado, informação e conhecimento, “além de servir como conexão entre os dados brutos e o conhecimento que se pode eventualmente obter”. Em si, ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a informação é o dado dotado de relevância que requer unidade de análise, consenso no significado e mediação humana. Voltando-se para o senso comum, Ferreira (2001) conceitua a informação como um conhecimento extraído dos dados. Sob a perspectiva da física, Siegfried (2000, p.11) apresenta a informação da seguinte forma: “[...] a informação é algo real e não uma simples abstração [...] pode de alguma forma ser descrita, ou quantificada”. Nonaka e

Takeuchi (1997, p.63) apontam que “a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Para efeito conceitual e com base nas definições anteriores, infere-se que a informação é um conjunto de dados ordenados e analisados, capaz de produzir conhecimento.

O conhecimento, por sua vez, é uma informação mais valiosa e mais difícil de gerenciar, segundo Davenport e Prusak (1998). Os autores apresentam o conhecimento como a informação acrescida de valor, com base na ação humana de dar-lhe contexto, significado e interpretação. Afirmam, também, que o “conhecimento pode ser incorporado em máquinas, mas é de difícil categorização e localização” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.19). Já, Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), definem o conhecimento como “uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica” e está relacionado a crenças e compromissos. Estabelecem a informação como um fluxo de mensagens e o conhecimento como a criação desse fluxo.

Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação. (CHOO, 2003, p.27)

O autor apresenta o conhecimento como a percepção e a construção do significado da informação, afirmando que “o conhecimento reside na mente dos indivíduos[...]” (CHOO, 2003, p.30).

O conhecimento, de acordo com Boisot, *apud* Choo (2003, p.188) é diferenciado em conhecimento tácito, explícito e cultural.

O conhecimento tácito é implícito e usado pelos membros de uma organização para realizar trabalhos e dar sentido ao ambiente. É difícil de verbalizar e não podem ser reduzidos a regras e receitas. (CHOO, 2003). É pessoal e específico ao contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65).

O conhecimento explícito é expresso por símbolos formais e sistemáticos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.65).

“O conhecimento cultural consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, analisar e construir a realidade” (CHOO, 2003, p.190). Inclui as crenças e suposições no processo de explicação da realidade.

Corroborando com Choo, Cândido *et al* (2005), expõe que “a gestão estratégica da informação é fundamental para as organizações se tornarem competitivas”.

Então, a gestão da informação, por sua vez, surge nas organizações como um dos princípios para se gerenciar. Como será posto adiante, essa gestão abrange o planejamento, a organização, o direcionamento, o treinamento e o controle de recursos relacionados, como pessoal, recursos financeiros e tecnológicos (CRONIN; DAVENPORT, 1990).

Depreende-se que o conhecimento surge a partir do processamento da informação e ambos são importantes para a adaptação da organização ao ambiente em que ela atua. Nesse caso, serão revistos conceitos sobre a organização e o seu ambiente de atuação.

Primeiramente, a abordagem pretendida, nesta pesquisa, apresenta a organização como um organismo:

Essa imagem está ligada à Escola de Relações Humanas, à teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional. Todas essas correntes ajudam a elucidar a compreensão das relações entre a organização e seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permite igualmente, entender a necessidade da busca da harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas. (WOOD Jr., 2000, p.25)

Então, como princípio, se pretende verificar a influência do ambiente nas organizações e apontar como o gerenciamento da informação e a criação de conhecimento, promovem a sobrevivência organizacional.

Para se conceituar ambiente é necessário o recurso proposto pela teoria dos sistemas.

Maciel (1974, p.13) define sistema como: “conjunto de elementos quaisquer ligados entre si por cadeias de relações de modo a construir um todo organizado”.

Churchman (1972) observa que todo sistema está incluído em um sistema maior, o que induz a se pensar que existe uma interação entre os elementos de um sistema e entre os elementos do outro sistema.

A teoria geral dos sistemas distingue os sistemas em abertos e fechados. Bertalanffy (1977) define sistemas fechados como aqueles que estão isolados do seu ambiente; e sistemas abertos, aqueles que realizam uma troca entre o sistema e o ambiente em que se encontra, possuindo mecanismos de entrada e saída.

Desse modo, o ambiente pode ser tudo que está fora do sistema, inclusive, outro sistema.

O estudo dos sistemas abertos levou à questão do equilíbrio estático e dinâmico. Conceitualmente, sistemas dinâmicos são:

Aqueles que apresentam a propriedade fundamental de se gerarem a si mesmos a partir de uma dada condição inicial [...] um sistema dinâmico gera, ele mesmo, o seu comportamento ao longo do tempo[...] (MACIEL, 1974, p.286).

Em complemento, Maciel (1974) certifica que a condição inicial pode ser gerada por condições internas e condições externas.

Por outro lado, os sistemas dinâmicos se diferenciam dos estáticos, justamente pela variável tempo, sendo que os sistemas estáticos possuem ações constantes ou periodicamente repetitivas.

“Em um sistema dinâmico, os componentes se movem ao longo de diferentes trajetórias, governados por leis de movimento [...]” (SIEGFRIED, 2000, p.131), o que define

um sistema dinâmico como um sistema composto por elementos que se interagem, entre si, com comportamentos diferenciados e que mudam com o tempo.

Outro conceito de sistema que surge acoplado ao conceito de sistemas dinâmicos, é o sistema complexo. A complexidade se apresenta em um determinado sistema que não segue padrões lineares de comportamento, ou seja, são sistemas dinâmicos com comportamentos variados.

Ferreira (2001, p.169) define complexidade como “qualidade de complexo”, e complexo como algo que abrange muitos elementos ou partes, sendo observável sob diferentes aspectos e que têm qualquer ligação ou nexos entre si.

Voltando a complexidade e os sistemas para o aspecto da informação, novamente, Siegfried (2000, p.63) afirma que:

Sistemas complexos são basicamente mecanismos de processamento de informação, sistemas que reúnem dados a respeito do ambiente e usam esses dados para decidir o que fazer no futuro [...] os seres humanos, naturalmente, são sistemas complexos e observadores.

Sendo assim, os seres humanos são sistemas e estão incluídos em sistemas sociais. A partir dessa visão social, Friedberg (1995, p.375) define as organizações como “conjuntos humanos formalizados e hierarquizados com vistas a assegurar a cooperação e a coordenação de seus membros no cumprimento de determinados fins”.

Fundamentado no exposto, depreende-se que as organizações são sistemas abertos, complexos e dinâmicos, constituídas de pessoas, que por sua vez, também são sistemas com as mesmas características. As organizações estão incluídas em um ambiente, particularizado como um sistema aberto, complexo e dinâmico.

Partindo do princípio que sistemas dinâmicos mudam com o tempo, pode-se afirmar que o ambiente muda, e como ele se relaciona com a organização, a organização também deve mudar.

Burns e Stalker (apud FRIEDBERG, 1995), após um estudo realizado no final dos anos 1950, propuseram a existência de dois modelos organizacionais: o modelo mecânico e o modelo orgânico. O modelo mecânico é,

Caracterizado por um organograma extremamente elaborado e detalhado, por uma comunicação muito reduzida que segue antes de tudo uma linha hierárquica, e por uma concentração muito acentuada do poder de decisão no topo [...] o modelo mecânico tende a surgir num contexto estável. (FRIEDBERG, 1995, p.393).

O modelo orgânico por outro lado, não foi definido pelos autores, mas é apresentado como “uma resposta possível [...] face a um contexto técnico-econômico turbulento” Friedberg (1995, p.393).

Lawrence e Lorsch citados por Friedberg (1995) também realizaram uma pesquisa, chegando à mesma conclusão de Burns e Stalker, propondo, então alguns pontos a serem observados quanto à gestão das relações da organização com o ambiente externo:

Existe uma relação fundamental entre 1 - as variáveis externas (a incerteza, a diversidade e a natureza das pressões do ambiente); 2 – as circunstâncias internas de diferenciação e de integração; 3 – os processos de resolução de conflitos. E o nível de *performance* de uma empresa será tanto mais elevado quanto mais as respectivas estruturas e métodos organizacionais levem em conta essa relação. (FRIEDBERG, 1995, p.393)

Ficando assim, evidente a influência do ambiente nas organizações, principalmente, em sua estrutura, necessária à gestão do fluxo de informações.

Orientados pelas mudanças ambientais, alguns autores propuseram a reestruturação das organizações já existentes, para um perfil mais atualizado, com destaque para estrutura, o fluxo de informações, os objetivos organizacionais e a relação entre as pessoas que formam a organização.

Entre eles destaca-se Galbraith (1997, p. 107):

A organização “reestruturável” resulta do emprego habilidoso de três recursos: a organização reestruturada é formada por equipes nos departamentos organizacionais, que geralmente requerem ampla capacidade de interligação interna. Outro recurso é a organização se utilizar internamente de preços, mercados e mecanismos mercadológicos característicos para coordenar a complexidade das várias equipes. Finalmente, a organização forma parcerias para suprir recursos indisponíveis, que requerem ampla capacidade de interligação externa.

E Gadiesh e Olivet (1997, p.71, 79): “em toda reestruturação, a meta é a mesma, ou seja, ampliar a capacidade de implementação das estratégias e decisões da empresa. A estrutura deve seguir a ideologia e a estratégia organizacional”.

Nesse prisma, Nonaka e Takeuchi (1997, p.187), também, apontam que os novos conceitos organizacionais, devem possuir estruturas com as seguintes características:

(1) tendem a ser mais horizontalizadas do que suas antecessoras hierárquicas; (2) assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática; (3) apóiam o *empowerment* das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes; (4) enfatizam a importância de competências – tecnologias e habilidades únicas; e (5) reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

Ulrich (1997, p. 208) indica as novas tendências, que validam as propostas de estruturas estudadas:

A pirâmide foi o símbolo organizacional representativo da estrutura, do controle, da posição e da burocracia. Mais recentemente, os símbolos organizacionais passaram a ser redes e teias, com descritores, como o alto desempenho ou as equipes especializadas, os processos horizontais, e os sistemas virtuais, sem fronteiras e caóticos.

Simeray (1976, p. 5) define estrutura como “a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação”.

Já o conceito de organização fundamentada na estrutura é apresentado por Friedberg (1995, p.392):

Organizações formalizadas que, em termos ‘clássicos’, defini como entidades estruturais dotadas de fins explícitos, de uma estrutura formalizada e de um corpo de regras concebidas com o propósito de modelar os comportamentos tendo em vista a realização desses fins.

As estruturas organizacionais, sob o ponto de vista de Simeray (1976) devem seguir três princípios:

- a) A melhor estrutura é aquela que permite a redução de despesas com pessoal em nível de chefia;
- b) Os procedimentos correlacionados diretamente à estrutura devem ser os mais simples possíveis; e
- c) A estrutura deve facilitar a integração dos homens de modo a garantir o pleno emprego de suas capacidades.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.186), observando a estrutura como componente importante da conversão do conhecimento, apresentam dois tipos básicos de composição organizacional: “burocrática e força-tarefa”.

A estrutura burocrática é altamente formalizada, especializada, centralizada e padronizada por processos de trabalho. Ela é eficiente para trabalhos de rotina em larga escala, contudo torna-se disfuncional “em períodos de incertezas e mudanças rápidas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.186).

A estrutura de força-tarefa foi elaborada para abordar o ponto fraco da burocracia, ou seja, é uma estrutura flexível, dinâmica e participativa. Baseia-se em equipes ou grupos que lidam com problemas temporários concentrando os esforços em execução de metas específicas. Sua fraqueza está na dificuldade de transferir conhecimento para outros membros da organização e quando formada por muitos grupos torna a organização incapaz de alcançar seus objetivos gerais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Desse modo,

A burocracia é mais especializada no acúmulo de conhecimento operacional (através da internalização) e do conhecimento sistêmico (através da combinação), enquanto a equipe de projeto gera conhecimento conceitual (através da externalização) e conhecimento compartilhado (através da socialização). (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.197)

Os autores propõem uma estrutura que “veja a burocracia e a força-tarefa como complementares, e não como mutuamente excludentes” (NONAKA; TAKEUCHI, 1999, p.193), denominada “organização hipertexto”.

Essa estrutura é composta de três níveis interconectados:

- a) Sistema de negócios – nível moldado como uma pirâmide hierárquica, onde são realizadas as operações normais de rotina;
- b) Equipe de projetos – nível no qual, várias equipes se engajam em atividades como desenvolvimento de novos produtos. As equipes são formadas por pessoas de diferentes unidades do nível de sistema de negócios, e são encarregadas de um projeto até sua conclusão;
- c) Base de conhecimento – nível onde o conhecimento organizacional gerado nos dois níveis anteriores são recontextualizados. Alinha o conhecimento gerado, com a visão da empresa e a cultura organizacional.

Cinco aspectos são mostrados como diferenças vantajosas da estrutura hipertexto segundo Nonaka e Takeuchi (1999), sendo que três são importantes para esta investigação científica:

- a) o integrante da organização pertence ou subordina-se apenas a uma estrutura, em um determinado momento, ficando ligado exclusivamente a um projeto, quando designado para tal;
- b) como os projetos têm prazos, os recursos podem ser usados de forma concentrada; e

c) os projetos são colocados sob controle direto da alta gerência, tornando a comunicação entre os outros níveis (intermediário e inferior) rápidos e fáceis.

Por fim, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 197) concluem que a “capacidade de alternar de forma rápida e flexível, diferentes contextos de conhecimento, determina definitivamente a capacidade organizacional de criação de conhecimento”.

Para Mintzberg (1979), os três mecanismos de coordenação do trabalho, fundamentais para uma organização e essenciais para a sua estrutura são:

a) Ajuste recíproco – Realiza a coordenação do trabalho por meio de um simples processo de comunicação informal;

b) Supervisão dirigida – Realiza a coordenação mantendo uma pessoa responsável pelo trabalho de outros (reserva);

c) Padronização – A coordenação das partes da estrutura é incorporada em um programa de trabalho estabelecido. Divide-se em padronização do processo de trabalho; padronização da produção e padronização das habilidades;

Apoiado pelos mecanismos acima, cinco partes básicas da organização devem ser observadas quanto às estruturas (MINTZBERG, 1979):

a) Núcleo Operacional – Inclui os operadores que efetuam o trabalho básico relacionado diretamente à produção;

b) Ápice Estratégico – São os cargos responsáveis pelo direcionamento efetivo da organização na realização de sua missão, além de prover as necessidades dos operadores e controlar a organização.

c) Linha Intermediária – Faz a ligação entre o ápice estratégico e o núcleo operacional por meio de gerentes com autoridade formal.

d) Estrutura Técnica – Onde se encontram os analistas que servem à organização dando suporte ao trabalho dos outros, padronizando os resultados;

e) Assessoria de Apoio – Dão suporte à aparência da organização, operando o fluxo de trabalho.

Assim, Mintzberg (1979), classifica as organizações segundo os seus sistemas de fluxo:

a) Organização com um sistema de autoridade formal.

São as organizações rigidamente hierarquizadas, sem relacionamentos informais entre os componentes, apresentando um quadro visível de divisão do trabalho, possibilitando a visão exata das posições da organização, a conexão entre as partes básicas e seus componentes e a autoridade formal entre os componentes.

b) Organização com um sistema de fluxo regulado.

A organização com sistema de fluxo regulado possui três fluxos distintos:

1º) Fluxo de trabalho operacional – Contém o movimento dos materiais e das informações em uma variedade de combinações.

2º) Fluxo de controle e regulação – Apresenta o fluxo vertical de informações, no Núcleo Operacional para fins do processo decisório dos níveis superiores.

3º) Fluxo de controle de informações de apoio – Regula o fluxo de informação para Assessoria de Apoio, que auxilia no processo decisório.

c) Organização com um sistema de comunicação informal.

A força central não é reconhecida oficialmente, sendo complementada por uma rica rede de comunicação informal, que algumas vezes engana canais de controle, fazendo com que a informação flua direto na organização, independente de sistema de regulação. Esse tipo de organização é apoiado por uma rede de comunicação informal, com conexões variadas

entre pontos. A comunicação pode ser direta entre pontos ou passar por um “centro nervoso”, que são pessoas fixas nos cruzamentos entre canais.

d) Organização com um sistema de grupos de trabalho.

São grupos independentes que se associam por afinidades diversas, com indivíduos que possuem um nível hierárquico e trabalham em processos específicos.

e) Organização com um sistema de processo decisório temporário.

Com o fim de produzir resultados satisfatórios, as decisões são delegadas, temporariamente, para outros elementos e níveis da estrutura organizacional, dependendo da capacidade técnica exigida para a decisão específica.

Mintzberg (1979) também propõe nove parâmetros a serem observados para a realização de desenhos de estruturas organizacionais: cargos especializados, formalização de procedimentos, treinamento e doutrina, disposição agrupada, áreas agrupadas, sistema de planejamento e controle, esquema de conexões, descentralização vertical e descentralização horizontal.

Os posicionamentos anteriores são corroborados por Candido *et al* (2005, p.2) que alerta:

A falta de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de forma inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os membros da organização a trabalhar com elevados níveis de tensão e imprecisão.

Apesar dos diversos tipos de estruturas propostas, sendo que algumas se assemelham, todas convergem para um ponto específico, que é o fluxo de informação, tanto para a realização de processos quanto para os resultados finalísticos da organização.

Portanto, fica claro que a estrutura organizacional influencia no fluxo de informação, por meio da criação de mecanismos de controle desse fluxo.

Beal (2004, p.29), afirma que “a informação (não estruturada, estruturada em papel ou estruturada em computadores) percorre um fluxo dentro das organizações...”. E expõe um modelo genérico composto de 7 (sete) fases:

- a) Identificação de necessidades e requisitos – Fase importante para o desenvolvimento de produtos informacionais. Direcionada para grupos e necessidades;
- b) Obtenção – Nesta fase são desenvolvidas as atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte externa ou interna;
- c) Tratamento – São os processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação;
- d) Distribuição – Trata-se de levar a informação a quem necessita, distribuindo-a internamente à organização, para ser usada em apoio a processos e decisões para a melhora do desempenho corporativo;
- e) Uso – Etapa mais importante, com a finalidade de promover o conhecimento dos ambientes interno e externo da organização e sua atuação nesses ambientes;
- f) Armazenamento – Fase Necessária à conservação dos dados e informação;
- g) Descarte – Importante para excluir dos repositórios, dados e informações inúteis, proporcionando a economia de recurso e o aumento da rapidez e eficiência na localização da informação.

Finalizando, Beal (2004, p. 52) alerta que “uma área da gestão da informação que diz respeito a todas as etapas do fluxo informacional é a segurança, cujo objetivo é garantir proteção da informação de acordo com seus requisitos [...]”.

O modelo, com suas etapas, é representado por Beal (2004, p.29), na Figura 2.1.

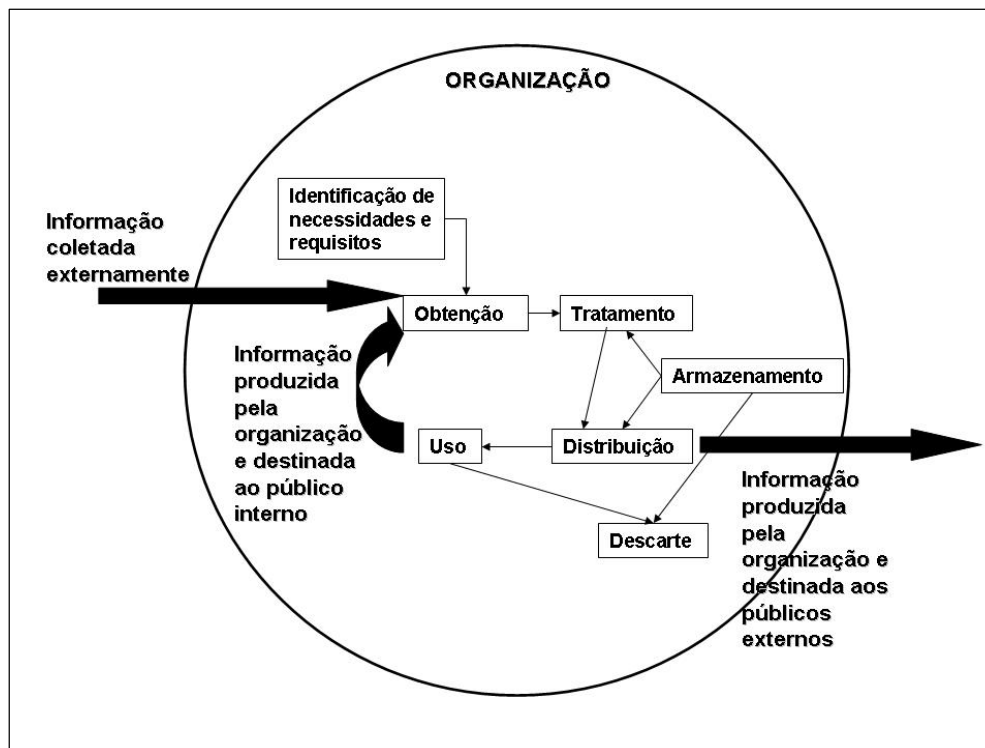


Figura 2.1 - Modelo do fluxo de informação nas organizações.

Fonte: BEAL, 2004, p.29 .

Choo (2003, p.403) também expõe que a administração da informação é a administração de uma rede de processos que compõem um ciclo contínuo de:

- a) Identificação das necessidades de informação;
- b) Aquisição da informação;
- c) Organização e armazenamento da informação;
- d) Desenvolvimento de produtos e serviços de informação;
- e) Distribuição da informação; e
- f) Uso da informação.

Como o conhecimento organizacional emerge de uma estrutura adequada aos processos do uso da informação, conforme visto anteriormente aparece a necessidade de se tratar, detalhadamente, a conversão do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61), a criação do conhecimento organizacional, necessária à “adaptação ao ambiente em transformação” ocorre por meio de duas dimensões: a epistemológica e a ontológica.

Na dimensão ontológica ocorre um processo de ampliação do conhecimento do indivíduo através da rede de conhecimento, à organização como um todo. Na dimensão epistemológica o conhecimento tácito, pessoal, é convertido em explícito para a organização.

Assim, como pode ser visto pela Figura 2.2,

O modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.84)

Os autores apresentam os 4 (quatro) modos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.78 - 89):

a) Socialização – Do conhecimento tácito em conhecimento tácito - é um processo de compartilhamento de experiências.

De acordo com os autores, o segredo para a socialização é a experiência, “sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69). A socialização não envolve somente a transferência de informações, o processo deve levar em conta as emoções dos envolvidos. Essa fase também ocorre após o lançamento do serviço no mercado, entre o cliente e o responsável pelo desenvolvimento do serviço, sendo “um processo infinito de compartilhamento do conhecimento e criação de idéias para o aperfeiçoamento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71).

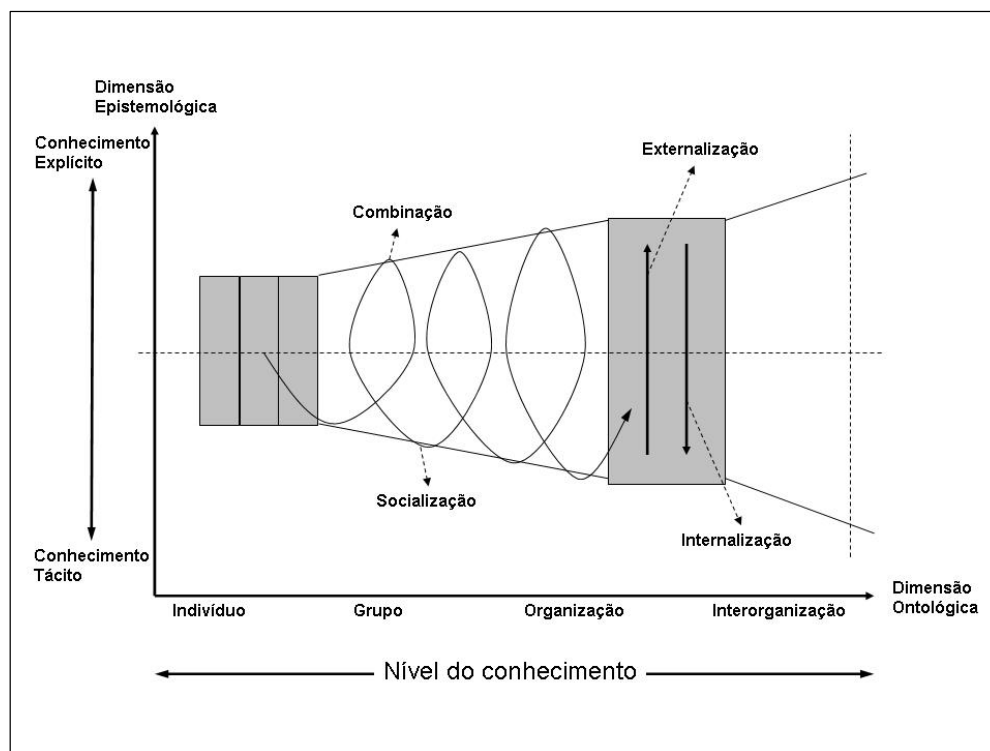


Figura 2.2 - Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.82.

b) Externalização – Do conhecimento tácito em explícito – é um processo de criação do conhecimento perfeito.

A externalização, considerada a chave para a criação do conhecimento e é constatada quando este último é expresso em forma de metáforas e analogias que dão origem a conceitos, hipóteses ou modelos. Isso ocorre basicamente através da escrita e promove a interação entre os indivíduos por meio de reflexões coletivas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.71).

c) Combinação – Do conhecimento explícito em conhecimento explícito – os indivíduos trocam e combinam conhecimento.

A combinação é a sistematização de conceitos. Ocorre através de documentos, reuniões e conversas. No nível intermediário das organizações a combinação ocorre através das redes de informações e conhecimentos codificados.

Na alta gerência da organização, o modo de combinação é realizado quando os conceitos intermediários (como conceitos de produtos) são combinados e integrados a conceitos principais (como a visão da empresa) a fim de gerar um novo significado para esses últimos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.76)

d) Internalização – Do conhecimento explícito em conhecimento tácito – É o processo de incorporação do conhecimento.

A internalização está relacionada ao “aprender fazendo”. Acontece por meio da “verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais”. Os autores alertam que a internalização pode ocorrer sem a experimentação, quando as experiências do passado se transformam em modelos mentais que são compartilhados pela maioria dos membros da organização e o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional. O desenvolvimento de protótipos também pode levar à internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.77).

Para Choo (2003), a conversão do conhecimento é uma das etapas da construção do conhecimento, que por sua vez compõe o ciclo do conhecimento da organização.

O autor afirma que “durante a construção do conhecimento, o principal processo de informação é a conversão do conhecimento”. (CHOO, 2003, p.30)

O ciclo do conhecimento é definido como “um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação” Choo (2003, p.51). Esse ciclo está demonstrado na Figura 2.3 e é descrito da seguinte forma:

[...] as correntes de experiência no âmbito da organização são isoladas, rotuladas e unidas em mapas mentais, de modo a dar sentido a informações ambíguas. Em consequência da criação de significado, os membros interpretam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo a eles e à organização. O que emerge é um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização utiliza para planejar e tomar decisões. (CHOO, 2003, p.51)

Assim o ciclo do conhecimento é composto de três etapas: criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão.

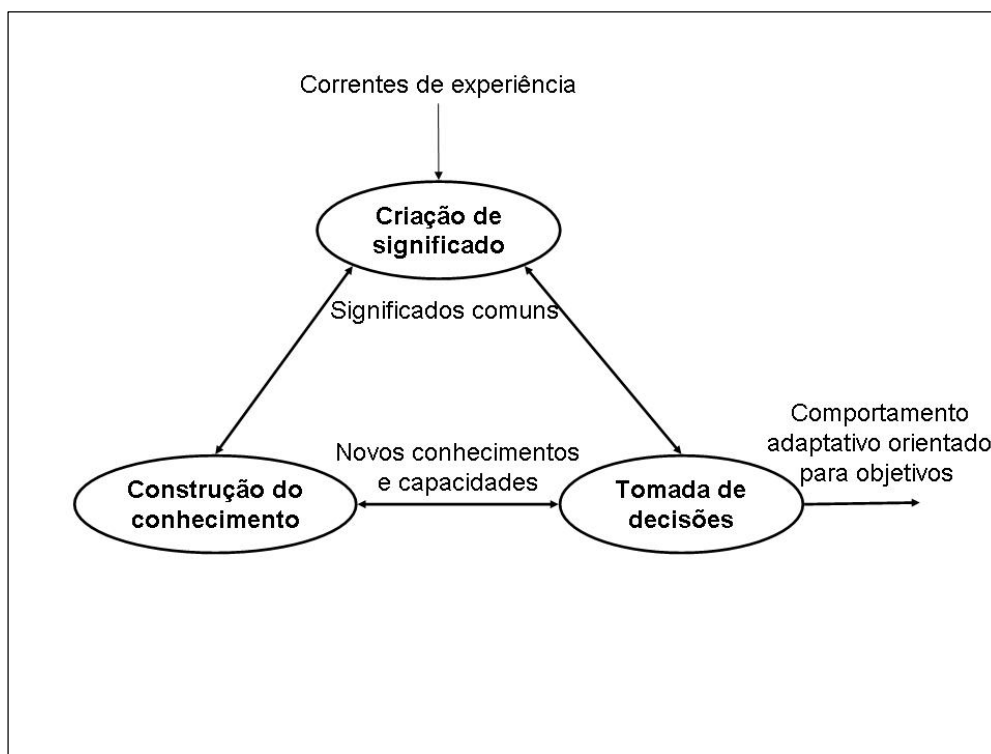


Figura 2.3 - O ciclo do conhecimento.  
Fonte: CHOO, 2003, p.51.

A etapa da construção do conhecimento se subdivide em processos, fases de conversão e atividades de construção.

Choo (2003) adapta a teoria da conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), implementando 5 (cinco) fases:

a) Compartilhar o conhecimento tácito – Onde pessoas de diferentes áreas funcionais da organização, partilham suas habilidades e experiências trabalhando juntas para atingir um objetivo comum.

b) Criar conceitos – Na qual ocorre o permanente diálogo entre os membros da equipe, que refletem coletivamente sobre o modelo mental tácito que foi desenvolvido na primeira fase e tentam traduzir o modelo em palavras e conceitos explícitos.

c) Justificar conceitos – Os conceitos criados são avaliados para determinar se estão alinhados com os propósitos da organização e se satisfazem as necessidades da sociedade como um todo.

d) Construção de um arquétipo – O conceito justificado é convertido em algo concreto.

e) Disseminar o conhecimento – O arquétipo pode desencadear a criação de conhecimento em outras unidades ou departamentos.

Comparando a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997) com Choo (2003), as fases e etapas coincidem da seguinte forma:

a) Compartilhar o conhecimento tácito “corresponde à socialização” (CHOO, 2003, p.214);

b) Criar conceitos “corresponde ao modo de conversão do conhecimento de exteriorização” (CHOO, 2003, p.214);

c) Justificar conceitos utiliza critérios “formulados pelo médio e alto escalão administrativo, com base na visão global e na estratégia da organização” (CHOO, 2003, p.214), o que também ocorre na combinação;

d) A criação de um arquétipo “corresponde ao modo de conversão do conhecimento de combinação” (CHOO, 2003, p.215);

e) Na disseminação do conhecimento, “os conceitos criados, justificados e modelados são usados para ativar novos ciclos de criação do conhecimento”, semelhante à internalização.

