



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

PAULO ROBERTO LIMA

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO NA DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO  
DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

---

Londrina  
2011

PAULO ROBERTO LIMA

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO NA DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO  
DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual de Londrina, ofertado em convênio com a Escola de Governo do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de concentração: Gestão e Organização do Conhecimento.

Linha de pesquisa: Compartilhamento da Informação e do Conhecimento.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Júlia Giannasi Kaimen.

Londrina  
2011

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

L732c Lima, Paulo Roberto

Compartilhamento da informação e do conhecimento na diretoria de apoio logístico da polícia militar do Paraná. / Paulo Roberto Lima – Londrina, 2011.  
118 f.

Orientadora: Maria Júlia Giannasi Kaimen  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) –  
Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e  
Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, 2011.

1. Compartilhamento da informação e do conhecimento – Teses. 2. Polícia Militar do Paraná – Teses. 3. Escritório de Gerenciamento de projetos – Teses. I. Lima, Paulo Roberto. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação. III. Título.

CDU 025.4:351.741(816.2)

PAULO ROBERTO LIMA

**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO  
NA DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO DA POLÍCIA MILITAR DO  
PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação – Mestrado Profissional, da Universidade Estadual de Londrina, em convênio com a Escola de Governo do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Maria Júlia Giannasi Kaimen  
(Presidente)  
Universidade Estadual de Londrina

---

Prof. Dr. Luciano Munck (Titular)  
Universidade Estadual de Londrina.  
Departamento de Administração

---

Profa. Dra. Maria Inês Tomaél (Titular)  
Universidade Estadual de Londrina

---

Prof. Dr. Mario Furlaneto Neto (Suplente)  
Centro Universitário Eurípedes de Marília

---

Profa. Dra. Ana Esmeralda Carelli (Suplente)  
Universidade Estadual de Londrina

Londrina, 25 de agosto de 2011

*Dedico este trabalho à minha esposa, Karin Sell Schneider Lima e a meus filhos Luana, Jenifer e Willian, alicerces de minha vida, pelo amor sempre demonstrado, pelo companheirismo e pelo apoio quando precisei estar ausente em vários momentos familiares para a conclusão do presente estudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que nos dá força para buscar nossos objetivos, mantendo-nos firmes nos propósitos e que nos protege sempre através de sua luz, mantendo sempre acesas as fagulhas da vida e da perseverança.

Agradeço ao Governo do Estado do Paraná, por meio da Escola de Governo do Estado, a qual proporcionou a efetivação do convênio junto à Universidade Estadual de Londrina e a oportunidade de montar uma turma do presente Mestrado Profissional aos servidores estaduais.

Agradeço à Universidade Estadual de Londrina que, por meio do profissionalismo irretocável de seus profissionais administrativos e do grupo de professores do programa, proporcionou-me grandes ensinamentos, os quais levarei sempre em minha vida pessoal e profissional.

Agradeço à Polícia Militar do Estado do Paraná, a qual me autorizou frequentar o presente curso, mesmo com o prejuízo de estar, em dados momentos, ausente de minhas atividades profissionais para cumprimento de créditos nas disciplinas e orientações na cidade de Londrina.

Agradeço ao Coronel Adilson Castilho Casitas, Secretário de Estado Chefe da Casa Militar da Governadoria, grande amigo, pelo apoio e pela compreensão nos momentos em que, para concluir este estudo, necessitei ausentar-me das atividades profissionais.

Agradeço ao Tenente-Coronel Marcos Antonio Wosny Borba, então Chefe do Centro de Tecnologia da Informação (meu antigo local de trabalho), o qual, além de um bom amigo e uma pessoa compreensiva com as ausências periódicas às minhas funções, quando precisei cumprir créditos para o mestrado, por ter colaborado como mentor de muitas das ideias que foram aprofundadas no presente estudo.

A todos os colegas que deixei ao concluir este curso um até breve, com a certeza de que rompemos barreiras e nos tornamos pessoas melhores. Agradecendo-lhes pela integração que foi conseguida com um grupo tão heterogêneo; um auxílio mútuo nos trabalhos, nos deslocamentos em viagem e nos momentos de descontração.

Agradeço em especial à Professora Doutora Maria Júlia Giannasi Kaimen, orientadora desta dissertação; pessoa proza, profunda conhecedora da área abordada, que, com sua paciência, tranquilidade e sabedoria, soube conduzir-me até este momento, tendo sempre uma postura colaborativa e pronta para auxiliar-me em todas as tomadas de decisão quanto a melhor forma de conduzir meus estudos.

*“Nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem das coisas. O reformador tem inimigos em todos os que lucram com a velha ordem e apenas defensores tépidos nos que lucrariam com a nova ordem”.*

*Maquiavel*

LIMA, Paulo Roberto. **Compartilhamento da informação e do conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná**. 2011. 118 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender a importância do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito da DAL, da PMPR como forma de otimizar a gestão dos fluxos informacionais, partindo do pressuposto que o compartilhamento da informação e do conhecimento pode auxiliar em outras técnicas de gestão, como por exemplo, na implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Esse estudo torna-se importante no momento em que se identifica que a DAL é o *staff* do Comando Geral da Corporação para toda a possibilidade de mobilização logística existente na Polícia Militar, a qual tem por missão constitucional a preservação da ordem pública, devendo, dessa forma, atuar em todos os municípios do Estado, diuturnamente, mas para isso, depende de uma infraestrutura que possibilite operar com qualidade na prestação de serviços à comunidade paranaense. E para que atenda as suas necessidades, deve possuir uma estrutura organizacional na administração da Diretoria de Apoio Logístico, a qual permita um compartilhamento de informações e conhecimentos efetivos e que saia dos limites físicos da Diretoria, além de que tenha um alcance na Corporação como um todo. Para que essa análise se tornasse possível, foi feito um recorte, a partir da literatura, elegendo para estudo os fatores que podem influenciar o compartilhamento da informação e do conhecimento utilizados por Alves e Barbosa (2010) e que são: cultura organizacional; motivação do indivíduo; confiança; reciprocidade; mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento; poder e *status*; premiações ou recompensas; natureza do conhecimento; e tecnologia. Os dados foram coletados utilizando a técnica de grupo de foco com os chefes de seção da Diretoria de Apoio Logístico e de entrevista com o Diretor da DAL. A partir dos dados obtidos foi possível compreender e identificar quais ações serão necessárias para que se estabeleça um grau de maturidade eficaz para a essa implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos que é uma das possíveis alternativas para a gestão da informação no ambiente estudado. As discussões, à luz da literatura, permitem apontar quais fatores, dentre os estudados, apresentam maior fragilidade e que portanto, necessitam ser melhor trabalhados para a implementação, quando oportuna, do Escritório de Gerenciamento de Projetos. Como conclusão, pode-se destacar que, com relação a alguns dos fatores abordados, tanto no grupo de foco quanto na opinião dos entrevistados, apresentam-se contrários aos dados da literatura, permitindo inferir a falta de conhecimento sobre aspectos do compartilhamento, do ponto de vista da literatura, ou seja, a literatura preconiza algo que na prática se verifica exatamente o contrário, como por exemplo, a questão de poder e *status*. Por último, apresenta-se uma proposta de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como uma forma de contribuir para o compartilhamento da informação e do conhecimento e, por conseguinte, para a gestão da informação no âmbito da DAL.

**Palavras-chave:** Compartilhamento da informação e do conhecimento. Polícia Militar do Paraná. Escritório de Gerenciamento de Projetos.

LIMA, Paulo Roberto. **Sharing information and knowledge management in Logistics Support of Military Police of Paraná.** 2011. 118 f. Dissertation (Professional Master's in Information Management) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze how is the sharing of information and knowledge in the Directorate of Logistics Support (DAL), the PMPR on the assumption that sharing of information and knowledge can help in other management techniques, for example, to implement a Project Management Office. This study is important when it identifies that the DAL is the staff of the General Command of the Corporation for any possibility of mobilizing existing logistics in the military police, which has the constitutional mission of preserving public order, and thus form, perform in all municipalities in the state, diurnal, but this depends on an infrastructure that enables operation in providing quality services to the community of Paraná. And that suits your needs, you must have an organizational structure in the administration of Directorate of Logistic Support, which allows a sharing of information and knowledge effectively and to leave the physical boundaries of the Board, and that has a reach in the Corporation as a whole. For this analysis became possible, a cut was made from the literature, electing to study the factors that can influence the sharing of information and knowledge used by Alves and Barbosa (2010), which are: organizational culture, motivation individual, trust, reciprocity, sharing mechanisms, channels and relationship tools, power and status, awards or rewards, the nature of knowledge, and technology. Data were collected using the technique of focus group with heads of section of the Directorate of Logistic Support and interviews with the Director of DAL. From the data obtained it was possible to understand and identify what actions are necessary in order to establish a level of maturity for the effective implementation of a Project Management Office which is one of the possible alternatives for the management of information in the environment studied. The discussions in the light of literature, point out what factors allow, among those studied, are more fragile and therefore need to be worked out best for the implementation, where appropriate, the Office of Project Management. In conclusion, it can be noted that, with respect to some of the factors discussed in both focus group and in the opinion of respondents, presents contrary to published data, allowing to infer a lack of knowledge about aspects of sharing, from the point of view of literature, that is, the literature recommends something that is being practiced just the opposite, for example, the question of power and status. Finally, we present a proposal for an Office of Project Management as a way to contribute to the sharing of information and knowledge and, therefore, for the management of information within the DAL.

**Keywords:** Sharing information and knowledge. Military Police of Paraná. Office of Project Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Organograma básico da PMPR.....	16
<b>Figura 2</b> – Processos de criação de significado numa organização.....	39
<b>Figura 3</b> – Os processos de conversão do conhecimento organizacional.....	41
<b>Figura 4</b> – Aumento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos na organização.....	57
<b>Figura 5</b> – Sistematização dos processos envolvidos num escritório de gerenciamento de projetos.....	58

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Influências e barreiras do compartilhamento da informação e as referências de cada tema.....	50
<b>Quadro 2</b> – Categorização das influências e barreiras ao compartilhamento da informação.....	51
<b>Quadro 3</b> – Objetivos específicos e metodologia aplicada .....	66
<b>Quadro 4</b> – Resumo da pesquisa qualitativa .....	85

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>CIO</b>	Chief Information Center
<b>CSM</b>	Centro de Suprimento e Manutenção
<b>CMMI</b>	Capability Maturity Model Integration
<b>DAL</b>	Diretoria de Apoio Logístico
<b>DELTCI</b>	Dicionário Eletrônico de Terminologia em Ciência da Informação
<b>Dra.</b>	Doutora
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GC</b>	Gestão do Conhecimento
<b>GI</b>	Gestão da Informação
<b>IES</b>	Instituição de Ensino Superior
<b>Int.</b>	Intendência
<b>MB</b>	Material Bélico
<b>MBA</b>	Master of Business Administration
<b>MMGP</b>	Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos
<b>MPGI</b>	Mestrado Profissional em Gestão da Informação
<b>OPM3</b>	Organizational Project Management Maturity Model
<b>P4</b>	Setor de Logística de uma Unidade Policial Militar
<b>PMBOK</b>	A Guide of the Project Management Body of Knowledge
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PMO</b>	Project Management Office
<b>PMPR</b>	Polícia Militar do Paraná
<b>Profa.</b>	Professora
<b>SAM</b>	Seção de Armas e Munições
<b>SEI</b>	Software Engineering Institute
<b>SESP</b>	Secretaria de Estado da Segurança Pública

**TI** Tecnologia da Informação  
**TIC** Tecnologia da Informação e Comunicação  
**UEL** Universidade Estadual de Londrina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	25
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	27
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	30
4.1 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO .....	30
4.1.1 A Importância do Compartilhamento da Informação na Gestão da Informação .....	34
4.1.2 Cultura e Comportamento Informacional com Vistas ao Compartilhamento.....	42
4.1.3 INFLUÊNCIAS E BARREIRAS DO COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	43
4.1.3.1 Cultura organizacional .....	45
4.1.3.2 Motivação.....	46
4.1.3.3 Confiança.....	46
4.1.3.4 Reciprocidade .....	47
4.1.3.5 Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas para o relacionamento .....	47
4.1.3.6 Poder e status.....	48
4.1.3.7 Premiações ou sistemas de recompensa .....	48
4.1.3.8 Natureza do conhecimento .....	49
4.1.3.9 Tecnologia .....	49
4.2 A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS, A GESTÃO DE PROJETOS E O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO) .....	52
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	63
<b>6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	68
6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	70
6.2 MOTIVAÇÃO PESSOAL .....	74

6.3	CONFIANÇA.....	75
6.4	RECIPROCIDADE.....	76
6.5	MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO: CANAIS E FERRAMENTAS .....	77
6.6	PODER E STATUS .....	78
6.7	MECANISMOS DE PREMIAÇÕES OU RECOMPENSAS.....	79
6.8	NATUREZA DO CONHECIMENTO.....	80
6.9	TECNOLOGIA.....	81
6.10	PROPOSTA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	82
6.11	CONSIDERAÇÕES FINAIS EM ABERTO DOS ENTREVISTADOS NO GRUPO FOCO .....	83
<b>7</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>88</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>105</b>
	APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO PRETENDIDO PARA A REALIZAÇÃO DO GRUPO DE FOCO E ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES.....	106
	APÊNDICE B – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DO GRUPO DE FOCO .....	115
	APÊNDICE C – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DE APOIO LOGÍSTICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ .....	117

## 1 INTRODUÇÃO

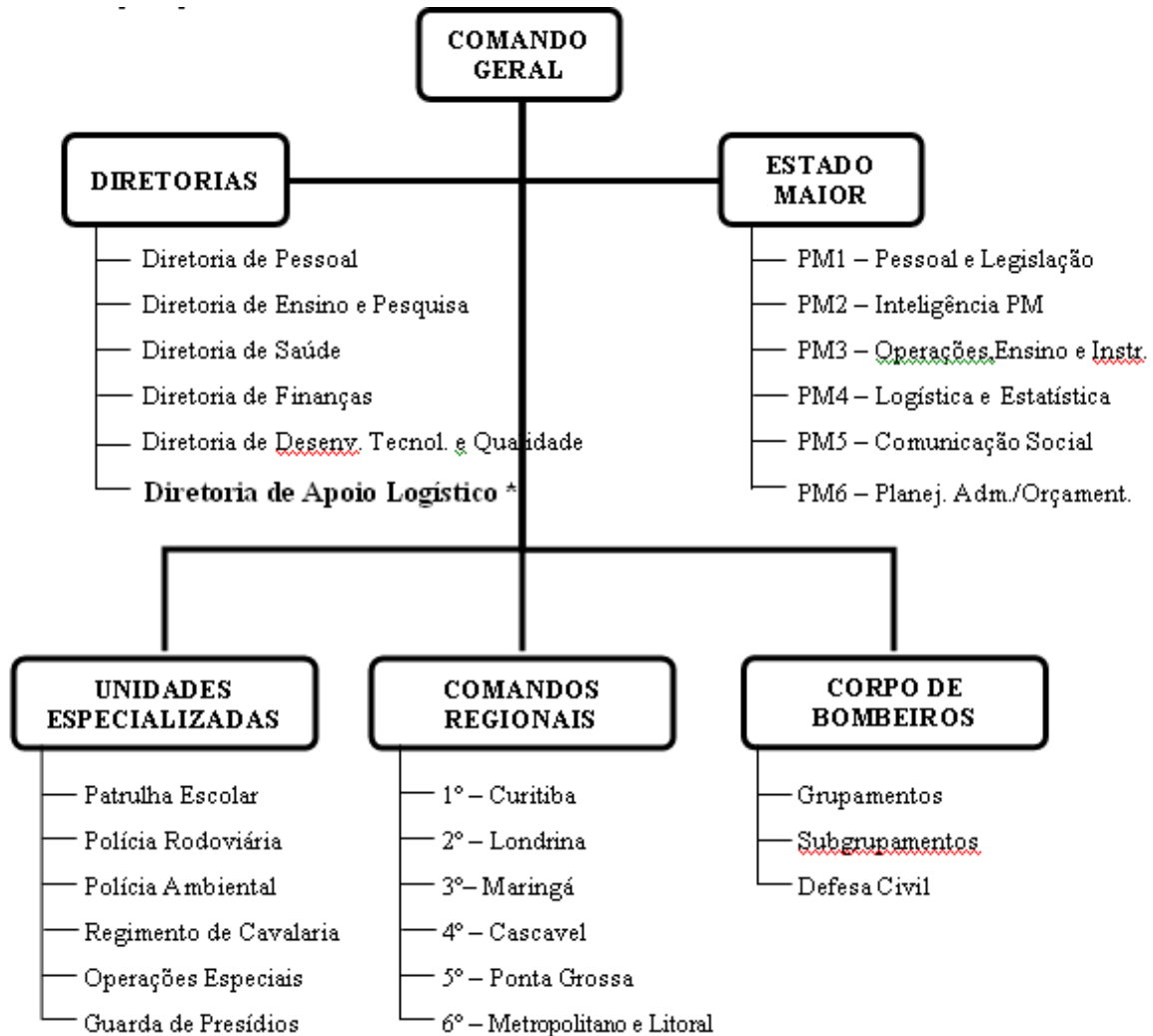
Esta dissertação buscou analisar o compartilhamento da informação e do conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico (DAL) da Polícia Militar do Paraná (PMPR), pois se entende que para a Diretoria poder atender toda a Corporação, seus processos e fluxos de informação devem estar muito bem estruturados, e, a partir daí, propor, como uma das formas alternativas de melhorias na gestão desses fluxos, a estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos para todos aqueles projetos de aquisição que ocorrerem na Polícia Militar do Paraná, uma vez que a literatura nos dá respaldo para tal (VALERIANO, 2001; CRAWFORD, 2002; DERRE, 2004; KERZNER, 2005; VARGAS, 2008).