Choo (2003) associa a conversão à arena de construção do conhecimento do ciclo organizacional, acrescentando o conhecimento cultural (Figura 2.4), e exposto da seguinte forma:

A construção do conhecimento é provocada pela identificação de lacunas no conhecimento existente da organização ou do grupo de trabalho [...] Uma organização possui três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, contido na experiência de indivíduos e grupos; conhecimento explícito, codificado nas regras, rotinas e procedimentos da organização; e cultural, expresso nas pressuposições, crenças e normas usadas pelos membros da organização para atribuir valor e significado a novos conhecimentos e informações. Novos conhecimentos são criados pela conversão, construção e conexão do conhecimento. (CHOO, 2003, p. 365)

Então, a “organização avalia os novos conhecimentos em relação à sua crença de que a aplicação dos novos conhecimentos vai melhorar sua posição competitiva [...]” (CHOO, 2003, p. 245).

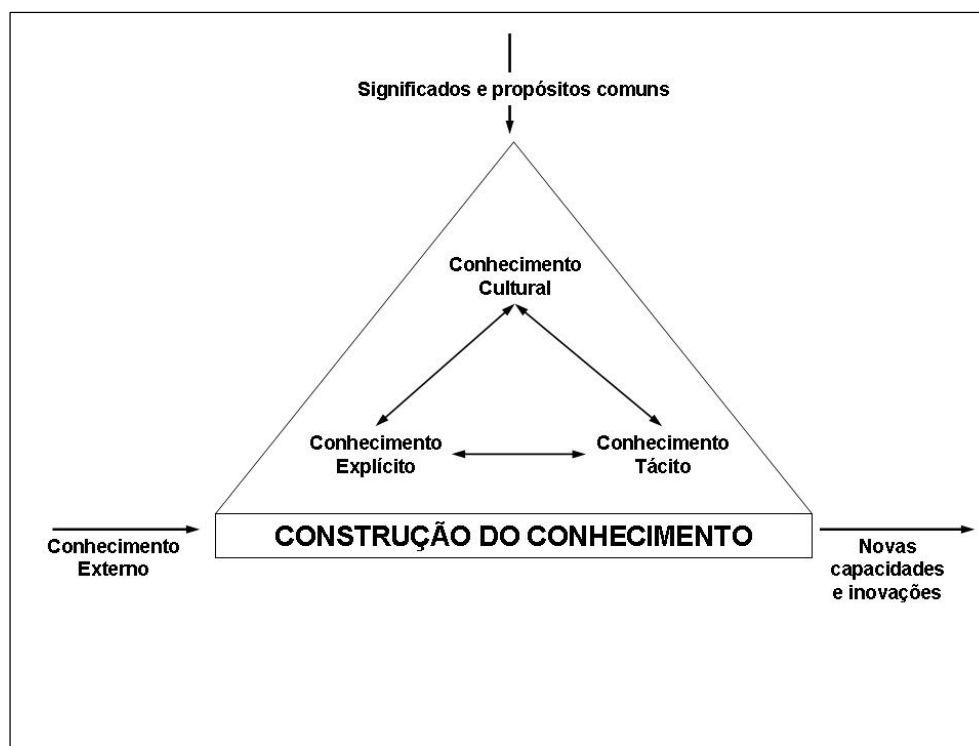


Figura 2.4 - Interações na fase de construção do conhecimento.

Fonte: Adaptado de CHOO, 2003, p.377.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2003) se complementam, onde a fase de externalização proposta pelos primeiros autores se divide em duas quando abordada pelo segundo autor, além da inclusão e conceituação do conhecimento cultural, feita pelo último.

Nota-se que a informação perfaz o processo de todos os modelos, estando presente à criação de significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões (CHOO, 2003).

Destaca-se que, apesar da organização do conhecimento ser capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões; o foco da presente pesquisa está na construção do conhecimento que tem por finalidade específica, gerar e compartilhar conhecimento, testar e criar protótipos e aproveitar conhecimento externo. (CHOO, 2003)

Como observado, a gestão da informação e do conhecimento nas organizações se distinguem pela compreensão do ambiente em que a organização atua, através de suas características e demandas; pelo entendimento e reconhecimento das necessidades individuais e coletivas dos componentes da organização e pelo monitoramento do processo de criação do conhecimento e aprendizagem.

“Os recursos de informação, as ferramentas tecnológicas e os padrões de política, constituem a infra-estrutura tecnológica da administração da informação” (CHOO, 2003, p. 403).

Portanto, a gestão do conhecimento é interpretada como uma gestão de recursos organizacionais para a utilização do conhecimento das pessoas, dos grupos de trabalho e da organização (VASCONCELOS *et al*, 2003).

Castilho (2001, p.40) expressa que “a gestão do conhecimento é uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor”, indicando, juntamente com Pereira (2005), que uma empresa escolhe os seguintes caminhos para trabalhar com a gestão do conhecimento:

a) Captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis do conhecimento (direitos autorais, patentes, etc.);

b) Coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis (*Know-how*, experiências individuais, soluções criativas, etc.); e

c) Criar um ambiente de aprendizado interativo para a transferência, internalização e aplicação do conhecimento.

Nesse contexto, o gerenciamento eficaz dos ativos intangíveis é fundamental (RATES, 2006). Os gerentes da era do conhecimento devem promover a criação do conhecimento através de condições tais como:

Grau de autonomia compatível com a situação dos participantes, um certo nível de caos criativo, de redundância e de variedade, de modo a tornar o ambiente mais estimulante; e, novamente uma organização altamente solícita – que fomente o apoio e o comprometimento mútuo[...] (RATES, 2006, p.40)

Rates (2006), em seu estudo apresenta algumas práticas voltadas para a gestão do conhecimento. Essas práticas são definidas como “atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão” (RATES, 2006). E são:

a) Fóruns ou lista de discussão – Espaços para a discussão de informações, idéias e experiências, de maneira homogênea;

b) Mapeamento do conhecimento ou mapas conceituais – Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes;

c) Banco de competências – Repositório de informações sobre a localização do conhecimento dentro da organização, incluindo fontes de consulta, pessoas e equipes que detenham determinado conhecimento;

d) Memória organizacional – Relato de experiências, acontecimentos, análises das causas e o que foi aprendido durante o processo. Contém as informações, idéias, experiências, lições aprendidas e as melhores práticas documentadas em uma base de conhecimento;

e) Comunidade de prática – Grupos informais de pessoas unidas em torno de um interesse comum, facilitando a transferência de melhores práticas;

f) Educação corporativa – Processo de educação continuada para a atualização dos integrantes da organização, de maneira uniforme; e

g) Universidade corporativa – Unidade da organização para a promoção da aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores.

Então, Rates (2006) propõe o relacionamento entre as práticas às fases da conversão do conhecimento, conforme observado na Figura 2.5.

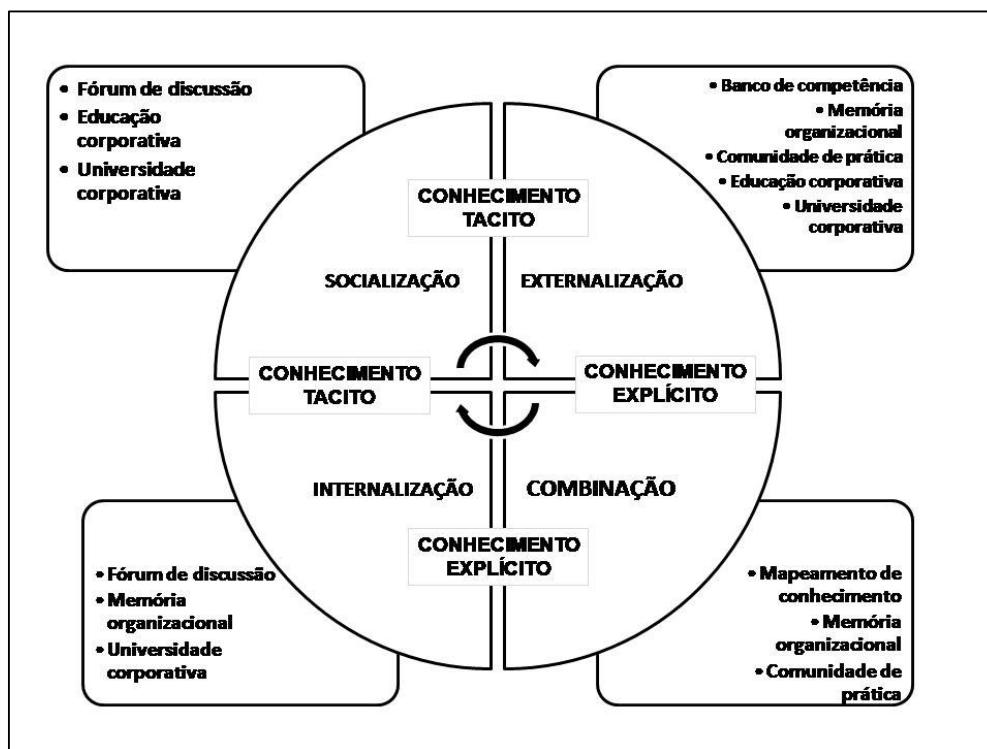


Figura 2.5 - Práticas de gestão e suas relações com a conversão do conhecimento.

Fonte: Adaptado de RATES, 2006, p.48 e NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.82.

Os conceitos relacionados à conversão e à gestão do conhecimento influenciam diretamente no desenvolvimento de serviços organizacionais, conforme será apresentado em seguida

## 2.2 O serviço como produção organizacional

A abordagem da produção organizacional com foco no desenvolvimento de serviços é trabalhada nesta pesquisa, porque a polícia militar é uma organização que presta serviço e, apesar de ser uma organização pública e não visar lucros, produz serviços para a sociedade. Esses serviços por sua vez, seguem uma metodologia de produção que incluem a gestão da informação e do conhecimento, para apresentarem a qualidade necessária.

As organizações influenciadas pelo ambiente são estruturadas para produzirem serviços. Essa produção é referida por Freitas (2003, p.42) do seguinte modo: “o processo de desenvolvimento de um serviço corresponde a um conjunto de etapas e atividades, amparadas por técnicas e métodos [...]”. Completa, certificando que “[...] as empresas do setor de serviço estão menos propensas a utilizar processos formais do que as empresas de produtos tangíveis.” (FREITAS, 2003, p.43). Os serviços possuem características diferentes dos produtos, cujos processos são conduzidos de modo diferenciado.

Booz Allen e Hamilton (FREITAS, 2003) foram os primeiros a abordarem uma metodologia para o planejamento de serviços novos. O processo foi elaborado em 1982 e possui 8 (oito) etapas, expostas por Freitas (2003):

- a) Definição da estratégia – Etapa em que se determina a orientação de mercado desejada pela empresa, com o objetivo de se especificar os tipos de serviços a serem desenvolvidos;
- b) Pré-desenvolvimento do serviço – Etapa destinada à geração e seleção de idéias;
- c) Desenvolvimento do conceito do serviço – Fase em que as idéias são transformadas em conceitos;

d) Desenvolvimento do processo de fornecimento do serviço – Nesta etapa são determinados os recursos humanos, equipamentos tecnológicos e o ambiente físico necessários para a garantia da qualidade do serviço;

e) Análise de viabilidade – Onde são estimadas a rentabilidade e a viabilidade do novo serviço antes da implementação;

f) Implementação – Fase em que ocorre o treinamento de pessoal e instalação de equipamentos;

g) Teste de mercado – Feitos para a análise do comportamento do cliente a respeito do novo serviço, garantindo a correção de erros;

h) Comercialização – Lançamento, em grande escala, do serviço projetado.

A Figura 2.6, expõe o processo de modo gráfico.

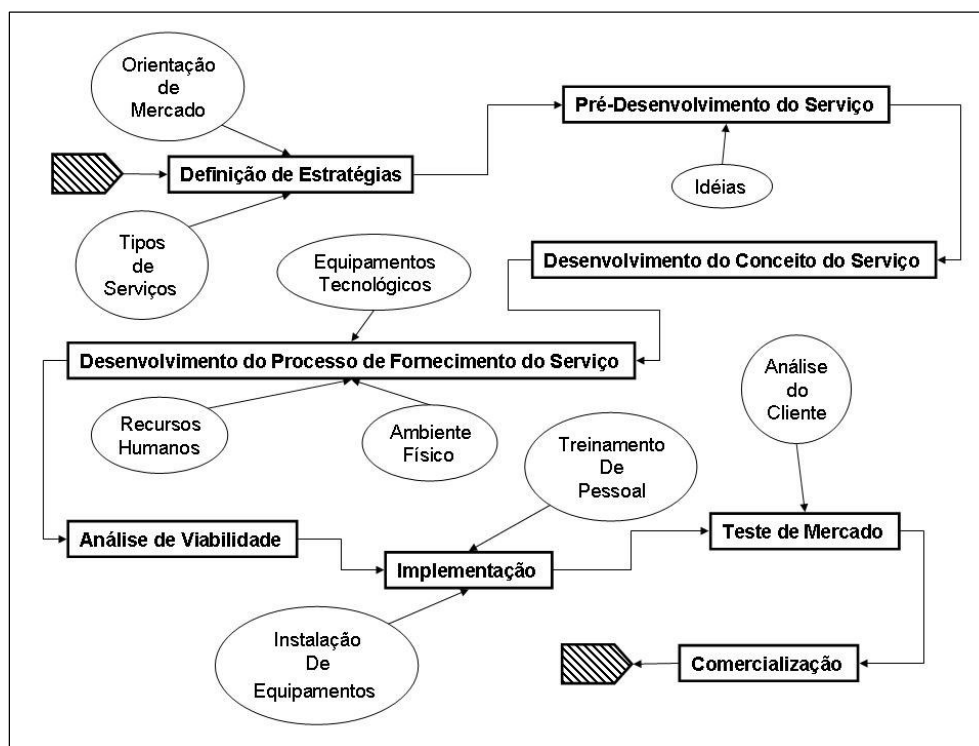


Figura 2.6 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Booz Allen e Hamilton.  
Fonte: Adaptado de FREITAS, 2003.

Além dos autores anteriores, Freitas (2003, p.46) expõe os modelos de Scheuing e Johnson, de 1989 e representado na Figura 2.7.

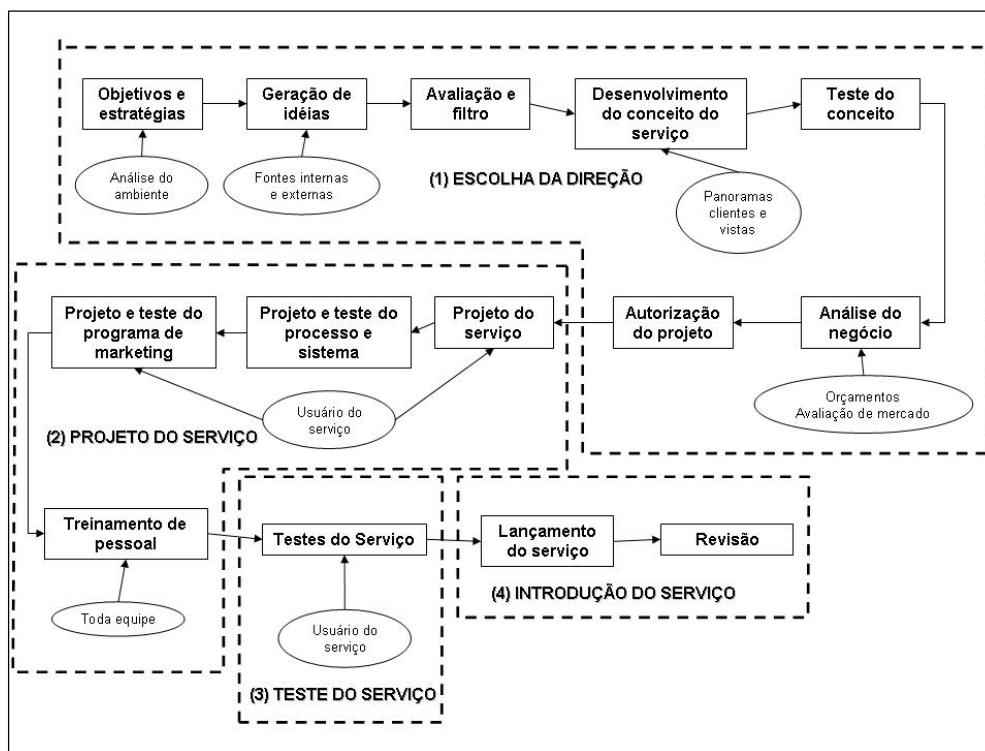


Figura 2.7 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Scheuing e Johnson.  
 Fonte: Adaptado de FREITAS, 2003, p.47.

O modelo é composto de 4 (quatro) fases que se subdividem internamente.

Observa-se uma ênfase na participação do usuário do serviço, o que, possivelmente, irá garantir uma melhor qualidade e menos mudanças no processo de revisão.

Freitas (2003, p.47) explica que “este modelo foi construído, testado e aprovado com sucesso em várias instituições financeiras dos Estados Unidos”.

Em seguida, tem-se o modelo de Cooper e Edgett (FREITAS, 2003, p.48), de 1999, representado na Figura 2.8.

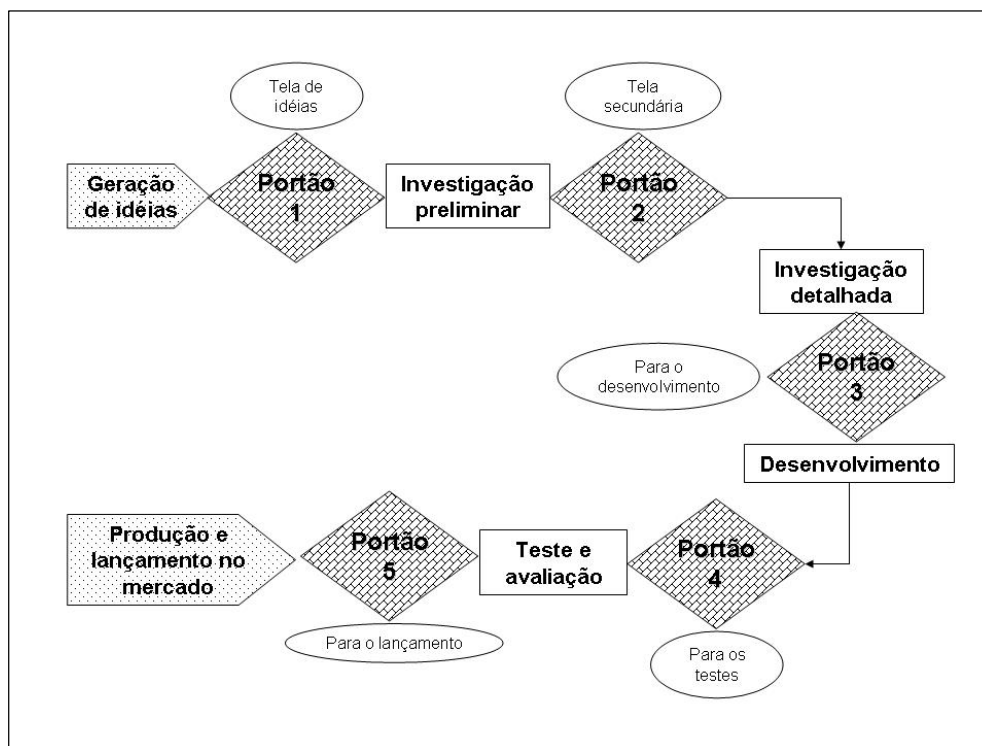


Figura 2.8 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Cooper e Edgett.  
 Fonte: Adaptado de FREITAS, 2003, p.49.

O modelo se denomina “*Stage-gate Systems*” e tem como princípios: a ênfase nas etapas anteriores ao desenvolvimento do serviço; orientação para o mercado; criação de uma equipe multifuncional responsável pelo projeto; o alinhamento do projeto com as estratégias da empresa; desenvolvimento de serviços diferenciados de outras empresas; ênfase nas necessidades dos clientes; serviços prestados por profissionais qualificados; e promoção de um lançamento com qualidade.

Por último, Freitas (2003) faz referência ao modelo de Edvardsson de 1997.

Esse modelo se diferencia dos demais, pelo fato de seu autor, acreditar que “as empresas não fornecem serviços, mas as condições para que vários serviços sejam produzidos em modo de parceria com os clientes” (FREITAS, 2003, p.52). Assim, o modelo possui 4 (quatro) etapas que são precedidas de 3 (três) conceitos pré-requisitos para o serviço:

- a) O conceito do serviço – Onde se encontram as necessidades primárias e secundárias do serviço a ser desenvolvido;
- b) O processo do serviço – Composto pelas atividades para a produção do serviço;
- c) O sistema do serviço – Envolve a organização.

O modelo é apresentado na Figura 2.9

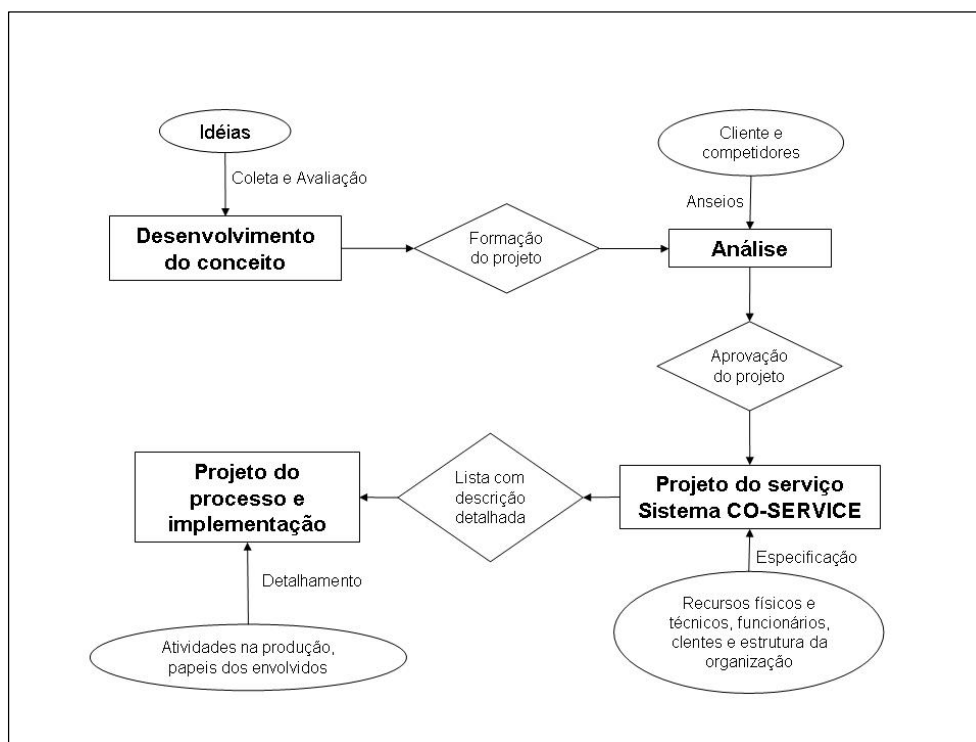


Figura 2.9 - Modelo de desenvolvimento de serviços de Edvardsson.

Fonte: Adaptado de FREITAS, 2003, p.54.

Todos os modelos possuem características semelhantes, diferenciando apenas no número de fases e etapas. Porém, todos têm em comum a conceituação do serviço, através da coleta de idéias; o desenho ou desenvolvimento do serviço e o teste, através de protótipos, antes da implantação ou lançamento do serviço.

Analisando comparativamente os 4 (quatro) modelos apresentados por Freitas (2003) e associando-os, para melhor entendimento de emprego no presente trabalho de pesquisa, foi elaborado o Quadro 2.1.

## QUADRO 2.1

| Comparação entre modelos de desenvolvimento de serviço                                 |                       |                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| FASE DE DESENVOLVIMENTO DO SERVIÇO COM BASE NAS ETAPAS APRESENTADAS POR FREITAS (2003) |                       |                                                        |
| DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇO                                                             |                       |                                                        |
| FASES (proposição)                                                                     | MODELO                | ETAPAS                                                 |
| Definição de Estratégias                                                               | Booz Allen e Hamilton | Definição da estratégia                                |
|                                                                                        | Scheuing e Johnson    | Objetivos e estratégias                                |
|                                                                                        | Cooper e Edgett       | Geração de idéias                                      |
|                                                                                        | Edvardsson            | Desenvolvimento do conceito                            |
| Planejamento                                                                           | Booz Allen e Hamilton | Desenvolvimento do conceito do                         |
|                                                                                        |                       | Análise de viabilidade                                 |
|                                                                                        | Scheuing e Johnson    | Geração de idéias                                      |
|                                                                                        |                       | Desenvolvimento do conceito do                         |
|                                                                                        |                       | Análise do negócio                                     |
|                                                                                        |                       | Autorização do projeto                                 |
|                                                                                        | Cooper e Edgett       | Avaliação e Filtro                                     |
|                                                                                        |                       | Teste do conceito                                      |
|                                                                                        |                       | Geração de idéias                                      |
|                                                                                        |                       | Investigação preliminar                                |
| Projeto                                                                                | Booz Allen e Hamilton | Investigação detalhada                                 |
|                                                                                        |                       | Desenvolvimento do conceito                            |
|                                                                                        | Scheuing e Johnson    | Análise                                                |
|                                                                                        |                       | Pré-desenvolvimento do serviço                         |
|                                                                                        |                       | Desenvolvimento do processo de fornecimento do serviço |
|                                                                                        |                       | Projeto do serviço                                     |
|                                                                                        | Cooper e Edgett       | Projeto e teste do processo e sistema                  |
|                                                                                        |                       | Projeto e teste do programa de marketing               |
|                                                                                        | Edvardsson            | Desenvolvimento                                        |
|                                                                                        |                       | Projeto do serviço, sistema CO-SERVICE                 |
| Implementação                                                                          | Booz Allen e Hamilton | Implementação                                          |
|                                                                                        |                       | Teste de mercado                                       |
|                                                                                        | Scheuing e Johnson    | Treinamento de pessoal                                 |
|                                                                                        |                       | Teste do serviço                                       |
| Implantação                                                                            | Cooper e Edgett       | Teste e avaliação                                      |
|                                                                                        | Edvardsson            | Projeto do processo e implementação                    |
|                                                                                        | Booz Allen e Hamilton | Comercialização                                        |
|                                                                                        |                       | Lançamento do serviço                                  |
|                                                                                        | Scheuing e Johnson    | Revisão                                                |
|                                                                                        | Cooper e Edgett       | Produção e lançamento no mercado                       |
|                                                                                        | Edvardsson            | Projeto do processo e implementação                    |

Fonte: Elaborado com base em FREITAS, 2003.

O Quadro acima aglutinou as diversas etapas do desenvolvimento de serviços, em 5 (cinco) grandes fases:

- a) Definição de estratégias – Fase em que ocorre a necessidade de mudanças organizacionais, tendo em vista a mudança ambiental, ou seja, a criação ou remodelamento de serviços devem ser priorizados para a permanência da empresa no mercado;
- b) Planejamento - Onde os serviços são desenhados através de captação de idéias, análise de viabilidade e recursos a serem utilizados;
- c) Projeto – Nesta fase ocorre um pré-desenvolvimento do serviço e de seus processos;
- d) Implementação – Fase em que ocorre o treinamento de pessoal, a disponibilização de recursos, a utilização de protótipos e testes do serviço; e
- e) Implantação – É o lançamento do serviço, produção em escala e revisões.

Com base nas etapas dos processos de desenvolvimento de serviços apresentados por Freitas (2003) e expostas no quadro anterior e as fase da conversão do conhecimento, propostas por Nonaka e Takeuchi (1997), foi proposto uma associação dos respectivos modelos.

A comparação ocorreu em termos teóricos e as etapas da conversão são as que predominam na respectiva fase de desenvolvimento de serviços. Uma determinada fase de desenvolvimento inclui diversos modos/etapas da conversão do conhecimento. O processo de conversão é dinâmico e contínuo, ocorrendo após a implantação do serviço.

Verificou-se que, na fase de definição de estratégias do serviço, predomina a etapa de combinação da conversão do conhecimento. Isto porque, a definição de estratégias requer a análise do ambiente para a especificação do tipo de serviço a ser desenvolvido e a coleta de idéias para a produção desse serviço. A combinação, por meio da sistematização de conceitos, proporciona um melhor entendimento de como a organização vai se adaptar ao novo ambiente.

Para o planejamento, onde os serviços são desenhados, utilizam-se técnicas que também são observadas na combinação, socialização e externalização, principalmente a análise de conceitos existentes, o compartilhamento de experiências e a exteriorização do novo conceito do serviço.

A fase de projeto do serviço requer a seleção de idéias, a determinação de recursos a serem utilizados, a constatação das necessidades dos usuários do serviço e o teste do conceito do serviço. As técnicas de análise documental, reuniões, conversas e o compartilhamento de informações, utilizadas pela combinação e socialização, apresentam-se adequadas a esta fase do desenvolvimento de serviços.

Na implementação, o serviço é testado, as pessoas são treinadas e os processos são redesenhados. Observam-se as técnicas utilizadas pela combinação e internalização, especificamente, a discussão sobre os conceitos, a utilização de protótipos e a experimentação.

Enfim, a implantação; fase em que o serviço é lançado, a produção dá início, com previsões de revisão. A experimentação e a observação dos conceitos sobre os serviços, através de documentos e manuais (internalização), predominam.

O Quadro 2.2 representa a associação e foi construído para orientação da pesquisa e não é concludente nem definitivo.

## QUADRO 2.2

Associação entre as fases do desenvolvimento de serviço e os modos/etapas da conversão do conhecimento

| ASSOCIAÇÃO ENTRE AS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇO E OS MODOS/ETAPAS DA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO |                                                        |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|
| DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇO                                                                              |                                                        | CONVERSÃO DO CONHECIMENTO  |
| FASES                                                                                                   | ETAPAS                                                 | MODOS/ETAPAS PREDOMINANTES |
| Definição de Estratégias                                                                                | Definição da estratégia                                | Combinação                 |
|                                                                                                         | Objetivos e estratégias                                |                            |
| Planejamento                                                                                            | Avaliação e Filtro                                     | Combinação                 |
|                                                                                                         | Investigação detalhada                                 |                            |
|                                                                                                         | Análise do negócio                                     | Socialização/Combinação    |
|                                                                                                         | Análise de viabilidade                                 |                            |
|                                                                                                         | Geração de idéias                                      | Externalização             |
|                                                                                                         | Autorização do projeto                                 |                            |
|                                                                                                         | Desenvolvimento do conceito do serviço                 |                            |
|                                                                                                         | Teste do conceito                                      |                            |
| Projeto                                                                                                 | Investigação preliminar                                | Socialização               |
|                                                                                                         | Pré-desenvolvimento do serviço                         |                            |
|                                                                                                         | Desenvolvimento do processo de fornecimento do serviço | Socialização/Combinação    |
|                                                                                                         | Projeto do serviço                                     |                            |
|                                                                                                         | Projeto e teste do processo e sistema                  | Combinação                 |
| Implementação                                                                                           | Projeto e teste do programa de marketing               |                            |
|                                                                                                         | Teste do serviço                                       | Combinação/Internalização  |
|                                                                                                         | Teste de mercado                                       |                            |
|                                                                                                         | Treinamento de pessoal                                 | Internalização             |
| Implantação                                                                                             | Projeto do processo                                    |                            |
|                                                                                                         | Lançamento do serviço                                  | Internalização             |
|                                                                                                         | Produção                                               |                            |
|                                                                                                         | Revisão                                                |                            |

Fonte: Elaborado pela análise dos autores FREITAS, 2003 e NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

Como visto, as organizações que possuem os serviços como produtos devem desenvolver métodos adequados de controle de produção e as operações de serviço devem ter destaque em sua estrutura organizacional.

Nesse enfoque, o gerenciamento de serviços deve ser visto de modo diferenciado.

Gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. Mas, mais importante do que reconhecer esta diferença é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. Estas especificidades deverão estar sempre presentes na mente do gerente de operações de serviços, influenciando mesmo suas decisões do dia-a-dia. (GIANESI; CORRÊA, 1994, p.30)

Gianesi e Corrêa (1994) acreditam que, para se gerenciar efetivamente os serviços produzidos, as empresas devem proporcionar uma integração entre todos os setores, principalmente o de *marketing* e o de operações, onde o cliente surge como um dos principais avaliadores dos serviços prestados.

O setor de *marketing* das organizações tem um papel importante na geração de expectativas nos consumidores, através da comunicação, visando à preferência nos serviços prestados, e a identificação das necessidades dos clientes que utilizam os serviços prestados pela empresa. Com base nas informações dos clientes, as organizações podem desenvolver serviços que atendam às necessidades dos consumidores.

Com essa perspectiva, as empresas prestadoras de serviços devem priorizar os setores de gestão de operações, no que se refere à estrutura estratégica organizacional.

Como apontam Gianesi e Corrêa (1994, p. 49), “ao redor do mundo há hoje um movimento crescente de revalorização do papel das operações no atingimento dos objetivos estratégicos da organização”. Indicando três razões para esse interesse: a crescente pressão por competitividade, as novas tecnologias de processo e de gestão e um melhor entendimento do papel estratégico dos setores operacionais. Então, os setores de operações apresentam-se como uma “importante arma competitiva” (GIANESI; CORRÊA, 1994) para a organização.

A qualidade, outro fator a ser considerado no desenvolvimento de serviços é um dos objetivos do desempenho e, segundo Deming (1990, p.125), “só pode ser definida em termos de quem a avalia”; completando que a qualidade de um produto ou serviço possui várias escalas e diferenciadas.

Diretamente quanto à qualidade do serviço, o autor escreve:

[...] algumas características da qualidade de um serviço são tão fáceis de quantificar e de medir quanto às características de qualidade de um produto manufaturado. Por outro lado, como no caso de um produto manufaturado, existem forças e interações não muito bem compreendidas que determinam a satisfação em relação a um serviço. (DEMING, 1990, p.132)

Juran (1992) descreve que a qualidade possui várias definições, sendo duas delas de grande importância: as características do produto e a ausência de deficiência; “aos olhos dos clientes, quanto melhor as características do produto, mais alta a qualidade. [...] quanto menos deficiência melhor a qualidade” (JURAN, 1992, p.9).

Maximiano (2000) constrói a definição de qualidade calcada em seis elementos: excelência, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso.

Assim, as organizações que desenvolvem serviços devem estar estruturalmente preparadas e focadas na qualidade, com a participação do usuário na avaliação do serviço.

Percebe-se que um serviço desenvolvido com base na informação, necessita do envolvimento dos usuários do serviço e de outras organizações, configurando as conexões feitas pelas redes interorganizacionais.

*“Para criar um meio ambiente em que a mudança vivifica e enriquece o indivíduo, mas não o subjuga, precisamos empregar não apenas táticas pessoais, mas estratégias sociais”*  
Alvin Toffler

### **3 A DIMENSÃO ONTOLÓGICA COMO FORMA DE CRIAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Diante da abordagem sistêmica onde a estrutura e a relação entre pessoas, grupos e organizações impactam diretamente no fluxo das informações para a criação do conhecimento, principalmente no caso do desenvolvimento de serviços; nota-se a necessidade de abordar, de maneira mais próxima, o conceito de redes e, principalmente, esse processo entre as organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.65) abordam a criação do conhecimento organizacional, sob uma dimensão ontológica, na qual “deve ser entendida como um processo que amplia ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização”.

A dimensão ontológica é o processo em que o conhecimento criado pelo indivíduo se associa ao conhecimento criado pelos outros indivíduos do grupo, que por sua vez cria um conhecimento “grupal”. O conhecimento de diversos grupos se torna o conhecimento organizacional. A inter-relação entre as organizações proporciona o conhecimento interorganizacional (Figura 3.1).

Choo (2003, p.225) aponta que “as organizações podem expandir seus conhecimentos e capacidades com relativa rapidez se adquirirem novos conhecimentos diretamente de outras organizações” e alerta que, para que essa “conversão de conhecimento” ocorra, as organizações envolvidas desenvolvam estruturas sociais e de trabalho capazes de criar empatia técnica e pessoal.

Nesse contexto, observam-se as redes interorganizacionais, as quais se utilizam dos princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes, que são: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementariedade (CÂNDIDO et al, 2000).

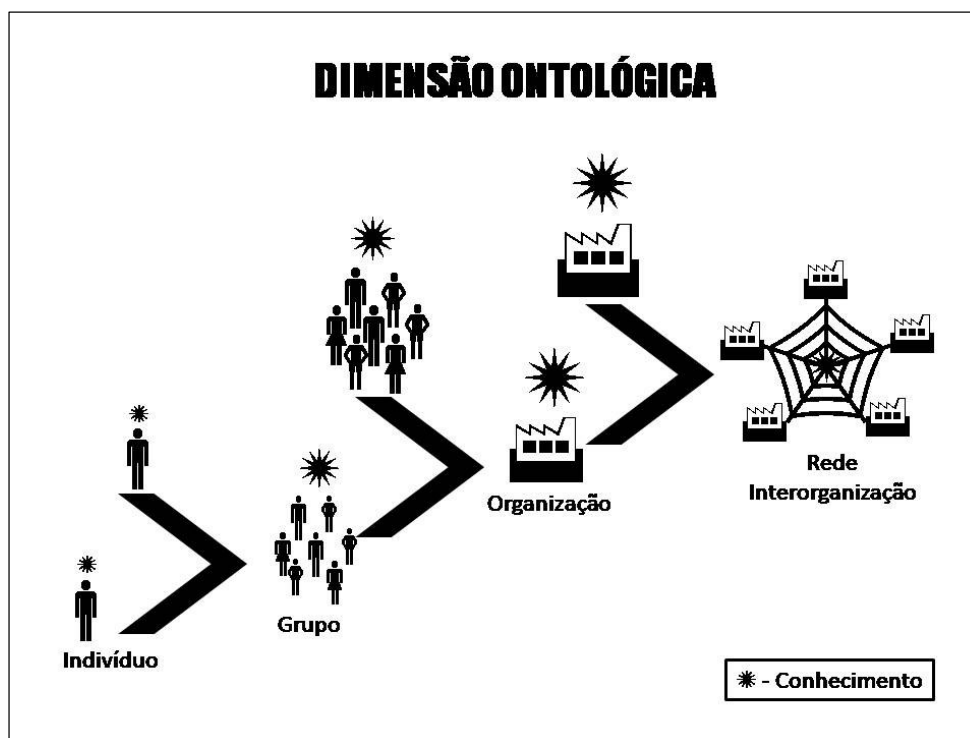


Figura 3.1 – Dimensão Ontológica da Criação do Conhecimento.  
Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

A transferência do conceito de rede interorganizacional do setor privado para o público é outro tópico de importância, principalmente, no que se refere aos objetivos da presente pesquisa.

Migueletto (2001) citando Guerreiro Ramos (1973) justifica a transferência de conceitos como um intercâmbio de idéias entre as teorias administrativas dos setores público e privado.

A base da justificativa é quando o problema em estudo na administração pública possui características análogas ao da administração privada.

A autora correlaciona a rede interorganizacional às relações entre Estado e a sociedade, desenvolvendo sua pesquisa com base em duas considerações. Primeiro que as semelhanças entre as redes do setor público e privado estão delimitadas em áreas bem específicas, em geral no nível administrativo operacional e não estratégico. Segundo o conceito de rede nas propostas do setor público vai depender da concepção de Estado e sociedade pelos atores políticos que conduzem suas transformações. (MIGUELETTTO, 2001)

A rede, no sentido restrito desta pesquisa, comporta-se como uma rede física, que trata o entrelaçamento de fios, cordas, arames, etc., formando um tecido.

Conforme explana Cândido *et al* (2000, p.2) “o termo ‘rede’ denota comumente a idéia de fluxo, de circulação [...]”, apontando que existem dois tipos de rede, a de fluxo unidirecional e a de fluxo multidirecional.

A rede é um arranjo [...] formado por um grupo de atores, que se articulam [...] com a finalidade de realizar objetivos complexos, e inalcançáveis de forma isolada. A rede é caracterizada pelas relações de interdependência que estabeleceu entre si. É um espaço no qual se produz uma visão compartilhada da realidade, se articulam diferentes tipos de recursos e se conduzem ações de forma cooperada (MIGUELETTTO, 2001, p.48)

De acordo com Nohria *apud* Tureta *et al* (2005), o conceito de rede tem sido abordado em diversos campos de estudo, desde 1950, entre eles a antropologia, psicologia, sociologia e biologia.

A rede social, no campo da sociologia, é a representação de “um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, p.72).

A autora completa seu conceito trazendo que, apesar de ser antigo, o trabalho em redes foi percebido como ferramenta organizacional apenas nas últimas décadas.

Sob o enfoque da teoria das organizações, o conceito de redes pressupõe a realização de processos organizacionais de maneira que atenda os requisitos ambientais (TURETA *et al*, 2005).

Cândido *et al* (2000, p.2) estabelecem que “a maioria dos autores ao estudarem a perspectiva de redes e a sua utilização como caminho para estudar as organizações, apontam às organizações como redes sociais e devem ser analisadas como tais”.

Teoricamente as redes sociais, de acordo com os mesmos autores, podem ser classificadas como redes intraorganizacionais, redes interorganizacionais e redes intrapessoais.

As redes intrapessoais tratam do relacionamento e a troca de informações entre pessoas. (CÂNDIDO *et al*, 2000)

As redes intraorganizacionais se referem ao conjunto de empresas em rede que disseminam, entre si, a tecnologia da informação. É o desdobramento da empresa multidivisional (TURETA *et al*, 2008).

Caracterizam-se pela colaboração entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva, compartilhando recursos e informações, reduzindo riscos e incertezas. (WEGNER *et al*, 2004, p.3)

As redes interorganizacionais se compõem de empresas independentes conduzidas por um relacionamento cooperativo e recíproco. (TURETA *et al*, 2005)

“Caracterizam-se pela colaboração entre empresas que atuam na mesma fase de uma cadeia produtiva, realizando um conjunto de atividades comuns ao grupo ou atuando de forma complementar”. (WEGNER *et al*, 2004, p.3)

Especificamente, as redes interorganizacionais podem ter as seguintes formas: (CÂNDIDO *et al*, 2000)

a) Bilateral/multilateral – quando envolve duas ou mais organizações;

- b) Homogênea/heterogênea – quando as diferenças entre os componentes da rede são mais ou menos acentuadas;
- c) Formal/informal – quando envolve ou não um conjunto de normas e procedimentos; e
- d) Estática/dinâmica – quando a rede é mais ou menos influenciada pelo ambiente em que está atuando.

O aprendizado em redes interorganizacionais está relacionado à sinergia da interação entre as organizações que se utilizam dessa malha para a transferência de conhecimento e relacionamento de capacidades (TURETA *et al*, 2005).

“A rede é antes de tudo um ambiente de comunicação e troca, que se dá em vários níveis. A informação circula na rede, atingindo os atores também de forma indireta” (MARTELETO, 2001, p.75).

Devido à diversidade de tipos de redes interorganizacionais, Marcon e Moinet (2000), citados por Balestrin (2005), propuseram as dimensões em que as redes são estruturadas.

Essas dimensões estão relacionadas aos elos gerenciais estabelecidos entre os atores e o grau de formalidade nas suas relações.

No caso dos elos gerenciais que apresentam uma atividade cooperativa, tem-se uma rede horizontal. “Essas redes formam-se sob a dimensão da cooperação de seus membros, que escolhem a formalização flexível para melhor adaptar a natureza de suas relações” (BALESTRIN, 2005, p.29). O autor aponta que esse tipo de relação é complexa, pois os atores concorrentes escolhem cooperar dentro de certo domínio.

Por outro lado, o grau de ligações hierárquicas cria redes verticais, que se utiliza de relações semelhantes às estabelecidas entre matriz e filial. Muito utilizada em razão da dispersão espacial.

Para o grau de formalização das relações estão as redes formais e informais. As redes formais instituem regras de conduta entre seus atores. As redes informais permitem o relacionamento de membros com preocupações comuns. Esse tipo de rede permite a troca de experiências e informações com base na livre participação.

Com relação aos tipos de redes, Balestrin (2005, p.30) afirma que “difícilmente existirão duas redes estruturadas de maneira idêntica”.

Por fim, Oliver *apud* Balestrin (2005), entende que a formação das redes interorganizacionais surge a partir de pressões contingenciais com base em seis determinantes:

- a) Assimetria – a escassez de recursos promove a influência e o controle de uma organização sobre a outra;
- b) Reciprocidade – enfatiza a cooperação e a colaboração;
- c) Eficiência – a eficiência interna é uma questão fundamental para a formação de redes interorganizacionais;
- d) Estabilidade – a incerteza induz o estabelecimento de inter-relações para encontrar a estabilidade no ambiente; e
- e) Legitimidade – a teoria institucional impõe pressões para se justificar atividades e resultados.

A análise estrutural de uma rede tem como objetivo entender de que maneira ocorre a inter-relação entre seus elementos.

Para estudar como os comportamentos ou as opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem, as unidades de análise não são os atributos individuais [...], mas o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros (MARTELETO, 2001, p.72)

Em primeiro lugar, há necessidade de se entender a morfologia das redes, que aqui está exposta segundo Tureta *et al* (2005).

Toda rede possui elementos morfológicos que são: nós, posições, ligações e fluxos (Figura 3.2).

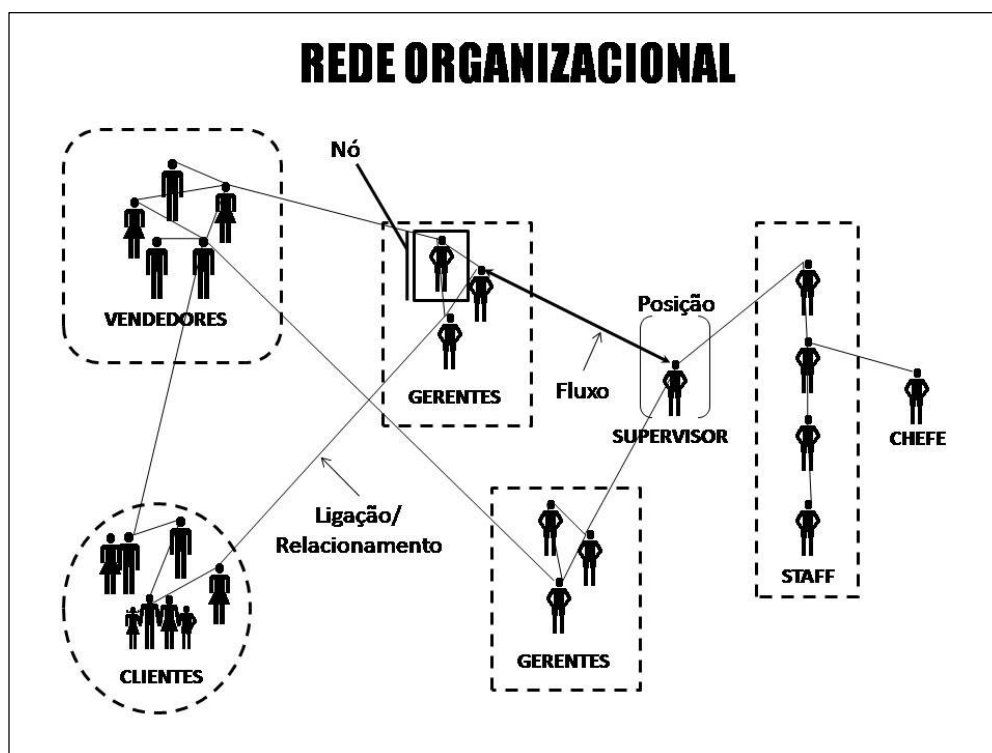


Figura 3.2 – Elementos Morfológicos de uma Rede Organizacional.  
Fonte: Adaptado de TURETA *et al*, 2005.

Os nós são o conjunto de agentes ou organizações na qual a rede está definida. As posições demonstram as atividades e comportamentos desses agentes ou nós. As ligações são os relacionamentos entre os nós e representam a quantidade e a centralidade do agente na estrutura da rede. Os fluxos representam as transações entre os agentes e identificam o que circula entre os nós.

“Uma compreensão mais profunda das aplicações da gestão do conhecimento em redes passa pela identificação de seus nós, dos elos entre eles e do tipo de relação que estes elos estabelecem” (SOUZA, 2004, p. 41).

A metodologia de análise de redes, a seguir, é baseada em Souza (2004) e está concentrada nos nós e nos fluxos, e podem ser representadas por meio de sociograma.

A partir do mapeamento e a mensuração dos relacionamentos e fluxos, podem ser realizadas análises computacionais matemáticas, representadas por gráficos e matrizes.

Os nós, de uma rede, podem ser estudados sob os aspectos, posicional e relacional. Essas duas visões da estrutura permitem a compreensão de cooperação e controles subjacentes entre os atores envolvidos. Por meio dessa abordagem, a estrutura da rede pode ser vista, em um determinado momento, ou sua evolução nas interações.

Os fluxos, por outro lado, circulam através dos elos da rede e podem ser unidirecionais ou bidirecionais, de natureza tangível ou informacional.

Os relacionamentos internos da rede, quanto à qualidade, podem ser de três tipos:

- a) Ligações sistemáticas – compreendendo as diversas trocas mercadológicas possíveis e não produtivas;
- b) Ligações sequenciais – no caso das cadeias produtivas; e
- c) Ligações integrativas – que envolvem os conhecimentos e as competências dos agentes envolvidos.

Além disso, para se entender a configuração da rede, há necessidade de identificar atores-chave, contatos-chave, relações primárias, relações indiretas e relações secundárias.

Outro modo de se analisar uma rede, segundo Souza (2004), é através de suas características básicas: densidade e centralidade.

A densidade é calculada como uma proporção do número de relações existentes com o total de relações possíveis. O aumento da densidade está relacionado ao aumento na eficiência da comunicação.

A centralidade mede a habilidade de um determinado ator para controlar o fluxo de informação na estrutura da rede.

Metodologicamente uma rede pode ser analisada por meio de grafos, estatísticas, teoria probabilística e modelos algébricos.

Estudar a informação através das redes sociais significa considerar as relações de poder que advêm de uma organização não-hierárquica e espontânea e procurar entender até que ponto a dinâmica do conhecimento e da informação interfere nesse processo. (MARTELETO, 2001, p.73)

Fundamentado no conceito de rede e no relacionamento entre os atores envolvidos, alguns autores, conforme nos explana Cândido *et al* (2000) propuseram modelos de relacionamento interempresarial que, de algum modo e devidamente adaptados, servem como exemplos para as redes comportas por diversas organizações.

Os modelos que se seguem caracterizam-se pela forma variada da aplicação dos conceitos de redes em modelos associativos de organizações.

Os modelos são de Miles e Snow, Hakanson, Lipnack e Stamps e foram captados na pesquisa de Cândido *et al* (2000).

O modelo de Miles e Snow de 1986 (CÂNDIDO *et al*, 2000, p. 10) prescreve a manutenção de uma relação interdependente e inter-relacional, entre as empresas envolvidas, tendo como eixo principal empresas que funcionam como elementos de conexão de um grande número de relacionamentos que são ativados por projetos específicos, quando necessário e com funções definidas.

As empresas componentes da rede buscam a sinergia por meio de estratégias específicas para funções principais.

Este tipo de rede força o “desenvolvimento de novas concepções e linguagens para as diversas funções e processos” (CÂNDIDO *et al*, 2000, p.11). O adequado funcionamento da rede depende da divulgação completa das informações entre os diversos componentes da rede, sendo o relacionamento pautado na confiança.

O modelo de Hakanson de 1987 (CÂNDIDO *et al*, 2000, p.11) estabelece um relacionamento entre organizações, de longo prazo. O objetivo principal é dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade.

A rede de Hakanson possui três classes básicas de variáveis: atores, atividades e recursos; que se inter-relacionam.

A análise da atuação dos atores ocorre em três dimensões:

- a) Que atividades o ator realiza e controle;
- b) Que recursos o ator controla; e
- c) Que conhecimentos o ator possui sobre as atividades, recursos e outros atores na rede.

As atividades são divididas em atividades de transformação e atividades de transação. Os recursos são ativos fixos, financeiros e humanos.

Hakanson (CÂNDIDO *et al*, 2000, p.12) indica que o modelo proposto força as organizações envolvidas a um processo de estruturação e heterogeneização, e hierarquização e externalização.

A estruturação e a heterogeneização ocorrem através de um gradual e longo número de ações e adaptações de atividades e recursos, estabelecendo compromissos mútuos entre os atores.

A Hierarquização e a externalização compreendem o estabelecimento de redes de relacionamentos hierárquicos internos e externos à organização.

O processo de estruturação envolve noções de competência, racionalidade procedimental, informação limitada, relações de confiança, inovação incremental e trajetória tecnológica. Enquanto o processo de externalização, vincula-se às noções de flexibilidade, incerteza, oportunismo e inovações. (CANDIDO *et al*, 2000, p.11)

Lipnack e Stamps propuseram seu modelo em 1994 (CÂNDIDO *et al*, 2000, p.12), estudam as redes, dividindo-as em cinco níveis observando a hierarquia, importância e complexidade.

O nível 1 é composto por redes de pequenos grupos onde as pessoas realizam trabalhos cooperativos.

O nível 2 trás as “equipes interfuncionais” que são os grupos de duração temporária nas grandes empresas; os agrupamentos, com poder decisório e os sistemas sociométricos, que são os grupos de trabalho de alto desempenho.

O nível 3, chamado de Empreendimento, corresponde a um grupo legalmente constituído que se constitui num ponto de referência, com muitos relacionamentos externos a serem gerenciados.

No nível 4 encontram-se as alianças ou relacionamentos entre empresas ou grupos de empresas que podem criar novos negócios, darem suporte a processos internos de empreendimentos e alavancar vantagens de escala das organizações envolvidas.

E o nível 5, onde estão as aglomerações muito grandes de redes pessoais e organizacionais, de todos os tamanhos. Representam as cooperações e competições em grande escala, o enfoque em determinadas regiões geográficas ou setor.

As principais razões para a atuação em rede com base no modelo de Lipnack e Stamps são o *marketing*, o treinamento, os recursos, a pesquisa e o desenvolvimento.

*“A seleção feita pelo homem visa apenas  
seu próprio bem; a da natureza visa, de  
forma exclusiva, o bem do indivíduo  
modificado”  
Charles Darwin*

#### **4 O SERVIÇO POLICIAL DE PREVENÇÃO CRIMINAL**

O modelo atual de atuação da polícia surgiu na organização da polícia de Londres, feita por Robert Peel em 1820 (MONKKONEN, 2003). “Peel usou sua experiência militar na Irlanda para criar uma organização de controle social, que estava a meio caminho entre uma força militar e uma força civil” (PALMER *apud* MONKKONEN, 2003, p.579).

Antes de 1820, a Inglaterra possuía um sistema, surgido na Idade Média, composto de vigias noturnos e guardas durante o dia, que trabalhavam para os tribunais de justiça.

No século XIX, a polícia nos Estados Unidos tinha uma organização hierarquizada e uma estrutura de comando e comunicações, com um sistema de administração centralizada e, em muitos Estados, sob as ordens do Poder Executivo. Anterior a esse período a polícia estava sob ordens do Poder Judiciário – modelo inglês.

Nessa época, a atividade policial incluía o uso de uniformes pelos policiais e a execução do patrulhamento como prevenção ao crime. Porém a atividade policial não era voltada totalmente e principalmente para o controle do crime,

Alguns historiadores argumentam que a polícia foi criada em resposta ao aumento do crime, mas há poucas evidências empíricas que apoiem tal idéia, porque muitos cientistas sociais aceitam agora que, no longo prazo, as tendências das taxas de crime eram decrescentes. (MONKKONEN, 2003, p.583)

A criação das forças policiais estava ligada à intolerância com o tumulto e a desordem, de acordo com o mesmo autor. Além dos tumultos, a polícia nos Estados Unidos realizava serviços para o qual não havia sido criada; serviços sociais.

Um modelo de polícia voltada para o controle do crime, nos Estados Unidos, surgiu no início do século XX e, em sequência, o “nascimento do policiamento científico” (MONKKONEN, 2003, p.597).

Na década de 1960, o movimento de reforma no policiamento colocou em dúvida as ações policiais tradicionais proporcionando um número considerável de pesquisas avaliativas sobre a polícia, surgindo a estratégia alternativa conhecida como policiamento comunitário (MONJARDET, 2002).

A atividade da polícia atualmente, no Brasil, possui uma semelhança com os modelos norte-americanos e ingleses; contudo essa semelhança ocorreu após 1969 com a publicação do Decreto Lei 667 de 2 de julho de 1969 (ESPÍRITO SANTO; MEIRELES, 2003).

O papel da polícia pode ser abordado sob dois aspectos: descritivo e funcional, de acordo com Monjardet (2002).

No sentido descritivo, a polícia é identificada como um conjunto de instâncias, poderes, autoridades, serviços, administrações e corporações. No sentido funcional ou teórico, a polícia é uma instituição criada pela autoridade política para promover, realizar ou salvaguardar interesses coletivos identificáveis, incorporando valores sociais e o controle necessário ao respeito desses valores.

Várias são as atividades exercidas pela polícia, desde o atendimento de solicitações da sociedade, passando pela guarda dos edifícios públicos, até a vigilância e transferência de detentos; com ênfase no poder discricionário e no poder de seleção do policial (MONJARDET, 2002).

O que é confirmado por Souza (2003, p.68): “no conceito de policiamento tradicional está explícita a opção das polícias pelo controle da criminalidade como principal [...] objetivo e fim do policiamento”.

Freitas (2003, p.16) define a visão “popular” da atividade policial:

O retrato típico do modelo profissional pode ser visto nas ruas dos grandes centros urbanos. São viaturas policiais patrulhando a cidade, aos chamados dos cidadãos pelo 190, utilizando-se da “força policial” para agir exclusivamente em função do cumprimento das leis penais, segundo procedimentos padronizados.

O modelo tradicional, no mundo, começa a entrar em colapso a partir da década de 1970, onde foram observados aumentos de crimes e crimes violentos, segundo Skolnick e Bayley (2002), nos Estados Unidos, países da Grã-Bretanha, Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia.

Vários procedimentos foram executados, sem sucesso, no sentido de se evitar o crescimento da criminalidade como, por exemplo, o aumento do número de policiais, o patrulhamento motorizado ao acaso, o policiamento motorizado com mais de dois policiais, entre outros. A redução dos índices foi alcançada com ações onde existia uma maior cooperação entre a polícia e a comunidade.

O policiamento comunitário surge como um conceito diferenciado e arrojado, podendo ser definido como um conjunto de ações voltadas para a comunidade, diminuindo o distanciamento entre a polícia e a sociedade, provocado pelo policiamento tradicional.

Moore (2003, p.119) define o policiamento comunitário como o policiamento que “ênfatiza o estabelecimento de parcerias de trabalho entre a polícia e as comunidades, para reduzir o crime e aumentar a segurança”.

Assim, o policiamento comunitário abrange uma gama de atividades um pouco maior que o policiamento comum.

Nesse contexto, o serviço policial pode ser dividido em dois tipos: o policiamento reativo e o policiamento proativo. O policial executa o policiamento reativo quando desempenha sua rotina de policiamento, como por exemplo, no atendimento de uma ocorrência. O policiamento proativo ocorre quando o policial faz um contato com o público, durante as rondas policiais, para conhecimento dos anseios daquela sociedade.

O público está envolvido no policiamento reativo quando faz denúncias de crimes e no policiamento proativo quando se envolve em uma atividade comunitária que o policiamento executa (BENNETT, 2002).

Dias Neto (2005), examinando a nova prevenção e conceituando a prevenção integrada, aponta que:

Os novos modelos do policiamento comunitário e orientado ao problema, a polícia tem as suas funções e estruturas decisórias redefinidas para estar em condições de dividir com outras organizações, públicas e privadas, a responsabilidade pelo processo de identificação, análise e solução dos problemas locais. (DIAS NETO, 2005, P.115)

Em uma análise das tendências do policiamento no século XXI, Rolim (2006) corrobora com o posicionamento de Dias Neto (2005), quando afirma que:

Uma nova “engenharia institucional” é, então, uma exigência incontornável. Policiais que trabalhem fixamente em uma área da cidade e que realizem patrulhas a pé [...] deverão despender muito tempo conversando com os residentes, participando de reuniões comunitárias, acompanhando os problemas vividos pela escola local, estabelecendo e desenvolvendo relações de natureza social com os moradores [...] Como regra, será preciso que outros policiais atendam às ocorrências tidas como emergências, enquanto a patrulha a pé orienta suas atividades para o atendimento daquele tipo de demanda que normalmente não envolve assuntos de natureza criminal [...] (ROLIM, 2006, p.79).

O autor acrescenta que “a integração dos policiais com a comunidade contribui para que o tipo de resposta oferecida por eles seja, tendencialmente, menos agressiva ou

violenta” (ROLIM, 2006, p.103); e alerta que “resistências dentro da própria polícia serão inevitáveis no momento em que a reestruturação ocorrer” (ROLIM, 2006, p.93).

#### 4.1 O serviço policial prestado pelo GEPAR na Pedreira Prado Lopes

Para se entender como o GEPAR realiza o seu serviço é indispensável conhecer, primeiramente a estrutura da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), o policiamento preventivo executado em áreas de risco e o bairro Pedreira Prado Lopes em Belo Horizonte.

A PMMG, com relação ao fluxo de informações, obedece a uma estrutura voltada para o processo decisório (FOUREAUX, 1987, p.50), denominada escalões de comando e dividida em três níveis de decisão (Figura 4.1):

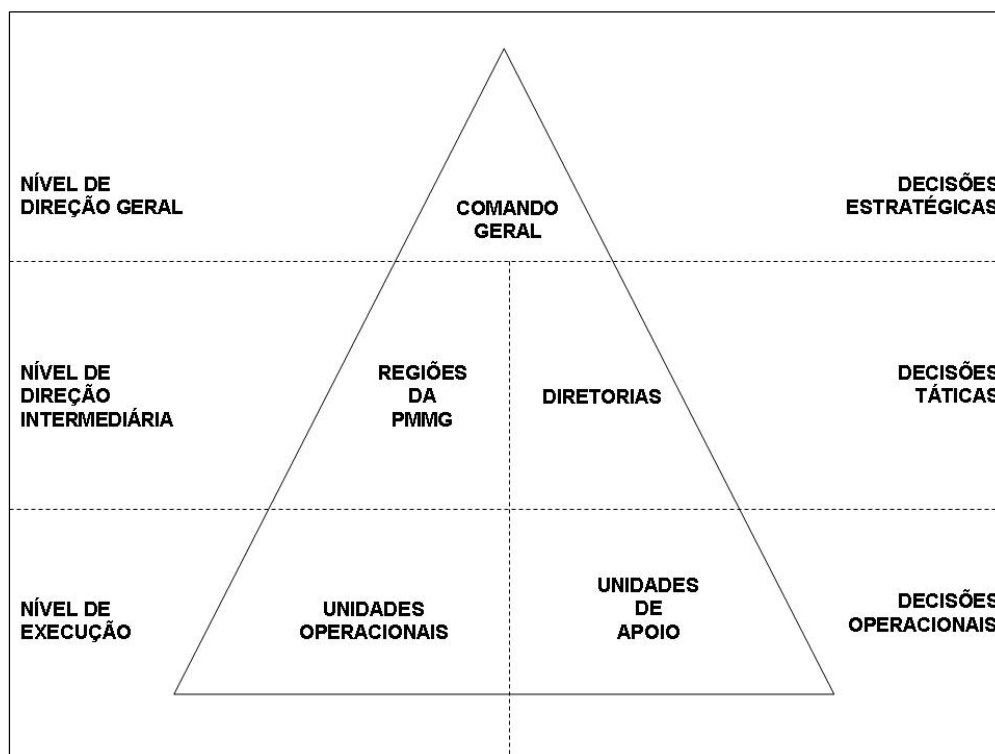


Figura 4.1 - Níveis de decisão da PMMG.  
Fonte: Adaptado de FOUREAUX, 1987, p.49.

a) Nível de Direção Geral ou Estratégico - concentra o Comando Geral e o seu *Staff*. Onde são realizados os planejamentos a nível estratégico, de longo prazo, com uma visão geral do papel da Instituição, como informações de criminalidade e segurança pública de todo o Estado de Minas Gerais e contemplando recursos logísticos, tecnologias atualizadas e potencial humano.

b) Nível de Direção Intermediária ou Tático – é composto das Regiões da Polícia Militar, que possuem responsabilidade territorial na segurança pública e as Diretorias, que fornecem o apoio em atividades logísticas, financeira e recursos humanos. As informações no nível tático são mais específicas e contemplam setores da Instituição.

c) Nível de Execução ou Operacional – é composto pelos Batalhões da Polícia, com suas respectivas divisões e os Centros. Os Batalhões são responsáveis pela execução da atividade de polícia preventiva nos diversos espaços geográficos delimitados dentro de uma Região da Polícia Militar. Os Centros são responsáveis pelas execuções das atividades que auxiliarão os Batalhões na atividade fim da organização, como aquisição e manutenção de viaturas, armamentos e equipamentos policiais; apoio à saúde e atividades referentes a pagamento de pessoal. As informações no nível operacional são específicas de uma determinada atividade da Corporação, contemplando planejamentos com medidas técnicas e táticas, observando a oportunidade, qualidade e necessidades localizadas.