A Polícia Militar do Paraná, assim como qualquer outra organização pública ou privada, possui em sua estrutura operacional e administrativa muitos processos em desenvolvimento. A PMPR está presente em todo o Estado do Paraná, em seus 399 municípios, de forma diuturna, composta por um efetivo previsto de 26 mil policiais militares.

A Polícia Militar do Paraná está estruturada em Órgãos de Direção, Apoio e Execução, sendo que os órgãos de Direção estão estabelecidos pelo Comando Geral, pelo Estado Maior e pelas Diretorias. As Diretorias e o Estado Maior são o *staff* do Comandante Geral e dão todo o suporte para as tomadas de decisão estratégica, além da parte de organização e planejamento da Instituição como um todo (Figura 1). Haja vista que a PMPR é essencialmente descentralizada, estes segmentos: Diretorias e Seções de Estado Maior, desempenham papel fundamental na Polícia Militar, pois é a partir de uma área administrativa bem estabelecida, a qual é chamada de atividade-meio, que se poderá oportunizar a atividade-fim, que são as Unidades Especializadas, os Comandos Regionais e o Comando do Corpo de Bombeiros, o desempenho de bons serviços prestados à população. Para que essa atividade-fim seja executada a contento, são fundamentais, além da parte de treinamento e capacitação do efetivo operacional, todos os meios de apoio aos policiais militares e seus familiares, no âmbito profissional e pessoal. Nesse sentido é que se pode dizer que as Diretorias e Seções de Estado Maior dão todo o apoio ao Comandante Geral, pois toda a infraestrutura para a atividade operacional é prospectada e levada a efeito a partir delas.

Seu organograma básico pode ser assim visualizado:

**Figura 1** – Organograma básico da PMPR



\* Diretoria de Apoio Logístico, foco da pesquisa nesta dissertação.

**Fonte:** Lei de Organização Básica da PMPR – Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010.

Uma vez apresentado o organograma da PMPR, é importante apresentar qual seria então o real papel da Polícia Militar, e, para tanto, Rolland (1987, p. 11) diz que é função desta preservar a ordem pública, e relata: “[...] assegurar a boa ordem, isto é, a tranquilidade pública, a segurança pública e a salubridade pública, concluindo, então, por asseverar que assegurar a ordem pública é, em suma, assegurar as três coisas, pois a ordem pública é tudo aquilo, nada mais do que aquilo”.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2007, p. 90), no capítulo que trata da Segurança Pública, atribui às polícias a missão de preservar a ordem pública. Diz o texto constitucional:

Art. 144 – A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – polícia federal;

II – polícia rodoviária federal;

III – polícia ferroviária federal;

IV – polícias civis;

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

[...]

§ 5º – Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º – As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

O legislador, ao incluir no texto constitucional que, além de direito, a segurança pública é responsabilidade de todos, divide com a sociedade o ônus do Estado de garantir que a ordem pública seja preservada.

Lazzarini (1995, p. 38) relata que na Carta Magna de 1967 o termo utilizado era manutenção da ordem pública, e na Constituição de 1988 foi alterado para preservação da ordem pública, portanto, mais amplo: “nota-se com clareza a amplitude maior de preservação comparada com manutenção, [...]. A preservação abrange tanto a prevenção (manutenção) quanto à restauração da ordem pública” (LAZZARINI, 1995, p. 39).

Desta forma, é possível concluir que a missão da Polícia Militar na preservação da ordem pública dá-se em dois momentos distintos: na manutenção do estado de normalidade e na restauração desse estado, quando da ocorrência de algum fato que venha a quebrar a normalidade. Sendo que cabe às polícias a preservação da ordem pública, é importante conhecer o que é a polícia.

Lazzarini (1995, p. 20) define polícia como sendo:

O conjunto de instituições, fundadas pelo Estado, para que, segundo as prescrições legais e regulamentares estabelecidas, exerçam vigilância para que se mantenham a ordem pública, a moralidade, a saúde pública e se assegure o bem-estar coletivo, garantindo-se a propriedade e outros direitos individuais.

Para Santiago (1997, p. 4) é “a manifestação do poder público e da autoridade abstrata do Estado; é um aparelho protetor da liberdade”. Polícia é, então, a organização administrativa que tem por atribuição impor limitações à liberdade (individual ou de grupo) na exata medida, necessária à salvaguarda e manutenção da ordem pública.

A Constituição Estadual trata a segurança pública da seguinte forma (PARANÁ, 2005, p.15):

Art. 46 – A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida, para a preservação da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, pelos seguintes órgãos:

- I – Polícia Civil;
- II – Polícia Militar;
- III – Polícia Científica;

Parágrafo único. O Corpo de Bombeiros é integrante da Polícia Militar.

Dispõe ainda o mesmo preceito legal sobre a missão da PMPR (PARANÁ, 2005, p.15):

Art. 48 – A Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas e salvamentos e socorros públicos, o policiamento de trânsito e rodoviário, o policiamento ferroviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei.

A Lei Estadual nº 16.575, de 28 de setembro de 2010, define a missão, subordinação e destinação da Polícia Militar do Paraná:

Art. 2º – Compete à Polícia Militar, além de outras atribuições estabelecidas em leis peculiares ou específicas:

- I – exercer com exclusividade a polícia ostensiva, fardada, planejada pela autoridade policial-militar competente, ressalvadas a competência das Forças Armadas, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a preservação da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos;
- II – atuar preventivamente, como força de dissuasão, e repressivamente, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;
- III – atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal;
- IV – realizar serviços de busca, salvamento, prevenção e combate a incêndio;
- V – executar as atividades de defesa civil;
- VI – exercer a polícia judiciária militar estadual;
- VII – fornecer, mediante solicitação ou ordem judicial, força policial-militar, em apoio ao Ministério Público e ao Poder Judiciário;
- VIII – garantir o exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicas, na forma da lei;
- IX – executar missões de honra, guarda, assistência militar, segurança e transporte de dignitários;
- X – estabelecer normas relativas à atividade de polícia ostensiva.

Art. 3º – A Polícia Militar, nos termos da legislação federal pertinente, subordina-se, operacionalmente, ao Secretário da Segurança Pública do Estado do Paraná.

Art. 4º – A administração, o comando e o emprego da Corporação são da competência e responsabilidade do Comandante-Geral, assessorado e auxiliado pelos órgãos de direção (PARANÁ, 2010).

Nota-se, a partir do entendimento da missão da PMPR, bem como de seus deveres legais, e, ainda, após a apresentação do seu organograma, que a Diretoria de Apoio Logístico é extremamente estratégica para a Instituição como um todo, pois é a partir dela que ocorrem todas as aquisições e destinações de meios para que os policiais militares possam cumprir seu papel e dar cabo à missão constitucional e organizacional.

A missão da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), segundo a Lei Estadual nº 16.757/2010, é:

Art. 19 – A Diretoria de Apoio Logístico é o órgão de direção setorial do sistema logístico, responsável pelo desenvolvimento, coordenação, fiscalização e controle das atividades de suprimento e manutenção de material, de obras e de patrimônio.

[...]

Art. 31 – São órgãos de apoio subordinados à Diretoria de Apoio Logístico:

- Centro de Suprimento e Manutenção de Intendência (CSM-Int);
- Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico (CSM-MB);
- Centro de Suprimento e Manutenção de Obras (CSM-O);
- Centro de Suprimento e Manutenção de Armas e Munições (CSM-SAM);
- Setor de Compras e Licitações (PARANÁ, 2010).

Esses segmentos da Diretoria de Apoio Logístico são responsáveis pela aquisição, pelo recebimento, pela armazenagem, pela distribuição e pelo controle de suprimentos, veículos, armamentos e munições, bem como pela execução, fiscalização, manutenção e pelo controle das edificações e obras da Corporação.

Os quatro Centros de Suprimento e Manutenção estão divididos da seguinte forma: a seção de intendência gere toda a parte de almoxarifado, assim provê à Instituição todo material de escritório necessário para suas atividades, além da destinação de fardamento e aprestos utilizados com a farda, não se caracterizando armamentos e equipamentos, mas que o policial utiliza em serviço, como tonfas, cintos de guarnição, apitos, cones de sinalização e outros. A seção de material bélico destina-se à gestão de todo o parque de viaturas da PMPR, bem como a sua manutenção, além do setor de rádios comunicadores. A seção de obras gere o controle de todas as instalações físicas pertencentes à Polícia Militar, independentemente se for própria, alugada ou por comodato. Mantém sua

documentação regular, além de controlar reformas e/ou manutenções necessárias. A seção de armas e munições gerencia o estoque de munições para a Instituição, sendo responsável por toda a parte de recarga, que é utilizada para instruções de formação, capacitação e aperfeiçoamento dos policiais militares, bem como as munições de fábrica, as quais são utilizadas em serviço e tem prazo de validade que deve ser minuciosamente controlado. Além desses, consta, ainda, na Lei Estadual nº 16.757/10, o Setor de Compras e Licitações, o qual é responsável, a partir das informações recebidas das demais seções e das Unidades da PMPR como um todo, por articular os processos licitatórios de compras e realizar as aquisições devidas. Para que haja melhor organização e controle por parte da Diretoria de Apoio Logístico, tem-se ainda uma seção chamada patrimônio, a qual centraliza todo o patrimônio da Corporação, o qual deve ser sempre registrado de forma a proporcionar um controle de todo o material permanente existente.

A Polícia Militar, devido a sua estrutura já apresentada, mostra-se bastante atípica em comparação a qualquer empresa privada considerada, pois sua missão é, conforme visto, muito ampla e se reveste de uma importância sublime para a sociedade. Para que essa atividade seja desempenhada a contento, os órgãos de Direção da PMPR, em particular a Diretoria de Apoio Logístico, devem se estabelecer como apoiadora às atividades operacionais da PMPR, pois sem uma estrutura logística sua missão não poderá ser cumprida.

Esta pesquisa está focada apenas na Diretoria de Apoio Logístico, entendendo sua importância na Instituição como um todo e pelo volume de projetos que desenvolve, para que aquisições logísticas vinculadas ao estabelecimento do compartilhamento da informação, de forma adequada e a partir desses ativos de processos organizacionais consolidados, possam, então, estender essas atividades a outros segmentos da PMPR. Segundo Vargas (2008), a empresa é formada por pessoas, assim, seus funcionários são a representação do que ela é, e se ocorrerem mudanças estruturais bruscas, seus apoiadores perderão o rumo e nenhuma estratégia será possível de ser implantada, defende ainda que as inovações devam ser departamentalizadas, de forma a proporcionar como ativos de processos organizacionais melhores práticas e lições aprendidas que poderão ser utilizadas pelos demais departamentos da Instituição, com a melhora e o ajuste de sua maturidade em determinados preceitos estratégicos.

Alguns problemas são inevitáveis, como o excesso de informações desencontradas, que muitas vezes a DAL depara-se pela própria ausência de

processos na gestão da informação, do conhecimento; no seu compartilhamento, e no tocante às aquisições pretendidas.

Pretendeu-se, assim, entender a situação atual dos processos internos da DAL, no tocante ao compartilhamento da informação, pois se ele não estiver sendo bem aplicado na Instituição, de nada adianta prever inovações do fluxo de informação. O compartilhamento da informação e do conhecimento depende, para seu sucesso, de vários fatores que influenciam, positiva ou negativamente, direta ou indiretamente, no seu desencadeamento. Para isso, foram estudados e apresentados os conceitos de: cultura organizacional, motivação, confiança, reciprocidade, mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas para o relacionamento, poder e *status*, premiações ou sistemas de recompensa, natureza do conhecimento e tecnologia, analisados por Alves e Barbosa (2010) em seus estudos.

É importante entender também que no mundo atual tudo o que se pretende desenvolver está sendo chamado de projeto. Mas o que é projeto? Deve-se lembrar que segundo o *Project Management Institute* (2008a): “é um empreendimento temporário, executado para gerar um produto ou serviço único”. Como elaborar um bom projeto? Como conduzi-lo com base em melhores práticas e lições aprendidas, e profissionais que conheçam sua estruturação?

Um Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office (PMO)* – pode ser a oportunidade que se busca para a melhor gestão dos fluxos de informação no âmbito da DAL otimizando o compartilhamento de informações entre os projetos em andamento; aproveitamento de melhores práticas, lições aprendidas e uma base metodológica para a estruturação na geração; armazenamento, distribuição e compartilhamento das informações nos projetos, em busca de enriquecimento dos profissionais que realizam projetos, com conhecimentos sempre atuais e integrados em todo o Estado do Paraná, de forma a estabelecer relacionamentos entre projetos em execução e a serem executados.

O grande número de projetos existentes na Polícia Militar do Paraná, sem uma padronização metodológica de fases em seus grupos de processos de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento dos processos de fluxos de informação torna dificultosa a tarefa para as tomadas de decisão estratégica.

As organizações implementam cada vez mais as práticas de projetos, cuidando inclusive de suas competências para bem gerenciá-los. Quanto

mais se trabalhar por projetos nas organizações, melhores serão os resultados obtidos. Kerzner (2005, p. 23) aborda essa questão de forma enfática:

Tente lembrar-se de uma empresa, apenas uma, que tenha desistido de praticar gestão de projetos depois de tê-la implantado. Provavelmente não conseguirá. Todas as empresas que adotaram gestão de projetos ainda a utilizam. Por quê? Simplesmente porque há bons resultados. Uma vez que a empresa começou a utilizar gestão de projetos, sua única dúvida passa a ser: quando se chegará aos benefícios plenos dessa abordagem? (tradução nossa).

Quando se trabalha com gerenciamento de projetos, as empresas buscam dominar aquilo que Crawford (2002) chama de: “fazer certo os projetos certos” (tradução nossa).

Crawford (2002) também se valeu dessas palavras: “fazer a coisa certa começa com o desenvolvimento de um foco estratégico e termina com a seleção de projetos. Fazer certo as coisas certas (e rapidamente) é gerenciamento de projetos”. (tradução nossa).

Estudos sobre projetos, notadamente Vargas (2008), menciona que essa abordagem didática, a qual expressa com propriedade o conceito da complementaridade existente entre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de portfólio, garante que o gerenciamento de portfólio – Escritório de Gerenciamento de Projetos – nada mais é do que um segmento que auxilia na metodologia de implementação e condução por projetos nas Instituições, pois a partir dele são definidos os *templates*, registradas as melhores práticas e as lições aprendidas, estabelecendo-se a roteirização para a condução de todos os projetos e o consequente compartilhamento das informações dentro da organização

Segundo o mesmo autor (VARGAS, 2008), quando uma empresa começa a trabalhar por gestão de projetos, é como uma onda que invade a organização, reestruturando sua cultura e sua forma de gestão. Conforme se avança nessas práticas, vem uma segunda onda, que, segundo ele, é a estruturação de portfólio de gerenciamento de projetos, ou seja, é a estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projetos. É nessa etapa então que, além de se “fazer certo os projetos”, se “fazem os projetos certos”, os quais servirão não só de subsídio para as tomadas de decisão, por haver uma visão global de toda a carteira de projetos, mas, também, como um potente estúdio para o compartilhamento da informação e do conhecimento.

É oportuno que se faça um estudo da atual situação do compartilhamento da informação e do conhecimento na Instituição, de forma a colaborar efetivamente para seu sucesso, que é o que se pretende com essa pesquisa, e ainda, discutir a proposta de estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, como uma das alternativas possíveis para a otimização da gestão dos fluxos informacionais.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: na introdução, o tema foi abordado de forma genérica, mostraram-se os problemas enfrentados atualmente pela Polícia Militar do Paraná, notadamente na Diretoria de Apoio Logístico, apresentou-se a estrutura organizacional da Corporação, bem como da DAL, e se explicou a importância do compartilhamento da informação e do conhecimento nos dias atuais.