Nessa estrutura encontra-se o canal de comando, que “é o caminho por onde fluem [...] as ordens e orientações do comandante superior e [...] as respostas e informações dos subordinados” (FOUREAUX, 1987, p.12).

Além do canal de comando, existem os escalões de comando que “são os diferentes níveis de comando que compõem a Corporação” (FOUREAUX, 1987, p.12).

A PMMG segue a cadeia de comando que pode ser definida como “o conjunto de escalões e canais de comando, através dos quais as ações de comando são exercidas verticalmente, nos sentidos ascendentes e descendentes” (FOUREAUX, 1987, p.12) na estrutura, o que pode ser visto na Figura 4.2.

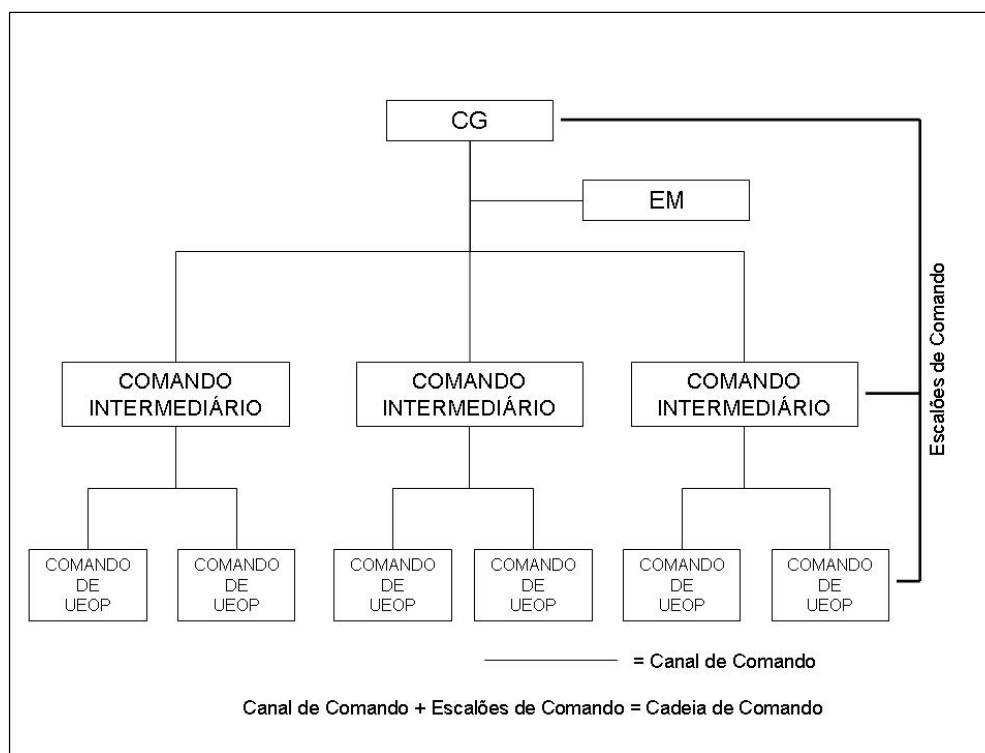


Figura 4.2 - Cadeia de Comando da PMMG.

Fonte: Adaptado de FOUREAUX, 1987, p.12.

No nível de Direção Geral está o Estado-Maior ou *staff* do Comando Geral (CG).

Foureaux (1987) define a função do Estado-Maior como:

[...] assessorar o Comandante no exercício de suas funções administrativas e operacionais, planejando ativamente o emprego de forças, resolvendo problemas organizacionais, distribuindo ordens e supervisionando sua execução. (FOUREAUX, 1987, p.13)

O Estado-Maior da PMMG (EMPM) é dividido em Chefia do EMPM e Seções do EMPM (MINAS GERAIS, 2002a, Art.3).

A Chefia do EMPM é composta por Gabinete (Chefe do EMPM, Subchefe do EMPM, Assistente do Chefe do EMPM, Ajudante-de-ordens e Auxiliares) e Secretaria (Secretário e Auxiliares).

As Seções do EMPM são:

- a) Primeira Seção (PM/1) - Recursos Humanos;
- b) Segunda Seção (PM/2) - Inteligência;
- c) Terceira Seção (PM/3) - Emprego Operacional;
- d) Quarta Seção (PM/4) - Logística e Tecnologia;
- e) Quinta Seção (PM/5) - Comunicação Organizacional; e
- f) Sexta Seção (PM/6) - Coordenação Administrativa.

A PM/3 é a seção,

responsável pela assessoria na implementação da articulação operacional, doutrina operacional, administração das ações e operações policiais-militares e elaboração de estatísticas de mapeamento da evolução criminal, bem como na formulação e no gerenciamento das políticas relacionadas com a Filosofia de Polícia Comunitária e de Direitos Humanos. (MINAS GERAIS, 2002a, Art.13).

O Art. 14 da Resolução 3654 (MINAS GERAIS, 2002a) completa afirmando que à PM/3 compete o estudo, elaboração e apresentação de propostas relacionadas à política institucional de Direitos Humanos e Polícia Comunitária.

Na estrutura da PM3 está o Núcleo de Prevenção Ativa (NPA) criado em 2003. O Núcleo também se encontra nos níveis táticos e operacionais e é estruturado em 03 (três) assessorias: Direitos Humanos, Polícia Comunitária e Prevenção ao Uso e Tráfico de Entorpecentes.

O coordenador do Núcleo é o elo entre EMPM e os níveis tático e estratégico, além do exercício de coordenação e controle das atividades operacionais referentes à prevenção da PMMG. (MINAS GERAIS, 2003a).

O NPA , é responsável pela coordenação dos Grupos Especializados em Policiamento de Áreas de Risco (GEPAR). Esses grupos foram formados para o desenvolvimento de um serviço preventivo, voltado para diminuição dos homicídios em Minas Gerais.

De acordo com Campolina (2004), em 2002, a PMMG, o Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública (CRISP), da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), a Polícia Civil, o Ministério Público e a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, elaboraram um programa de intervenção voltado para a redução do número de homicídios, principalmente entre os jovens, por meio do desenvolvimento de estratégias de resolução de problemas, surgindo o Programa Controle de Homicídios que recebe o nome fantasia de FICA VIVO!

Com a implantação da Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), em 2003, o Programa Controle de Homicídios foi institucionalizado através do Decreto 43.334, de 20 de maio de 2003.

O eixo base da estratégia de intervenção do Fica Vivo! está na constatação de que a criminalidade interage com outros problemas. (LEITE, 2003)

Os atores sociais envolvidos no programa interagem através de redes de cooperação, sendo que o relacionamento está organizado de forma horizontal existindo somente colaboradores.

Essa característica facilita o apoio ao programa, tanto por parte das instituições, quanto pela população. Cada parceiro envolvido serve de suporte e estímulo para a ação dos outros parceiros. Desta forma, à medida que a rede de parceiros for crescendo e as suas ações obtiverem sucesso, haverá maior motivação entre eles, o que é um fator importante [...] (LEITE, 2003, p.81)

Então o programa Fica Vivo! tem como proposta a execução de diversos tipos de intervenção para reduzir a criminalidade, atuando preventivamente e especificamente.

O programa conta com uma coordenação-geral, no nível do Estado, e coordenações municipais. A intervenção é feita através dos grupos de Proteção Social e do grupo de Intervenções Estratégicas.

O grupo de Intervenção Estratégica planeja e coordena ações integradas de natureza repressiva. É formado por representantes do Poder Judiciário de Minas Gerais, da Polícia Militar e Civil, da Polícia Federal, do Ministério Público, da UFMG, de Prefeituras e da SEDS.

O grupo de Proteção Social é responsável pela prevenção ao crime e mobilização comunitária. O grupo realiza ações de mobilização, que tem como objetivo reunir pessoas e instituições em torno do problema da violência; conjugadas com ações de prevenção, para evitar que novas pessoas comecem a delinquir. As intervenções sociais são traçadas junto com a população usuária do serviço.

Os parceiros no grupo de Proteção Social são o governo do Estado, prefeituras municipais, associações comunitárias, universidades, entidades não governamentais, moradores da comunidade e outros atores da sociedade civil. (LEITE, 2003)

A PMMG participa diretamente na intervenção estratégica e indiretamente na proteção social, através do policiamento preventivo, ambos realizados pelo GEPAR, criado em 2002 para atuar no bairro Morro das Pedras, em Belo Horizonte, como protótipo do serviço (CAMPOLINA, 2004).

Em um primeiro momento, o GEPAR recebeu a denominação de,

Patrulha Morro das Pedras, que tinha como objetivo atuar de maneira eminentemente repressiva, pelo que, inicialmente, não recebeu qualquer treinamento específico de polícia comunitária dirigido às atividades que iriam desenvolver (CAMPOLINA, 2004, p. 71).

A Patrulha Morro das Pedras atuava nos moldes do Grupamento de Policiamento em Áreas Especiais, instituído pela Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro para atuar nos aglomerados urbanos da Capital do Estado (CAMPOLINA, 2004).

Em 2003 o grupo realizou um treinamento específico na área de direitos humanos e polícia comunitária, e passou a denominar-se Grupo Especializado em Policiamento de Área de Risco – GEPAR.

Conforme a Instrução 02/2005 (MINAS GERAIS, 2005, p.9), a missão geral do grupo é:

- a) Executar o policiamento ostensivo diuturno dos aglomerados, vilas e locais violentos (áreas de risco), onde o número de homicídios evolua para um quadro de descontrole, bem como outros crimes violentos, devidamente constatado pela SEDS ou outros órgãos do Sistema de Defesa Social; e em locais onde estejam implantados ou possam emergir focos de associações delituosas (crime organizado) voltadas para a quebra da paz social;
- b) Atuar diretamente na prevenção de crimes violentos, em especial o homicídio, bem como o tráfico ilícito de entorpecentes no interior desses locais;
- c) Neutralizar, de maneira preventiva e repressiva, as “guerras de quadrilhas rivais” existentes nas áreas de risco evitando a eclosão de homicídios e outros crimes violentos;
- d) Priorizar as ações de caráter preventivo, especialmente aquelas inibidoras dos crimes contra a pessoa; e
- e) Desenvolver e participar de projetos sociais que visem à interação da comunidade com a polícia militar e demais órgãos do Sistema de Defesa Social, melhorando assim o relacionamento e a visão dos moradores destes locais com a polícia e resgatando a dignidade dessas pessoas.

A atuação do GEPAR tem por objetivo “resgatar a credibilidade da comunidade local para com a Polícia Militar, através das ações sociais de polícia preventiva e repressiva qualificada” (MINAS GERAIS, 2005, P.13).

O GEPAR procura garantir a segurança aos moradores das áreas de risco, evitando que as quadrilhas envolvidas com o tráfico de drogas ditem as regras no local.

Então, conforme a Instrução 02/2005 (MINAS GERAIS, 2005), o grupo executa suas atividades dentro de três fundamentos: prevenção, repressão qualificada e promoção social.

A prevenção é realizada através de “visitas tranquilizadoras, em comércios, casas, escolas e postos de saúde objetivando conhecer a realidade daquela comunidade, além de colher informações relativas ao local de atuação e que possam subsidiar na melhoria da segurança” (MINAS GERAIS, 2005, p13).

O GEPAR procura trabalhar, preferencialmente, com técnicas de policiamento voltado para a resolução de problemas, angariando a confiança da comunidade local, além de trabalhar em conjunto com os outros órgãos que compõem o Sistema de Defesa Social (MINAS GERAIS, 2005).

A repressão qualificada é feita através do mapeamento das modalidades de crimes existentes no local, dos grupos de cidadãos infratores que as praticam, mantendo um monitoramento constante para as medidas de repressão adequadas, causando o mínimo de transtorno para os cidadãos de bem (MINAS GERAIS, 2005).

Na promoção social, o GEPAR dará apoio, de forma integrada, às atividades de promoção social, desenvolvidas e coordenadas por outros órgãos do Poder Executivo; aproximando os moradores da polícia militar. As promoções englobam entretenimentos como, práticas esportivas, palestras e programas preventivos educacionais (MINAS GERAIS, 2005).

Como o objeto da presente pesquisa é o serviço preventivo desenvolvido no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte, é necessário o conhecimento desse local e suas peculiaridades.

Conforme relata Faria (2007) a vila Pedreira Prado Lopes (PPL) é um aglomerado localizado na região noroeste de Belo Horizonte e é considerada uma das seis favelas mais violentas da capital, com altos índices de homicídios.

A Pedreira Prado Lopes surgiu com a construção de Belo Horizonte, sendo os seus primeiros moradores oriundos do interior do Estado que procuravam novas

oportunidades. Na capital, essas pessoas foram aproveitadas como mão-de-obra para a construção da cidade.

O nome da vila, Pedreira Prado Lopes, refere-se ao local de onde eram retiradas as pedras para a construção da capital e ao nome da família que era proprietária de terrenos nas imediações.

De acordo com Moraes (2008) o IBGE, em um levantamento sócio-econômico, destaca que a população residente é de nove mil duzentas e vinte e uma pessoas, sendo 47,07% de pessoas do sexo masculino e 52,96% do sexo feminino.

Existe uma pequena concentração nas faixas mais jovens, quando se compara com o município de Belo Horizonte, contudo a maior concentração fica na faixa dos 30 a 49 anos (24,46%). O analfabetismo chega a 12,74% da população do aglomerado; número bem superior ao do município de Belo Horizonte (5,88%). A renda salarial do responsável pelo domicílio, na vila, concentra-se entre 1 e 3 salários (43,04%) e chega a 0,23% para os que possuem acima de 15 salários.

Moraes (2008), em sua pesquisa, constatou que, de acordo com a regional da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, responsável pela área da Pedreira Prado Lopes, identificou os principais programas de assistência que atuam no bairro: Espaço Cultural Liberalino Alves de Oliveira (coordenado pelo Município); Programa Esporte Esperança (coordenado pelo Município); Projeto “Handebol” (coordenado pela ONG - Associação Recreativa Comunitária dos Amigos da PPL - ARCA); Programas para Jovens (coordenado pela ONG Beneficência Franciscana); centros infanto-juvenis, com a participação de jovens na faixa etária de 06 a 14 anos (coordenado pelo Município); Projeto Muriki (coordenado pela Secretaria Municipal de Assistência Social, em parceria com a entidade Cenapsi/Fundação Pró-Infância); e Programas de Proteção Especial a Crianças e Adolescentes (coordenado pelo Município/Liberdade Assistida).

Com relação às taxas de criminalidade, Moraes (2008) apresenta a Tabela 4.1, comparando a Pedreira com as demais favelas da cidade e com todo o município.

TABELA 4.1

| Taxa de crimes violentos por grupo de 100 mil habitantes |         |         |         |         |                       |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|
| Unidade/Ano                                              | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004<br>(1º semestre) |
| Pedreira Prado Lopes                                     | 1058,57 | 1063,23 | 1916,62 | 1963,25 | 979,29                |
| Demais Aglomerados de Belo Horizonte                     | 757,22  | 775,99  | 927,57  | 1256,66 | 718,54                |
| Bairros de Belo Horizonte                                | 1123,51 | 1128,44 | 1492,89 | 1997,49 | 1362,98               |

Fonte: MORAIS, 2008, p.56

Em 2004 foi criado e instalado o GEPAR do 34º Batalhão de Polícia Militar, responsável pelo policiamento na vila Pedreira Prado Lopes, quando se observa uma diminuição nos crimes de homicídios no local, até o 1ª semestre de 2008, conforme Gráfico 4.1.

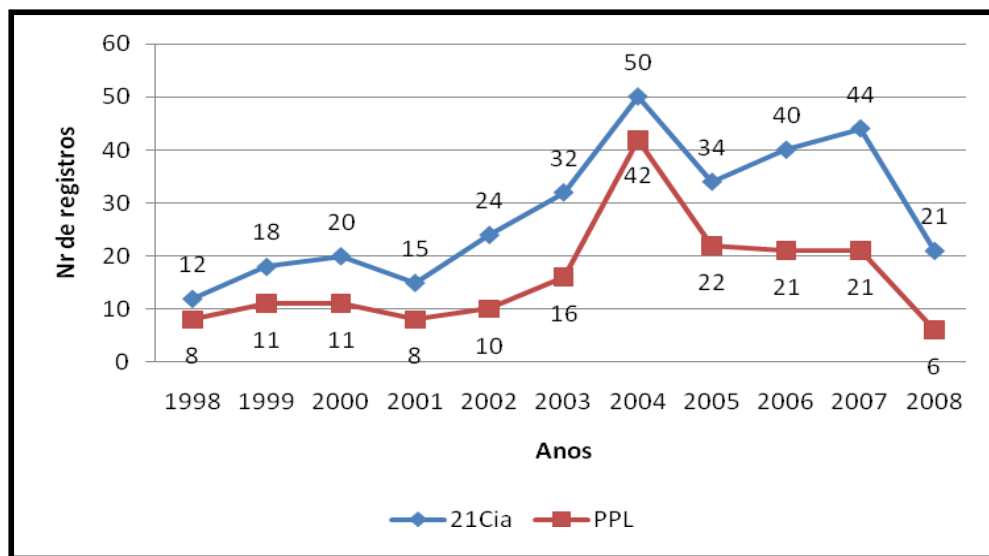


Gráfico 4.1 – Evolução dos registros de homicídios consumados - comparação entre a 21ª Cia Esp e PPL – de 1998 até 2008 (1º semestre).

Fonte: MORAIS, 2008, p.62.

Assim, percebe-se o grau de degradação social onde o programa Fica Vivo! é estabelecido e onde a PM atua de maneira preventiva com o GEPAR.

*“Quando um artesão quer fazer suas coisas bem feitas, ele precisa primeiro preocupar-se com suas ferramentas.”*  
*Confúcio*

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Com base em Lakatos e Marconi (1991) este trabalho se classifica como ciência factual, social e sociológica, pois se trata de um tema que abrange a administração pública e estuda a conversão do conhecimento na elaboração de serviços para a prevenção da criminalidade.

A fundamentação de Diehl e Tatim (2004) que especificam o método e tipo de pesquisa, segundo as bases lógicas da investigação, a abordagem do problema, o objetivo geral, o propósito e o procedimento técnico; foram os parâmetros metodológicos utilizados, para uma melhor compreensão desta pesquisa.

Segundo as bases lógicas, utilizou-se o método hipotético-dedutivo, onde foi apresentado um problema relacionado à conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de PMMG, de atuação em áreas de risco e uma hipótese negativa. As etapas do método seguiram a proposta de Bunge (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.99): (a) colocação do problema, (b) construção de um método teórico, (c) dedução de conseqüências particulares, (d) teste da hipótese e (e) adição das conclusões na teoria.

Apesar da natureza pública da PMMG e a especificidade do serviço prestado, para efeito de entendimento, o tema foi construído sobre o seguinte argumento dedutivo:

1º - O modelo de organização do conhecimento é aplicável, mesmo que de forma não metodizada às empresas modernas;

2º - As empresas são organizações;

3º - A Polícia Militar de Minas Gerais é uma organização que gera serviços;

4º - Então o modelo de organização do conhecimento é aplicável à PMMG, mesmo que de forma não metodizada.

Este argumento dedutivo, parte do geral para o específico, proporcionando um entendimento, dentro do assunto proposto de como a polícia militar se insere no ambiente em que atua.

O problema de pesquisa surgiu a partir do fato da necessidade de se observar o comportamento organizacional da PMMG, no processo de conversão do conhecimento no nível interorganizacional, em um sistema que envolve diversas organizações com um objetivo interdependente; bem como pela necessidade de se conhecer, através da conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos, o processo de gestão da informação e do conhecimento da PM. Desta maneira, a proposição da hipótese explicou as dificuldades apresentadas no problema.

Na abordagem do problema pretendeu-se uma perspectiva qualitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 52) as principais características dos estudos qualitativos são:

a) Os dados foram coletados nos contextos em que os fenômenos são construídos – Foram aplicados questionários nos policiais do NPA do EMPM e da 1ª RPM; do Centro de Treinamento Policial que treinam o GEPAR; nos policiais do GEPAR e integrantes do programa Fica Vivo! que trabalham no bairro Pedreira Prado Lopes em Belo Horizonte.

b) A análise dos dados foi desenvolvida no decorrer do processo de levantamento.

c) Os estudos apresentaram-se em forma descritiva – Os questionários apresentaram questões abertas e livres, bem como afirmativas e posicionamentos semelhantes à escala de Lickert, “[...] uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado” (MATTAR, 1996, p.96); o que proporcionou a descrição dos fatos em estudo.

d) A teoria foi construída por meio dos dados empíricos – Os questionários apresentaram questões relacionadas ao processo de desenvolvimento do serviço e da conversão do conhecimento.

e) A interação entre pesquisador e pesquisado – O que foi possível, através da aplicação dos questionários.

f) A interação de dados qualitativos com dados quantitativos - Os questionários apresentavam itens que necessitaram de uma análise quantitativa.

A identificação das etapas do desenvolvimento do serviço e a existência das fases da conversão do conhecimento foram analisadas por meio da verificação, nos instrumentos de pesquisa.

Segundo o objetivo geral, esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois se pretendeu ter maior familiaridade com o problema.

O conhecimento do assunto ocorreu através do levantamento bibliográfico, documental e análise dos questionários.

Portanto, houve a necessidade de se identificar as etapas do desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco e as fases da conversão do conhecimento.

Tratou-se de uma pesquisa-diagnóstica, onde foi descrito o processo de desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco, procurando identificar nele as fases da conversão do conhecimento dos modelos propostos por Nonaka, Takeuchi (1997) e Choo (2003).

A pesquisa-diagnóstica, segundo Diehl e Tatim (2004, p.57) “visa ao diagnóstico interno ou do ambiente organizacional, em todas as áreas”. Os autores completam expressando que a pesquisa “apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que

permitem não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas” (DIEHL; TATIM, 2004, p.57).

O modelo conceitual operativo da pesquisa teve como objetivo “analisar os fatos do ponto de vista empírico” (DIEHL; TATIM, 2004, p.58) e foi construído com base em pesquisa bibliográfica, principalmente dos autores da teoria de gestão do conhecimento, e pesquisa documental, onde foram verificados documentos internos da organização policial militar, que tratam do assunto. Além disso, foi usada documentação direta, através do levantamento de dados no próprio local (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Esta documentação direta compunha-se de questionários de dois tipos: (a) compostos com questões abertas, onde os pesquisados dissertavam livremente sobre as perguntas apresentadas e (b) escala de Lickert, na qual as proposições sobre a conversão do conhecimento eram confirmadas ou não.

Optou-se por este tipo de observação, devido ao universo e a amostra da pesquisa.

O universo da pesquisa, “grupo total de pessoas, animais, células, ou coisas sobre as quais se quer obter informações” (ALMEIDA, 2002, p.46) foi composto pelos integrantes do NPA do EMPM (8 policiais militares); professores do Centro de Treinamento Policial (CTP) que treinam o GEPAR (8 policiais militares); integrantes do NPA da 1ª RPM (2 policiais militares); integrantes do GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes (22 policiais militares) e integrantes da SEDS que trabalha no programa Fica Vivo! da Pedreira Prado Lopes (3 técnicos) totalizando 43 pessoas.

Como a abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, a amostra é não-probabilística onde “há unidades da população que não têm chance de fazer parte da amostra” (ALMEIDA, 2002, p.52).

Utilizou-se a técnica de amostragem por julgamento, “forma de amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do

pesquisador” (MALHOTRA, 2001, p.307) e levou-se em consideração o número de pessoas participantes, a função em suas respectivas organizações e no programa Fica Vivo!, a disponibilidade dos consultados e a segurança do pesquisador.

No total, a amostra foi composta por 24 pessoas, ou seja: 1 policial militar do NPA do EMPM; 1 policial militar professor do CTP que treinam o GEPAR; 1 policial militar integrante do NPA da 1ª RPM; 18 policiais integrantes do GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes e 3 técnicos integrantes da SEDS que trabalham no programa Fica Vivo! da Pedreira Prado Lopes.

A técnica, de observação direta extensiva, ocorreu através de questionários (Apêndice A), “instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 1990, p.88). A identificação do instrumento de observação utilizado na amostra encontra-se exposta no Quadro 5.1.

### QUADRO 5.1

Identificação da técnica de observação direta por amostra.

| <b>Setor/Órgão</b> | <b>Nr Pessoas</b> | <b>Instrumento</b>             |
|--------------------|-------------------|--------------------------------|
| CTP                | 1                 | QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS  |
| NPA – 1ª RPM       | 1                 | QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS  |
| NPA – EMPM         | 1                 | QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS  |
| GEPAR              | 2                 | QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS  |
|                    | 16                | QUESTIONÁRIO ESCALA DE LICKERT |
| FICA VIVO          | 3                 | QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS  |
| <b>TOTAL</b>       | <b>24</b>         |                                |

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo, para os questionários, é composto de casos, separados pelas fases do desenvolvimento de serviço e pelas etapas da conversão do conhecimento. A ocorrência dos casos determina a existência das fases e/ou das etapas.

Então, os casos são os que se seguem, por fases e etapas:

a) Fase do desenvolvimento do serviço

1ª - Definição de estratégias

- Ocorre a verificação do tipo de serviço requerido pelo cliente ou usuário;
- Ocorre a Análise do ambiente onde o serviço será empregado – Análise de mercado;
- Aproveitamento das idéias dos públicos interno e externo na elaboração do serviço;
- Monitoramento do ambiente – criação de significado;
- Previsão da participação de outros atores/órgãos – implementação de rede interorganizacional;
- Análise de impactos internos.

2ª - Planejamento

- Formalização do conceito do serviço;
- Revisão do conceito do serviço;
- Definição recursos, matérias e humanos, para o desenvolvimento do serviço;
- Estimativa de custos/benefícios para a implantação do serviço;
- Previsão de Teste do serviço;
- Afinamento do serviço com os usuários;
- Estabelecimento de metodologia de desenvolvimento integrado do serviço – implementação de rede interorganizacional;
- Previsão de mudança na estrutura da organização.

3ª - Projeto

- Elaboração de projeto formal do serviço;
- Definição de procedimentos ou processos para a execução do serviço;

- Previsão de divulgação do serviço;
- Treinamento para a execução do serviço;
- Estabelecimento de metas, resultados e avaliações periódicas;
- Estabelecido de períodos para a renovação e atualização de recursos materiais.

#### 4ª - Implementação

- Capacitação dos recursos humanos que executam o serviço;
- Recursos materiais adquiridos com antecedência;
- Teste e avaliação do serviço.

#### 5ª - Implantação

- Marco de implantação inicial;
- Existência de capacitação periódica do serviço;
- Recursos materiais adquiridos com antecedência e atualizados constantemente;
- Avaliações periódicas;
- Estabelecimento de metas e resultados para o serviço.

#### b) Etapas da conversão do conhecimento

1ª - Socialização – (conversão de tácito em tácito) - Aprendizagem através da observação, imitação e prática.

- Ocorrência de treinamentos práticos;
- Ocorrência de treinamentos integrados;
- Observação de boas práticas;
- Existência de pessoas experientes na equipe de trabalho;
- Ocorrência de reuniões informais entre os membros da equipe que executa o serviço;

- Ocorrência de reuniões informais entre a equipe e outras pessoas envolvidas no serviço;
- Ocorrência de reuniões formais entre os integrantes da equipa que executa o serviço;
- Ocorrência de reuniões formais entre a equipe e outras pessoas envolvidas no serviço;
- Ocorrência de reuniões formais entre os coordenadores do serviço;
- Ocorrência de reuniões formais entre os coordenadores e outras pessoas envolvidas no serviço;
- Questionamento da satisfação do usuário sobre o serviço;
- Produção de relatórios de serviço;
- Análise dos relatórios de serviço;
- Ocorrência de poucas alterações na equipe de trabalho que executa o serviço;
- Ocorrência de poucas alterações na equipe de trabalho dos outros órgãos envolvidos.

2ª - Externalização – (Conversão do conhecimento tácito em explícito) – O conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

- As novas maneiras de se executar o serviço são repassadas ao grupo;
- Ocorrem reuniões entre o grupo, entre os integrantes dos diversos órgãos e a sociedade para a discussão e reflexão sobre novos procedimentos a serem utilizados no serviço;
- Os novos métodos de realizar o serviço são apresentados modelos, ações e locais semelhantes onde um método parecido deu certo;
- As pessoas relatam oralmente suas idéias;

- O relato oral ocorre através de histórias, narrativas e comparações;
- Todos os integrantes do grupo expõem suas opiniões e idéias quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira;
- As novas idéias são registradas, formalizadas, testadas e remetidas ao escalão superior;
- Há premiação para as melhores práticas;
- Pessoas e outros grupos portadores de conhecimento que influenciam no desenvolvimento do serviço são requeridos, ouvidos ou chamados a opinar.

3ª - Combinação – (Conversão do conhecimento explícito em explícito) – Sistematização de conceitos.

- Os conceitos formalizados sobre o serviço são discutidos entre o grupo, com os integrantes de outros Órgãos e com o usuário do serviço;
- As necessidades de alterações nos conceitos formalizados são apresentadas ao escalão superior;
- Ocorrem as discussões dos conceitos formalizados através de reuniões, conversas, documentos, internet, etc.;
- Ocorrem treinamentos periódicos para a discussão dos conceitos de atuação do grupo e dos demais órgãos que compõem o serviço;
- Existem redes de relacionamento que discutem a execução do serviço;
- Existe o incentivo e o monitoramento da coordenação para a discussão constante sobre os conceitos do serviço;
- As mudanças de conceitos são implementadas;
- Os integrantes do serviço e dos órgãos envolvidos conhecem os procedimentos uns dos outros.

4ª - Internalização – (Conversão do conhecimento explícito em tácito) – incorporação do conhecimento explícito. Aprender fazendo.

- Existem normas e documentos sobre o serviço;
- Existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre os órgãos envolvidos no serviço;
- Ocorrem treinamentos práticos;
- A qualificação ou os treinamentos práticos são integrados;
- Novas práticas apresentadas pelo grupo são incluídas nos treinamentos;
- As experiências são incorporadas às normas de funcionamento do serviço;
- Ocorrem treinamentos através de simulações.