Na seção dois do trabalho são apresentados os objetivos geral e específicos quanto ao compartilhamento da informação e do conhecimento, assim como foram esclarecidas, nos objetivos específicos, as estratégias para o possível cumprimento do objetivo geral, com o foco na proposta final de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Os elementos norteadores dos objetivos específicos, extraídos da literatura sobre compartilhamento da informação e do conhecimento em ambientes organizacionais, são fatores e influências que colaboram ou estabelecem barreiras para a sua efetividade, sendo analisados nove itens de mensuração, conforme citam Alves e Barbosa (2010, p. 115):

A seção três abordou a justificativa para o presente estudo e os principais problemas da Polícia Militar, bem como a importância de ajustar as atividades administrativas da DAL e entender o real entendimento dos policiais militares da Diretoria no tocante ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

A seção quatro tratou do referencial teórico, ou seja, da literatura existente sobre o tema (dividido em compartilhamento da informação e do conhecimento), o qual aborda temas voltados à área de ciência da informação, estabelecendo-se conceitos da gestão da informação, gestão do conhecimento, e, principalmente, ao compartilhamento e suas nuances para um efetivo emprego nas organizações. O papel da gestão da informação, dos processos de criação de significado numa organização, dos processos de conversão do conhecimento organizacional; os objetivos da gestão do conhecimento; a cultura e o comportamento informacional, com vistas ao compartilhamento e às influências e

barreiras do compartilhamento da informação. Esta última abordagem bibliográfica deu base à aplicação da metodologia de pesquisa, pois é a partir dela que se mede a situação de uma organização com referência à utilização do compartilhamento da informação e do conhecimento.

Ao final da seção quatro foi feita uma pequena revisão sobre administração por projetos e do gerenciamento de projetos, com a apresentação da estrutura do *Project Management Institute (PMI)*. Discutiu-se a literatura existente a respeito de Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office (PMO)* – e a sistematização dos processos envolvidos num *PMO*, partindo da premissa que esta possa ser uma das alternativas para a melhor gestão do fluxo de informação no âmbito da DAL.

A seção cinco trata dos procedimentos metodológicos, trouxe a literatura a respeito de pesquisa documental, bibliográfica, entrevista e grupo de foco, bem como as estratégias para a condução dessa pesquisa, de forma a cumprir com os objetivos específicos, e apresentando o universo e os sujeitos da pesquisa, além dos instrumentos de coleta de dados.

A seção seis apresenta a análise e a interpretação dos dados obtidos mediante o grupo de foco e entrevistas, e a devida literatura correspondente.

A seção sete tratou da discussão dos resultados obtidos e uma avaliação com relação a tudo o que se obteve como subsídio para a presente pesquisa.

A seção oito aborda as considerações finais a respeito do compartilhamento da informação e do conhecimento traçando um paralelo com a possibilidade de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, como proposta final do estudo.

Finalizando, foram apresentadas as referências utilizadas para o cumprimento da pesquisa, os autores consultados, os apontamentos de importância para que o trabalho científico fosse realizado a bom termo, finalizando a presente dissertação com os apêndices dos roteiros do grupo de foco e da entrevista, bem como da apresentação dos *slides* que serviram como parte introdutória para a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

## 2 OBJETIVOS

O presente estudo teve como objetivo geral compreender a importância do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito da Diretoria de Apoio Logístico (DAL), da Polícia Militar do Paraná. E como objetivos específicos, estudar os fatores, que segundo Alves e Barbosa (2010, p. 115) podem influenciar, colaborando ou estabelecendo barreiras, no compartilhamento da informação e do conhecimento, sendo: **cultura organizacional; motivação pessoal; confiança; reciprocidade; mecanismos de compartilhamento:** canais e ferramentas de relacionamento; **poder e status; premiações ou recompensas; natureza do compartilhamento e capacidade tecnológica** para esse compartilhamento, e propor, como uma das alternativas para a melhoria da gestão dos fluxos informacionais no âmbito da DAL um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Desta forma os objetivos foram assim enunciados:

**Objetivo Geral:** Compreender a importância do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito da DAL, da PMPR como forma de otimizar a gestão dos fluxos informacionais.

**Objetivos Específicos:**

- a) Estudar a cultura organizacional da DAL, como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos sujeitos da pesquisa;
- b) Estudar a motivação pessoal dos sujeitos envolvidos na pesquisa, como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento;
- c) Estudar o fator confiança dos sujeitos envolvidos na pesquisa, como possível influência no compartilhamento da informação e do conhecimento;
- d) Estudar o fator reciprocidade como elemento que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento na opinião dos sujeitos da pesquisa;
- e) Estudar os mecanismos de compartilhamento existentes na DAL como fator que influencia no compartilhamento da informação e do conhecimento;

- f) Estudar os fatores poder e status como possível influencia no compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos entrevistados;
- g) Estudar os fatores premiações ou recompensas como possível influencia no compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos entrevistados;
- h) Estudar a natureza do compartilhamento no âmbito da DAL, na opinião dos entrevistados;
- i) Estudar a capacidade tecnológica da DAL como fator de possível influencia no compartilhamento da informação e do conhecimento;
- j) Propor um Escritório de Gerenciamento de Projetos como uma alternativa para melhoria da gestão do fluxo informacional no âmbito da DAL, a partir da compreensão da importância do compartilhamento da informação e do conhecimento.

### 3 JUSTIFICATIVA

A sociedade atual vive a era informacional e muitas são as pesquisas efetuadas e os ensinamentos repassados nos processos de organização da informação, notadamente no que se refere ao compartilhamento da informação e do conhecimento. A área de gerenciamento de projetos aparece paralelamente à Ciência da Informação e trabalha de forma transversal com ela, pois gerenciar projetos demanda, obrigatoriamente, uma boa organização da informação, um planejamento adequado e muitos processos de comunicação para que os projetos sejam conduzidos com sucesso. E essa comunicação efetiva deve estabelecer-se para que o compartilhamento da informação seja possível. Portanto, como contribuição científica, social e profissional da presente pesquisa é importante validar que a área de gerenciamento de projetos surgiu na década de 1960 e se expandiu, chegando ao Brasil cerca de vinte anos depois. Essa é atualmente uma área da atividade profissional que tem demonstrado que trabalhar de acordo com suas melhores práticas, seus melhores processos e métodos de trabalho, ter-se-ão melhores resultados, tanto na atividade privada quanto na atividade pública. O *Project Management Institute (PMI)* é um instituto internacional que dita normas para esse segmento. Hoje, várias IES possuem *MBA's Executivos em Gestão de Projetos*, e preparam profissionais para o mercado de trabalho. A visão atual, social e profissional é que as estruturas organizacionais funcionais estão dando lugar às estruturas matriciais, ou seja, por mais que se tenha uma estrutura funcional, os projetos caminham multifuncionalmente, o que redundando em melhores resultados, por meio da otimização de custos, pois a palavra de ordem é “executar aquilo que se planeja” e mitigar custos desnecessários. Reduz-se também o retrabalho e se aplicam recursos humanos e materiais de forma científica, e não empírica, em todas as suas atividades, redundando ainda em melhor gestão e melhores informações para as tomadas de decisão.

Conforme a atuação descentralizada da Polícia Militar do Paraná, devidamente apresentada na introdução do presente estudo, seus objetivos e expectativas, muitas vezes, são diferentes, em se considerar os anseios da população em cada localidade do Estado.

Isso causa demandas, as quais são representadas por propostas e/ou projetos, sendo estes sem padronização de processos e métodos, o que dificulta a produção, a coleta, o armazenamento e a distribuição de informações.

Essa divergência ocasionada pelos anseios das áreas operacional e tática, muitas vezes, entra em choque com outros anseios da área estratégica da Corporação.

Para que essas demandas sejam levadas a bom termo, é necessário que a Corporação esteja bem estruturada nos princípios e fundamentos de compartilhamento da informação e do conhecimento, sendo esta a maior arma para se tomar decisões, as quais devem estar organizadas e disponíveis, obtendo-se a informação correta, no momento adequado e devidamente consolidada, como se pode observar, por meio de rápidos *benchmarking* em empresas que estruturaram devidamente sua informação e seu conhecimento.

Mas estruturar a informação não basta, pois existe ainda o conhecimento que, na maioria das vezes, apresenta-se de forma tácita. Esse conjunto de informações e conhecimentos das pessoas que compõem a organização forma o que se chama de capital humano (o maior bem investido que se pode ter). A questão está em oportunizar o compartilhamento dessas informações e desses conhecimentos, pois não raras vezes, veem-se policiais militares aposentando, sendo exonerados da Corporação, e seus conhecimentos são levados junto, sem que se façam registros e se dissemine tais conhecimentos aos demais componentes da Instituição.

Note-se que na Diretoria de Apoio Logístico da PMPR existe atualmente certa dificuldade dos policiais militares em estabelecerem diretrizes para as aquisições que devam ser feitas a todo o momento, para oportunizar que a atividade operacional da Instituição execute suas ações de forma a cumprir sua missão constitucional. Além disso, torna-se uma atividade hercúlica ao Diretor de Apoio Logístico saber o que deve ser comprado, em que medida e quando, sem que precise tomar decisões de forma empírica, apenas fundamentado em sua experiência profissional. Por isso a necessidade de se diagnosticar a atual situação da DAL no tocante a esse preceito.

Após o entendimento e a consecução de compartilhamento da informação, o que se pretende como contribuição do presente estudo é apresentar subsídios para a implementação de um *staff* ao Comando Geral, ao que chamamos de Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office (PMO)* –, no tocante à hierarquização de prioridades, mapeamento, revisão e reestruturação de processos e metodologias de trabalho, que transpareça a missão e a visão da Polícia Militar, e, ainda, que esteja devidamente alinhada ao planejamento

estratégico Institucional, otimizando a gestão do fluxo da informação do âmbito da DAL.

O fato de a Diretoria de Apoio Logístico da PMPR apresentar dificuldades na gestão de seus projetos de aquisição, na estruturação de um portfólio que defina diretrizes, *templates*, acompanhamento e capacitação para os projetos existentes e os que ainda estão em fase de estudos, bem como para os projetos futuros, por meio de um efetivo compartilhamento da informação, é o que motiva a presente pesquisa. Ela se faz importante porque a Corporação tem alcance Estadual e pouca gestão em prol de seus projetos de aquisição em andamento, o que redundava, muitas vezes, em projetos desenvolvidos das mais diferentes formas, sem acompanhamento pertinente, e ocasiona, com isso, projetos mal conduzidos e dificuldade nas tomadas de decisão, pelo nível estratégico da Corporação, pela falta de informação ou pela inconsistência desta dentro do fluxo de compartilhamento da informação e do conhecimento existente.

A forma com que a Diretoria de Apoio Logístico PMPR conduz seus projetos de aquisição atualmente faz com que muitos deles sucumbam pelo caminho e outros se encerrem antes de seu ciclo de vida, tanto de projeto quanto de produto, ter sido completado, justificando assim o presente estudo e a proposta de implantação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como alternativa para otimizar a gestão dos fluxos informacionais no âmbito da Diretoria.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata da fundamentação teórica a respeito do compartilhamento da informação, detalhando aspectos da ciência da informação; da gestão da informação e do conhecimento; do gerenciamento de projetos e do Escritório de Gerenciamento de Projetos, sendo que o aprofundamento maior dar-se-á nas influências e barreiras do compartilhamento da informação e do conhecimento como fatores diretos no sucesso ou insucesso no trato da organização e difusão informacional nas Organizações e, em particular, na Polícia Militar do Paraná. Ao final, uma seção com referenciais teóricos sobre Escritório de Gerenciamento de Projetos.

### 4.1 COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Quando se pensa a informação, é fundamental observar o seu caráter perspectivo nas sociedades atuais, pois ela está sempre inscrita numa configuração histórica de relações entre diferentes interesses. A informação expressa interações entre pessoas ou grupos em contextos históricos, quando são desiguais as condições de sua produção, intermediação e uso. As desigualdades nos processos de informação e de comunicação produzem e reproduzem características importantes da subjetividade sempre atualizada.

Castells (2001) diz que se a sociedade da informação é o ambiente de abundância informacional, a tecnologia é o instrumento que permite potencializar a produção, o acesso e o uso da informação, e conectar as pessoas aos processos e produtos subjetivos. As tecnologias permitem intensificar a produção, a disseminação e o uso de informação. As mudanças produzidas por essas intensificações tecnológicas podem liberar potencial humano e social.

González de Gómez (2002) comenta que os padrões de infraestrutura de informação e comunicação produzem nas redes um primeiro plano de zoneamento discursivo, dentro do qual são facilitadas certas relações e ocorrências semânticas, enquanto outras são dificultadas. Pensar nas consequências da escolha de um sistema Windows ou Linux em uma grande rede de comunicação computadorizada é exemplo do caráter regulador dos padrões tecnológicos, que interferem como micropolíticas tácitas sobre os processos de informação e de comunicação.

As redes mudam a realidade social e, ao mesmo tempo, correspondem a novas condições e modos de pensar. O que se percebe na proliferação das redes é um exemplo do fenômeno geral de correspondência formal entre as mudanças na realidade social e nos modos de pensar.

Considerando que a presente dissertação tem como foco principal o compartilhamento da informação e do conhecimento, entende-se que se devem permear vários campos do conhecimento humano, ou seja, várias disciplinas.

A informação presta-se atualmente para alinhar estratégias organizacionais, além disso, proporciona a melhor tomada de decisões, desde que bem gerida, produzida e utilizada. Nenhuma organização pode ignorá-la ou então pensar que ela não seja determinante para a condução das atividades nas organizações. Segundo Choo (1996, p. 30), “as organizações usam a informação para tomar decisões, resolver problemas ou acumular conhecimento”.

Vale lembrar que a informação para ser conceituada como tal, deve ter um significado de importância para as pessoas. Assim, um dado qualquer que seja uma informação para alguns pode não se configurar como tal para outras.

Fala-se atualmente na terminologia designada como normose informacional, mas afinal, o que é isso? É o entendimento de que existe muita coisa disponível e acessível no mundo atual, porém, a partir do momento que se acredita que deva dar importância a toda essa informação disponível, iniciam-se os sintomas dessa patologia. A evolução tecnológica demonstra a rapidez com que se tem acesso à informação, porém, uma pessoa que acredita que deva cercar-se de toda informação possível, nos mais variados ramos do conhecimento científico, na verdade, encontra-se com normose informacional.

Então, é importante que tenhamos bem definido que a informação, para ser conceituada como tal, deve ter importância para a pessoa e a partir daí possuir um significado que a faça aplicar da forma mais adequada à informação recebida.

Percebe-se que para responder ao que se tem realmente importância e significado para nossa vida pessoal necessitamos de algo. Esse algo se chama informação, e não existe ser humano que consiga sobreviver sem o acesso a ela.

Do mesmo modo ocorre nas empresas. Podemos imaginar várias situações encontradas dentro de uma empresa no seu dia a dia em que a informação é fundamental para o andamento das atividades.

Um departamento de *marketing* não pode fazer nada sem informações sobre a concorrência e o mercado consumidor; um setor de compras deve receber informações sobre os melhores preços de insumos; um departamento de produção necessita de dados sobre demanda e desempenho.

O papel da informação nas organizações é citado por Beuren (2000, p. 43):

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

A informação, no ambiente empresarial, pode ser vista sob duas perspectivas: a informação como facilitadora na identificação de alternativas inovadoras no processo de elaboração da estratégia empresarial; e a informação como um componente da própria estratégia empresarial.

A elaboração de estratégias empresariais de uma organização fundamenta-se, entre outros aspectos, na sua posição em relação ao ambiente externo. Levando em consideração os dias atuais, em que o ambiente externo é extremamente turbulento, o papel da informação é vital para o desenvolvimento de processos e ações empresariais.

Assim, torna-se imperioso vir a entender o que é informação.

O conceito de informação, como se conhece nos dias atuais, nasceu na década de 1960, juntamente com a área da Ciência da Informação. Discussões acerca do tratamento da informação era uma questão de urgência a ser resolvida pela comunidade científica da época. Nesse mesmo período, viveu-se um grande desenvolvimento tecnológico.

Na literatura pesquisada, evidencia-se uma variedade de conceitos sobre informação. Em outros trabalhos acadêmicos, muitos autores referem-se aos aspectos terminológicos da questão. Isso se justifica, principalmente, por causa do uso da palavra “informação” em diferentes áreas do conhecimento. Mesmo em áreas próximas, a palavra remete a conceitos com algumas variações.

Drucker (2000, p. 13), em seu artigo “*The Coming of the New Organization*”, de 1988, definiu a informação como “dado investido de relevância e propósito”. Esse conceito revela, indiretamente, o papel do investimento ou da análise humana para a construção da informação.

Kent (1972, p. 23) define informação da seguinte maneira:

Podemos considerar como informação qualquer conhecimento gravado que possa ser de alguma utilidade para uma decisão. Tal conhecimento gravado pode ser encontrado em uma vasta quantidade de fontes, tais como correspondências, inventários, relatórios de vendas, de pesquisas, de viagens, monografias, artigos, literatura comercial e anúncios.

Nas palavras de Kent, percebe-se uma visão diferente sobre a informação, pois esse autor coloca o conceito de informação próximo ao suporte material, ou o que seria documento.

Em geral, observa-se que todas as definições apresentadas levam em consideração o papel da análise do ser humano para configurar dados, ou uma transmissão de dados, em informação.

Sendo assim, o significado de uma informação pode variar de acordo com a perspectiva de cada pessoa, ou seja, sempre haverá quem discorde ou tenha uma opinião diferente sobre uma determinada informação. Portanto, usando uma comparação feita por Davenport e Prusak (1998b, p. 19), “a informação é muito difícil de ser transferida com absoluta fidelidade, como naquela brincadeira infantil do telefone sem fio”.

Para que haja um uso eficiente da informação nas empresas, é importante que existam canais eficientes, os quais possibilitem o acesso e compartilhamento das informações. Nesse ponto, a responsabilidade dos administradores para criar meios de estabelecer um fluxo de informação ideal é estrategicamente vital para as organizações.

Seus comentários a respeito de dados, informação e conhecimento, Davenport e Prusak (1998b, p. 19) definem:

Dados como ‘observações sobre o estado do mundo’. Por exemplo: ‘existem 697 unidades no armazém’. A observação desses fatos brutos, ou entidades quantificáveis, pode ser feita por pessoas ou por uma tecnologia apropriada. Da perspectiva do gerenciamento da informação, é fácil capturar e armazenar os dados. Nada se perde

quando representado em bits, o que certamente conforma o pessoal de TI.

Peter Drucker definiu informação, com eloquência, como 'dados dotados de relevância e propósito'. Quem os dota de tais atributos? Os seres humanos, é claro. Até mesmo quando um computador, automaticamente, transforma uma folha de custos num gráfico mais informativo, como as 'pizzas', alguém tem de escolher como representar esse desenho. Pessoas transformam dados em informação, e é isso que torna difícil a vida dos administradores informacionais. Ao contrário dos dados, a informação exige análise. E, por mais simples que seja a entidade informacional – preço, impostos, consumidor, ano –, alguém sempre vai discordar de sua definição. Outra característica da informação é ser muito mais difícil transferir com absoluta fidelidade.

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação.

#### 4.1.1 A Importância do Compartilhamento da Informação na Gestão da Informação

A atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que engloba atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos. Nas empresas, esses recursos podem ser econômicos, materiais, tecnológicos, informacionais, humanos e de qualquer outra espécie. Toda gestão visa racionalizar e melhorar a eficiência das atividades que envolvem uma organização.

Davenport e Prusak (1998b, p. 26) comentam que Joanne Yates, historiadora de sistemas de informação, já descreveu o início da administração informacional na forma de correspondência comercial (feita em máquinas de escrever) e de sistemas de arquivamento de documentos (guardados em arquivos como os que são encontrados atualmente nos escritórios). Com o desenvolvimento tecnológico, surgiram meios mais rápidos e eficientes de lidar com a informação empresarial.

Beuren (2000, p. 44) descreve, resumidamente, o processo informacional nas empresas:

Observa-se que a informação tem sua origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com um contexto delimitado. Isso implica na necessidade da delimitação inicial do problema, o que servirá de base para identificar as informações pertinentes a serem selecionadas, dentre as já disponíveis na empresa, ou, em não existindo, buscar dados em outras fontes, fora da organização, e transformá-los em informação útil para o contexto da definição da estratégia.

Portanto, a Gestão da Informação busca, em uma de suas etapas, definir as fontes de informação da organização e fazer a seleção das informações que sejam úteis. Esse tratamento inicial da informação é constituído por uma série de processos coordenados dentro de planos organizacionais:

- identificação das necessidades de informação;
- coleta/entrada de informação;
- classificação e armazenamento da informação;
- tratamento e apresentação da informação;
- desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

No entanto, a Gestão da Informação não se desenvolve apenas nesse nível organizacional (papel que é desempenhado pelos profissionais da informação), Beuren (2000, p. 59-67) identifica outros componentes no processo de informação:

- banco de dados (ferramenta de arquivamento e recuperação de informações);
- profissionais de TI;
- áreas usuárias de informação (gestores, assessores executivos, profissionais de pesquisa, de desenvolvimento, de *marketing*, acionistas, investidores potenciais, instituições financeiras, clientes, concorrentes, fornecedores, analistas de mercado etc.);
- rede informal de informações.

Marchiori (2002, p. 74) identificou três recortes no contexto da Gestão da Informação, baseado em evidências dos cursos de graduação e pós-graduação no país:

Um dos enfoques é dado em cursos de administração de empresas, nos quais a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais na administração de tecnologias de informação em sintonia com os objetivos empresariais [...]. Sob o enfoque da tecnologia, a gestão da informação é vista, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de hardware, software e redes de telecomunicações adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais [...]. O terceiro enfoque é o da ciência da informação [...] que em sua essência se ocupa do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática envolvidas em sua criação, identificação, coleta, validação, representação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um “sentido” e uma “finalidade”.

Esse conceito de Gestão da Informação representa exatamente a realidade dos estudos sobre a informação. Em um mundo em que as áreas do conhecimento se inter-relacionam e as especializações têm um caráter multidisciplinar, as pesquisas e atividades profissionais adaptam-se para se manter existentes. Os profissionais da informação tradicionais (bibliotecários, arquivistas, museólogos e até mesmo os profissionais de comunicação social) agregam-se a outros tipos de profissionais que surgiram devido a essa nova demanda.

A informação não se limita à simples coleta de dados. [...] Eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelos processos decisórios. Em outras palavras, os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valores de utilidade, de acordo com propósitos preestabelecidos, transformando-os em informação para aquele fim específico (MARCHIORI, 2002, p. 74).

Com o grande volume de informações que chegam aos computadores de gerentes e funcionários, fica claro a necessidade de um planejamento informacional, ou como Davenport e Prusak (1998a, p. 67) definem “Estratégia da Informação”:

Sem uma estratégia de informação para lidar com esse problema, o resultado é a sobrecarga de informações. Os gerentes queixam-se de que recebem mais de cem mensagens diárias pelo correio eletrônico cada um, sem contar o correio de voz, os (sic) fax, as ligações telefônicas normais e correspondências em papel maior do que antes. Como um deles me disse: “para manter o trabalho em dia, eu teria que gastar todo o meu tempo, dentro e fora da empresa, fazendo contatos, e não teria mais vida própria”.

Em organizações que possuam grande fluxo de informações, é importante citar o papel da arquitetura da informação. Esse procedimento é importante para, entre outros motivos, definir o espaço da informação da organização em grupos de interesse, identificar a informação interna e a externa, organizar meios para a definição de origens, filtragem e redução da informação, eliminar ruídos, facilitar o acesso às informações desejadas e aperfeiçoar a comunicação para o compartilhamento de informações.

O controle do fluxo de informação é importante para que os setores de uma organização desempenhem suas atividades. É função dos administradores elaborarem estruturas eficazes para que o trânsito de informação atinja os objetivos de todas as partes. Davenport e Prusak (1998b, p. 14) enfatizam a importância desse planejamento e afirmam que “em vez de concentrar na tecnologia, a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e utilizam a informação”.

Portanto, para que a informação correta circule e chegue aos funcionários certos, não bastam apenas enormes investimentos em tecnologia. As tecnologias de informação, sem dúvida nenhuma, facilitam bastante a vida das empresas, mas isso não é suficiente.

Deve haver, necessariamente, uma mudança comportamental. É preciso o envolvimento de todas as pessoas para que a Gestão da Informação atinja os seus objetivos.

Em relação ao grupo (um departamento ou pessoas de um mesmo projeto), as empresas tentam minimizar o problema relacionado ao comportamento informacional, elaborando um planejamento de disseminação e um fluxo de informação interno. Para isso, os envolvidos nesse planejamento devem pensar em questões como: qual tipo de arquitetura de sistemas e quais componentes são necessários para a implantação de uma rede de informação compartilhada? Quem ou qual área funcional será responsável por coletar, selecionar e disseminar informações? Que tipo de informação pode ser compartilhado? Em que formato pode ser usado para distribuir a informação (sob o ponto de vista tecnológico e visual)? Como deve ser feita a distribuição de um determinado tipo de informação? Quais são os requisitos necessários para se efetuar o compartilhamento de informação na empresa? Como a empresa irá avaliar ou medir a eficiência do compartilhamento de informação? Entre outros questionamentos para o melhor uso da informação, sob o enfoque da Gestão da Informação.

Os últimos anos apresentam transformações na sociedade e implicam mudanças das pessoas e organizações. Mudanças que buscam melhores resultados, pois a competitividade tornou-se muito grande, e no caso específico da Polícia Militar, também se entende que existe essa competitividade porque a busca da ordem pública é de responsabilidade de todos, mas como força coatora e coercitiva, a PMPR deve desempenhar com muito mais qualidade e efetividade, não permitindo que a segurança, a tranquilidade e a salubridade pública sejam afetadas. Então, as organizações obrigaram-se a estar mais bem preparadas em seus processos e pessoas, aperfeiçoando seus fluxos e também as informações necessárias para as melhores tomadas de decisão, ou então aquelas cercadas com mais convicção.

A informação disponível ou acessível pela organização serve de base para as decisões. É importante saber que tipo de informação é relevante, quais recursos são necessários para se executar uma tarefa ou obter determinados dados, quais os caminhos menos perigosos para a empresa, os recursos tecnológicos e humanos disponíveis na empresa, além de outros fatores.

Atualmente, as organizações estão em um estágio em que sua flexibilidade e capacidade inovadora permitem não mais armazenar simplesmente dados e informação, preocupando-se, na verdade, em processar essas informações de forma a proporcionar algum benefício maior. Segundo Silva (2002, p. 145), “o valor será originado por meio da transformação da informação em conhecimento e sua aplicação na empresa”.

Com o aumento na competitividade empresarial, ao avanço das Tecnologias de Informação e à necessidade de diferencial competitivo, tornou-se “obrigatoriedade” para as empresas trabalhar no conhecimento organizacional. Nesse aspecto, o conhecimento constitui um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização. Essas mudanças explicam a necessidade de se evoluir de uma perspectiva de Gestão da Informação para um conceito mais alargado de Gestão do Conhecimento, o qual “trata de todos os aspectos relacionados com a forma como as pessoas desempenham funções baseadas em conhecimento” (DAWSON, 2000, p. 322, tradução nossa), e que, no entanto, não fará parte desta pesquisa.

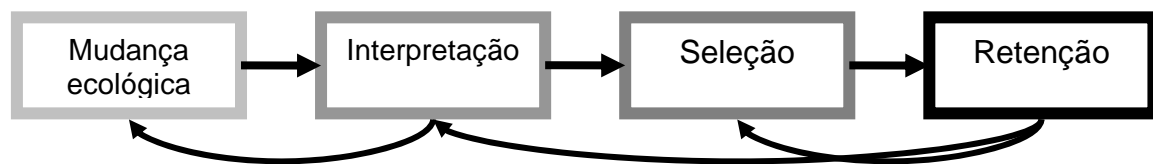
Quando se trata de geração do conhecimento, Choo (2006, p. 29) diz que:

Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação – criar significado, construir conhecimento e tomar decisões – são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação.

A criação de significado é a pessoa ou organização estabelecer um filtro dentre tudo o que existe no ambiente, a partir de notícias, mensagens e outras formas apresentadas; interpretá-las e entender sua importância e seu significado, pois convenhamos, no mundo informacional em que vivemos, se tivermos que entender tudo como informação de interesse não será possível vivermos de forma a compreender tudo o que está a nossa volta. Assim, o que é de interesse e significado para determinada pessoa ou organização pode não se configurar para outros.

A seguir, na Figura 2, um esquema do processo de criação de significado organizacional proposto por Choo (2006, p. 33):

**Figura 2** – Processos de criação de significado numa organização



Fonte: CHOO (2006, p. 33).

A construção e organização do conhecimento dão-se a partir do momento em que se entendeu uma informação como de interesse e essa tenha sido devidamente interpretada. Então, a construção do conhecimento caracteriza-se pela conversão da informação. É importante citar que o capital intelectual das pessoas é diferente, assim, a conversão da informação dá-se de diferentes formas, para diferentes pessoas. Uma mesma informação gera riquezas de conhecimento distintas.

Ainda segundo Choo (2006, p. 31):

A organização do conhecimento possui informações e conhecimento que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza. Administrando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de:

- adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

Nonaka e Takeuchi defendem que a principal razão do sucesso das empresas japonesas é a sua competência na construção do conhecimento organizacional.

Essa construção do conhecimento caracteriza-se por um ciclo permanente de transformação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e seu relacionamento sinérgico.

Segundo Choo (2006, p. 37), “conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil formalizar ou comunicar a outros. É constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

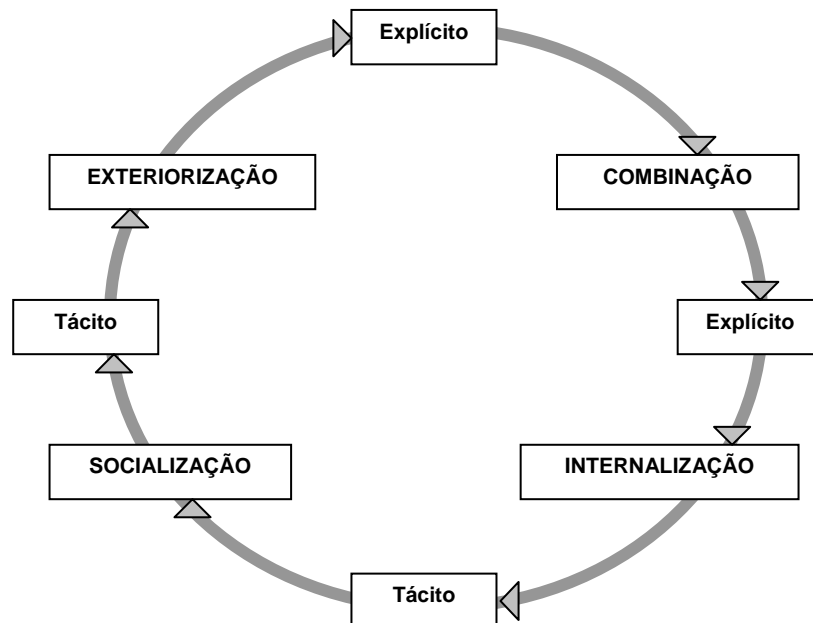
O mesmo autor segue dizendo que “conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil de transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante”.

É importante entender que os dois tipos de conhecimento são complementares. As organizações devem aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, pois, assim, tornar-se-ão possíveis as transformações que ela almeja nessa competitividade de mercado atual.

Essa conversão do conhecimento pode ser apresentada de quatro formas (Figura 3): **socialização**, a qual converte conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, a partir do compartilhamento de experiências, observação, imitação e prática. **Exteriorização**, que converte conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, é a tradução de conhecimento tácito por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. A exteriorização é a atividade primordial para a construção do conhecimento, sendo provocada pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. **Combinação**, que converte o conhecimento explícito em

conhecimento explícito, isso se dá por meio de várias fontes. É a troca de conhecimentos que ocorrem a partir de reuniões, memorandos e conversas informais. As informações armazenadas em bases de dados estão explícitas e podem ser classificadas e organizadas de várias maneiras, produzindo novos conhecimentos explícitos. **Internalização**, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito. Experiências adquiridas com outros modos de construção de conhecimento são internalizadas por meio de rotinas de trabalhos, mapas mentais, e agregadas ao novo conhecimento tácito dos indivíduos.

**Figura 3** – Os processos de conversão do conhecimento organizacional



**Fonte:** CHOO (2006, p. 38 apud I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Nova York, Oxford University Press, 1995).

Essas quatro formas apresentadas na Figura 3 demonstram como a conversão do conhecimento pode ser retroalimentada, entrando num ciclo em que a organização, por meio da criação de significado, pode construir o conhecimento organizacional.

Segundo Choo (2006, p. 41), “depois que criou significados e construiu conhecimentos para agir, a organização precisa escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis e se comprometer com uma única estratégia”.

Essa tomada de decisões torna-se cada vez mais acertada quando se trabalha focado na Gestão do Conhecimento, pois, a partir da criação de significado – que nada mais é do que a interpretação da informação de interesse, da construção do conhecimento, por meio da conversão da informação em

conhecimento –, a ação organizacional pretende tomar suas decisões, e, para isso, deve-se então executar o processamento da informação, a qual está carregada de significado, devidamente convertida, e, assim, esse ciclo dá-se da forma mais acertada possível para as organizações, que, depois desse fluxo construído, dificilmente consegue esquivar-se dessa forma de conduzir suas ações dentro da organização.