Como procedimento técnico, optou-se pelo Estudo de Caso, que segundo Diehl e Tatim (2004) possui a vantagem de proporcionar: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Gustin e Dias (2002, p. 104), apontam que o Estudo de Caso é uma técnica que emprega dados quantitativos e qualitativos, onde podem ser realizados “observação participante, entrevistas formais e informais, procedimento de análise de grupo, dispositivos sociométricos, análise de documentos, de cotidiano, dentre outros”. As autoras descrevem cinco momentos na execução de um Estudo de Caso:

1º - Delimitação do objeto de estudo – A conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em área de risco no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte;

2º - Definição dos procedimentos quantitativos e qualitativos a serem utilizados – Questionários com perguntas abertas e fechadas, análise de conteúdo de documentos da

Polícia Militar de Minas Gerais, análise de pesquisas relacionadas ao policiamento executado pelo GEPAR;

3º - Definição dos métodos de registro de dados levantados – Os dados foram coletados, selecionados, registrados, codificados, tabulados e analisados pelo pesquisador, com auxílio de tecnologia da informação, principalmente *software* de planilha eletrônica, editor de textos e de construção de mapas conceituais;

4º - Elaboração de relatórios parciais das análises dos dados – Os dados e as informações foram analisados através da construção de mapas conceituais, conforme descrito adiante;

5º - Redação do relatório final (dissertação).

Na análise do contexto de redes interorganizacionais verificou-se a utilização dos princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes propostos por Cândido *et al*, (2000): a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementariedade. Bem como as formas de redes interorganizacionais: bilateral/multilateral, homogênea/heterogênea, formal/informal e estática/dinâmica.

Também se verificou as dimensões em que as redes são estruturadas, de acordo com Balestrin (2005): rede horizontal e vertical.

Para a análise dos dados, também, utilizou-se mapas conceituais porque,

[...] ele é adequado como instrumento facilitador da meta-aprendizagem, possibilitando uma oportunidade do estudante aprender a aprender, mas também é conveniente para um especialista tornar mais clara as conexões que ele percebe entre conceitos sobre determinado tema. (TAVARES, 2007, p.3)

O *software* utilizado para a criação dos mapas conceituais para a análise da presente pesquisa foi o CmapTools, desenvolvido pelo *Institute for Human Machine Cognition da University of West Florida* e está disponível em <http://www.ihmc.us>.

A ferramenta CmapTools permite ao usuário construir, navegar, compartilhar e criticar modelos de conhecimento representados com mapas conceituais. O programa apresenta uma estratégia cognitiva para representar o conhecimento para formatação dos mapas, adicionando recursos como: sons, imagens, vídeos, textos e até mesmo outros mapas conceituais.

Os mapas conceituais são uma representação visual do conhecimento por meio de grafos orientados, conexos e cíclicos, cujos nós, mostram os conceitos; seus arcos e ligações, mostram as relações entre os conceitos. (AMORETTI; TAROUCO. 2000)

Os conceitos, por sua vez, são organizados de forma relacional e modular, em classes e subclasses, estruturando a informação. (AMORETTI; TAROUCO. 2000)

As autoras apontam quatro funções do mapa conceitual:

- a) Função de descrição - dos objetos da experiência, permitindo o seu reconhecimento;
- b) Função econômica - vinculada ao seu caráter classificador;
- c) Função de organização - dos dados da experiência de modo a que se estabeleçam entre eles conexões lógicas, permitindo a inferência dedutiva dos conceitos;
- d) Função de previsão - em que o conceito é um meio antecipador, projetando modelos, conceitos matemáticos ou construções.

Os conceitos são pensados de forma interativa e múltipla em que cada subclasse herda automaticamente as propriedades da sua classe, diminuindo o tempo e a dificuldade da aprendizagem, exigindo da memória apenas os elementos mais representativos. A elaboração de um mapa conceitual implica em aprender a agrupar os conceitos segundo seus traços perceptivos e segundo as categorias que têm um significado [...]. (AMORETTI; TAROUCO. 2000, p. 3-4)

Tavares (2007), baseado na proposta de Novak e Gowin (1999), indica que a construção de mapas conceituais considera uma estrutura hierárquica dos conceitos que são

apresentados por meio de uma “diferenciação progressiva” e de uma “reconciliação integrativa”.

Na diferenciação progressiva um conceito é desdobrado em outros que estão contidos em si. Neste caso ocorre um desdobramento de conceitos mais globais para conceitos menos inclusivos. Na reconciliação integrativa um determinado conceito é relacionado a outro diferente.

Tavares (2007) apresenta quatro tipos de mapas conceituais:

a) Tipo aranha – De fácil elaboração, onde o conceito gerador do mapa é colocado no centro e os demais conceitos vão se irradiando e afastando do meio. Este mapa não mostra as relações entre conceitos facilmente.

b) Tipo fluxograma – Organiza a informação de uma maneira linear, mostrando passo a passo determinados procedimentos, incluindo um início e um fim. É fácil de ler, mas incompleto na exposição do tema, pela falta de pensamento crítico.

c) Tipo sistema – É semelhante a um fluxograma, acrescentando uma entrada e uma saída. Mostra várias relações entre os conceitos, mas quando tem um grande número de relações é difícil de ler.

d) Tipo hierárquico – A informação é apresentada numa ordem descendente de importância. Estrutura o conhecimento de maneira mais adequada a compreensão humana. É de difícil construção, pois expõe a estrutura cognitiva do autor.

Para se construir um bom mapa conceitual há necessidade, primeiramente, de selecionar os conceitos a serem relacionados. Em seguida ocorre o exercício da conexão entre os conceitos selecionados. O grande número de conexões entre os conceitos revela a familiaridade do autor com o tema, o que não é percebido quando são apresentadas conexões lineares entre os conceitos.

Novak e Gowin *apud* Tavares (2007) apresentam várias aplicações dos mapas conceituais em educação: Exploração do que os alunos já sabem, o traçado de um roteiro para a aprendizagem, extração de significados de livros e textos, preparação de trabalhos escritos e exposições orais, e avaliação formativa.

Assim, “o mapa conceitual é uma estrutura esquemática para representar um conjunto de conceitos imersos numa rede de proposições” (TAVARES, 2007, p.13), conforme Figura 5.1.

Quanto ao aspecto formal, o presente trabalho seguiu os modelos propostos por França, (2004) e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006).

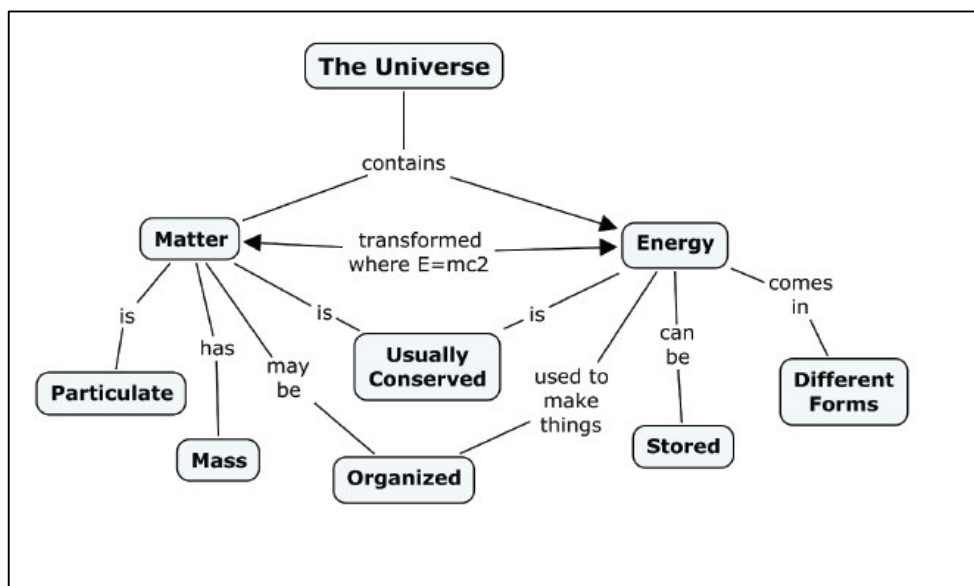


Figura 5.1 - Mapa conceitual que apresenta o conceito da estrutura do Universo.  
Fonte: NOVAK; CAÑAS, 2008, p.21.

*“É preciso sentir a necessidade da  
experiência, da observação, ou seja, a  
necessidade de sair de nós próprios para  
aceder à escola das coisas, se as queremos  
conhecer e compreende”  
Émile Durkheim*

## **6 ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES COLETADAS**

Após a exposição dos procedimentos metodológicos e da efetiva coleta de dados e informações para se verificar a hipótese proposta no capítulo 1 do presente trabalho, onde o desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco no bairro Pedreira Prado Lopes, em Belo Horizonte, não realizam plenamente as fases da conversão do conhecimento, principalmente, a fase de internalização, o que interrompe a espiral do conhecimento, no nível do grupo local, impedindo a criação do conhecimento no nível organizacional e interorganizacional; chegou-se às constatações que se seguem, analisadas sob dois aspectos: conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço policial do GEPAR e a conversão do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais no desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco

### **6.1 A conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço policial do GEPAR**

As observações de campo estão expostas seguindo o reconhecimento das fases do desenvolvimento do serviço e das etapas da conversão do conhecimento.

Nas fases do desenvolvimento do serviço registram-se a definição de estratégias, o planejamento, o projeto, a implementação e a implantação.

a) Definição de estratégias

Quanto à fase de definição de estratégias, foram apresentadas questões aos representantes do NPA do Estado-Maior da PM e do NPA da 1ª Região, e aos Comandantes do GEPAR da Pedreira Prado Lopes.

O Representante do NPA do EMPM afirmou que A PMMG não desenvolveu uma pesquisa para verificar se o GEPAR deveria ser criado, foi observada a necessidade da PM de melhorar sua atuação nos aglomerados com altos indicadores criminais, principalmente, através de uma pesquisa desenvolvida pelo CRISP/UFGM que apontava as altas taxas de homicídios nos aglomerados.

O inquirido afirmou também que o serviço do GEPAR foi direcionado exclusivamente para os aglomerados que tinham altas taxas de homicídios e que foram contemplados pelo projeto Centro de Referência do Cidadão (CRC), que também teve um levantamento específico pela SEDS. Em todos estes locais foi elaborado um Estudo de Situação (ESI) para alocar o efetivo e principalmente, para fixar os materiais adquiridos por convênio.

Foi questionado se as idéias dos públicos, externo e interno, foram aproveitadas na elaboração do serviço. A resposta foi que sim e a principal idéia foi a própria concepção do serviço GEPAR apresentada por um oficial da PMMG ao EMPM. O policial tinha frequentado o curso de Multiplicador de Polícia Comunitária na cidade do Rio de Janeiro e tinha visto o projeto GEPAE no Morro Pavão – Pavãozinho e propôs que a PM fizesse um *benchmark*; o que foi prontamente atendido. Tiveram, também, várias contribuições dos policiais, com relação ao treinamento focado na atividade preventiva, na própria elaboração da norma reguladora do serviço, entre outros.

Com relação ao monitoramento do ambiente em que o serviço é executado, o entrevistado respondeu que é monitorado de forma direta (diária) pelo comando da

Companhia PM e de forma indireta (semestral) pela Comissão de Avaliação e Acompanhamento do GEPAR, formada pelo Subcomandante do Batalhão, Assessor de Inteligência, comandante da Companhia, oficial psicólogo e assessor jurídico do Batalhão da PM. Essa comissão é responsável pelo acompanhamento sistematizado das atividades do GEPAR e tudo deve ser registrado em relatório e enviado para a Região da PM tomar conhecimento e se necessário, tomar providências administrativas e operacionais. Ainda nesta perspectiva afirmou que o ambiente dos aglomerados tem uma alteração efêmera e os próprios comandantes do GEPAR têm a responsabilidade de levantar estas informações e alimentar o banco de dados, monitorado pela Seção de Inteligência do Batalhão da PM, assim como apresentá-las nas reuniões de intervenção estratégica.

Para se entender melhor e como visto no Capítulo 4, uma Região da Polícia Militar (RPM) é subdividida territorialmente por Batalhões (BPM), que por sua vez, são compostos por Companhias (Cia PM). As Cia PM são subordinadas aos BPM que são subordinados à RPM. Os comandantes de Cia podem ser Majores ou Capitães. Os comandantes de Batalhões são Tenentes-Coronéis e os comandantes de Regiões são Coronéis. Os GEPAR, em Belo Horizonte, estão alocados em um Cia PM e são subordinados a elas. Cada GEPAR possui um ou dois comandantes que na maioria dos casos são Tenentes, que é da categoria dos oficiais. Os demais componentes do GEPAR são Sargentos, Cabos e Soldados, todos da categoria de praças e subordinados diretamente ao Tenente.

Por fim, para esta fase, foi questionado ao representante do NPA do EMPM se houve previsão de impacto na estrutura da organização; o que obteve resposta negativa e que o serviço foi criado como um protótipo nos sete (7) aglomerados em Belo Horizonte que tinham o Centro de Referência Cidadão (CRC) e depois expandidos para outros locais, com o apoio da SEDS.

Ao representante do NPA da 1ª RPM e aos comandantes do GEPAR, quanto à primeira fase foi questionado apenas sobre o monitoramento do ambiente de execução do serviço, o que foi confirmado pelos entrevistados.

Foi relatado que existe um monitoramento eletrônico por meio de câmeras e que as novas informações apuradas no aglomerado são repassadas imediatamente ao comandante do GEPAR, o qual busca mais informações junto aos demais órgãos do sistema de defesa social e posteriormente repassa as informações com mais detalhes para os demais integrantes do grupo.

Assim, está caracterizada a fase de definição estratégica, pois, o serviço foi criado com base em pesquisas acadêmicas, existiu uma análise do ambiente onde o serviço seria empregado, houve um protótipo, há um monitoramento direto e indireto do serviço e do ambiente, aproveitou-se idéias de pessoas internas e externas à Corporação, o serviço foi criado para ser desenvolvido ou executado de forma integrada, não havendo apenas a previsão de impacto na estrutura organizacional.

#### b) Planejamento

Ao representante do NPA do EMPM foi questionado quanto ao conceito do serviço, onde se obteve a resposta que ele não foi formalizado no início e que após a sua formalização, em 2005, o conceito ainda não foi revisto.

A determinação de recursos, matérias e humanos, para o desenvolvimento do serviço ocorre e que no início (2003), foi realizado um projeto pela SEDS, para criação do GEPAR e suas fases de expansão nos anos sucessores. Não foi previsto um período de teste e que nem a PMMG ou a SEDS desenvolveram uma grande pesquisa em todos os aglomerados que são atendidos pelos GEPAR / Programa Fica Vivo!, consultando os usuários do serviço.

A fase de planejamento está caracterizada, pois o conceito do serviço foi estabelecido, existe a determinação de recursos, foi estabelecida uma metodologia de

execução. Mas o conceito ainda não foi revisto, após três (3) anos, e os usuários do serviço ainda não foram consultados.

c) Projeto

As perguntas relativas à fase de projeto foram dirigidas ao representante do NPA do EMPM e ao representante do CTP.

Ao representante do NPA do EMPM foi questionado se existiu um projeto formal para a implantação do serviço e o que continha esse projeto. Foi respondido que foram dados três (3) passos para a criação do GEPAR: (1º) experiência pontual no aglomerado Morro das Pedras; (2º) capacitação dos PM para atuar nos sete (7) aglomerados de BH e (3º) a sistematização deste serviço vinculado ao Programa Fica Vivo!, desenvolvido pela SEDS.

Com relação à divulgação do serviço, o entrevistado relatou que não ocorreu um planejamento sistematizado da SEDS, somente a difusão das ocorrências de sucesso pela PMMG. Afirmou que na própria comunidade é o GEPAR que realiza a mobilização das lideranças comunitárias, portanto a melhor forma de divulgação, no nível local.

Foi questionado sobre a previsão de um treinamento para a execução do serviço, o que foi respondido que existem dois (2) tipos de treinamentos específicos: curso GEPAR desenvolvido no Centro de Treinamento Policial (CTP) da Academia de Polícia Militar (APM) e os encontros técnicos no CRISP/UFG, com os policiais que atuam nos GEPAR, líderes comunitários e policiais civis. Foi relatado que em 2008 ocorreu o I Seminário do GEPAR e Fica Vivo!, que contou com a participação de praticamente todos os policiais envolvidos com o programa.

O estabelecimento de metas, resultados e avaliações periódicas foi outra pergunta realizada para a caracterização da fase de projeto. O entrevistado respondeu que no início não existiam metas ou qualquer indicador de avaliação de qualidade. Entretanto, após o trabalho de indicador de desempenho desenvolvido pela 1ª RPM (responsável por Belo Horizonte),

esta prática passou a ser perseguida nos GEPAR. Mas ainda precisa ser sistematizada pelas demais RPM.

Questionou-se o estabelecimento de períodos para a renovação e atualização de recursos materiais e humanos. O entrevistado respondeu que a norma que regula o serviço do GEPAR estabelece o prazo mínimo de dois (2) anos para o policial ser substituído, exceto no caso de algumas excepcionalidades. Mas não ocorreu um planejamento sistematizado do EMPM para substituição dos recursos materiais. Contudo em 2008 iniciou-se este processo de troca de viaturas e complemento dos materiais para os GEPAR criados em 2003.

Ao representante do CTP foi perguntado como ocorre a capacitação e o treinamento do GEPAR e qual a periodicidade. Obteve-se a resposta que a capacitação se dá mediante um curso anual de 44 horas/aulas e o treinamento, dos GEPAR que atuam nas cidades da região metropolitana de Belo Horizonte tem ocorrido mediante o curso de Estudos Técnicos realizado pelo CRISP/UFGM.

Então, constata-se a existência da fase de projeto, particularizada pela formalização do projeto, divulgação do serviço, previsão e existência de treinamento, estabelecimento de metas e resultados, e a renovação periódica dos recursos.

#### d) Implementação

Para se conformar a fase de implementação foram pesquisados o NPA do EMPM, o CTP e os técnicos do programa Fica Vivo!.

Ao representante do NPA do EMPM, foi questionado se houve uma avaliação do serviço e como ocorreu. A resposta foi que uma avaliação periódica do GEPAR é prevista para ser realizada pela Comissão de Avaliação e Acompanhamento do GEPAR. Esta comissão é responsável pelo acompanhamento sistematizado das atividades do GEPAR, e tudo deve ser registrado em relatório e enviado para a RPM tomar conhecimento e se necessário, tomar providências administrativas e operacionais.

A questão sobre o treinamento, feita para a constatação da fase anterior, ao representante do CTP, serviu para a confirmação desta fase.

Aos técnicos do programa Fica Vivo!, foi questionado se há avaliações periódicas da atuação do GEPAR no Programa Fica Vivo! e como são essas avaliações. Os pesquisados responderam que há avaliações, cotidianamente, da atuação do GEPAR no Programa Fica Vivo!. Essas avaliações se dão através de conversas locais na equipe local do Fica Vivo! (técnicos e oficineiros). Os resultados são repassados e discutidos com a diretoria do Programa (técnicos, gestor, supervisora metodológica da diretoria e responsáveis da diretoria pela Intervenção Estratégica). Junto ao GEPAR são avaliadas as ações que anteriormente foram solicitadas e discutidas a partir de uma demanda local na comunidade.

A fase de implementação também está constatada pela existência de uma avaliação interna do GEPAR, uma avaliação integradas e a proposta de metas e resultados.

#### e) Implantação

Por fim, a fase de implantação, onde houve a sondagem aos representantes do NPA do EMPM, do NPA da 1ª RPM, do CTP e comandantes do GEPAR.

Para a confirmação da existência desta fase foi questionado onde e quando o serviço foi implantado inicialmente; se existem avaliações e metas periódicas previstas; se o treinamento é periódico e sistematizado através de uma grade curricular.

O representante do NPA do EMPM relatou que o serviço foi implantado inicialmente em março de 2003 nos aglomerados Morro das Pedras, Conjunto Felicidade, Taquaril, Cafezal, Cabana e Barragem Santa Lúcia. Todos locais atendidos pelo Centro de Referência do Cidadão.

O representante do CTP informou que existe uma grade curricular formalizada para a capacitação e para o treinamento e que as disciplinas são: Psicologia de Grupos, Polícia Comunitária, Direitos Humanos, Prevenção ao Uso e Tráfico de Drogas, Técnica Policial

Militar. E que representantes do CTP participaram da formatação inicial dessas grades curriculares.

O representante do NPA da 1ª RPM e os comandantes do GEPAR, responderam que há avaliações mensalmente do GEPAR, através da avaliação de desempenho e que são estabelecidas metas e resultados para o serviço do GEPAR por meio dos indicadores da 1ª RPM. Que os policiais componentes do grupo são treinados periodicamente para a prestação do serviço, através do Treinamento Policial Básico (TPB) que é bienal e instruções esporádicas a respeito de determinados assuntos como violência doméstica, Direitos Humanos e policiamento comunitário.

Os recursos materiais, necessários à atuação do grupo, não são adquiridos com antecedência e nem atualizados constantemente. O representante do NPA do EMPM relatou, anteriormente, que a atualização dos recursos materiais começou em 2008.

As avaliações periódicas da atuação do GEPAR são feitas por meio de reuniões na 1ª RPM e com o Grupo de Intervenção Estratégica. São estabelecidas metas e resultados para o serviço e existe uma tabela que avalia alguns quesitos que o GEPAR tem que cumprir mensalmente.

A fase de implantação ficou confirmada pela existência de um início oficial, da existência de uma capacitação formatada e periódica e de um sistema de avaliação do desempenho operacional formalizado e em andamento.

Com relação às fases do desenvolvimento do serviço, foram apresentados três casos, aos policiais que trabalham no GEPAR. 52,08% dos entrevistados responderam que ocorrem de 75 a 100% dos casos apresentados, ou seja, pelo menos dois dos três casos ocorrem.

Assim, confirmou-se, através dos questionários aplicados à amostra que todas as cinco (5) fases do desenvolvimento de serviço, estudadas na presente pesquisa, existem ou

existiram, de forma integrada, no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco, principalmente, no bairro Pedreira Prado Lopes.

O mapa conceitual da Figura 6.1 foi desenvolvido a partir da análise anterior e apresenta como é desenvolvido o serviço policial em áreas de risco e a identificação das fases do desenvolvimento de serviço, pela amostra da pesquisa.

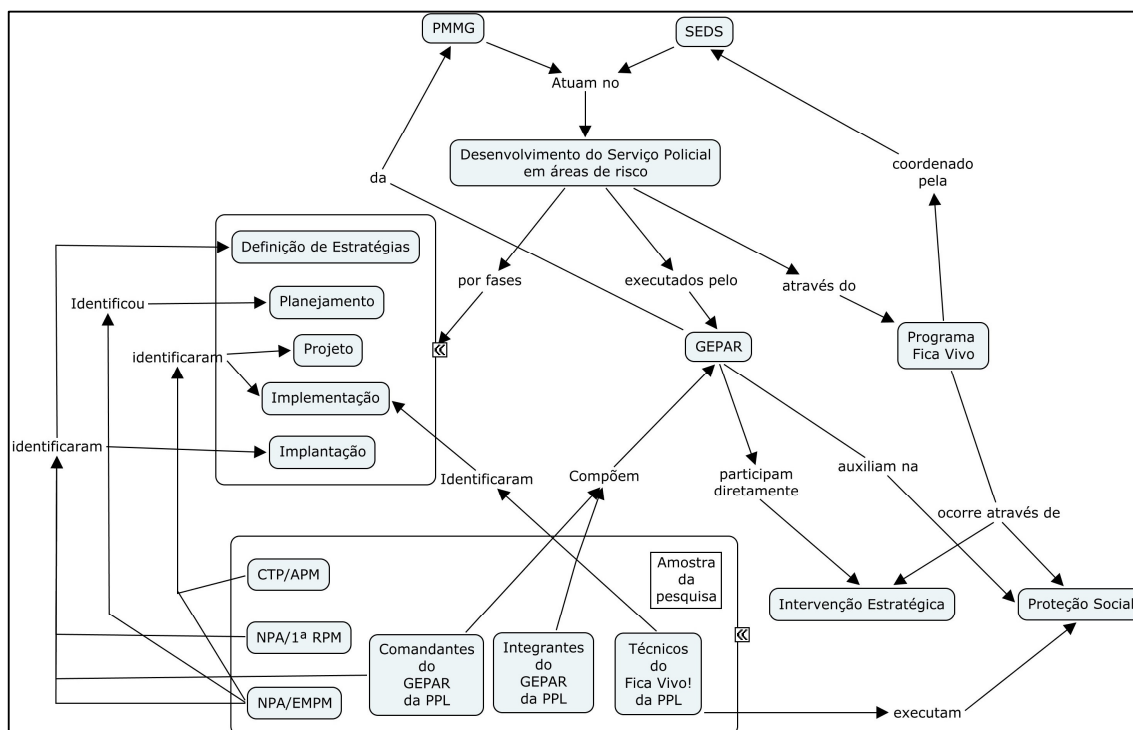


Figura 6.1 - Mapa conceitual do desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco  
Fonte: Elaborado pelo autor

O mapa mostra, graficamente, que o serviço policial em áreas de risco acontece através do Programa Fica Vivo!; que desmembra-se na intervenção estratégica e na proteção social. O GEPAR, grupo da PMMG, executa o serviço participando diretamente da intervenção estratégica e auxiliando na proteção social. Dos componentes da amostra, somente os integrantes do GEPAR não identificaram as fases do desenvolvimento do serviço, porque as afirmações específicas a essas fases, não foram apresentadas. O programa Fica Vivo! é coordenado pela SEDS e os técnicos do programa, representantes da amostra da pesquisa, executam a proteção social.

As etapas da conversão do conhecimento levantadas na pesquisa de campo são: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

Para a constatação, toda a amostra foi envolvida, sendo que para os integrantes do GEPAR, 16 pessoas (Sargentos, Cabos e Soldados), foi aplicado um questionário (Apendice A, questionário 6), com afirmações ou casos que caracterizavam cada etapa (escala de Lickert) e o entrevistado teria que escolher entre seis (6) apontamentos possíveis: (A) isso ocorre sempre, (B) isso ocorre muitas vezes, (C) não sei, (D) não quero opinar, (E) isso ocorre poucas vezes e (F) isso não ocorre. A interpretação foi a de que o (A) representa 100% de ocorrência, (B) 75% de ocorrência, (C) e (D) não computavam, (E) 25% de ocorrência e o (F) 0% de ocorrência, o que gerou o Quadro 6.1.

### QUADRO 6.1

Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando a ocorrência de casos de conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco

| Etapas da Conversão do Conhecimento | Ocorrência de casos |               |               |                  | Não respondentes |                     |       | Total  |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|------------------|------------------|---------------------|-------|--------|
|                                     | Todos os casos      | 75% dos casos | 25% dos casos | Nenhum dos casos | Não souberam     | Não quiseram opinar | Total |        |
| <b>Socialização</b>                 | 17,71               | 31,25         | 22,92         | 9,38             | 11,46            | 6,77                | 18,23 | 99,48  |
| <b>Externalização</b>               | 10,80               | 20,45         | 27,27         | 12,50            | 11,93            | 16,48               | 28,41 | 99,43  |
| <b>Combinação</b>                   | 4,69                | 17,71         | 32,81         | 14,58            | 13,02            | 17,19               | 30,21 | 100,00 |
| <b>Internalização</b>               | 16,41               | 21,09         | 23,44         | 18,75            | 6,25             | 13,28               | 19,53 | 99,22  |

Fonte: Dados da pesquisa

Grande parte das respostas está entre 75 a 25% de ocorrência dos fatos, ou seja, os fatos que confirmam a existência das etapas da conversão do conhecimento ocorrem entre as duas percentagens expostas o que pode caracterizar a não execução plena de cada etapa, mas confirmar as suas existências.

As fases que despontaram com a utilização de todos os meios apresentados foram a socialização, com 17,71% das respostas e a internalização com 16,41% das respostas

Para os policiais do GEPAR, quando se observa a coluna ‘nenhum dos casos’, a socialização e a externalização são as fases mais fortes (onde foram observados mais casos) seguidas pela combinação e internalização.

Os não respondentes estão caracterizados entre os que não sabem e os que, por algum motivo não quiseram se manifestar. O objetivo desses posicionamentos seria para entender até que nível os entrevistados possuíam entendimento sobre o assunto. Ao se fazer uma média entre as quatro (4) etapas, constata-se que aproximadamente 24% das respostas enquadram-se nesta situação, ou seja, infere-se que pelo menos um terço dos casos ou os conceitos não foram entendidos por parte dos entrevistados. Destacam-se, em primeiro lugar os casos da etapa de combinação, com 30,21% de não respondentes e em último lugar os casos de socialização com 18,23% de respostas nestas categorias.

Pelo total de respostas, nota-se que os pesquisados deixaram de responder alguns casos.

Assim, para os policiais que trabalham no GEPAR, ocorre a conversão do conhecimento com todas as quatro (4) etapas, destacando-se a socialização. A etapa de combinação destaca-se por ter um maior número de casos não respondidos e a etapa de internalização desponta pelo pouco número de casos existentes, em relação às demais.

Em seguida foi analisada cada etapa da conversão do conhecimento, com as respostas das questões apresentadas aos representantes do NPA do EMPM, do NPA da 1ª RPM, do CTP e aos comandantes do GEPAR.

Não serão, neste momento, apresentadas as questões relacionadas à formação de rede interorganizacional; o que será apresentado no próximo tópico.

a) socialização

Com relação à socialização, ao representante do NPA do EMPM foi questionado se ocorrem treinamentos práticos e qual a periodicidade; se as boas práticas são observadas; se ocorrem reuniões formais entre os coordenadores do GEPAR para discussão de assuntos relativos ao serviço; se a sociedade, usuária do serviço é questionada sobre a satisfação na atuação do GEPAR; e se o grupo produz relatórios de serviço e esses relatórios são analisados.

O entrevistado respondeu que ocorre treinamento durante o curso GEPAR e durante as próprias instruções semanais (treinamento semanal da PMMG), contudo depende do comandante da Cia PM e do comandante do GEPAR, não existindo uma regra para todos os GEPAR. Além destes treinamentos a SEDS promove, através de encontros técnicos, um treinamento bimestral, específicos para cada aglomerado; e um seminário anual de integração com os técnicos do Fica Vivo!.

As boas práticas são observadas, através da divulgação dos trabalhos dos grupos em seminários, internamente pela Assessoria de Comunicação Operacional da PMMG e pela SEDS.

As reuniões formais ocorrem mensalmente entre o NPA do EMPM e a coordenação do programa Fica Vivo!, ou no caso de alguma demanda emergente. Quinzenalmente ocorrem reuniões nos locais, entre o comandante da Cia com os demais técnicos do Programa Fica Vivo!. Em algumas cidades, as reuniões de intervenção estratégica estão acontecendo de forma sistematizada, como em Belo Horizonte, onde ocorrem mensalmente.

A sociedade não é questionada ou consultada de forma sistematizada, com indicadores de qualidade para aferir o serviço. A maneira mais comum é através de reuniões com a própria comunidade, dentro do próprio aglomerado.

A norma formal que institui o GEPAR prevê que o comandante da Cia PM deve acompanhar as ações do grupo através da análise dos indicadores criminais, dos relatos dos líderes comunitários e outros, obtidos nas reuniões integradas.

Percebe-se, pela exposição acima, que todos os casos propostos sobre a socialização ocorrem, ou então, estão previstos em normas para cumprimento.

O representante do NPA da 1ª RPM respondeu que não ocorrem treinamentos práticos com o GEPAR. As boas práticas são observadas e premiadas somente através de concursos promovidos pela PM e outros órgãos. Que não ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e o NPA da 1ª RPM, nem entre o NPA da 1ª RPM com outros Órgãos que compõem o programa Fica Vivo!. Os relatórios de serviço não são repassados para o NPA da 1ª RPM. Os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes dos demais órgãos envolvidos e a sociedade, mas esses contatos dependem da demanda da área atendida pelo grupo. Que o próprio BPM realiza as alterações de componentes do GEPAR da Pedreira Prado Lopes, mas não informa ao NPA da 1ª RPM.