Conforme descrevem Alves e Barbosa (2010, p. 115), “o interesse pelo compartilhamento da informação em ambientes organizacionais é cada vez maior, já que os investimentos na área podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento das empresas”. Assim, vários são os fatores e as influências que colaboram ou estabelecem barreiras para a efetividade desse compartilhamento da informação e do conhecimento. Segundo Alves e Barbosa (2010), eles compreendem: cultura organizacional; motivação; confiança; reciprocidade; mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas para o relacionamento; poder e *status*; premiações ou recompensa; natureza do conhecimento; e tecnologia.

#### 4.1.2 Cultura e Comportamento Informacional com Vistas ao Compartilhamento

Ao transformar antigos métodos de organização, gestão e acesso à informação, o processo de digitalização impulsiona a prática do compartilhamento, observam Prado, Caminati e Novaes (2005), em que o surgimento da cópia extremamente fiel à obra original mostra-se como principal característica trazida pelos computadores e suas unidades de informação dispostas em zeros e uns. Destaca-se ainda a possibilidade de disseminação veloz de arquivos compactos de excelente qualidade de reprodução tanto de áudio quanto de imagem.

Neste contexto, as novas dinâmicas parecem surgir do compartilhamento acelerado de informações, substituindo o modo de transmissão unidirecional por relações em rede.

São muitos os processos de incremento das produções coletivas e de questionamento dos antigos modos de mediação e de oferta de informação, a partir do uso cada vez mais frequente de ferramentas de compartilhamento no mundo digital.

Com o avanço das práticas relacionadas ao conhecimento humano, e o aporte da Tecnologia da Informação, assistimos hoje à criação de redes sociais

e de ambientes digitais interativos. Isto tem contribuído para mudar a relação de comportamentos e costumes com a informação.

Assim, a gestão da informação e do conhecimento surge como um processo multidisciplinar, ou seja, torna-o presente nas áreas de administração de empresas, ciência da computação, comunicação, recursos humanos, biblioteconomia, tecnologia da informação, sistemas de informação, entre outros.

Alvarenga Neto (2008) diz que a gestão do conhecimento deve ser compreendida pela metáfora do guarda-chuva. Segundo ele, a gestão da informação e do conhecimento auxilia e muito na gestão estratégica das organizações.

Diante disso, fica claro que o objetivo dos projetos de gestão do conhecimento dentro do ambiente organizacional é o de semear práticas sistematizadas que proporcionem o aumento da capacidade de resposta da empresa perante todas as suas partes interessadas, para desenvolver inovação, competência, eficácia e conhecimento corporativo.

Muitos autores tratam do tema compartilhamento da informação e do conhecimento e lhe dão a importância devida, pois entendem, de modo geral, que gestão da informação e do conhecimento trabalham os processos de criação, armazenamento, compartilhamento e reutilização do conhecimento organizacional para capacitar uma organização a alcançar suas metas e seus objetivos.

#### 4.1.3 Influências e Barreiras do Compartilhamento da Informação

A temática do compartilhamento da informação ou do conhecimento já vem, há algum tempo, ganhando ampla participação nos fóruns e debates que permeiam a agenda da gestão do conhecimento. Nesse contexto, diversas terminologias são utilizadas como sinônimo da palavra “compartilhamento”, por exemplo, transferência de informações, ou de conhecimentos, repasse, disseminação, divulgação, troca e distribuição.

“Compartilhamento da informação é um ato voluntário que visa colocar as informações à disposição dos outros. O vocábulo compartilhamento implica vontade por parte do emissor” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998b, p. 115).

O compartilhamento, além disso, implica num ato consciente do indivíduo que participa do intercâmbio de conhecimentos, embora ele não tenha a obrigatoriedade de fazê-lo. Sob essa mesma ótica, o compartilhamento é como um processo diretamente relacionado à vontade ou ao desejo do indivíduo em se

comunicar diretamente com seus colegas, doar conhecimento e ajudar os outros de forma prazerosa; à consulta ativa aos colegas, que motiva o aprendizado, e ao colecionamento de conhecimento.

Constata-se, portanto, que compartilhar informações é basicamente o ato voluntário de tornar o conteúdo disponível aos outros, possibilitando a conversão do conhecimento individual em informações que possam ser entendidas, absorvidas e utilizadas coletivamente. Assim, pode-se afirmar que compartilhar não implica ceder a posse do conhecimento ao outro. Ao contrário, dividir abre novas possibilidades para que outros usufruam das mesmas informações junto àquele que as possui. O conhecimento é móvel e portátil, não possuindo limites. Esse fato leva o possuidor do conhecimento a sentir medo de que sua ideia seja facilmente copiada depois de compartilhada.

Pode-se afirmar, portanto, que as trocas de informação são facilitadas pela atitude favorável dos indivíduos em fazer trocas, colocando a informação como a principal matéria-prima para a criação de (novos) conhecimentos. Esse processo tende a predominar em ambientes organizacionais que favorecem e possibilitam a contínua conversão entre o conhecimento tácito e o explícito em uma via de mão dupla, como foi defendido pelos autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67): “a criação do conhecimento apresenta-se como um processo dinâmico de interação que envolve ambos os tipos de conhecimento e a consequente ampliação do saber coletivo”. Sob essa perspectiva, percebe-se a extensão do conceito de compartilhamento da informação caracterizado como um processo capaz de promover a integração entre as pessoas com vistas ao aprendizado contínuo, à transmissão mútua de conceitos e habilidades, bem como à geração de novos conhecimentos que promovam a inovação.

Alcará e colaboradores (2009, p. 171) dizem que:

[...] o compartilhamento do conhecimento pode ser definido como uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades. Um exemplo desse processo apresenta duas situações, sendo que a primeira refere-se à vontade ou ao desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento). Nessa situação a pessoa sente prazer em compartilhar e ajudar os outros. A segunda situação diz respeito à consulta ativa aos colegas para aprender com eles (coleccionar conhecimentos).

Todos entendem que o compartilhamento da informação e do conhecimento, por se tratar de diferentes seres com interesses e perfis distintos, não é facilmente conseguido. Deve-se, portanto, entender e definir alguns fatores que influenciam e determinam as ações de compartilhamento da informação e do conhecimento nas organizações.

Mas por ser um processo que implica o uso do conhecimento individual em ações junto a um grupo de pessoas, o compartilhamento é mediado por diversos fatores que determinam o sucesso das trocas, da captação e do próprio entendimento dos conteúdos e das mensagens.

A seguir são apresentados os fatores que poderão, se bem trabalhados, auxiliar em um processo efetivo de compartilhamento da informação e do conhecimento segundo Alves e Barbosa (2010), a partir de um recorte feito na literatura para o fim específico desta pesquisa.

#### 4.1.3.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional é “um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Esse sistema de significados partilhados é [...] um conjunto de características-chave que a organização valoriza” (ROBBINS, 1999, p. 374). Assim, a cultura é a representação da maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar em seu ambiente, mas que se constitui, em grande parte, de muitos aspectos mais facilmente percebidos do que visíveis. O dia a dia nas organizações faz com que a cultura vá tomando formas próprias e as organizações tornem-se diferentes em suas culturas organizacionais. Entende-se, ainda, que elas possam ser similares, mas não poderão ser idênticas. Somadas às melhores práticas, *benchmarking*, estabelecimentos de processos, gestão da informação, gestão do conhecimento, enfim, às mais variadas formas de gestão; existem também os ativos de processos, as pessoas em si, o mercado em que a organização atua, particularidades de tratos com fornecedores, processos de aquisição, enfim, a cultura de uma organização torna-se personalíssima.

A cultura organizacional é fundamental para a gestão da informação e do conhecimento e para o sucesso no compartilhamento deles, segundo vários autores. Por consequência, as práticas informacionais estão também ligadas diretamente à cultura organizacional na medida em que elas são estabelecidas, são

entendidas como uma manifestação das normas e dos valores que a cultura integra em sua estrutura.

#### 4.1.3.2 Motivação

A motivação é tema de abordagem em várias áreas do conhecimento, porém, o foco é sempre similar, ou seja, o que motiva as pessoas a cumprirem com seus objetivos? Parte-se do princípio que a motivação, como sendo intrínseca do ser humano, deve ser despertada, provocada pela organização. Outro aspecto também importante é lembrar-se de que a motivação é individual.

No presente estudo, vale ressaltar a abordagem da motivação humana no tocante ao compartilhamento da informação e do conhecimento nas organizações. As pessoas não gostam de compartilhar saberes sem ter bons motivos que as levem a isso, o que influencia todo o processo. A motivação para o compartilhamento é influenciada pelo poder que o conhecimento compartilhado pode proporcionar, pela reciprocidade das relações de troca, pela recompensa oferecida no ato de participar e pelas oportunidades de compartilhamento que a organização oferece aos indivíduos. Ou seja, a motivação pode ser considerada como o produto entre as características do indivíduo e da situação – e todas as variáveis – que os envolvem.

Fica então patente a importância da motivação para o compartilhamento da informação e do conhecimento. Uma boa gestão na motivação humana possibilitará a criação de formas adequadas de incentivo funcional e a geração de um ambiente colaborador em prol do desenvolvimento organizacional.

#### 4.1.3.3 Confiança

Um ambiente de confiança é um importante requisito para o compartilhamento da informação e, por isso, tornou-se um dos elementos fundamentais para as trocas informacionais. A confiança deve estar alicerçada em integridade, caráter de uns para os outros, dentro da organização. O compartilhamento da informação e do conhecimento somente poderá existir de forma permanente, se existirem princípios de confiança entre os indivíduos em uma organização. Vale ressaltar que essa confiança leva tempo para ser construída e é facilmente desconstruída por ações isoladas.

“Na ausência da confiança, as práticas formais para o compartilhamento da informação tornam-se insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem seu conhecimento dentro do ambiente de trabalho” (ALCARÁ *et al.*, 2009).

#### 4.1.3.4 Reciprocidade

Existe o sentimento nas pessoas de que o compartilhamento da informação e do conhecimento deva ser bidirecional, o que garante uma boa prática para a sua aplicação. Segundo Cohen (1998), dentre outras afirmações, é que implicitamente ao ato de compartilhar informações encontra-se o sentimento de reciprocidade, ou seja, a crença de que, ao compartilharem, as pessoas podem vir a receber algo em troca.

Alcará e colaboradores (2009) dizem que a manutenção da reciprocidade nas equipes é vantajosa também por afastar o medo da exploração entre os envolvidos, potencializando as trocas informacionais.

Portanto, mesmo que em determinadas áreas de conhecimento se tenha o compartilhamento de forma unidirecional, as pessoas esperam receber também a contrapartida daquelas áreas as quais não possuem domínio, o que as leva a entender que pela reciprocidade o compartilhamento é uma potente ferramenta de gestão da informação e do compartilhamento.

#### 4.1.3.5 Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas para o relacionamento

Os canais de comunicação são os meios pelos quais a informação e o conhecimento são comunicados ou transmitidos de um indivíduo para outro, possibilitando as trocas de informação. Para que o compartilhamento seja eficaz, é importante que se tenham canais de comunicação efetivos, bem como ferramentas que possibilitem essa troca de informações e conhecimento. Nesse aspecto, a tecnologia é fundamental para que esse compartilhamento exista.

Fundamental é a influência das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) nos processos de gestão da informação e de gestão do conhecimento, e para alavancar o compartilhamento das informações. As tecnologias da informação e da comunicação são, segundo Pinto e Cabrita (*apud.*

ALVES; BARBOSA, 2010), o conjunto de tecnologias que permite a aquisição, a produção, o armazenamento, o tratamento, a comunicação, o registro e a apresentação de informações, rapidamente e em grande quantidade, em forma de voz, imagens e dados contidos em sinais de natureza acústica, ótica ou eletromagnética.

#### 4.1.3.6 Poder e *status*

Muito se ouve atualmente de que vivemos a era da informação, que tem poder quem possui informação, e que essa informação ainda se fortalece se for produzida e disseminada de forma rápida, oportuna e a quem de direito. Logo, entende-se que “conhecimento é poder”. Porém, se mal entendida e interpretada essa afirmação, pode dificultar os processos de compartilhamento da informação e do conhecimento.

O sentimento de poder, advindo da posse do conhecimento, garante ao possuidor uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais. Observa-se que, na verdade, quanto mais o compartilhamento é feito, mais há a redução do valor do conhecimento individual.

O *status*, apesar de se diferenciar do poder, está intimamente relacionado a ele. No que diz respeito a esse fator, o ser humano tem obsessão pela reputação, pelo *status* adquirido ou pelo que poderá vir a alcançar em uma comunidade ou em um círculo social no qual está inserido.

Com a evolução da chamada sociedade da informação, o compartilhamento da informação e do conhecimento tem se tornado uma potente ferramenta para quem a utiliza. O poder e o *status* tomam, dessa forma, outro sentido, ou seja, as pessoas possuidoras de poder e *status* seriam aquelas que possuem a capacidade de promover essa interatividade e conectividade entre seus membros.

#### 4.1.3.7 Premiações ou sistemas de recompensa

Organizações que premiam de alguma forma ou possuem sistemas de recompensa a seus funcionários, e que tem iniciativas de compartilhamento da informação, aumentam seu capital humano e proporcionam aos seus membros melhoria no capital intelectual.

A partir de ações de reconhecimento e recompensa poder-se-á motivar os funcionários a compartilharem seus conhecimentos e, assim, estruturar um processo permanente de evolução funcional e organizacional.

Nessas iniciativas, pode estar intrínseca ou extrínseca a possibilidade de promoções, melhorias de salário, de condições de trabalho, ou seja, podem-se estabelecer formas eficazes de proporcionar condições aos seus recursos humanos no entendimento dos benefícios que poderão ser alcançados por meio do compartilhamento da informação e do conhecimento.

#### 4.1.3.8 Natureza do conhecimento

O conhecimento pode apresentar-se tácita ou explicitamente. O conhecimento explícito é de mais fácil compartilhamento, enquanto o conhecimento tácito é de compartilhamento mais complexo. Portanto, deve-se entender a natureza do conhecimento, estabelecendo as estratégias para sua execução.

#### 4.1.3.9 Tecnologia

Com os avanços rápidos e constantes da tecnologia, o compartilhamento do conhecimento tornou-se mais viável tanto para diminuir o tempo gasto em determinadas tarefas quanto para reduzir custos de produção e de manutenção nas empresas (KEONG; AL-HAWAMDEH, 2002) (YANG; CHEN, 2007). Atualmente, a tecnologia assume a posição de requisito básico para o efetivo e bem-sucedido compartilhamento das informações no ambiente organizacional.

Segundo Yang e Chen (2007), a capacidade de conhecimento técnico e a própria tecnologia disponibilizada para efetuar as trocas de informação podem ser um fator inibidor crítico, quando uma empresa implementa um programa desse tipo. Segundo esses autores, isso influencia direta e indiretamente no processo, aumentando a velocidade das trocas e da redução dos custos, do tempo e das distâncias dentro das empresas. Mas na ausência das devidas capacidades para se utilizar efetivamente o ferramental tecnológico, os recursos de TICs são inúteis. Keong e Al-Hawamdeh (2002) definem essa situação como “tecnofobia”, pois, para eles, alguns indivíduos ainda se sentem intimidados pelos computadores. Nesse sentido, destaca-se a necessidade da adoção de *interfaces* mais amigáveis e intuitivas, da elaboração de treinamentos e cursos de formação e da estruturação de

um suporte técnico robusto para ajudar os trabalhadores a utilizarem com mais eficiência as ferramentas de tecnologia disponíveis nas empresas.

O Quadro 1 sintetiza o conjunto de influências e barreiras ao compartilhamento da informação e do conhecimento em organizações, bem como os principais autores que contribuíram para essa análise (ALVES; BRABOSA, 2010, p. 124).

**Quadro 1** – Influências e barreiras do compartilhamento da informação e as referências de cada tema

<b>Fatores que influenciam o compartilhamento</b>	<b>Referências</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	De Long e Fhayer (2000); Yang e Chen (2007), Keong e Al-Hawamdeh (2002); Hall (2001); Ipê (2003); Robbins (1999); Orna (2005).
<b>Motivação do indivíduo</b>	Bowditch e Buono (1992); Dyer e Nobeoka (2000); Ipê (2003); Steinel et al. (2010).
<b>Confiança</b>	Alcará et al. (2009); Keong e Al-Hawamdeh (2002).
<b>Reciprocidade</b>	Alcará et al. (2009); Cohen (1998); Shannon e Weaver (1975).
<b>Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento</b>	Brown e Duguid (1991); Huysman e Wit (2004); Shin et al. (2000); Keong e Al-Hawamdeh (2002).
<b>Poder e <i>status</i></b>	Alcará et al. (2009); Hall (2001); Nowark e Sigmund (2000).
<b>Premiações ou sistemas de recompensa</b>	Cohen (1998); Hall (2001).
<b>Natureza do conhecimento</b>	Keong e Al-Hawamdeh (2002); Lam (2000); Ipe (2003).
<b>Tecnologia</b>	Yang e Chen (2007); Keong e Al-Hawamdeh (2002).

Fonte: ALVES; BARBOSA (2010, p. 124).

Uma vez identificadas as influências e barreiras ao compartilhamento da informação, faz-se necessário dimensioná-las sob o ponto de vista da organização. Para isso, foram analisados diversos estudos, os quais têm como proposta o desenvolvimento de modelos que incorporam esses fatores. Destacamos três desses trabalhos, considerados pelos autores como os mais relevantes.

Inicialmente, cita-se o trabalho de Keong e Al-Hawamdeh (2002), no qual classificam os fatores que influenciam o compartilhamento em três dimensões: a primeira relativa ao nível organizacional (cultura, estrutura, tecnologia e pessoas), a segunda em nível individual (motivação, experiências pessoais etc.) e a terceira como o nível ou natureza do conhecimento (tácito ou explícito, articulado ou não).

No segundo estudo, desenvolvido por Kim e Ju (2008), faz-se a distinção dos fatores em termos relacionais, como a confiança, e estruturais, como os sistemas de premiações ou os canais de comunicação. Por último, tem-se o trabalho de Ives, Torrey e Gordon (2003), no qual se desenvolve um “modelo de desempenho humano”, que adota uma classificação simplificada, organizando os fatores como individuais ou organizacionais apenas. Com base na classificação proposta por Ives, o Quadro 2 situa cada fator citado anteriormente. Os fatores organizacionais são de responsabilidade da organização como forma de estruturar e fornecer subsídios para a ação individual ou coletiva. Já os fatores individuais dependem de cada pessoa, da sua percepção, de suas experiências prévias, de suas características e tendências.

**Quadro 2** – Categorização das influências e barreiras ao compartilhamento da informação

<b>Organizacional</b>	<b>Individual</b>
Cultura Organizacional	Motivação do Indivíduo
Mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento	Confiança
Premiações ou sistemas de recompensa	Reciprocidade
Tecnologia	Poder e <i>status</i>
Natureza do conhecimento	

**Fonte:** ALVES; BARBOSA (2010, p.125).

Com base no que se argumentou ao longo do presente trabalho e levando-se em conta a classificação apresentada no Quadro 2, percebe-se que os fatores individuais do compartilhamento da informação e do conhecimento são amplamente influenciados pelos fatores organizacionais, principalmente da cultura organizacional, que se caracteriza como um dos maiores influenciadores das ações compartilhadas.

A partir da estrutura da cultura organizacional, o sujeito passará a sentir e a agir de acordo com o que é permitido e aceito no contexto organizacional. Isso ocorre devido à necessidade de ele se sentir parte de algo, pertencente a um grupo que o aceita e respeita. Logo, a cultura organizacional influencia as formas de agir e reagir dentro do seu meio, afetando os impulsos motivacionais e os sentimentos de reciprocidade, confiança, poder e *status*.

Com base nesses elementos, vislumbra-se a possibilidade de que uma cultura organizacional aberta, que incentive o compartilhamento da informação solidifique conceitos e valores que favoreçam o comportamento colaborativo e participativo, poderá reduzir os impulsos egoístas e a individualidade excessiva.

Os processos de criação, manutenção e compartilhamento da informação podem ser influenciados e dirigidos com a implantação de mecanismos de governança do conhecimento, os quais envolvem o uso e o controle adequados da estrutura organizacional, dos organogramas de trabalho, dos sistemas de recompensa, dos sistemas de informação, dos procedimentos operacionais padrão e de outros mecanismos de coordenação.

Assim, acredita-se que a abordagem de governança do conhecimento, além de seguir o caminho proposto pela administração e pela economia organizacional, deve incorporar em seu escopo fenômenos motivacionais e cognitivos associados à produção e ao compartilhamento do conhecimento.

#### 4.2 A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS, A GESTÃO DE PROJETOS E O ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (PMO)

A administração por projetos consiste em identificar problemas da organização como passíveis de serem resolvidos, como se fossem projetos, podendo empregar, assim, todas as ferramentas e os processos desenvolvidos e de eficiência comprovada em projetos de extrema complexidade. A administração por projetos é aplicada extensivamente em todos os tipos de organizações, inclusive naquelas não voltadas para projetos. Com os excelentes resultados e com o consequente aprendizado das organizações em gerenciar projetos, essa abordagem foi estendida a quase todos os tipos de atividade profissional. Mesmo as organizações cujas atividades principais são projetos vêm estendendo sua aplicação às operações correntes de natureza técnica e administrativa (VALERIANO, 2001, p. 92).

As empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis da organização. Na maior parte das vezes, compartilhando – e por que não disputando – os mesmos recursos; essa população de projetos necessita de uma estrutura de apoio e de coordenação, a fim de que possa proporcionar os resultados esperados, em vez de gerar o caos e

tumultuar toda a organização. Para cumprir essas funções extremamente imprescindíveis, e muitas outras de alta importância, vem sendo desenvolvido e praticado, há tempos, um conceito conhecido como Escritório de Gerenciamento de Projetos (VALERIANO, 2001, p. 92).

Cada problema levantado deve ser precisamente identificado, isto é, deve ir à causa dos sintomas e dos sinais observados para ser, então, equacionado e resolvido por meio de um projeto. Desde que possam ser distinguidos segmentos de qualquer tipo de trabalho (operacional, técnico, administrativo/gerencial, entre outros) com as características de projeto, a abordagem pode ser empregada. Para isso, segundo Valeriano (2001, p. 94):

[...] é necessário dividir o trabalho em menores unidades, nas quais seja possível:

- definir o **objetivo** a atingir;
- fixar o **escopo** do projeto;
- estabelecer os **prazos** limites a serem atingidos;
- determinar os **custos** aceitáveis e;
- levantar as **necessidades e expectativas** dos *stakeholders*. (grifo nosso).

Essa é a chamada **tríplice restrição** em projetos, porque se entende que não existe projeto algum que não tenhamos que responder as seguintes indagações: Qual o escopo e o que fazer? Qual o prazo que tenho para realizar o projeto? Quanto vai custar? Tudo isso com foco na qualidade para o cumprimento dos objetivos e sempre focado em atender às necessidades e expectativas das partes interessadas, que podem ter interesse ou influência direta e indireta em projetos.

A área de Gestão de Projetos é um segmento que as organizações estão se especializando, focadas na melhoria de seus resultados, pois com a globalização e os avanços nas áreas de negócio, torna-se imperioso reduzir custos e melhorar os resultados. Assim, o gerenciamento de projetos apregoa o planejamento prévio de ações com foco na diminuição de riscos, e ainda considerando que projeto é investimento, justifica-se a afirmativa de que a execução de qualquer ação nada mais é do que a alocação de recursos humanos e materiais àquilo que foi planejado.

Não se afirma, contudo, que por meio do gerenciamento de projetos os problemas serão resolvidos, mas certamente haverá melhorias de processos e mitigação de maus resultados, e insucessos em todas as áreas em que estiver sendo alocado.

Existem alguns Institutos que norteiam a área de gerenciamento de projetos em todo o mundo, e o *Project Management Institute (PMI)* é o que as organizações seguem como modelo que apresenta as melhores práticas, com melhores resultados e de mais fácil implementação nas organizações.

O *PMI*, sediado na Pensilvânia (EUA), é um Instituto internacional que visa o estabelecimento de orientações gerais de gerenciamento de projetos, programas e portfólio, tendo em vista o mundo atual estar, cada dia mais, voltado ao trabalho por projetos, ou seja, por demandas, visando adequar-se permanentemente ao planejamento estratégico das organizações. Não possui fins lucrativos. Fundado em 1969, por profissionais da área de gerenciamento de projetos, provê seminários, programas educacionais e a certificação *Project Management Professional (PMP)* – Profissional em Gerenciamento de Projetos.

Várias entidades, voltadas à qualidade nas Organizações, reconhecem o *PMI* e suas normas como padrão em gerenciamento de projetos.

Por meio do desenvolvimento das melhores práticas no mundo Corporativo, editou seu “Guia”, o qual norteia as ações de gerenciamento de projetos em todo o planeta.

Este Guia é o *A Guide of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. O *PMBOK* está em sua 4ª. Edição – 2008. Em cada edição, são atualizados os processos, as ferramentas e técnicas, e inseridos vários novos conceitos, todos por meio das lições aprendidas e das melhores práticas organizacionais.

Todo o conhecimento reunido nesse guia é comprovado e não se restringe a práticas tradicionais, pois descreve também as práticas inovadoras e avançadas. Ele é um material genérico que serve para todas as áreas de conhecimento e atuação profissional.

Sendo, necessariamente, os projetos alinhados estrategicamente à organização, deve-se ter a visão clara do hoje; olhar para o futuro por meio de planejamento e ação dinâmicos, contínuos e continuados.

O rigor nos prazos leva ao estabelecimento sempre oportuno de bons resultados. Os processos de qualidade, controle de custos, comunicação, aquisições, precisão no escopo e orquestração de recursos fazem de um projeto um resultado de sucesso.

Segundo Derre (2004), “as organizações mudam para se adaptar, através de novas competências, tecnologias e processos, gerando mudanças nos processos atuais com adaptação, integração e otimização”.

A complexidade em projetos estratégicos está diretamente relacionada:

- aos diferentes níveis de maturidade, tamanho e complexidade;
- à disputa por recursos;
- aos projetos facilitadores/conflitantes;
- às diferentes contribuições para os objetivos do negócio.

Para adequar as estratégias da organização aos projetos, normalmente são necessários alguns questionamentos, são eles:

- como selecionar os gerentes de projetos;
- como reconhecer as competências;
- como treinar e reter os talentos;
- como tornar o gerenciamento de projetos, programas e portfólio homogêneo e consistente;
- quais ferramentas são necessárias;
- como reter e utilizar as lições aprendidas e as melhores práticas.

Em uma organização, a gestão de portfólio define o seu curso de ação e a estratégia a seguir. A gestão de programas coordena múltiplos projetos, os quais não alcançariam seu objetivo final caso fossem gerenciados e conduzidos isoladamente. A gestão de projetos busca entregar soluções, pois se tem que projeto nada mais é do que um empreendimento temporário, tendo por objetivo a consecução de um produto ou serviço único, portanto, que tem início, meio e fim.

Segundo o *PMBOK* (2008, p. 5), “projeto é um empreendimento temporário, executado para criar um produto, serviço ou resultado único”. O *PMBOK* (2008, p. 8) segue dizendo: “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos”.

Existem, segundo o *PMBOK* (2008, p. 12), quatro conhecimentos fundamentais em gerenciamento de projetos:

- a) áreas de conhecimento – escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e integração;
- b) grupos de processos – iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento;
- c) ciclo de vida – dividido em fases inicial, intermediária(s) e final.
- d) identificação de *stakeholders* – uma análise aprofundada de todas as partes interessadas no projeto, diretamente ou indiretamente, positiva ou negativamente, bem como os planos de ação para satisfazer às expectativas dessas partes interessadas.

Quanto aos aspectos-chave da influência organizacional, o *PMI* relata o sistema e a estrutura que uma organização pode ter como característica básica. O primeiro diz se a organização é ou não baseada em projetos e a segunda identifica sua estrutura como funcional, matricial ou projetizada, subdividindo-as em níveis.

Antes de citar as características fundamentais para um Escritório de Gerenciamento de Projetos – que trabalharia toda a gestão de portfólio, programas e projetos de uma organização, ou parte dela –, é importante salientar que ele está diretamente proporcional ao nível de maturidade da organização, o qual é explicado na Figura 4.

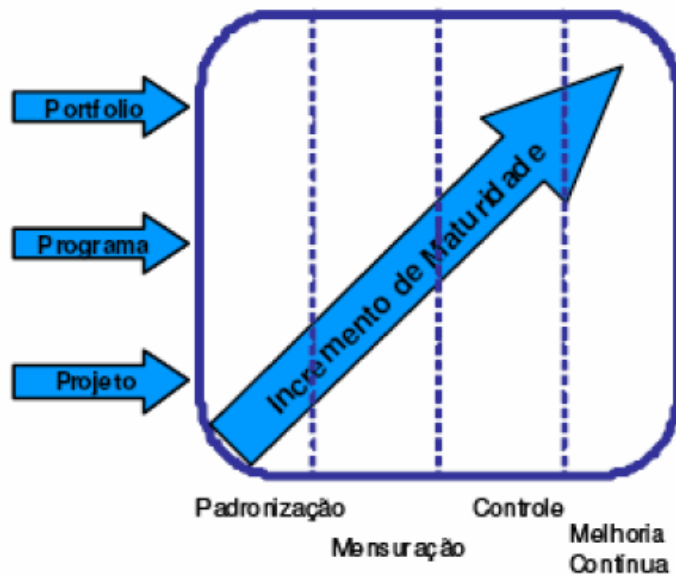
Um Escritório de Gerenciamento de Projetos é a estrutura na qual as organizações podem implementar para incrementar sua capacidade de gestão em projetos. Segundo Valeriano (2001), “escritório de Gerenciamento de Projetos é uma estrutura organizacional que pode ser criada, para atender a demanda, em termos de coordenação da gestão de projetos em empresas”.

Conforme demonstrado na Figura 4, o aumento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos na organização deve iniciar com o desenvolvimento de projetos dentro de uma padronização e de processos bem definidos, que permitam efetiva mensuração e controle. A partir dessas boas práticas, outros projetos seguirão o mesmo formato quanto à sua condução, de tal forma que, no momento seguinte, conseguir-se-ão desenvolver programas (dois ou mais projetos desenvolvidos de forma integrada para alcançar um objetivo único). Com essas etapas bem estruturadas poder-se-á, então, controlar o portfólio da organização, ou seja, estruturar o Escritório de Gerenciamento de Projetos o qual, devidamente padronizado e com bom poder de mensuração de resultados obtidos e

efetivo controle, busque a melhoria contínua e, assim, estabelece-se o grau de maturidade para que a organização possa atuar de forma efetiva com os princípios basilares de um PMO e Gerenciamento de Projetos.

Segundo o *PMBOK* (2008), “PMO é uma estrutura que visa formalizar e padronizar práticas, processos e operações na gestão de projetos, e esses processos padronizados devem conduzir a resultados consistentes, redundando em uma maior probabilidade de sucesso nos projetos”.

**Figura 4** – Aumento do grau de maturidade em gerenciamento de projetos na organização



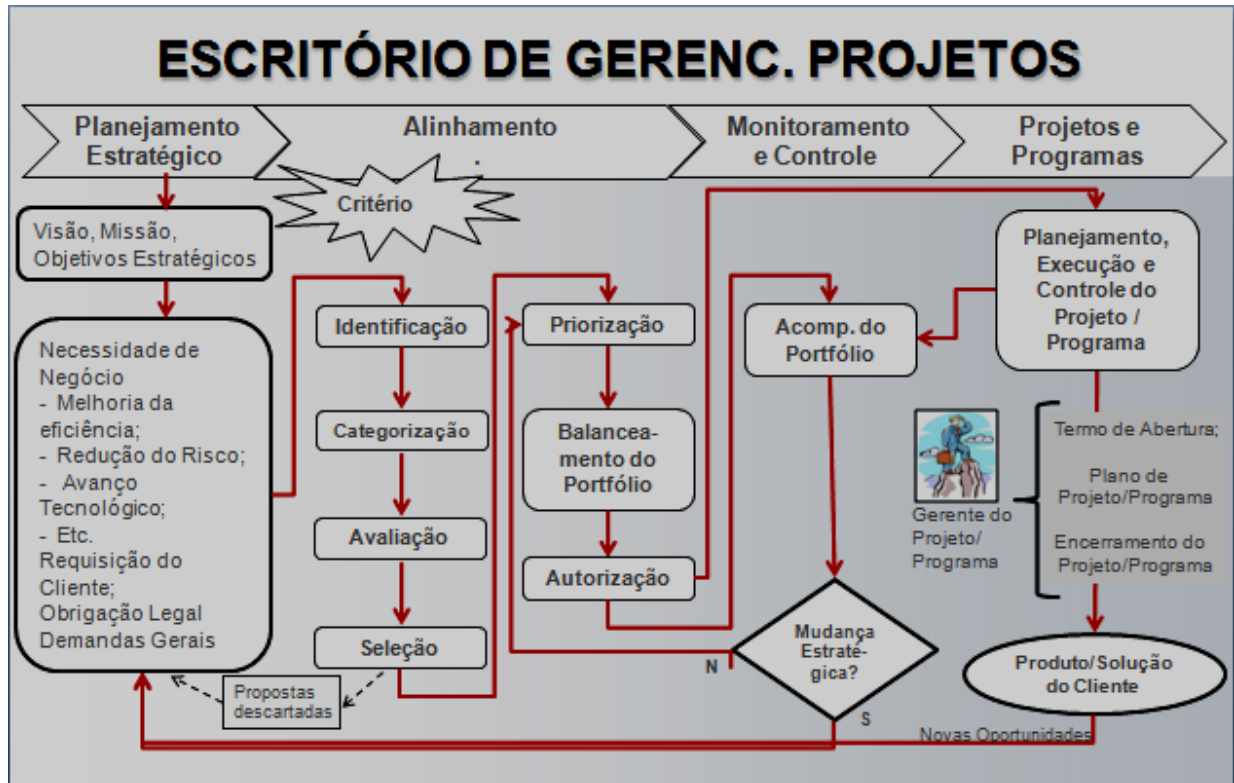
Fonte: OPM3/PMI (2008b).