Nota-se o pouco envolvimento do NPA da 1ª RPM, o que pode prejudicar o desenvolvimento do serviço, principalmente no que se refere ao controle, visto que o NPA da RPM é intermediário entre o nível operacional que executa o serviço e o nível estratégico (NPA do EMPM) que coordena e controla o serviço.

O entrevistado do CTP relatou que desde 2003 o Centro capacita e treina os integrantes do GEPAR. O CTP monitora e coordena metodologicamente os cursos e treinamentos porque, geralmente, eles ocorrem nas instalações da APM com professores do próprio Centro.

Os comandantes do GEPAR não foram unânimes nas respostas, mas elas se relacionam com as respostas do NPA do EMPM, da 1ª RPM e do CTP.

Foi questionado sobre a ocorrência de treinamentos práticos com o GEPAR e qual a periodicidade. Um dos oficiais respondeu que não há treinamentos práticos. O outro respondeu que ocorrem só durante o curso.

Percebe-se que o curso ministrado pelo CTP propõe treinamentos práticos, mas o treinamento periódico, chamado de instrução, praticado pelas Cia PM, não é priorizado pela Unidade Operacional responsável pelo GEPAR da Pedreira Prado Lopes (PPL). O que é confirmado pelas respostas do representante do NPA do EMPM.

As boas práticas são observadas e premiadas com notas meritórias, menções elogiosas e folga. O GEPAR da PPL já participou do concurso de Polícia Comunitária, sendo premiado em 2006 com o Projeto “Pedreira em Paz e Limpa”.

Os pesquisados relataram que policiais do GEPAR não possuem experiências em outros grupos e a metade do efetivo do GEPAR da PPL é composta por policiais que trabalham no aglomerado desde sua implantação, em 20 de abril de 2004.

Com relação ao trabalho de policiais novatos com policiais experientes, os comandantes responderam que ocorre, e sempre procuram mesclar os policiais experientes com os novatos. Também avaliam o perfil de cada policial para facilitar nas diversas atividades do dia a dia.

Foi questionado se ocorrem reuniões informais e formais entre os integrantes do GEPAR e qual a periodicidade. Um dos pesquisados respondeu que quanto às reuniões informais ocorriam, mas hoje em dia não ocorrem mais. Que as instruções quinzenais da Cia eram realizadas em separado com os policiais militares do GEPAR e atualmente as instruções são realizadas junto com toda a tropa da Cia. As reuniões formais não ocorrem. O outro comandante respondeu que as reuniões informais ocorrem anualmente e as formais de acordo com a necessidade.

Observa-se que houve um equívoco por parte dos entrevistados que confundiram as instruções programadas como informais; o que é justamente ao contrário. As instruções, para a PMMG, são os treinamentos e as reuniões de trabalho. Então, percebe-se que existem reuniões formais programadas e informais, de acordo com a necessidade.

Foi questionado se a sociedade, usuária do serviço, é consultada sobre a satisfação na atuação do GEPAR. Um comandante respondeu que não. O outro respondeu que a consulta, geralmente, ocorre através do Programa de Mediação de Conflitos da SEDS. As respostas confirmam os depoimentos dos representantes do NPA do EMPM e da 1ª RPM.

Foram solicitadas informações sobre a produção de relatórios de serviço, por parte do GEPAR e sua análise pelo escalão superior. Os entrevistados relataram que produzem relatórios. Que possuem um livro de controle de operações e ocorrências e todos os fatos ocorridos no aglomerado são registrados diariamente no livro, facilitando o controle e a fluidez das informações entre as equipes, uma vez que eles trabalham com equipes em dias alternados. Todo mês os relatórios são enviados ao CPC.

Portanto apreende-se que os relatórios estão previstos pelas normas e são enviados para o nível intermediário da organização, que não os analisa, de acordo com as respostas apresentadas até o momento.

No caso das questões relacionadas à frequência de alterações de componentes do GEPAR da Pedreira Prado Lopes; foi respondido que só ocorre em casos específicos, como desgaste do policial na atividade e interesse próprio. A maioria dos integrantes do GEPAR não demonstra interesse em sair do grupo para outro tipo de policiamento, alguns saem para fazer cursos.

Pelo que se pode notar, a etapa de socialização ficou particularizada, e ocorre de maneira consciente e programada.

b) externalização

A etapa de externalização foi analisada com base nos questionamentos feito ao representante do NPA do EMPM, aos técnicos do Fica Vivo! e aos comandantes do GEPAR. As respostas dos técnicos do Fica Vivo! serão analisadas no próximo tópico, porque estão relacionadas à rede interorganizacional.

Ao representante do NPA foi perguntado se novas idéias são registradas, formalizadas e remetidas ao escalão superior e testadas. O entrevistado respondeu que não, pois o fluxo destas informações tem o costume de se perder até chegarem ao nível estratégico. Em organizações tradicionais e grandes, como a PMMG, este é um dos maiores óbices para aperfeiçoar o serviço. O EMPM tem o objetivo de implementar um “banco de idéias” para aproveitar este potencial criativo.

Novamente foi questionado quanto à existência de premiação para as melhores práticas. O que foi respondido que sim, de uma maneira singela as melhores práticas são destacadas, como ocorreram no seminário em 2008. O oficial sugere a criação de uma comenda (medalha) específica para este serviço.

As respostas dos comandantes do GEPAR, novamente, não foram unânimes, mas ajudam a compreender o processo.

Para eles foi questionado se as novas maneiras de se executar o serviço, quando surgem, são repassadas ao grupo. Ambos responderam que sim e de maneira informal, em contatos com as equipes de trabalho e através de instruções.

Os entrevistados informaram que quando há necessidade de alteração no conceito de atuação do GEPAR, as novas idéias que surgem são registradas e formalizadas, como por exemplo, o horário de atuação do grupo no aglomerado e técnicas de abordagens a moradores de rua.

Foram solicitadas informações de como é a discussão de um novo método de realizar o serviço. Um dos entrevistados expôs que os GEPAR da 1ª RPM quase nunca se encontram, não é realizado um *WorkShop* e que, via de regra, os maiores envolvidos no processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados são os oficiais que comandam os grupos. O outro pesquisado respondeu que ocorrem discussões através de projetos escritos e também de idéias novas.

Ressalta-se que, pelas respostas, apesar de não ocorrerem encontros e *WorkShops*, ocorrem as discussões.

As duas perguntas restantes apresentaram respostas negativas por um entrevistado e positivas, por outro. Questionou-se se todos os integrantes do grupo expõem suas opiniões e idéias quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira e se as pessoas e/ou grupos portadores de conhecimento que influenciam no desenvolvimento do serviço, são requeridas, ouvidas ou chamadas a opinar.

Para se dirimir a dúvida quanto à resposta dos questionamentos anteriores, recorreu-se aos questionários dos integrantes do GEPAR. Nele havia duas (2) afirmações sobre a exposição de novas idéias e a consulta a outros grupos e pessoas. 43,75% dos pesquisados responderam que muitas vezes os integrantes do grupo expõem suas opiniões e idéias quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira. 25% responderam que isto ocorre sempre; ou seja, 68% dos pesquisados que pertencem ao GEPAR da PPL expõem suas opiniões e idéias sobre uma nova maneira de se realizar o serviço.

Entretanto, 56,25% dos entrevistados apontaram que poucas vezes, ou nunca, as pessoas e grupos diferentes do GEPAR são requeridos ou chamados a opinar.

Nota-se que apenas as idéias e opiniões internas são trabalhadas.

A externalização ficou confirmada, todavia, segundo as respostas, esta etapa deve ser mais trabalhada, sistematizada e aproveitada.

c) Combinação

Questionou-se ao representante do NPA do EMPM se as necessidades de alterações nos conceitos formalizados são apresentadas ao escalão superior. O pesquisado respondeu que raramente, pois as Companhias PM não têm o hábito de registrar estas demandas, o que gera uma grande perda de informações. As grandes sugestões surgem durante os cursos de capacitação, principalmente com relação ao conteúdo programático das disciplinas.

O oficial relatou também que as mudanças do conceito do serviço são implementadas, mas de forma muito lenta. Quando surge alguma proposta, por exemplo, os critérios de seleção dos policiais para integrarem o GEPAR, ela demora muito para chegar ao nível estratégico. Via de regra, o conceito do serviço permanece estático na norma, mas eventualmente é ignorado na prática para atender alguma peculiaridade.

O representante do NPA da 1ª RPM relatou que não houve nenhum encaminhamento, para aquele setor, sobre as necessidades de alteração no conceito de atuação do GEPAR.

Os comandantes do GEPAR discordaram entre si, quanto à discussão dos conceitos formalizados sobre o serviço entre o grupo, com os integrantes de outros órgãos e com a sociedade. Um respondeu que não ocorre. O outro respondeu que ocorre através de reuniões e documentos. Como, neste momento interessa somente a discussão dos conceitos entre o grupo, recorreu-se ao questionário aplicado aos demais componentes do GEPAR, onde foi localizado apenas um caso, conforme Gráfico 6.1, no qual nota-se que 50% dos entrevistados apontam a ocorrência, poucas vezes, das discussões em grupo e 32% muitas vezes. Assim, conclui-se que os conceitos formalizados sobre o serviço são discutidos em grupo, mas nem sempre.

Foi perguntado se existe incentivo e monitoramento, do escalão superior da PM e do Programa Fica Vivo!, para a discussão constante sobre os conceitos de desenvolvimento do serviço. Um dos pesquisados respondeu não há incentivos para o aprimoramento dos conceitos e aperfeiçoamentos teóricos. O outro respondeu que ocorre através de documentos.

O Gráfico 6.2 aborda o posicionamento dos outros integrantes do GEPAR; sendo observado que 62% dos pesquisados acreditam que ocorre o incentivo e o monitoramento do escalão superior à discussão constante sobre os conceitos de desenvolvimento do serviço.

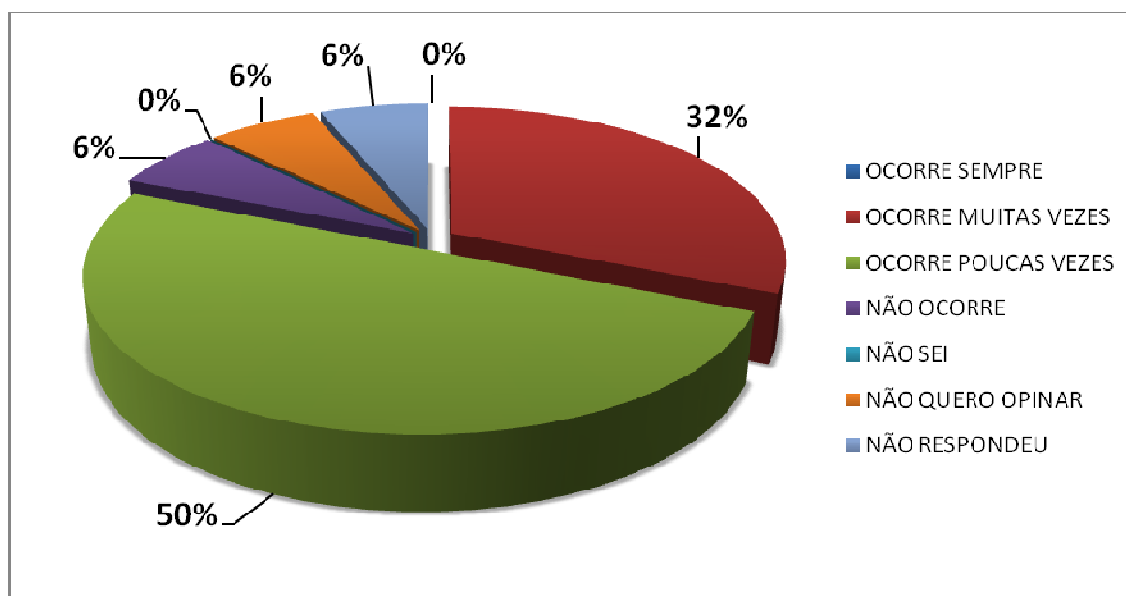


Gráfico 6.1 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando a ocorrência de discussão entre os componentes do GEPAR, dos conceitos formalizados

Fonte: Dados da pesquisa

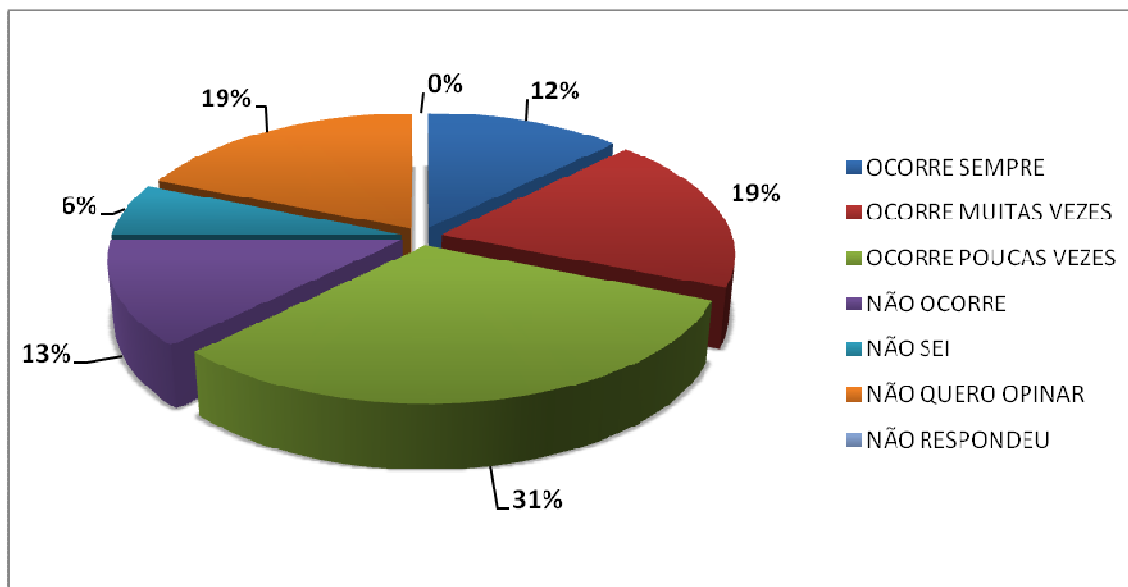


Gráfico 6.2 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando o incentivo e monitoramento à discussão entre os componentes do GEPAR, dos conceitos formalizados  
Fonte: Dados da pesquisa

Finalizando esta etapa, constata-se que a combinação existe e a discussão sobre os conceitos são motivadas, contudo não são concretizadas com a alteração das normas. Esse tipo de reação ‘lenta’ da PM é o esperado por uma organização burocrática, mas ela deve promover um meio de avaliar mais rápido as mudanças nos conceitos, para uma melhor adaptação ao ambiente em que atua.

#### d) Internalização

A internalização apurada sob o foco interno da organização policial recebeu contribuições de toda a amostra.

Ao representante do NPA do EMPM, foi questionado se as novas práticas apresentadas pelo grupo são incluídas nos treinamentos. O pesquisado respondeu que sim, pois a capacitação do GEPAR é feita de forma ‘centralizada’ na APM/CTP, e os professores são oficiais experientes que atuam no GEPAR. Desta forma cria-se um ‘círculo virtuoso’ de teoria e prática.

Foi perguntado se as experiências com o primeiro GEPAR foram incorporadas às normas de funcionamento do grupo e à qualificação. A resposta foi que sim e serviram de balizamento para redação da Instrução GEPAR (norma reguladora do serviço).

Novamente foi questionada a existência de treinamentos através de simulações; o que teve uma resposta positiva, acrescentando que ocorrem de forma pontual durante as instruções semanais e no próprio curso GEPAR, mas não é uma prática de todos os grupos. A grande referência é o simulador de ocorrências montado pelo GEPAR que trabalhada no bairro Vera Cruz na cidade de Belo Horizonte, desenvolvido para este objetivo.

Os demais pesquisados responderam questões referentes ao conhecimento das normas que regulam a prestação do serviço, sendo que as respostas serviram para conhecer a amplitude desse conhecimento e não são preponderantes para a caracterização desta etapa. Contudo é relevante expor o posicionamento de um dos comandantes do GEPAR, quando foi questionado se o que é preconizado em norma para a prática na atuação do GEPAR vai de encontro com a atividade policial. O oficial respondeu da seguinte forma:

Entendo que a Instrução 02/2005 é boa, baseada em três pilares de atuação importantíssimos para o trabalho do GEPAR (Promoção Social, Prevenção e Repressão Qualificada). Tais ações facilitam a legitimidade das atividades policiais do GEPAR, uma vez que possibilita o policial intervir em situações diferentes no dia-a-dia. O GEPAR da PPL ficou mais estruturado a partir do momento que usou de ferramentas alternativas de soluções de problemas. A dissolução da 'cracolândia', o enfrentamento de gangues e o monitoramento através de fotos e organogramas. (Comandante do GEPAR, dados da pesquisa)

Aos demais componentes do GEPAR foram apresentadas duas afirmações para aferir o conhecimento da norma que regula o serviço e o entendimento do policial se a norma está adequada ao serviço. Os resultados constam nos Gráficos 6.3 e 6.4.

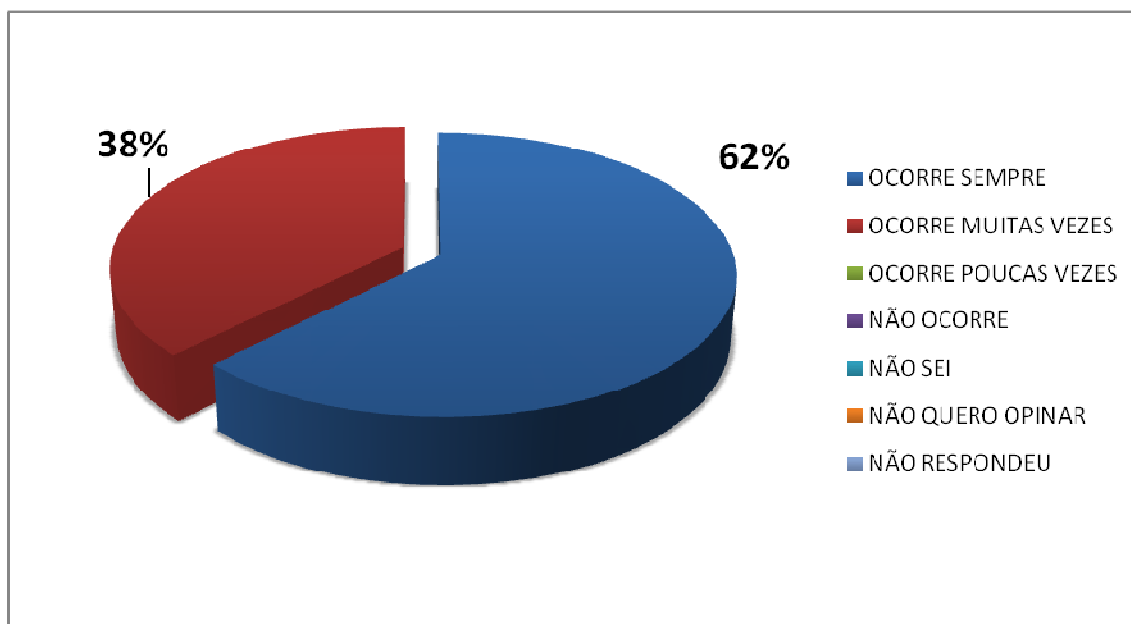


Gráfico 6.3- Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se os policiais do GEPAR conhecem as normas que regulam o serviço

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que 100% dos policiais conhecem as normas.

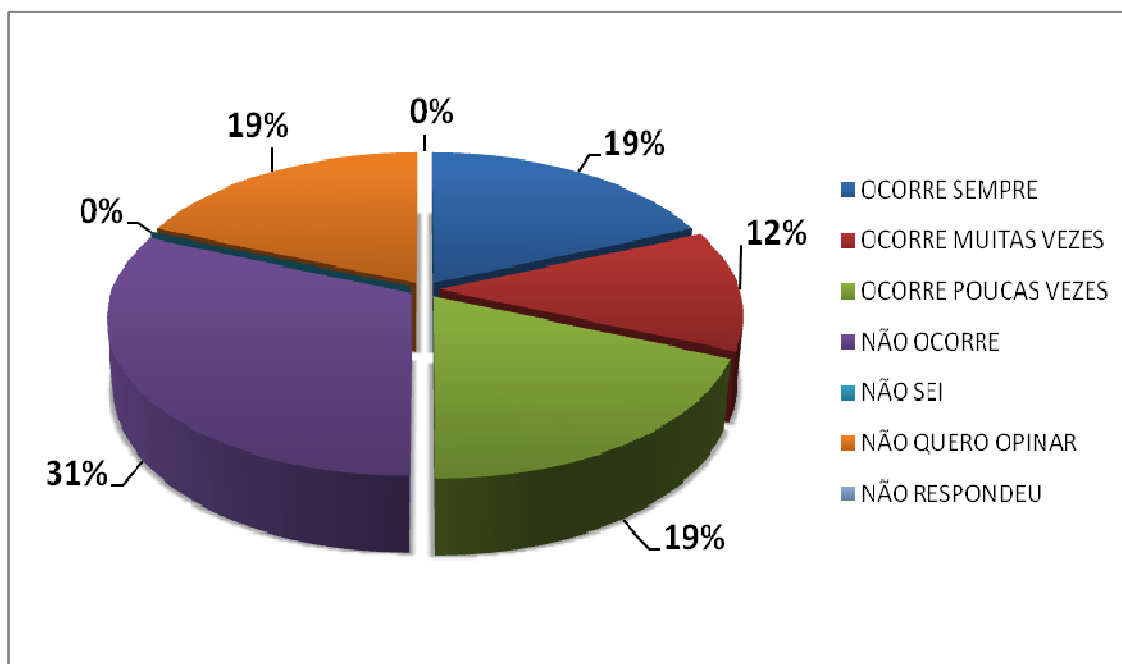


Gráfico 6.4 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se o conceito do serviço não corresponde à prática

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os pesquisados, 30% do grupo acredita que os conceitos são aplicáveis e 50% aponta que nem todo o conceito é aplicável (somatório dos casos que ocorrem).

Assim, a etapa de internalização ocorre, não completamente devido, talvez, ao conhecimento cultural, mas a caracterização está posta.

O mapa conceitual da Figura 6.2 apresenta a percepção da conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo em áreas de risco.

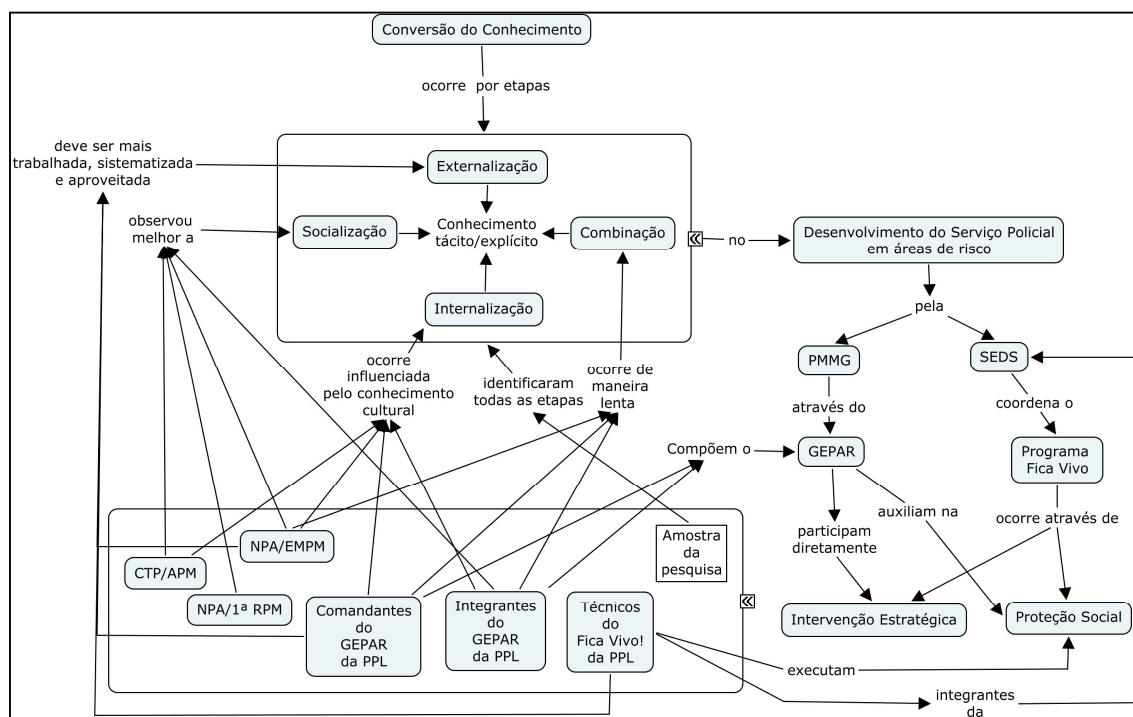


Figura 6.2 - Mapa conceitual da conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo em áreas de risco

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que a todas as etapas foram identificadas; a externalização deve ser mais trabalhada, segundo o representante do NPA do EMPM, os comandantes do GEPAR e os técnicos do Fica Vivo!. A socialização foi observada pelos representantes da amostra, exceto os técnicos do Fica Vivo!. A internalização e a combinação foram observadas pelos representantes da amostra, exceto pelo representante do NPA da 1ª RPM e pelos técnicos do Fica Vivo!.

Ao final deste primeiro processo de análise resume-se que o serviço de prevenção criminal em áreas de risco foi criado com base em pesquisas acadêmicas, usando-se um protótipo, em um ambiente monitoramento e para a sua criação aproveitou-se idéias de pessoas internas e externas à Corporação.

O conceito do serviço foi estabelecido, ocorrem divulgações, treinamentos e avaliação. São estabelecidas metas e resultados e há renovação periódica de recursos.

A conversão do conhecimento ocorre de maneira concomitante e praticamente em todas as fases do desenvolvimento do serviço, destacando-se a socialização que ocorre de maneira consciente e programada.

A externalização deve ser mais trabalhada, sistematizada e aproveitada. A combinação, apesar de ocorrer, depende da alteração das normas que ocorrem lentamente. E a internalização sofre resistência, talvez pelo conhecimento cultural que interfere o entendimento dos policiais que prestam o serviço.

## 6.2 A conversão do conhecimento no contexto de redes interorganizacionais no desenvolvimento do serviço policial em áreas de risco

Para a verificação da rede interorganizacional, a pesquisa de campo propôs questões sobre os itens anteriores para as organizações envolvidas. Estas questões foram apresentadas aos policiais militares e aos técnicos do programa Fica Vivo!

No que se refere à fase de definição de estratégias do desenvolvimento de serviço e ao relacionamento interorganizacional, foi questionado ao representante do NPA do EMPM, se houve a previsão da participação de outros órgãos no serviço do GEPAR. A resposta foi positiva e que o GEPAR foi criado com o apoio da SEDS, especialmente para capacitação dos

policiais. Envolvimento do Ministério Público, Poder Judiciário, entre outros, na própria reunião de intervenção estratégica.

Com relação à fase de planejamento, o representante do NPA do EMPM relatou que foi estabelecida uma metodologia de desenvolvimento integrado do serviço, através dos treinamentos na UFMG/CRISP e no próprio curso GEPAR realizado pela PMMG. O que foi confirmado pelos demais pesquisados. Em 2008 ocorreu o seminário que contou com a participação de praticamente todos os policiais envolvidos, os representantes do programa Fica Vivo! e policiais civis.

Aos técnicos do programa Fica Vivo! foi questionado se são estabelecidas metas e resultados integrados para os serviços da proteção social e do GEPAR e como isso ocorre. Eles relataram que junto com o GEPAR são avaliadas as ações solicitadas e discutidas a partir de uma demanda local na comunidade que propõe uma relação entre a SEDS e a PMMG. E são estabelecidas metas, um encontro mensal para discutir o cenário da criminalidade, as ações demandadas e a avaliação das atuações.

Então o serviço de prevenção criminal em áreas de risco foi desenvolvido de maneira integrada entre a PMMG e outras organizações, principalmente a SEDS, onde se percebe os fundamentos de interação, relacionamento, ajuda mútua, compartilhamento e integração. Quanto à forma, pelos relatos anteriores, está caracterizada uma rede multilateral e heterogênea, com dimensões verticais.

Para se verificar a socialização na relação entre os integrantes do programa Fica Vivo! e o GEPAR, foi perguntado aos técnicos da SEDS se ocorrem reuniões informais e formais entre a equipe do GEPAR e a equipe do Fica Vivo!. Eles responderam que as reuniões informais acontecem quando há uma demanda do GEPAR para apresentação das ações em conjunto para policiais de outras cidades. As reuniões formais ocorrem esporadicamente com todo o grupamento.

Foram questionados se ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e os coordenadores do programa Fica Vivo! da Pedreira Prado Lopes, para tratar de assuntos relativos ao GEPAR. Os pesquisados responderam que uma vez por mês, acontecem reuniões com os dois Tenentes do GEPAR, Capitão e Tenente Coronel.

Foi perguntado se durante os períodos de serviço, os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes do Fica Vivo! e a sociedade. Eles responderam que os contatos do dia a dia acontecem quando há algum conflito, seja ele a noite, de dia ou finais de semanas. Primeiro os oficineiros do Fica Vivo! entram em contato com os técnicos e esses entram em contato com os Tenentes do GEPAR para repassar o cenário da criminalidade e violência. Já as demandas da comunidade ou equipamentos locais são tratadas em conjunto nas reuniões agendadas com o GEPAR.

Perguntou-se a um comandante do GEPAR se existem reuniões informais e formais entre a equipe do GEPAR e as equipes de outros Órgãos envolvidas no programa Fica Vivo. O oficial respondeu que sim. Uma das reuniões é o Grupo de Intervenção Estratégica, a outra ocorre entre os policiais militares do GEPAR e os técnicos da proteção social, ambas ocorrem uma vez por mês. Em casos específicos, podem ocorrer reuniões extraordinárias. Entre os comandantes do GEPAR e os técnicos do Fica Vivo, existe contatos diretos via telefone.

Foi questionado se durante os períodos de serviço, os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes dos demais órgãos envolvidos e a sociedade. Respondeu que sim, principalmente com as delegacias da área. Com a sociedade os contatos são poucos, via de regra só em casos específicos: reuniões para tratar de problemas locais e eventos populares.

Os integrantes do GEPAR apontaram que as reuniões formais entre o GEPAR e outros órgãos ocorrem, em um montante de 56% das respostas, conforme o Gráfico 6.5.