Uma organização que possui gestão de projetos, programas e portfólios normalmente tem bem definidos alguns de seus papéis, a saber:

- auxílio na melhoria da taxa de sucesso nos projetos;
- provê visibilidade dos projetos à alta administração;
- provê suporte aos gerentes de projetos;
- organiza o processo de gestão de projetos, com a definição de padrões e modelos, consultoria e treinamento; e
- facilita a adoção das melhores práticas e lições aprendidas.

O PMI (2008b, p. 25) traz uma proposta para a sistematização dos processos envolvidos na gestão de portfólio, ou seja, para o Escritório de Gerenciamento de Projetos, conforme descrito na Figura 5.

**Figura 5** – Sistematização dos processos envolvidos num escritório de gerenciamento de projetos



Fonte: PMI, 2008b, p. 25. Adaptado pelo autor.

O plano estratégico atual de uma organização é a base para as decisões nos processos da gestão de portfólio. O grupo de processos de alinhamento identifica o que será gerenciado, em quais categorias, e como os componentes serão avaliados e selecionados, visando definir se ocorrerá ou não a sua incorporação a um determinado projeto. Existe uma série de processos correlacionados, desde a identificação e autorização de componentes até a revisão de cada componente e do portfólio como um todo. A seguir, uma síntese do contido no PMI (2008b), adaptado pelo autor, conforme indicado na Figura 5, com o objetivo e as principais atividades de cada um dos processos de portfólio de projetos.

**a) Identificação:** visa criar uma lista atualizada, com informação suficiente sobre os novos projetos, que serão administrados na gestão de portfólio. Como atividades principais têm-se a comparação de projetos existentes e novas

propostas, a rejeição de projetos que não se enquadram na definição estratégica, e a classificação dos projetos identificados como adequados para a organização.

**b) Categorização:** tem como objetivo agrupar os projetos identificados, de acordo com a relevância para o negócio, seus objetivos e suas metas estratégicas previamente definidas, a fim de que um conjunto comum de critérios e filtros de decisão possa ser aplicado para avaliação, seleção, priorização e balanceamento. Dentre as categorias, pode-se ter melhoria da qualidade dos serviços prestados à população pela Polícia Militar do Paraná, redução de riscos, redução nos custos dos projetos, obrigação legal, melhoria de processos, melhoria contínua e peculiaridades outras. Se necessário, pode haver subcategorias para facilitar a geração de gráficos ou tabelas comparativas.

**c) Avaliação:** esse processo é voltado a reunir toda a informação relevante, para avaliar os componentes a partir de um modelo, baseado em notas, que abrange critérios-chave ponderados. A informação, qualitativa ou quantitativa, provém de diversas fontes pela organização. Gráficos, mapas, documentos e recomendações são gerados para apoiar o posterior processo.

**d) Seleção:** visa produzir uma lista resumida de projetos, a partir das recomendações do processo de avaliação e da comparação, com critérios de seleção da organização. A avaliação determina o valor de cada projeto e gera uma lista daqueles que estão prontos para a priorização.

**e) Priorização:** pretende classificar os projetos dentro de cada categoria estratégica ou de financiamento (por exemplo: inovação, redução de custos, por tipo de aquisição, crescimento tecnológico, nova atividade de policiamento, entre outros), plataforma de tempo de investimento (curto, médio e longo prazo), risco *versus* perfil de eficácia e eficiência nos resultados das atividades operacionais e administrativas da Corporação. É preciso determinar quais projetos devem receber prioridade mais alta dentro do portfólio. Esse passo classifica os projetos para apoiar a posterior validação e o balanceamento do portfólio.

**f) Balanceamento:** visa criar um *mix* de projetos de grande potencial no portfólio, a fim de que eles apoiem coletivamente as iniciativas e os objetivos estratégicos da organização. O balanceamento do portfólio contribui para o benefício primário da gestão de portfólio – a habilidade de planejar e alocar recursos, de acordo com a direção estratégica, e a capacidade de maximizar o retorno do portfólio, dentro do perfil de risco desejado pela organização. Também é preciso levar em consideração as similaridades e sinergias entre projetos.

**g) Autorização:** visa formalizar a alocação dos recursos humanos e financeiros requeridos para desenvolver casos de consecução de projetos, ou executar componentes selecionados, comunicando formalmente as decisões sobre o balanceamento do portfólio. Nesse processo, também são comunicados os resultados esperados para cada projeto selecionado.

**h) Registro de informações e revisão do portfólio:** esse processo procura reunir indicadores de desempenho, fornecer relatórios sobre eles e revisar o portfólio para garantir o alinhamento com a estratégia organizacional e com o uso eficiente dos recursos. O ciclo de revisão examina todos os projetos e é executado numa cronologia especificada pela organização. Para garantir o atingimento das metas estratégicas, são adicionados, repriorizados ou excluídos projetos, com base no seu desempenho e alinhamento, para tornar o portfólio cada vez mais eficiente.

**i) Mudança estratégica:** Visa habilitar o processo de gestão de portfólio a responder a mudança na estratégia. Pequenas alterações no plano estratégico geralmente não exigem mudanças no portfólio, mas modificações significativas geralmente resultam em uma nova direção estratégica, o que gera impacto no portfólio. Uma mudança na direção estratégica pode implicar transformações na categorização ou priorização do projeto, o que vai exigir que o portfólio seja rebalanceado.

Vale também ressaltar exemplos de elementos que possibilitam a interligação entre projetos, como interdependência de atividades, esforços de mitigação de riscos comuns, restrições de recursos, mudanças de direção organizacional, além de pontos de monitoramento (*marcos/milestones*).

As organizações que adotam a administração por projetos chegam a ter dezenas de projetos simultaneamente. Fica evidente que, para conduzir elevado número de projetos, de várias naturezas, em diversos estágios de seus ciclos de vida, a organização responsável necessita de um instrumento de coordenação, que é o tópico ora estudado.

Para desempenhar suas funções, o Escritório de Gerenciamento de Projetos exerce várias atribuições, de acordo com a organização a que serve e com a natureza, quantidade e grau de complexidade dos projetos. As atribuições mais características são relacionadas a seguir, mostradas em conjuntos típicos dos estágios de evolução por que passam os escritórios (VALERIANO, 2001, p. 109):

Estágios iniciais:

- prestação de serviços de controle de prazos e custos;
- elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais;
- treinamento em aspectos específicos em gerenciamento de projetos;
- ligações com os gerentes departamentais;
- melhoria contínua de processos de gerenciamento de projeto;
- e
- levantamento e arquivo de **lições aprendidas** (grifo nosso).

Nos estágios intermediários, mantêm-se os anteriores e adicionam-se:

- arquivo do histórico de projetos;
- administração dos processos de gerenciamento de projetos;
- consultoria interna sobre gerenciamento de projetos
- desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões; e
- apoio a reuniões de avaliações e revisões de projetos.

Estágios avançados e de acordo com o nível de autoridade atribuído, os anteriores e mais:

- análise e aprovação de propostas de projetos segundo objetivos estratégicos da organização e critérios complementares;
- distribuição de recursos de acordo com prioridades estabelecidas;
- identificação de conflitos e recomendações para solução;
- revisão crítica e avaliação de projetos; e
- atuação externa com foco na clientela destinatária.

Em um caso especial, com a mais elevada autoridade atribuída:

- celeiro de gerentes de projeto, tratando de sua formação, treinamento e plano de carreira; e
- gerência direta dos projetos da organização.

Todas essas afirmações nos fazem refletir e se entende que vêm de encontro com os princípios básicos de compartilhamento da informação e do conhecimento. E mais, se a Instituição não possuir definições claras e processos lineares de compartilhamento, todas essas ações de desenvolvimento e condução em Escritório de Gerenciamento de Projetos perdem o foco, porque serão impossíveis de serem alcançadas.

À medida que o Escritório de Gerenciamento de Projetos for evoluindo e acumulando experiência, seus benefícios vão tornando-se cada vez mais valiosos para a Organização. Entre eles se sobressaem o maior alinhamento dos projetos com os objetivos da organização, maior profissionalismo da gerência de projeto, maior produtividade das equipes de projeto, maior racionalidade na distribuição de recursos, criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e padrões de gerenciamento, uniformidade de tratamento perante as partes interessadas, sejam as da própria organização, sejam as externas, notadamente clientes e patrocinadores, criação e expansão, por meio do compartilhamento da informação e do conhecimento, da cultura de projetos na organização, além da

decorrente utilização como importante parte de um sistema de informações estratégicas.

As organizações avançam em suas práticas na inovação de produtos e serviços quando percebem o que seus clientes valorizam hoje e o que irão demandar no futuro. Entretanto, decisões de grande impacto são tomadas na gestão de portfólio sem a devida compreensão das variáveis envolvidas, pela falta de consistência na execução desse processo. E na Polícia Militar do Paraná? Deve-se ter a conceituação de políticas públicas e políticas organizacionais. A primeira trata de planos de governo e outras atividades desenvolvidas pelos governantes, e a segunda trata dos ativos de processos de uma organização, sua cultura e demais características, e boas práticas que fazem com que a Administração Pública apresente bons ou maus resultados a partir de seus profissionais e processos envolvidos. A PMPR necessita melhorar, assim como muitas empresas, na atividade privada, sua gestão de portfólio para que as tomadas de decisão tornem-se mais acertadas e os resultados melhorados, à partir de seus processos internos.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa configurou-se como qualitativa utilizando os métodos de pesquisa documental e bibliográfica. A coleta dos dados se deu mediante o grupo de foco e entrevista.

A pesquisa documental, devido a suas características, pode chegar a ser confundida com a pesquisa bibliográfica. Gil (1999) destaca como principal diferença entre esses tipos de pesquisa a natureza das fontes de ambas as pesquisas. A pesquisa bibliográfica utiliza-se principalmente das contribuições de vários autores sobre determinada temática de estudo, já a pesquisa documental baseia-se em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

A pesquisa documental pode integrar uma gama de outras pesquisas utilizadas para, ou então ser o único meio para alcançar determinadas informações. Sua efetividade é a possibilidade de agregar informações que se encontram dispersas, favorecendo a formatação de uma informação mais completa devido à unificação de informações descentralizadas.

Segundo Silva e Grigolo (2002), a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada. Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, incorporando valorização a ela.

No presente estudo, a pesquisa documental buscou dar apoio e sustentação no tocante a procedimentos internos na PMPR, notadamente na área de compartilhamento da informação e do conhecimento, a partir do entendimento das principais influências e dos fatores do compartilhamento, e na área de gerenciamento de projetos, por meio da comprovação de que a Instituição necessita melhorar seus controles e mensuração quando da condução de projetos, notadamente, aqueles de aquisição.

Já a pesquisa bibliográfica, por ser de natureza teórica, é parte obrigatória na grande maioria das produções acadêmicas, da mesma forma como em outros tipos de pesquisa, haja vista que é por meio dela que tomamos conhecimento sobre a produção científica existente.

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações,

teses e outros. Por meio dessas bibliografias, reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada.

A pesquisa bibliográfica trouxe autores que dissertam a respeito da Polícia Militar do Paraná, de polícia como um todo, de compartilhamento da informação e do conhecimento, abordando os temas de ciência da informação e do conhecimento, gerenciamento de projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos.

A parte introdutória das duas pesquisas qualitativas foi feita a partir da apresentação de alguns *slides* sobre o tema pesquisado, os quais constam no Apêndice A da presente dissertação.

O grupo de foco, o qual é apresentado no Apêndice B do presente estudo é um método de coleta de dados, em pesquisa qualitativa, que se dá por meio de entrevistas grupais, apropriadas para estudos que buscam entender atitudes, preferências, necessidades e sentimentos. Está relacionado com os pressupostos e as premissas do pesquisador na qual interpreta como uma técnica para o conhecimento de um tema pouco conhecido, visando o delineamento de pesquisas futuras.

A dinâmica dos grupos focais, conforme Trentini e Gonçalves (2000), está voltada para um determinado foco que consiste do tema de pesquisa em questão e será discutido pelo grupo nas suas mais diversificadas dimensões possíveis dentro de um processo de interação e participação dos envolvidos.

Para Leopardi et al. (2001), o grupo focal consiste em buscar informações não de um indivíduo, mas de um grupo já existente ou formado especificamente para um período destinado à coleta de dados, que se reúna em torno de um interesse relacionado ao tema da investigação. O foco não se encontra na análise dos conteúdos manifestos nos grupos, mas sim no discurso que permite inferir o sentido oculto, as representações ideológicas, os valores e os afetos vinculados ao tema investigado.

Para Kotler (1998, p. 119), grupo de foco consiste na reunião de 6 a 10 pessoas convidadas para passar entre uma hora e uma hora e meia com um moderador experiente para discutir um produto, um serviço, uma organização ou outra entidade. O moderador precisa ser objetivo, conhecer o assunto e dominar as técnicas de dinâmica de grupo. Para tornar o ambiente mais informal e agradável, são servidos quitutes e refrigerantes. O moderador estimula a livre discussão, esperando que a dinâmica de grupo revele sentimentos e ideias profundas. Ao

mesmo tempo, ele “foca” a discussão, a qual é registrada por anotações ou gravações de áudio e vídeoteipes. Subsequentemente, os registros são estudados para compreensão das crenças, atitudes e comportamentos organizacionais.

Assim, o grupo de foco deve sempre possuir um moderador, o qual coordenará a reunião a partir de um roteiro preestabelecido; é gravada em áudio e vídeo e deve ter a duração aproximada de 60 a 90 minutos, sendo que o mediador não buscará o consenso, mas sim a opinião aberta de todos os participantes, e tem como característica na validação dos resultados garantir o anonimato nas respostas.

Para a presente dissertação, o grupo de foco foi importantíssimo, uma vez que foi necessário diagnosticar qual a situação atual da Diretoria de Apoio Logístico da PMPR, no que se refere aos fatores que auxiliam ou prejudicam o compartilhamento da informação e do conhecimento, com vistas à estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos. Assim, nada melhor do que colocar todos os chefes de setores da Diretoria em uma mesa redonda e discutir todos os fatores, um a um, para, ao final, ter subsídios na consecução do presente estudo.

A entrevista foi um procedimento adotado para a presente pesquisa, e apresenta-se no Apêndice C, aplicada ao Diretor de Apoio Logístico da PMPR, buscando entender qual a sua posição, seu conhecimento e suas expectativas com relação ao compartilhamento da informação e do conhecimento na sua Diretoria, com vistas à implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Moreira (2001) define a entrevista como “a forma mais comum de coleta de dados primários, ou seja, dados colhidos pela primeira vez”. Nesse sentido, ela se presta tanto às análises quantitativas quanto às qualitativas.

Segundo King (1995, p. 14-15), o alvo de qualquer entrevista é verificar o assunto em questão sob o ponto de vista do entrevistado. Dessa forma, tenta-se compreender como e por quais motivos ele chegou a desenvolver e a apresentar essa perspectiva em particular.

Ainda segundo King (1995, p. 17-21), no início da entrevista, o pesquisador geralmente parte de uma questão mais fácil de ser respondida pelo entrevistado, quebrando, dessa forma, as naturais timidez e rigidez iniciais. A maneira pela qual o entrevistador conduz a entrevista será o fator determinante para os bons resultados alcançados. No fechamento da entrevista, o pesquisador deve evitar questões que não tragam alguma lembrança boa ao entrevistado.

As entrevistas são, portanto, procedimentos primordiais da pesquisa qualitativa.

Segundo Vieira e Zouain (Orgs.) (2004, p. 215):

Em princípio, ao começar uma entrevista, gastam-se cerca de três minutos expondo o tema da pesquisa. Com isso pretende-se: despertar interesse na pesquisa; gerar confiança na pesquisa expressando o compromisso do pesquisador com resultados de alta qualidade; tornar o entrevistado mais envolvido com a pesquisa e ciente do tipo de informação requerido.