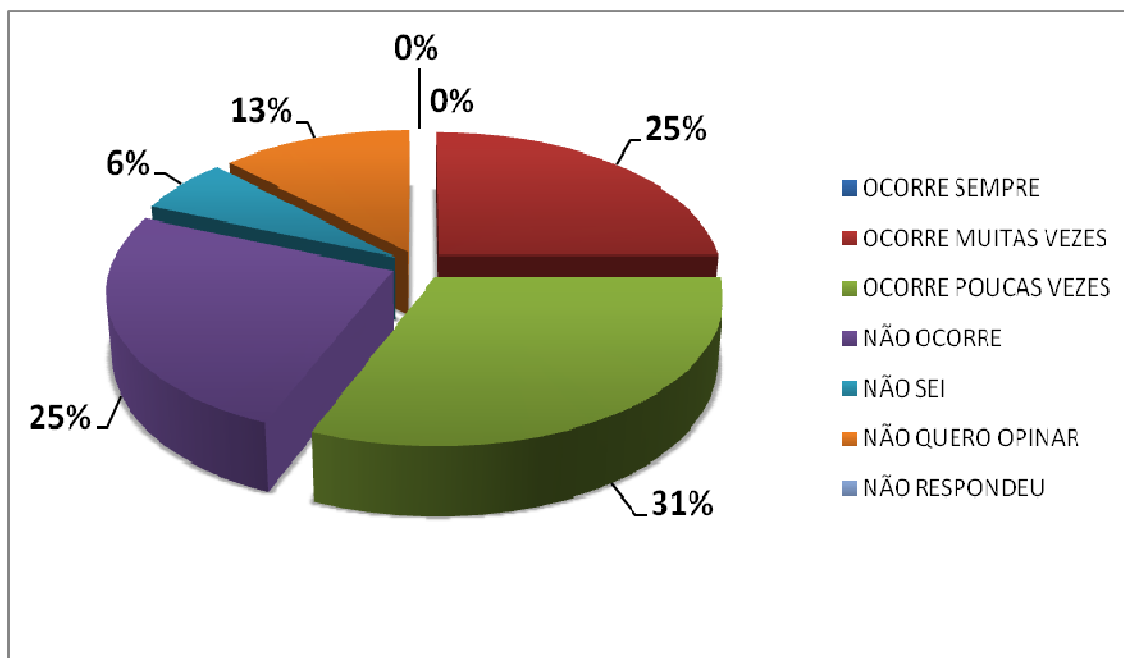


Gráfico 6.5 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se ocorrem reuniões formais entre os membros do GEPAR e outros órgãos que compõem o programa Fica Vivo!

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, a socialização ocorre de modo integrado.

A externalização interorganizacional foi questionada aos técnicos do Fica Vivo! e aos integrantes do GEPAR.

Os técnicos relataram que ocorreu um fórum comunitário, no início da implantação do Programa na PPL (2004), que aconteceu com a participação do GEPAR, comunidade, Fica Vivo! e Mediação de Conflitos. Nesse fórum aconteceram alguns desentendimentos da comunidade com os policiais o que dificultou novas reflexões entre comunidade e GEPAR.

Aos policiais do GEPAR, foi apresentada a afirmação que, quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira, os outros órgãos envolvidos e a sociedade são ouvidos. A resposta, constante do Gráfico 6.6, aponta que apesar de 31% dos integrantes do GEPAR não sabiam, 38% dos pesquisados acreditam que ocorre esse tipo de ação integrada.

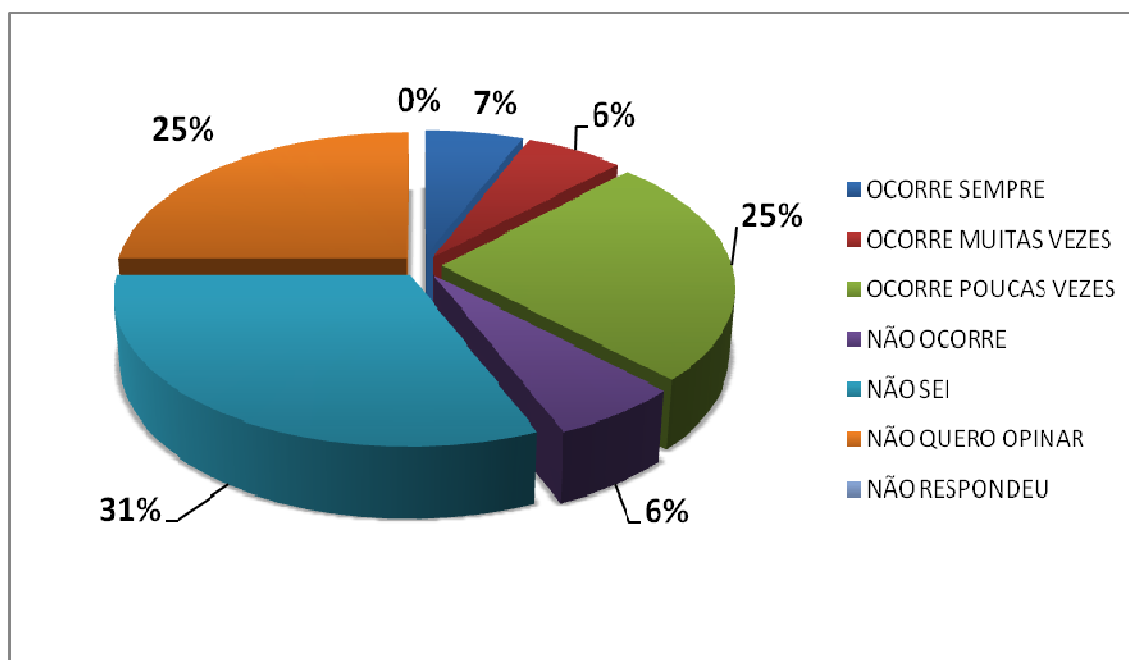


Gráfico 6.6 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se outros órgãos e a sociedade são ouvidos quando há necessidade de mudança do conceito do serviço.

Fonte: Dados da pesquisa

A etapa de externalização de modo interorganizacional ficou caracterizada apesar do problema entre o GEPAR e a sociedade da PPL, apresentados pelos técnicos do Fica Vivo!.

Para a caracterização da etapa de combinação interorganizacional, foi questionado ao representante do NPA do EMPM se os integrantes do GEPAR e dos órgãos envolvidos no programa Fica Vivo conhecem os procedimentos uns dos outros. A resposta foi que sim, mas precisam melhorar muito para chegar ao nível de excelência. O oficial lembrou que, as organizações envolvidas com o Fica Vivo! são muito tradicionais (formais), por isso são

realizadas as reuniões de intervenção estratégica, com atuação da Promotoria Pública, capacitações integradas, atividades de integração lúdicas, entre outras.

Os técnicos do Fica Vivo! relataram que os procedimentos uns dos outros são conhecidos através de reuniões com os grupamentos que atuam na comunidade.

Dos integrantes do GEPAR, 36% afirmaram que existem redes de relacionamento (na Internet ou não) que discutem a atuação do GEPAR e dos demais órgãos. (Gráfico 6.7)

A etapa de combinação também está presente na rede interorganizacional que envolve o programa Fica Vivo!

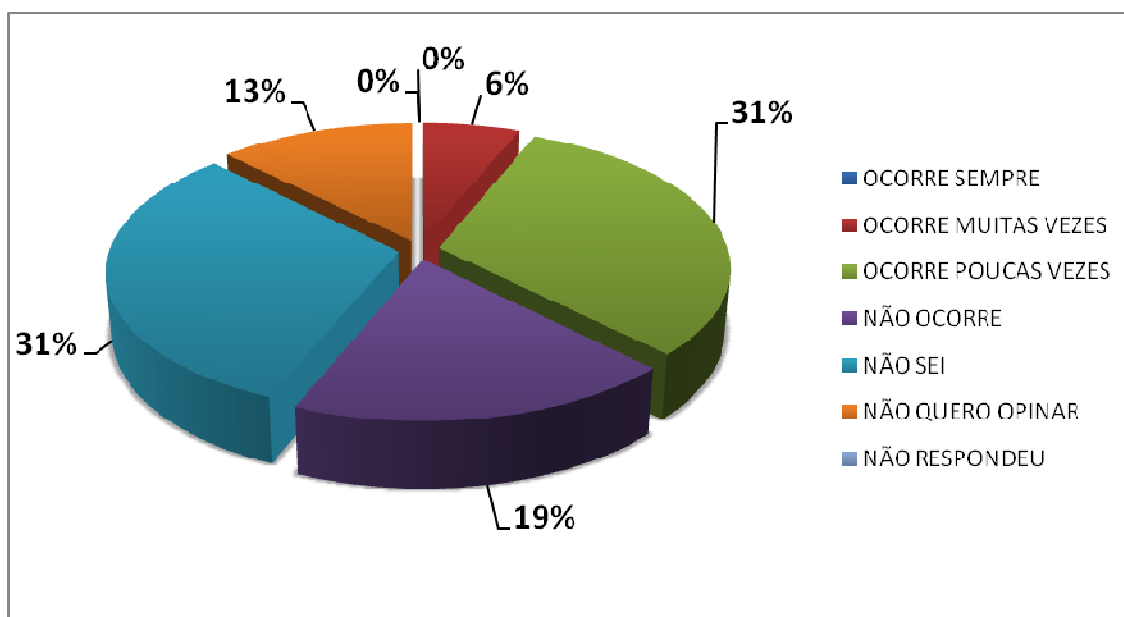


Gráfico 6.7 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se existem redes de relacionamento que discutem a atuação do GEPAR e dos demais.

Fonte: Dados da pesquisa

A internalização integrada, também é confirmada pelo relato dos técnicos do Fica Vivo! quando afirmam a existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre o GEPAR e os Órgãos do Programa Fica Vivo por meio de escritos da Metodologia do Programa Fica Vivo! e na instrução do GEPAR. Ou seja, os técnicos da SEDS conhecem a norma que indica o procedimento do GEPAR.

Dos representantes do GEPAR, 69% apontam que existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre os Órgãos do Programa Fica Vivo!, incluído o GEPAR. (Gráfico 6.8)

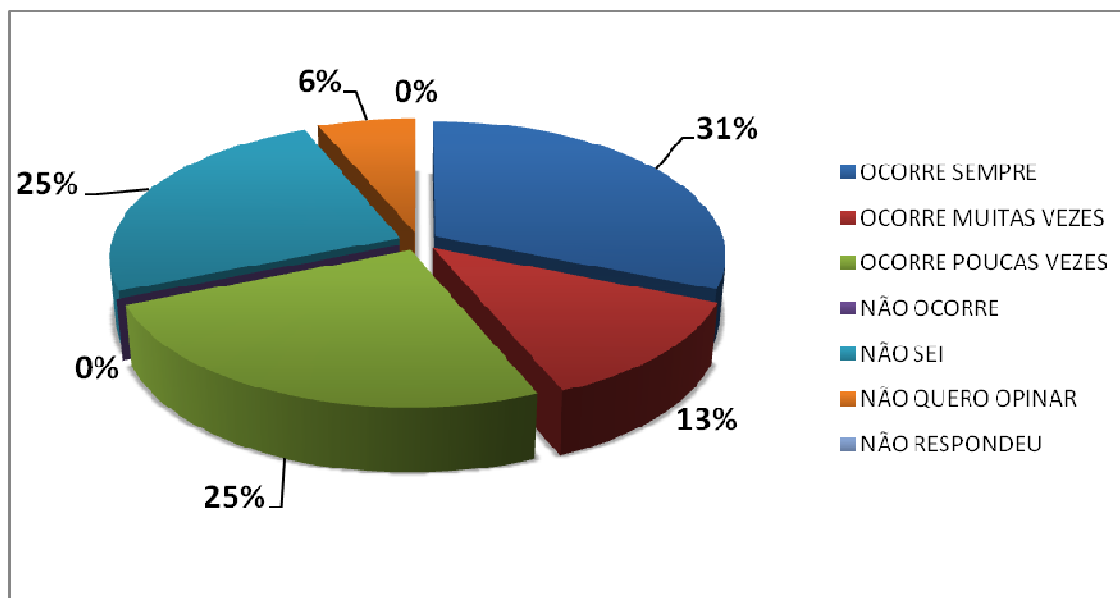


Gráfico 6.8 - Porcentagem de respostas dos integrantes do GEPAR da PPL, apontando se existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada.

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores anteriores sinalizam a existência da internalização na rede integrada do serviço preventivo de atuação em área de risco.

Os relatos anteriores mostram que o processo de conversão do conhecimento está presente na rede interorganizacional estabelecida pelo programa Fica Vivo! da SEDS.

É uma rede multilateral, heterogênea, com características de formalidade e informalidade e comportamento dinâmico. Sua estrutura possui uma tendência vertical.





*“Cada dia é o dia do julgamento, e nós,  
com nossos atos e nossas palavras, com  
nosso silêncio e nossa voz, vamos  
escrevendo continuamente o livro da vida.  
A luz veio ao mundo e cada um de nós deve  
decidir se quer caminhar na luz do  
altruísmo construtivo ou nas trevas do  
egoísmo. Portanto, a mais urgente  
pergunta a ser feita nesta vida é: O que fiz  
hoje pelos outros?”  
Martin Luther King*

## 7 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O panorama apresentado por este processo de pesquisa tornou-se amplo na medida em que o entendimento sobre a presença da informação em quase tudo que uma organização faz, alarga-se para, a informação está presente em todos os sistemas.

Essa possibilidade surge quando se verifica que a organização é um sistema aberto, complexo e dinâmico, inserido em outro sistema, composta por diversos sistemas e conectada ou relacionada com outros sistemas.

A teia formada por esse entendimento tem como elemento primordial a informação, que gera o conhecimento.

O conhecimento gerado pela proposição de significado à informação permite a sobrevivência do “sistema-organização” no “sistema-ambiente”, na qual o primeiro se desenvolve no segundo.

Os processos organizacionais de manutenção no ambiente estão concentrados, basicamente, na produção de serviços ou produtos tangíveis.

De acordo com Nonaka, Takeuchi (1997) e Choo (2003), o presente posicionamento se confirma nas organizações privadas, estando presente, do indivíduo até uma rede interorganizacional, passando pelos grupos e a organização.

Nesse contexto, o tema perseguido por este trabalho é apresentado, principalmente, no que se refere à identificação da sistemática anterior em uma organização pública e em um processo de relacionamento com outras organizações.

A organização pública pesquisada foi a Polícia Militar de Minas Gerais, no desenvolvimento e produção de serviços de prevenção ao crime em áreas de degradação social, por meio de um programa que busca o relacionamento de diversos órgãos do sistema de defesa social do poder público e a sociedade, em prol dela mesma. Esses órgãos são: a Polícia Militar, a Secretaria de Estado de Defesa Social, a Polícia Civil, o Ministério Público, o Poder Judiciário e algumas ONGs, dentre outros.

O aprofundamento no tema permitiu uma revisão teórica que abordou os conceitos de informação e seu fluxo, conhecimento e sua gestão, organizações e sistemas, estrutura organizacional, conversão do conhecimento, produção de serviços, redes interorganizacionais e atividade policial.

A abordagem do tema pretendido foi realizada através da indicação de um objetivo, que foi a análise da conversão do conhecimento no desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco pela Polícia Militar.

Para se alcançar este objetivo geral, traçou-se dois objetivos subjacentes que foram a identificação das fases do desenvolvimento de serviços e a identificação, no desenvolvimento do serviço especificado, das etapas de conversão do conhecimento.

Além da metodologia anterior, o tema ficou delimitado ao serviço preventivo de atuação em áreas de risco, executado pelo GEPAR, como parte do programa Fica Vivo!, no bairro Pedreira Prado Lopes em Belo Horizonte. Utilizaram-se as técnicas de Estudo de Caso e a construção de mapas conceituais.

Partindo para a pesquisa de campo, constatou-se que o serviço preventivo, no caso proposto, obedeceu e obedece as fases do desenvolvimento de serviço, o que foi observado

por toda a amostra, especificamente, pelos representantes dos níveis estratégico e tático e setor de treinamento da PMMG.

A definição de estratégias ficou constatada porque o serviço foi criado após pesquisas conceituais, opiniões de pessoas internas e externas à organização, análise do ambiente onde o serviço foi implantado, inicialmente, e utilização de protótipo. Além disso, o serviço e o ambiente, escopo desta pesquisa, são monitorados direta e indiretamente.

O planejamento para a execução da atividade existiu, pelo fato de que o conceito do serviço foi estabelecido em 2005, mas ainda não foi revisto.

Houve um projeto que continha a previsão de aquisição de recursos, a divulgação e o treinamento do pessoal envolvido. Atualmente há uma previsão de renovação de recursos, os treinamentos são constantes e são estabelecidas metas e resultados.

A implementação e implantação ficaram marcadas pela avaliação periódica, que ainda ocorre, e um início oficial do serviço (2002, no bairro Morro das Pedras em Belo Horizonte).

A conversão do conhecimento foi pesquisada junto à amostra, dando-se uma atenção maior aos executantes do serviço, ou seja, aos policiais militares do GEPAR.

O destaque ficou com a socialização, identificada por toda a amostra, por meio da realização de treinamentos, reuniões formais e informais, identificação e apresentação de boas práticas, treinamentos práticos e simulações. Este último não ocorre com o GEPAR da PPL, mas foi constatado pelo nível estratégico em outros GEPAR. A conversão do conhecimento tácito em tácito é priorizada no serviço preventivo em estudo.

A externalização, apesar de ter sido constatada, necessita de uma melhor sistematização e aproveitamento porque, as novas idéias são identificadas e premiadas, mas não são apresentadas ou acolhidas pelos setores da PMMG responsável pela explicitação do conhecimento, que seriam o NPA do EMPM e o CTP.

Os próprios pesquisados sugeriram a realização de *workshops*. Além desta, propõe-se a criação de um banco de competências, de comunidades de práticas e de um método de coleta de informações pelo CTP e pelo NPA do nível estratégico da PMMG.

A combinação foi a etapa que apresentou mais dificuldades em sua identificação, principalmente, pela falta de mecanismos que proporcionam o retorno de novos conceitos do serviço preventivo, externalizados, para a alteração de normas ou documentos que regulam e orientam a atividade. Contudo as discussões sobre os conceitos existentes ocorrem. Para essa etapa, sugere-se a criação de comunidades de práticas e de utilização de mapas conceituais.

Por último, a internalização, que também foi observada, especialmente, pela existência de conceitos explícitos e treinamento de pessoas. Todavia, essas pessoas sofrem influência do conhecimento cultural, que as torna resistentes às mudanças. Aqui, o mais indicado é a intensificação de treinamentos e a utilização de fóruns de discussão.

Sendo assim, a hipótese ficou parcialmente comprovada porque, o serviço preventivo de atuação em áreas de risco na PPL, não realiza plenamente as etapas da conversão do conhecimento, mas a etapa de internalização não é a principal inviabilizante e sim a combinação.

Com relação às redes interorganizacionais, constatou-se que o programa Fica Vivo! caracteriza-se pela conexão em rede entre as organizações participante, promovendo a conversão do conhecimento entre elas.

A rede identificada envolve, principalmente, os órgãos públicos e a sociedade. Trata-se de uma teia com dimensões verticais, pois não existe uma hierarquia entre os envolvidos. Sua forma é multilateral pelo envolvimento de mais de duas organizações; heterogênea, pela diversidade dos objetivos das entidades conectadas; Com características formais e informais, apesar da existência da administração burocrática do serviço público; e dinâmica, pois evolui no tempo, alterando as formas de relacionamento e objetivos.

Quanto aos princípios que caracterizam uma rede interorganizacional, todos foram observados no relacionamento entre o GEPAR e os técnicos do Fica Vivo!: integração, relacionamento, ajuda mútua, compartilhamento, interação e complementariedade.

A utilização de mapas conceituais na análise, através da demonstração gráfica, proporcionou uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento de serviço e conversão do conhecimento. O mapa conceitual auxiliou na externalização e na percepção do relacionamento entre os conceitos apresentados neste trabalho, facilitando o entendimento do tema e a análise das informações. Esta ferramenta mostrou-se importante na gestão da informação e do conhecimento

Assim, os objetivos foram alcançados quando se identificou a conversão do conhecimento nas fases do desenvolvimento do serviço preventivo de atuação em áreas de risco realizado pelo GEPAR, no bairro Pedreira Prado Lopes em Belo Horizonte, como parte do programa Fica Vivo! coordenado pela Secretaria de Estado de Defesa Social.

Observou-se também, que a conversão do conhecimento pode ocorrer em organizações públicas, do nível do indivíduo ao relacionamento interorganizacional, como foi verificado no presente caso.

Como proposta final, aponta-se:

- a) A necessidade da utilização de tecnologias da informação no desenvolvimento do serviço de prevenção ao crime em áreas de risco;
- b) O implemento de técnicas informatizadas de fóruns de discussão, memória organizacional e simulações, visando, principalmente a etapa de internalização;
- c) O maior envolvimento do nível tático e do setor de treinamento da PMMG, proporcionando a melhoria na etapa de combinação;
- d) A implementação de oportunidades de interação entre os envolvidos no serviço, para a discussão de conceitos, através de *workshops* e encontros como seminários;

e) A revisão dos conceitos aplicados ao serviço de prevenção criminal em áreas de risco, através do programa Fica Vivo!.

O campo de exploração por outras pesquisas está aberto, em especial, quanto a conversão de conhecimento em outros tipos de serviços prestados pela PMMG ou outros órgãos públicos; ao entendimento sobre o baixo desempenho da etapa de combinação e quais os impactos no processo de conversão do conhecimento no serviço de prevenção criminal; a análise dos impactos desse processo de conversão do conhecimento na estrutura organizacional e na qualidade do serviço prestado; e a análise aprofundada das redes sociais e organizacionais que se formam a partir de programas como o Fica Vivo!, dentre outros.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russel L. **Planejamento de Pesquisa Social**. São Paulo: Herder, 1967, Cap. 3, p. 66-111.

ALMEIDA, Alberto Carlos, **Como são feitas as pesquisas eleitorais e de opinião**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, cap2, p. 45-75.

AMORETTI, Maria Suzana M.; TAROUCO, Liane Margarida R. **Mapas conceituais: modelagem colaborativa do conhecimento**. PGIE-UFRGS. Informática na Educação: Teoria & Prática, 2000, v. 3, n° 1, Setembro. Disponível em <<http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/ead/>>. Acesso em 01 de maio de 2008.

BALESTRIN, Alsones, **A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. Tese (Programa de pós-graduação em administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em <<http://www.adm.ufba.br/>>. Acesso em 14 jan 2009.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Trad. Francisco M. Guimarães, 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BENNETT, Trevor. A polícia e o envolvimento do público na prestação de serviço do policiamento comunitário. In: BRODEUR, Jean-Paul (Org). **Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas**. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.4. p. 139 a 156.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRODEUR, Jean-Paul (Org). **Como reconhecer um bom policiamento: problemas e temas**. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.4.

BURBIDGE, J. I. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

CAMPOLINA, Eduardo de Oliveira Chiari. **A atuação do grupamento especializado em policiamento de área de risco (GEPAR) no aglomerado morro das pedras: uma análise crítica**. 2004. 114f. Monografia (Curso de especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública) – Fundação João Pinheiro, Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2004.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. **Gestão Estratégica da Informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão**. DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação. v.6 , n.3 , Artigo03, jun/2005. Disponível em <<http://www.dgz.org.br/>>. Acesso em 28 mar. 2007.

CÂNDIDO, Gesinaldo A.; GOEDERT, Adriano; ABREU, Aline, F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório.** In ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD.

CASTILHO, Vera Scarpelli. **A gestão da informação e do conhecimento na administração pública:** estudo de caso na Fundação João Pinheiro. 2001. 129f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2001.

CERVO, Amado L. E BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Cap. 5 e 6.

CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth (Org). **Do patrulhamento ao policiamento comunitário.** Coleção polícia amanhã. Textos fundamentais de polícia 2ª ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2001. V.2.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento.** Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHURCHMAN, C. West. **Introdução à teoria dos sistemas.** Trad. Francisco M. Guimarães, 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1972.

CRONIN, Blaise; DAVENPORT, Elisabeth. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação.** In Revista da Escola de Biblioteconomia. Belo Horizonte: UFMG, v. 19, nº 2, p. 195-220, 1990.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Trad. Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS NETO, Theodomiro. **Segurança urbana:** o modelo da nova prevenção. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DIEHL, Astor Antônio e TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Método e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ELSTER, Jon **Pecas e engrenagens das Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. Cap. 3.

ESPIRITO SANTO, Lúcio Emílio; MEIRELES, Amauri. **Entendendo a nossa insegurança.** 1 ed. Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Miniaurélio Século XXI Escolar:** o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FARIA, Antonio H. P. **Análise da atuação da polícia militar de minas gerais em aglomerados subnormais com foco na atuação do grupo especializado em policiamento de áreas de risco (GEPAR)**. 2007. 166f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) - Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2007.

FOUREAUX, Péricles de Souza et al. **Manual de trabalho de comando**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar da PMMG, 1987.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 4 ed. Belo Horizonte: UFMG, 1998. Cap 6.

FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

FREITAS, Lauro Soares. **Um estudo do planejamento de novos serviços preventivos de segurança pública na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2003. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, UFMG, Belo Horizonte, 2003.

FRIEDBERG, Erhard. Organização. In BOUDON, Raymond (org.). **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995.

GADIESH, Orit; OLIVET, Scott. Reestruturando em prol da implementabilidade. In DRUCKER, Peter F (org.). **A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. Trd. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997, p.70-83.

GALBRAITH, Tay R. A organização reestruturável. In DRUCKER, Peter F (org.). **A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997, p.106-118.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços, operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa e DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re)pensando a pesquisa jurídica - teoria e prática**. Belo Horizonte: Del Rey, 2002, p.63-132, Cap. 6.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Editora, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Flávia Lana. **O programa Fica Vivo: Uma análise sob a perspectiva do capital social**. 2003. 148f. Monografia (Curso Superior de Administração - habilitação em Administração Pública). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2003

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, cap 11, p. 299-321.

MACIEL, Jarbas. **Elementos de teoria geral dos sistemas**, Petrópolis: Vozes, 1974.

MARCH, James, G.; SIMON, Herbert, A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1975. Cap.6

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990, p. 57-123.

MARTELETO, Regina Maria. **Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação**. Ci. Inf. [online]. 2001, v.30, n.1, PP. 71-81. Disponível em <<http://dici.ibict.br>>. Acesso em 25 jul 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**; da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas S. A., 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Ed compacta. São Paulo: Atlas, 1996, Cap 3, p. 96-99.

MIGUELETO, Danielle Costa Reis. **Organizações em rede**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<http://www.ebape.fgv.br/>>. Acesso em 15 jan 2009.

MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução nº. 3654, de 23 de março de 2002**. Contém o regulamento do Estado-Maior da Polícia Militar. Belo Horizonte: 2002a.

MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Diretriz para a produção de serviços de segurança pública nº. 1**. Emprego da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2002b.

MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Resolução 3700**, de 16 de janeiro de 2003. Cria o Núcleo de Prevenção Ativa na estrutura das Seções de Emprego operacional - P/3 das Unidades de Execução Operacional até o nível de Cia Ind. Belo Horizonte: 2003a.

MINAS GERAIS. Decreto n. 43.334, de 22 de maio de 2003. Cria o Programa de Controle de Homicídios do Estado de Minas. **Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: 2003b. Disponível em <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em 16 nov.2007.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2004-2007**. Belo Horizonte, 2003c. 93p.

MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução n. 3001.7/04**, de março de 2004. Regula o desenvolvimento da prevenção ativa pela PMMG. Belo Horizonte: 2004a.

MINAS GERAIS, POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução n. 002/2005**, de 26 de agosto de 2005. Contém o regulamento sobre a criação e emprego do Grupo Especializado em Policiamento de Área de Risco - GEPAR. Belo Horizonte: 2005.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, INC, 1979.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. Trad. Mary Amazonas Leite de Barros. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.10.

MONKKONEN, Eric H. História da polícia urbana. In: TONY, Michael; MORRIS, Norval (Orgs). **Policimento moderno**. Trad. Jacy Córdia Ghirotti. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. V.7. p. 577 a 612.

MOORE, Mark Harrison. Policiamento Comunitário e Policiamento para a Solução de Problemas. In: TONRY, Michael; MORRIS, Norval (orgs.) **Policimento Moderno**. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003. V.7. p. 115-175.

MORAIS, Alexandre Ribeiro. **O trabalho de intervenção estratégica como mecanismo de resolução de problemas de segurança pública**: uma avaliação da experiência na Pedreira Prado Lopes, de 2005 até 2008. 2008, 96f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) Academia de Polícia Militar e Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NOVAK, Joseph D.; CAÑAS Alberto J. **The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct and Use Them**. Technical Report IHMC CmapTools 2006-01 Rev 01-2008. <<http://cmap.ihmc.us/>>. Acesso em 30 dez 2008.

PEREIRA, Frederico C. M. **O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado**. Encontros Bibli. Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, nº 20, 2º semestre. Florianópolis, 2005. Disponível em <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb>>. Acesso em 08 ago 2008.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Situação GEPAR Dezembro/06**. Planilha eletrônica. Seção de Emprego Operacional, 2006. Documento de tramitação interna.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <<http://www.pucminas.br/biblioteca/>>

RATES, Maria do R. M. **O ambiente organizacional como facilitador da criação do conhecimento**: considerações na Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais - Prodemge. 2006. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2006.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da rainha vermelha**: policiamento e segurança pública no século XXI. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.; Oxford, Inglaterra: University of Oxford, Center for Brazilian Studies, 2006.

ROSENBAUM, Dennis P. A mudança no papel da polícia: avaliando a transição para policiamento comunitário. In: BRODEUR, Jean-Paul (Org). **Como reconhecer um bom policiamento:** problemas e temas. Trad. Ana Luísa Amêndola Pinheiro. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.4. p.27 a 55.

SIEGFRIED, Tom. **O bit e o pêndulo:** a nova física da informação. Trad. Ronaldo de Biase. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa:** princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Trad. Gilberto Luiz J. Heilborn. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1976.

SKOLNICK, Jerome H., BAYLEY, David H. **Policiamento comunitário:** questões e práticas através do mundo. Série Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. V.6.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2 ed. Trad. Maria Teresa Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. Rev. Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. Cap 18 e 20.

SOUZA, Renato Vieira de. **Do exército estadual à polícia de resultados:** crise e mudanças de paradigmas na produção doutrinária da polícia militar de minas gerais (1969 – 2002). 2003. 317f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2003.

SOUZA, Queila Regina. **Governança de redes interorganizacionais no terceiro setor:** níveis de controle formal em atividades operacionais de gestão do conhecimento – o caso do Coep Paraná 2000-2003. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

STAREC, Cláudio. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. In STAREC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Trad. Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy, MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 79-94, Capítulo 9.

TAVARES, R. **Construindo mapas conceituais.** Ciência & Cognição, Ano 04, Vol. 12. 2007. Disponível em <<http://www.cienciascognicao.org>>. Acesso em 08 ago 2008.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.

TURETA, Cesar; REIS, Alexandre; ÁVILA, Silvio. Da teoria sistêmica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. In **Seminário de Organizações – FAE, 2005, Curitiba, Anais...** Curitiba, 2005. Disponível em <<http://www.fae.edu/>>. Acesso em 29 ago 2008.

ULRICH, Dave. Organizando de acordo com a capacidade. In DRUCKER, Peter F (org.). **A Organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. Trd. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997, p.207-218.

VASCONCELOS, J.; ROCHA, A; KIMBLEC, C. **Sistemas de informação de memória organizacional**: uma abordagem ontológica para a definição de competências de grupo. 4ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação. Porto. Portugal, 2003. Disponível em <<http://www.ufp.pt>>. Acesso em 08 ago 2008.

WEGNER, Douglas; COSTENARO, Alessandra; SCHMITT, Claudia Lunkes; WITTMANN, Milton Luiz. Fatores críticos para a formação de *clusters* e redes de empresas: um estudo exploratório. In **VII SEMEAD – USP, 2004, São Paulo, Anais...** São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/>>. Acesso em 29 ago 2008.

WOOD Jr., Thomas. Mudança organizacional: introdução ao tema. In WOOD Jr, Thomas (org.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – Questionários aplicados à amostra

### 1. Questionário ao representante do Centro de Treinamento Policial

Sr (Sr<sup>a</sup>)

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Estarei estudando o GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes.

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Obrigado pela colaboração.

Contextualização:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. A administração dos recursos e processos de informação organizacional torna-a capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento de seus membros e focalizar o conhecimento organizacional em ações racionais e decisivas, o que é demonstrado na qualidade dos produtos e serviços realizados. A lida com o conhecimento humano e a sua transformação em produtos e serviços é uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização. Nesse contexto de gestão do conhecimento, encontra-se a conversão do conhecimento que é o processo de transformação do conhecimento tácito (pessoal e prático) em conhecimento explícito (coletivo e formal) e vice versa; ocorrendo, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização ou conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados na externalização; e a internalização que ocorre por meio da disseminação do conhecimento.

Assim, gostaria que as perguntas abaixo fossem respondidas para uma melhor percepção, deste pesquisador, do processo de conversão do conhecimento, no serviço prestado pelo GEPAR.

Obrigado.

Armando Leonardo L. A. F. Silva, Major PM  
(8751-4685, armandoleonardo@gmail.com)

1. Qual a sua função e há quanto tempo trabalha no CTP/APM?
2. Como ocorre a capacitação e o treinamento do GEPAR? (Para efeito desta pesquisa, capacitação é o primeiro treinamento e treinamento é uma revisão periódica). Qual a periodicidade da capacitação e dos treinamentos?
3. Desde quando o Centro de Treinamento Policial (CTP) capacita e treina os integrantes do GEPAR?
4. Existe uma grade curricular formalizada para a capacitação e para o treinamento? Quais as disciplinas?
5. Os professores do CTP participaram da formatação inicial dessas grades curriculares? Como?
6. A capacitação e os treinamentos são realizados e ou monitorados pelo CTP? Como?

7. Ocorrem capacitações e treinamentos integrados com os outros órgãos do Programa Fica Vivo!? Qual a periodicidade?
8. Ocorrem treinamentos práticos? De quais disciplinas?
9. Ocorrem treinamentos simulados? São integrados? Qual a periodicidade?
10. Os GEPAR e outros Órgãos do Programa Fica Vivo! propõem mudanças nos conceitos de execução do serviço? Como?
11. As propostas de mudanças de conceitos de execução do serviço, quando vindas do GEPAR e outros Órgãos do Programa Fica Vivo!, são analisadas e caso aceitas implementadas? Como?
12. Novas práticas e experiências são acompanhadas pelo CTP e incluídas nos treinamentos? Como?
13. Caso queira, escreva sobre alguma informação que julgue relevante para a pesquisa e melhoria do serviço executado pelo GEPAR e do seu treinamento.

## 2. Questionário ao representante do Núcleo de Prevenção Ativa do Estado-Maior da Polícia Militar

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Estarei estudando o GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes.

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Obrigado pela colaboração.

Contextualização:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. A administração dos recursos e processos de informação organizacional torna-a capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento de seus membros e focalizar o conhecimento organizacional em ações racionais e decisivas, o que é demonstrado na qualidade dos produtos e serviços realizados. A lida com o conhecimento humano e a sua transformação em produtos e serviços é uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização. Nesse contexto de gestão do conhecimento, encontra-se a conversão do conhecimento que é o processo de transformação do conhecimento tácito (pessoal e prático) em conhecimento explícito (coletivo e formal) e vice versa; ocorrendo, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização ou conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados na externalização; e a internalização que ocorre por meio da disseminação do conhecimento.

Assim, gostaria que as perguntas abaixo fossem respondidas para uma melhor percepção, deste pesquisador, do processo de conversão do conhecimento, no serviço prestado pelo GEPAR.

Obrigado.

Armando Leonardo L. A. F. Silva, Major PM  
(8751-4685, armandoleonardo@gmail.com)

1. Qual a sua função e há quanto tempo trabalha no EMPM3?
2. Foi verificado, antes do início do serviço GEPAR, o tipo de serviço requerido pela sociedade e o ambiente de atuação?
3. Foi feita uma análise do ambiente onde o serviço seria empregado o GEPAR? Como?
4. Foram aproveitadas idéias dos públicos externo e interno na elaboração do serviço, quais?
5. O ambiente em que o serviço é executado é monitorado? Como ocorre?
6. Caso ocorra mudanças no ambiente, são coletadas novas idéias? Como?
7. Houve a previsão da participação de outros órgãos? Como?
8. Houve previsão de impacto na estrutura da organização? Como?
9. O conceito do serviço foi feito, no início, de maneira formal?
10. O atual conceito do serviço é revisto periodicamente? Como?

11. Ocorreu a determinação de recursos, matérias e humanos, para o desenvolvimento do serviço? Ainda ocorre? Como?
12. No início, ocorreu uma análise de viabilidade, onde foram estimados os custos/benefícios para a implantação do serviço? Ainda ocorre? Como?
13. Foi previsto um período de teste?
14. Os usuários do serviço foram consultados após os testes? Como?
15. Foi estabelecida uma metodologia de desenvolvimento integrado do serviço? Essa metodologia foi formalizada? Como?
16. Foi feito um projeto formal para a implantação do serviço? O que continha esse projeto?
17. Foi previsto uma divulgação do serviço? Como?
18. Foi previsto um treinamento para a execução do serviço? Como? Existe periodicidade?
19. Foi estabelecido metas, resultados e avaliações periódicas? Como?
20. Foi estabelecido períodos para a renovação e atualização de recursos materiais e humanos?
21. Houve uma avaliação? Como?
22. Quando e onde o serviço foi implantado inicialmente?
23. Ocorrem treinamentos práticos? Qual a periodicidade?
24. Ocorrem treinamentos integrados? Qual a periodicidade?
25. As boas práticas são observadas? Como?
26. Ocorrem reuniões formais entre os coordenadores do GEPAR para discussão de assuntos relativos ao serviço? Qual a periodicidade?
27. Ocorrem reuniões formais entre os coordenadores do GEPAR e de outros órgãos que compõem o programa Fica Vivo? Qual a periodicidades?
28. A sociedade, usuária do serviço é questionada sobre a satisfação na atuação do GEPAR? Como?
29. O grupo produz relatórios de serviço? Como?
30. Os relatórios de serviço são analisados? Como?
31. As novas idéias são registradas e formalizadas? São remetidas ao escalão superior? São testadas antes ou após a formalização ou envio ao escalão superior?
32. Há premiação para as melhores práticas?
33. As necessidades de alterações nos conceitos formalizados são apresentadas ao escalão superior?
34. As mudanças do conceito do serviço são implementadas? Como?
35. Os integrantes do GEPAR e dos órgãos envolvidos no programa Fica Vivo conhecem os procedimentos uns dos outros? Como ficam conhecendo? Isso é incentivado? Como?
36. Novas práticas apresentadas pelo grupo são incluídas nos treinamentos?
37. As experiências com o primeiro GEPAR foram incorporadas às normas de funcionamento do grupo e à qualificação?
38. Ocorrem treinamentos através de simulações?

### 3. Questionário ao representante do Núcleo de Prevenção Ativa da 1ª Região da PM

Sr (Sr<sup>a</sup>)

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Estarei estudando o GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes.

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Obrigado pela colaboração.

Contextualização:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. A administração dos recursos e processos de informação organizacional torna-a capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento de seus membros e focalizar o conhecimento organizacional em ações racionais e decisivas, o que é demonstrado na qualidade dos produtos e serviços realizados. A lida com o conhecimento humano e a sua transformação em produtos e serviços é uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização. Nesse contexto de gestão do conhecimento, encontra-se a conversão do conhecimento que é o processo de transformação do conhecimento tácito (pessoal e prático) em conhecimento explícito (coletivo e formal) e vice versa; ocorrendo, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização ou conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados na externalização; e a internalização que ocorre por meio da disseminação do conhecimento.

Assim, gostaria que as perguntas abaixo fossem respondidas para uma melhor percepção, deste pesquisador, do processo de conversão do conhecimento, no serviço prestado pelo GEPAR.

Obrigado.

Armando Leonardo L. A. F. Silva, Major PM  
(8751-4685, armandoleonardo@gmail.com)

1. Qual a sua função e há quanto tempo trabalha no NPA da 1ª RPM?
2. O local (ambiente) onde o GEPAR atua (Pedreira Prado Lopes) é monitorado? Como é feito esse monitoramento?
3. Caso ocorra mudanças no ambiente, são coletadas novas idéias dos componentes do GEPAR, de como atuar? Como é essa coleta?
4. O atual conceito de atuação do GEPAR é revisto periodicamente? Como?
5. Quando o GEPAR começou a atuar na Pedreira Prado Lopes houve a disponibilização de recursos, matérias e humanos, para o desenvolvimento do serviço? Ainda ocorre esse disponibilização? Como?
6. Há avaliações periódicas da atuação do GEPAR? Como?
7. São estabelecidas metas e resultados para o serviço do GEPAR? Como?
8. Ocorrem treinamentos práticos com o GEPAR? Qual a periodicidade?

9. Ocorrem treinamentos integrados entre o GEPAR e os demais Órgãos que compõem o programa Fica Vivo!? Qual a periodicidade?
10. As boas práticas são observadas e premiadas? Como?
11. Existem policiais experientes, que já participaram de outros GEPAR, no Grupo?
12. Ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e o NPA da 1ª RPM, para discussão de assuntos relativos a atuação do grupo? Qual a periodicidade?
13. Ocorrem reuniões formais entre o NPA da 1ª RPM com outros Órgãos que compõem o programa Fica Vivo!, para tratar de assuntos relativos ao GEPAR da Pedreira Prado Lopes? Qual a periodicidades?
14. A sociedade, usuária do serviço é questionada sobre a satisfação na atuação do GEPAR na Pedreira? Como?
15. O GEPAR produz relatórios de serviço? Como?
16. Os relatórios de serviço são analisados? Como?
17. Durante os períodos de serviço, os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes dos demais Órgãos envolvidos e a sociedade? Como são esses contatos? Qual a frequência com os órgãos e com a sociedade?
18. Qual a frequência de alterações de componentes do GEPAR da Pedreira Prado Lopes?
19. Quando há necessidades de alteração no conceito de atuação do GEPAR, as novas idéias que surgem são registradas e formalizadas? São remetidas ao escalão superior? São testadas? São implementadas?
20. Existem normas e documentos sobre a atuação do GEPAR? Quais?
21. Existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre o GEPAR e os Órgãos do programa Fica Vivo? Quais?
22. Caso queira, escreva sobre alguma informação que julgue relevante para a pesquisa e melhoria do serviço executado pelo GEPAR.

#### 4. Questionário aos Comandantes do GEPAR da PPL

Sr (Sr<sup>a</sup>)

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Estarei estudando o GEPAR que atua no bairro Pedreira Prado Lopes.

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Obrigado pela colaboração.

Contextualização:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. A administração dos recursos e processos de informação organizacional torna-a capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento de seus membros e focalizar o conhecimento organizacional em ações racionais e decisivas, o que é demonstrado na qualidade dos produtos e serviços realizados. A lida com o conhecimento humano e a sua transformação em produtos e serviços é uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização. Nesse contexto de gestão do conhecimento, encontra-se a conversão do conhecimento que é o processo de transformação do conhecimento tácito (pessoal e prático) em conhecimento explícito (coletivo e formal) e vice versa; ocorrendo, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização ou conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados na externalização; e a internalização que ocorre por meio da disseminação do conhecimento.

Assim, gostaria que as perguntas abaixo fossem respondidas para uma melhor percepção, deste pesquisador, do processo de conversão do conhecimento, no serviço prestado pelo GEPAR.

Obrigado.

Armando Leonardo L. A. F. Silva, Major PM  
(8751-4685, armandoleonardo@gmail.com)

1. Qual a sua função e há quanto tempo trabalha com o GEPAR da Pedreira Prado Lopes?
2. O local (ambiente) onde o GEPAR atua (Pedreira Prado Lopes) é monitorado? Como é feito esse monitoramento?
3. Caso ocorra mudanças no ambiente, são coletadas novas idéias dos componentes do GEPAR, de como atuar? Como é essa coleta?
4. O atual conceito de atuação do GEPAR é revisto periodicamente? Como?
5. Quando o GEPAR começou a atuar na Pedreira Prado Lopes houve a disponibilização de recursos, matérias e humanos, para o desenvolvimento do serviço? Ainda ocorre esse disponibilização? Como?
6. Os policiais componentes do grupo são treinados periodicamente para a prestação do serviço?
7. Os recursos materiais, necessários à atuação do grupo, são adquiridos com antecedência e atualizados constantemente?

8. Há avaliações periódicas da atuação do GEPAR? Como?
9. São estabelecidas metas e resultados para o serviço do GEPAR? Como?
10. Ocorrem treinamentos práticos com o GEPAR? Qual a periodicidade?
11. Ocorrem treinamentos integrados entre o GEPAR e os demais Órgãos que compõem o programa Fica Vivo!? Qual a periodicidade?
12. As boas práticas são observadas e premiadas? Como?
13. Existem policiais experientes, que já participaram de outros GEPAR, no Grupo?
14. Como é o desenvolvimento do serviço quanto a composição das equipes, no que se refere a policiais experientes e novatos? (Novatos trabalham ou não com experiente)
15. Ocorrem reuniões informais entre os integrantes do GEPAR? Qual a periodicidade?
16. Ocorrem reuniões informais entre a equipe do GEPAR e as equipes de outros Órgãos envolvidas no programa Fica Vivo? Quais os Órgãos? Qual a periodicidade?
17. Ocorrem reuniões formais entre os integrantes do GEPAR para discussão de assuntos relativos ao serviço? Qual a periodicidade?
18. Ocorrem reuniões formais entre os policiais do GEPAR e as equipes de outros Órgãos que compõem o programa Fica Vivo? Qual a periodicidades?
19. Ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e a P/3 do 34º BPM ou o NPA da 1ª RPM, para discussão de assuntos relativos a atuação do grupo? Qual a periodicidade?
20. Ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e outros Órgãos que compõem o programa Fica Vivo!, para tratar de assuntos relativos ao GEPAR da Pedreira Prado Lopes? Qual a periodicidades?
21. A sociedade, usuária do serviço é questionada sobre a satisfação na atuação do GEPAR na Pedreira? Como?
22. O GEPAR produz relatórios de serviço? Como?
23. Os relatórios de serviço são analisados pelo escalão superior? Como?
24. Durante os períodos de serviço, os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes dos demais Órgãos envolvidos e a sociedade? Como são esses contatos? Qual a frequência com os órgãos e com a sociedade?
25. Qual a frequência de alterações de componentes do GEPAR da Pedreira Prado Lopes?
26. Qual a frequência de alterações de componentes das equipes dos outros Órgãos?
27. Novas maneiras de se executar o serviço, quando surgem, são repassadas ao grupo? Como?
28. Ocorrem reuniões entre o GEPAR, os integrantes dos diversos órgãos e a sociedade para a discussão e reflexão sobre novos procedimentos a serem utilizados no serviço? Como?
29. Quando há necessidades de alteração no conceito de atuação do GEPAR, as novas idéias que surgem são registradas e formalizadas? São remetidas ao escalão superior? São testadas? São implementadas?
30. Como é a discussão de um novo método de realizar o serviço? (São apresentados modelos, ações e locais semelhantes onde um método parecido deu certo; os policiais relatam oralmente essas idéias, por meio de histórias, narrativas e/ou comparações)
31. Todos os integrantes do grupo expõem suas opiniões e idéias quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira? Os outros Órgãos envolvidos e a sociedade são ouvidos?
32. Pessoas e/ou grupos portadores de conhecimento que influenciam no desenvolvimento do serviço, são requeridas, ouvidas ou chamadas a opinar? (Através de fóruns, reuniões, treinamentos, etc.)

33. Os conceitos formalizados sobre o serviço são discutidos entre o grupo? São discutidos com os integrantes de outros Órgãos? São discutidos com a sociedade? Como? (reuniões, conversas, documentos, internet, etc.)
34. Existe o incentivo e o monitoramento do escalão superior da PM e do Programa Fica Vivo! para a discussão constante sobre os conceitos de desenvolvimento do serviço? Como?
35. Os integrantes do GEPAR e dos Órgãos envolvidos no programa Fica Vivo conhecem os procedimentos uns dos outros? Como ficam conhecendo? Isso é incentivado? Como?
36. Existem normas e documentos sobre a atuação do GEPAR? Quais?
37. Existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre o GEPAR e os Órgãos do programa Fica Vivo? Quais?
38. O que é praticado ou preconizado em norma para a prática na atuação do GEPAR, que você acha que vai de encontro com a atividade policial? Por quê?
39. A qualificação ou os treinamentos práticos são integrados?
40. Novas práticas apresentadas pelo grupo são incluídas nos treinamentos?
41. Ocorrem treinamentos através de simulações?
42. Caso queira, escreva sobre alguma informação que julgue relevante para a pesquisa e melhoria do serviço executado pelo GEPAR.

## 5. Questionário aos Técnicos do Programa Fica Vivo! da PPL

Sr (Sr<sup>a</sup>)

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais**. Estarei estudando a atuação integrada entre os componentes da proteção social e do GEPAR, do Programa Fica Vivo! do bairro Pedreira Prado Lopes.

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Contextualização:

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. A administração dos recursos e processos de informação organizacional torna-a capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente, empenhar-se na aprendizagem constante, mobilizar o conhecimento de seus membros e focalizar o conhecimento organizacional em ações racionais e decisivas, o que é demonstrado na qualidade dos produtos e serviços realizados. A lida com o conhecimento humano e a sua transformação em produtos e serviços é uma habilidade fundamental para a sobrevivência de uma organização. Nesse contexto de gestão do conhecimento, encontra-se a conversão do conhecimento que é o processo de transformação do conhecimento tácito (pessoal e prático) em conhecimento explícito (coletivo e formal) e vice versa; ocorrendo, segundo Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, em fases definidas como: a socialização ou o compartilhamento de conhecimento tácito; a externalização ou conversão do conhecimento tácito em explícito; a combinação, que seria a justificativa dos conceitos criados na externalização; e a internalização que ocorre por meio da disseminação do conhecimento.

Assim, gostaria que as perguntas abaixo fossem respondidas para uma melhor percepção, deste pesquisador, do processo na Pedreira Prado Lopes.

Obrigado pela colaboração.

Armando Leonardo Linhares Silva  
(e-mail: armandoleonardo@gmail.com)

1. Qual a sua função e há quanto tempo trabalha no Programa Fica Vivo! e na Pedreira Prado Lopes?
2. Há avaliações periódicas da atuação do GEPAR no Programa Fica Vivo!? Como? São avaliações integradas?
3. São estabelecidas metas e resultados integrados ou não, para os serviços da proteção social e do GEPAR? Como?
4. Ocorrem treinamentos práticos e integrados entre os integrantes da proteção social e do GEPAR? Qual a periodicidade?
5. As boas práticas com relação ao serviço integrado entre Fica Vivo! e GEPAR são observadas e premiadas? Como?
6. Ocorrem reuniões informais entre a equipe do GEPAR e a equipe do Fica Vivo!? Qual a periodicidade?

7. Ocorrem reuniões formais entre a equipe do GEPAR e a equipe do Fica Vivo!? Qual a periodicidade?
8. Ocorrem reuniões formais entre o comandante do GEPAR e os coordenadores do Programa Fica Vivo! da Pedreira Prado Lopes, para tratar de assuntos relativos ao GEPAR? Qual a periodicidades?
9. Durante os períodos de serviço, os integrantes do GEPAR fazem contatos constantes com os integrantes do Fica Vivo! e a sociedade? Como são esses contatos? Qual a freqüência com o Fica Vivo! e com a sociedade?
10. Qual a freqüência de alterações de componentes das equipes do Fica Vivo! na Pedreira Prado Lopes?
11. Ocorrem reuniões entre o GEPAR, os integrantes do Fica Vivo! e a sociedade para a discussão e reflexão sobre novos procedimentos a serem utilizados no serviço prestado pelo GEPAR? Como?
12. Existe o incentivo e o monitoramento da coordenação do Programa Fica Vivo! para a discussão constante sobre os conceitos de desenvolvimento do serviço integrado com o GEPAR? Como?
13. Os integrantes do Programa Fica Vivo e do GEPAR conhecem os procedimentos uns dos outros? Como ficam conhecendo? Isso é incentivado? Como?
14. Existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre o GEPAR e os Órgãos do Programa Fica Vivo? Quais?
15. O que é praticado ou preconizado nas normas de atuação do GEPAR, que você acha que vai de encontro com a atividade policial? Por quê?
16. Os treinamentos práticos são integrados?
17. Ocorrem treinamentos através de simulações?
18. Caso queira, escreva sobre alguma informação que julgue relevante para a pesquisa e melhoria do serviço através da integração entre a proteção social e o GEPAR.

## 6. Questionário aos integrantes do GEPAR da PPL e número de respostas por afirmação

O presente questionário tem por objetivo levantar informações para a dissertação do Mestrado em Administração Pública, em andamento na Fundação João Pinheiro, no qual sou aluno, cujo tema é: **A conversão do conhecimento no desenvolvimento de serviços preventivos pela Polícia Militar de Minas Gerais.**

Os dados e informações pessoais não serão divulgados, nem mencionados na pesquisa; somente serão utilizadas e analisadas as informações referentes ao processo de gestão da informação e do conhecimento relativo ao serviço do GEPAR.

Contexto:

A informação é um componente de quase tudo que uma organização faz.

A administração dos recursos e processos de informação demonstram a qualidade dos produtos e serviços realizados pelas organizações.

Assim, a transformação do conhecimento individual em conhecimento coletivo, o que é tratado como conversão do conhecimento é de grande importância para este estudo. Esse processo de conversão possui (4) quatro fases:

a) Socialização – quando as pessoas transmitem seus conhecimentos para outras pessoas, pelo exemplo prático;

b) Externalização – quando o conhecimento prático é transcrito em algum documento;

c) Combinação – quando o conhecimento documentado é confirmado pela prática de outras pessoas;

d) Internalização - quando o conhecimento documentado é ensinado e praticado por todos.

Assim, gostaria que as afirmativas abaixo fossem confirmadas ou não, para uma melhor percepção, deste pesquisador, sobre o processo.

Obrigado.

Armando Leonardo L. A. F. Silva, Major PM

1. Há quanto tempo você trabalha no GEPAR da Pedreira Prado Lopes?  
☐ Menos de 2 anos      ☐ Entre 2 e 5 anos      ☐ Mais de 5 anos
  
2. Você possui o curso de Capacitação Básica, realizado no Centro de Treinamento Policial (CTP-APM)?  
☐ Sim      ☐ Não
  
3. Analise as afirmativas abaixo e marque seu posicionamento caso o fato ocorra ou não. São (6) seis posicionamentos:

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>A</b> | isso ocorre sempre       |
| <b>B</b> | isso ocorre muitas vezes |
| <b>C</b> | não sei                  |
| <b>D</b> | não quero opinar         |
| <b>E</b> | isso ocorre poucas vezes |
| <b>F</b> | isso não ocorre          |

| NR | Afirmações                                                           | Posicionamento |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|
|    |                                                                      | A              | B | C | D | E | F |
| 1  | As ações do GEPAR da Pedreira Prado Lopes são monitoradas.           | 9              | 7 |   |   |   |   |
| 2  | Ocorrem avaliações sobre a atuação do GEPAR da Pedreira Prado Lopes. | 5              | 8 | 2 | 1 |   |   |
| 3  | São estabelecidas metas e resultados para o serviço do GEPAR.        | 11             | 4 |   | 1 |   |   |
|    |                                                                      |                |   |   |   |   |   |

4. Sobre a Socialização (Quando as pessoas transmitem seus conhecimentos pelo exemplo prático).

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>A</b> | isso ocorre sempre       |
| <b>B</b> | isso ocorre muitas vezes |
| <b>C</b> | não sei                  |
| <b>D</b> | não quero opinar         |
| <b>E</b> | isso ocorre poucas vezes |
| <b>F</b> | isso não ocorre          |

| NR | Afirmações                                                                                                                                                      | Posicionamento |    |    |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|---|---|---|
|    |                                                                                                                                                                 | A              | B  | C  | D | E | F |
| 4  | Ocorrem treinamentos práticos.                                                                                                                                  |                | 2  |    | 3 | 7 | 4 |
| 5  | Ocorrem treinamentos integrados com outros Órgãos.                                                                                                              |                | 2  | 1  |   | 8 | 5 |
| 6  | As boas práticas são observadas.                                                                                                                                | 3              | 10 |    | 1 | 1 | 1 |
| 7  | Existem policiais experientes no serviço.                                                                                                                       | 9              | 7  |    |   |   |   |
| 8  | A equipe é composta por policiais experientes atuando com novatos.                                                                                              | 8              | 8  |    |   |   |   |
| 9  | Ocorrem reuniões <u>informais</u> entre os integrantes da equipe do GEPAR.                                                                                      | 3              | 4  | 1  |   | 7 | 1 |
| 10 | Ocorrem reuniões <u>informais</u> entre a equipe do GEPAR e outras equipes envolvidas no Programa Fica Vivo!                                                    | 1              | 3  | 3  |   | 6 | 2 |
| 11 | Ocorrem reuniões <u>formais</u> entre os integrantes da equipa do GEPAR para discussão de assuntos relativos ao serviço.                                        | 2              | 4  | 2  | 1 | 6 | 1 |
| 12 | Ocorrem reuniões <u>formais</u> entre os membros do GEPAR e de outros Órgãos que compõem o Programa Fica Vivo! para discussão de assuntos relativos ao serviço. |                | 4  | 1  | 2 | 5 | 4 |
| 13 | A sociedade, usuária do serviço é questionada sobre a satisfação na atuação do GEPAR.                                                                           |                | 5  | 4  | 3 | 4 |   |
| 14 | O grupo produz relatórios de serviço.                                                                                                                           | 7              | 9  |    |   |   |   |
| 15 | As equipes dos outros Órgãos do Programa Fica Vivo! são sempre as mesmas.                                                                                       | 1              | 2  | 10 | 3 |   |   |

## 5. Sobre a Externalização (Quando o conhecimento prático é transcrito).

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>A</b> | isso ocorre sempre       |
| <b>B</b> | isso ocorre muitas vezes |
| <b>C</b> | não sei                  |
| <b>D</b> | não quero opinar         |
| <b>E</b> | isso ocorre poucas vezes |
| <b>F</b> | isso não ocorre          |

| NR | Afirmações                                                                                                                                                            | Posicionamento |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                                                       | A              | B | C | D | E | F |
| 16 | Novas maneiras de se executar o serviço são repassadas ao grupo.                                                                                                      | 1              | 5 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| 17 | Ocorrem reuniões entre os integrantes dos diversos Órgãos e a sociedade para a discussão e reflexão sobre novos procedimentos a serem utilizados no serviço do GEPAR. | 2              | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 18 | Para a discussão de um novo método de realizar o serviço, são apresentados modelos, ações e locais semelhantes onde um método parecido deu certo.                     | 2              | 1 | 1 | 3 | 7 | 2 |
| 19 | Para a discussão de um novo método de realizar o serviço, as pessoas relatam oralmente suas idéias.                                                                   | 3              | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 |
| 20 | Para a discussão de um novo método de realizar o serviço são contadas histórias, narrativas e comparações.                                                            | 1              | 5 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 21 | Todos os integrantes do grupo expõem suas opiniões e idéias quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira.                                          | 4              | 7 | 1 | 1 | 3 |   |
| 22 | Quando há necessidade de se realizar o serviço de outra maneira, os outros Órgãos envolvidos e a sociedade são ouvidos.                                               | 1              | 1 | 5 | 4 | 4 | 1 |
| 23 | As novas idéias sobre a execução do serviço são registradas e formalizadas.                                                                                           | 2              | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | As novas idéias sobre a execução do serviço são remetidas ao escalão superior.                                                                                        | 2              | 6 | 2 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | Há premiação para as melhores práticas e idéias.                                                                                                                      | 1              |   |   | 3 | 5 | 7 |
| 26 | Pessoas e grupos, que não sejam do GEPAR, portadores de conhecimento que influenciam no desenvolvimento do serviço, são requeridas, ouvidas ou chamadas a opinar.     |                | 2 | 3 | 2 | 7 | 2 |

6. Sobre Combinação (Quando o conhecimento documentado é confirmado pela prática de outras pessoas).

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>A</b> | isso ocorre sempre       |
| <b>B</b> | isso ocorre muitas vezes |
| <b>C</b> | não sei                  |
| <b>D</b> | não quero opinar         |
| <b>E</b> | isso ocorre poucas vezes |
| <b>F</b> | isso não ocorre          |

| NR | Afirmações                                                                                                                                                 | Posicionamento |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                                            | A              | B | C | D | E | F |
| 27 | Os conceitos formalizados sobre a execução do serviço são discutidos entre o grupo.                                                                        |                | 5 |   | 1 | 8 | 1 |
| 28 | Os conceitos formalizados sobre a execução do serviço são discutidos com os integrantes de outros Órgãos.                                                  |                | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 29 | Os conceitos formalizados sobre a execução do serviço são discutidos com a sociedade.                                                                      | 1              | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 |
| 30 | As necessidades de alterações na maneira de se executar o serviço, descritas nas normas, são apresentadas ao escalão superior.                             | 3              | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 31 | As normas sobre a execução do serviço são discutidas por meio de reuniões e instruções.                                                                    |                | 6 | 1 | 2 | 6 | 1 |
| 32 | As normas sobre a execução do serviço são discutidas por outros meios de informação (Internet, e- mais, jornais, documentos, etc).                         |                | 2 | 2 | 3 | 6 | 3 |
| 33 | Ocorrem treinamentos periódicos, integrados, para a discussão dos conceitos de atuação do grupo e dos demais Órgãos que compõem o Programa Fica Vivo!.     |                | 1 | 1 | 4 | 7 | 3 |
| 34 | Ocorrem treinamentos periódicos, não integrados, para a discussão dos conceitos de atuação do grupo e dos demais Órgãos que compõem o Programa Fica Vivo!. |                | 3 |   | 4 | 6 | 3 |
| 35 | Existem redes de relacionamento (na Internet ou não) que discutem a atuação do GEPAR e dos demais Órgãos.                                                  |                | 1 | 5 | 2 | 5 | 3 |
| 36 | Existe o incentivo e o monitoramento do Comando da PM e do Programa Fica Vivo para a discussão constante sobre o desenvolvimento do serviço do GEPAR.      | 2              | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| 37 | As mudanças do modo de atuação do GEPAR, propostas, são implementadas.                                                                                     | 1              | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| 38 | Os integrantes do GEPAR e dos Órgãos envolvidos no Programa Fica Vivo! conhecem os procedimentos uns dos outros.                                           | 2              | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 |

## 7. Sobre a Internalização (Quando o conhecimento é ensinado e praticado por todos).

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>A</b> | isso ocorre sempre       |
| <b>B</b> | isso ocorre muitas vezes |
| <b>C</b> | não sei                  |
| <b>D</b> | não quero opinar         |
| <b>E</b> | isso ocorre poucas vezes |
| <b>F</b> | isso não ocorre          |

| NR | Afirmações                                                                                                                                   | Posicionamento |   |   |   |   |   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|
|    |                                                                                                                                              | A              | B | C | D | E | F |
| 39 | Existem normas e documentos sobre a atuação do GEPAR.                                                                                        | 10             | 6 |   |   |   |   |
| 40 | Existem normas e documentos que estabelecem a atuação integrada entre os Órgãos do Programa Fica Vivo!, incluído o GEPAR.                    | 5              | 2 | 4 | 1 | 4 |   |
| 41 | Existem práticas sobre a atuação do GEPAR, constantes das normas, que vão contra o que entendo que é a atividade policial em áreas de risco. | 3              | 2 |   | 3 | 3 | 5 |
| 42 | Ocorrem treinamentos práticos não integrados.                                                                                                |                | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| 43 | Ocorrem treinamentos práticos integrados.                                                                                                    | 1              | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 |
| 44 | A Capacitação inicial para o GEPAR é integrada.                                                                                              | 1              | 4 |   | 4 | 2 | 4 |
| 45 | Novas práticas apresentadas pelo grupo são incluídas nos treinamentos.                                                                       | 1              | 4 | 1 | 2 | 5 | 3 |
| 46 | Ocorrem treinamentos através de simulações.                                                                                                  |                | 3 |   | 2 | 7 | 4 |