**Quadro 3** – Objetivos específicos e método de coleta de dados utilizados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MÉTODO DE COLETA DOS DADOS
a. Estudar a <b>cultura organizacional</b> da DAL, como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos sujeitos da pesquisa;	Grupo de foco e entrevista
b. Estudar a <b>motivação pessoal</b> dos sujeitos envolvidos na pesquisa, como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento;	Grupo de foco e entrevista
c. Estudar o fator <b>confiança</b> dos sujeitos envolvidos na pesquisa, como possível influência no compartilhamento da informação e do conhecimento;	Grupo de foco e entrevista
d. Estudar o fator <b>reciprocidade</b> como elemento que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento na opinião dos sujeitos da pesquisa;	Grupo de foco e entrevista
e. Estudar os <b>mecanismos de compartilhamento</b> existentes na DAL como fator que influencia no compartilhamento da informação e do conhecimento;	Grupo de foco e entrevista
f. Estudar os fatores <b>poder e status</b> como possível influência no compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos entrevistados;	Grupo de foco e entrevista
g. Estudar os fatores <b>premiações ou recompensas</b> como possível influência no compartilhamento da informação e do conhecimento, na opinião dos entrevistados;	Grupo de foco e entrevista
h. Estudar a <b>natureza do compartilhamento</b> no âmbito da DAL, na opinião dos entrevistados;	Grupo de foco e entrevista
i. Estudar a capacidade tecnológica da DAL como fator de possível influência no compartilhamento da informação e do conhecimento;	Documental e entrevista
j. Propor um Escritório de Gerenciamento de Projetos como uma alternativa para melhoria da gestão do fluxo informacional no âmbito da DAL, a partir da compreensão da importância do compartilhamento da informação e do conhecimento.	Pesquisa Bibliográfica, Grupo de Foco e entrevista

**Fonte:** elaborado pelo autor, 2011.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados para o alcance de cada um dos objetivos específicos, conforme demonstrado no Quadro 3, permitiu que fosse cumprido o objetivo geral da presente dissertação, que foi compreender a importância do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito da DAL, da PMPR como forma de otimizar a gestão dos fluxos informacionais.

Constitui o universo dessa pesquisa a Diretoria de Apoio Logístico da PMPR, e foram eleitos como sujeitos da pesquisa os seis chefes de seção e o Diretor de Apoio Logístico. A escolha foi intencional uma vez que apenas os chefes de seção são as pessoas com poder de decisão na Diretoria. Sendo assim, para o grupo de foco foram convidados os seguintes participantes, chefes das seis seções da DAL:

- Centro de Suprimento e Manutenção/Material Bélico (CSM/MB);
- Centro de Suprimento e Manutenção/Seção de Armas e Munições (CSM/SAM);
- Centro de Suprimento e Manutenção/Intendência (CSM/Int.);
- Centro de Suprimento e Manutenção/Obras (CSM/O);
- Seção de Patrimônio;
- Seção de Compras.

Para realização da entrevista foi escolhido o Diretor de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná, pelo papel que ele representa na Diretoria.

O roteiro para o grupo de foco e para a entrevista foi o mesmo, buscando a convalidação do gestor da Diretoria e seu *staff*, e uma análise qualitativa sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento, de processos e metodologias na condução de projetos, e de trato na formulação de Escritório de Gerenciamento de Projetos na DAL/PMPR.

A entrevista forneceu subsídios para o alcance dos objetivos propostos na presente dissertação, com o conseqüente encaminhamento do estudo ao Comando Geral da Polícia Militar do Paraná.

## 6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para esclarecimento, todo o embasamento de análise e interpretação do grupo de foco foi retirado das anotações feitas pelo moderador, ao longo da pesquisa, além de recursos de filmagem e gravação de áudio, a qual foi transcrita e utilizada para embasar a presente seção.

O material coletado para análise e interpretação da entrevista deu-se a partir de anotações e também da transcrição do áudio completo da entrevista com o Diretor de Apoio Logístico.

Os roteiros do grupo de foco e das entrevistas são os que constam dos mesmos Apêndices B e C, respectivamente, e a parte introdutória das duas pesquisas qualitativas foi feita a partir da apresentação de *slides* sobre o tema pesquisado, os quais constam no Apêndice A da presente dissertação.

O grupo de foco realizou-se no dia 21 de junho de 2011, tendo início às 14h00min. O papel de moderador ficou a encargo do autor da presente dissertação, estando presentes os seis chefes de seção da Diretoria de Apoio Logístico, conforme informado no item universo e sujeitos da pesquisa do presente estudo. Porém, conforme apregoa a literatura existente sobre a técnica de grupo de foco, os entrevistados/participantes não serão nominados, bem como as respostas obtidas não estarão referenciadas a um determinado chefe de seção, mas como participante de 1 (um) a participante 6 (seis).

Para tornar o trabalho de pesquisa de grupo de foco melhor organizado, foi dividido em algumas etapas, iniciando-se pela introdução, no qual este pesquisador, operando como moderador, apresentou a visão geral e os objetivos da dissertação. Depois, uma breve explicação sobre compartilhamento da informação e do conhecimento, e sobre os fatores que funcionam como influências e barreiras para o seu atingimento; sobre gerenciamento de projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos, com base na literatura. Na sequência, houve a apresentação dos participantes, muito embora todos se conhecessem, mas foi importante para que todos se situassem, cada um em seu setor, e também para tornar o clima da pesquisa mais harmônico.

Após essa parte introdutória, partiu-se da etapa de construção do entendimento, em que o moderador buscou, inicialmente, a discussão e a relação entre o grupo, por meio de perguntas simples aos participantes, num início de mescla entre a literatura e o cotidiano na Diretoria de Apoio Logístico. No momento

em que se percebeu a integração do grupo, iniciou-se a discussão mais aprofundada, com perguntas relacionadas ao objetivo principal do grupo de foco, que buscou incentivar a discussão para revelar os pensamentos e as opiniões dos participantes. Certamente, essa foi a etapa em que as informações recolhidas foram de grande importância para a pesquisa.

Finalmente, apresentou-se um resumo das informações discutidas para que os participantes confirmassem ou esclarecessem tais informações prestadas.

A pesquisa total de grupo de foco durou aproximadamente 80 (oitenta) minutos entre essas etapas seguidas, porém, todas ocorreram de forma bastante natural e integrativa.

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando cada fator estudado, segundo os autores Alves e Barbosa (2010) os quais podem influenciar o compartilhamento da informação e do conhecimento, foram questionados os participantes do grupo como analisam cada um dos fatores dentro da DAL. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as análises a seguir.

A análise dos dados obtidos com a entrevista será apresentada, na sequência dos dados do grupo de foco.

A entrevista foi realizada no dia 6 de julho de 2011, tendo início às 14h30min. Funcionou como entrevistador o autor da presente dissertação, e foi direcionada ao Diretor de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná.

A entrevista foi estruturada elaborando-se um roteiro para que no momento da sua realização as informações necessárias não fossem esquecidas de recolher. Teve um caráter exploratório, sendo relativamente estruturada, pois o roteiro permitiu ao entrevistador ir e vir no seu conteúdo ao longo da entrevista.

Buscou-se o Diretor da DAL para a entrevista por entender que ele possui conhecimento necessário à satisfação das necessidades de informação para o presente diagnóstico. Diante do entrevistado, foi estabelecida uma relação amistosa, sem o travamento de debates de ideias. A condução deu-se naturalmente, de forma a evitar que a entrevista assumisse um caráter de inquisição ou de um interrogatório policial, tampouco um “questionário oral”.

A entrevista durou aproximadamente 40 (quarenta) minutos, de forma a não se tornar cansativa para o entrevistado, sempre buscando o encorajamento, para que ele não se sentisse falando sozinho. Como a entrevista foi

gravada, informou-se antes ao entrevistado e questionado se haveria algum impedimento para tal, bem como foram feitas anotações no seu transcorrer, de forma a não perder em nada a essência das respostas.

## 6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator cultura organizacional como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo como eles analisam esse aspecto dentro da DAL. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

A cultura organizacional, de um modo geral, para os pesquisados, bloqueia a ocorrência do compartilhamento de forma efetiva, por uma série de fatores, notadamente por falta de definição de processos internos. Com relação a isso, o **participante 2** diz: “mas a norma está escrita. Se você seguir a norma, em dez dias você faz um inquérito técnico. E porque a pessoa erra?”

Ainda com relação aos processos internos, diz o **participante 3**: “eu acredito que a questão é a organização [...]. Nós priorizamos muito a atividade-fim, que é a nossa missão institucional, mas deixamos em segundo, terceiro plano, a área administrativa”.

Com essa declaração, o **participante 3** afirma que realmente processos efetivos de compartilhamento de informação e do conhecimento na DAL não ocorrem pela própria cultura organizacional, que dá importância bem maior à atividade operacional, em detrimento às atividades de caráter administrativo, a qual é chamada na Instituição de atividade-meio.

E segue:

As pessoas que vão chegando ao alto escalão da Corporação, não possuem atualmente a preocupação de entender que determinados setores internos também são fundamentais para a nossa Cultura Organizacional, pois ficam mais voltados à área operacional, dando importância maior aos Comandos Regionais e deixando setores do Estado Maior e Diretorias enfraquecidos, pois deveriam dar a eles uma importância maior. Deveria ter uma estrutura mais forte, para que possa assessorar de fato o Comandante Geral, melhorando a tomada de decisão. (PARTICIPANTE 3).

Os demais participantes caminharam na mesma linha de raciocínio, entendendo a fragilidade dos processos internos na Diretoria de Apoio Logístico.

Ainda com relação à cultura organizacional, sobre a comunicação na Instituição, relata o **participante 1**: “a comunicação, principalmente a tramitação, sofre com a burocracia, pois num processo de comunicação na Instituição, estamos ‘mortos’”. Relata isso porque existe na Corporação um preceito legal chamado “canal de comando” em que um documento tem que percorrer os níveis maiores de uma Unidade Policial até chegar ao Comandante, para depois sair do local de origem e tramitar no destino até chegar ao setor específico. Uma ação que poderia ser melhorada se os canais técnicos da Corporação fossem mais utilizados, principalmente para aquelas informações mais urgentes. O **participante 3** relata que atualmente tem por costume fotocopiar seus documentos encaminhados, porque, não raras vezes, extravia-se no meio dessa burocracia, e diz: “é raro um policial responder que aquele documento está lá, já estamos resolvendo”.

Esta forma de condução gera sérios problemas na comunicação, pois inviabiliza, muitas vezes, a externalização de conhecimentos. Se comparar a PMPR com uma empresa privada, identificam-se claras diferenças, e o **participante 1** cita o seguinte: “se alguém necessita de um material, aí eles mandam para o Comandante do Pelotão, da Companhia, do Batalhão, do Comando Regional, para o Estado Maior e este encaminha para a DAL, e isso vai levar uns 15 dias para chegar. E você acha que uma administração pode funcionar desse jeito?” Deve haver, na opinião dos participantes, maior possibilidade de descentralização nesse processo de comunicação, caso contrário esse compartilhamento não será possível. Deve haver, também, maior liberação ao uso dos canais técnicos para que a situação atual melhore.

Com relação ao perfil das pessoas, na cultura organizacional, ressalta o **participante 4**: “o que falta para nós é assumir responsabilidades, porque é muito bonito eu ser capitão, major, tenente-coronel, coronel, mas quando é para você assumir...”. Cita também exemplos de seu setor em que as tomadas de decisão por parte de determinados policiais não são levadas a efeito, porque o nosso policial militar costuma transferir essas responsabilidades para outras, e outras, e ninguém toma as decisões. O não tomar decisões está, segundo eles, diretamente relacionado ao aspecto do não compartilhamento de conhecimentos, de informações relevantes e, assim, ressalta: “falta, no meu entender, a coragem de muitos de nossos profissionais em assumir as responsabilidades de suas decisões”.

No que diz respeito à entrevista, inicialmente o entrevistador buscou informar os objetivos da dela, e como situar o entrevistado nos aspectos relacionados ao compartilhamento da informação e do conhecimento, à gestão da informação e do conhecimento, ao gerenciamento de projetos e ainda à possibilidade de implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos como alternativa possível para otimizar a gestão dos fluxos informacionais na DAL. A partir disso, foi possível obter os dados a seguir relatados.

Ainda no preâmbulo da entrevista, no processo de nivelamento do entrevistado, foi feita de início a indagação: “como está hoje o compartilhamento da informação e do conhecimento na Polícia Militar do Paraná?”. E nesse conceito, foram relatados os fatores que interferem diretamente nesse compartilhamento, conforme prescreve a literatura, positiva ou negativamente, sendo eles **cultura organizacional, motivação, confiança, reciprocidade, canais e ferramentas para o compartilhamento da informação, o poder e status, premiações e recompensas, a natureza do conhecimento e, por fim, o fator tecnologia.**

Inicialmente, o entrevistado relatou que uma de suas primeiras ações, desde que assumiu a DAL, em janeiro deste ano, é a busca para o desenvolvimento de um sistema de controle de arquivos, pois, segundo ele, sem essa possibilidade fica inviabilizada uma visão global. De acordo com o entrevistado, o objetivo é inserir no sistema proposto a maior gama possível de informações e conhecimentos da DAL.

Relata ainda a dificuldade em organizar uma possibilidade de compartilhamento da informação e do conhecimento, porque historicamente os sistemas que foram desenvolvidos para o controle efetivo da DAL eram “caseiros” e com a saída de seus “criadores” acabavam por levá-los embora, em um conceito equivocado, mas personalíssimo.

Cita um exemplo das dificuldades que encontra atualmente para tomar decisões: “como é que eu farei a previsão de compra de pneus se eu não sei o consumo médio de pneus das viaturas do Estado?”. Descreve que somente com o tempo de experiência na Diretoria é que consegue, de forma empírica, estruturar relatórios de acompanhamento para determinar as decisões a tomar. Reafirma que as informações não fluem, não são compartilhadas de forma estruturada, então, parte-se para aquela postura de mapear segmento por segmento para as definições estratégicas. Diz ainda, com relação à DAL: “saber o que nós temos, o que nós

consumimos e como consumimos, para termos condições de programar o que comprarmos, como comprarmos e em que quantidade comprar”.

No que diz respeito à cultura organizacional, opinião do entrevistado, a existente atualmente não permite o compartilhamento da informação com um bom nível de qualidade. O entrevistado afirma que, atualmente, a estrutura da PMPR como um todo funciona mais pelo conhecimento individual, pela experiência de polícia, de Instituição, das pessoas que ocupam os cargos, do que pela avaliação técnica constante na qualidade da informação a ser compartilhada entre seus membros.

Expõe ainda que: “em pleno século XXI, se você pedir relatórios para as Unidades, chegarão vários tipos diferentes de relatórios, porque cada um os adapta à sua necessidade, e não à necessidade da Instituição”.

Afirma que a estrutura da Diretoria de Apoio Logístico já é culturalmente programada para certos tipos de aquisição. Isso faz com que a estrutura funcione, porém, alguns desperdícios ocorrem, enquanto que para outros serviços e/ou produtos deixa-se de comprar pela cultura da organização em não estruturar esse compartilhamento da informação e do conhecimento, de forma a resolver problemas, e finaliza: “então nós temos que ter esse equilíbrio. E o fundamental é a gestão da informação. Se eu não tiver esse controle, do que eu sou e do que eu faço, eu não sei o que eu quero”.

Indagado o entrevistado, acredita-se que falte, para uma melhoria da cultura organizacional, *benchmarking*, melhor capacitação, aplicação de melhores práticas e outras ferramentas de gestão e de melhoria contínua; o entrevistado respondeu que não pretende criar nada que já não exista mais no mercado, dessa forma, está buscando “agora” sistemas que com uma breve customização atenda a logística da PMPR, pois, além de experiências anteriores, está tentando fazer com que a empresa que fornecerá o *software* de gestão logística fique na DAL o tempo que necessitarem para levantar todos os requisitos necessários à melhoria futura do compartilhamento da informação e do conhecimento.

Cita que apesar de serem ofertados atualmente vários cursos na Instituição, a grande maioria está voltada para a área operacional e o setor de administração, o de gestão não recebe muitos treinamentos e capacitação, o que ocasiona todos os problemas descritos na presente entrevista. “Nós temos que investir na formação de conhecimentos. E não é porque um policial militar encontra-se em uma área administrativa que vai ter menos valor do que aquele que está em uma área operacional. Você tem que ter o equilíbrio”. Compara a estrutura da

Instituição com o mecanismo de um relógio em que cada engrenagem tem a sua função, ou seja, se uma das engrenagens deixa de funcionar, todo o relógio para.

## 6.2 MOTIVAÇÃO PESSOAL

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator motivação pessoal como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo como eles analisam esse aspecto dentro da DAL. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

Segundo o entender da maioria dos participantes, se o chefe integra-se ao grupo acaba gerando a motivação de seus integrantes, pois a chefia centralizadora que não outorga autonomia de ações a seus policiais, não sabe motivar sua equipe. O **participante 4** disse que tinha um soldado em outro setor trabalhando muito mal, “aí eu falei para o Coronel, deixe comigo que eu vou motivar esse rapaz, e trouxe-o para a responsabilidade e dar autonomia para trabalhar”. Afirma que esse policial motivou-se e começou a compartilhar seus conhecimentos com seus pares. O **participante 3**: “a motivação dentro da Instituição, a meu ver, está diretamente ligada ao chefe imediato. Se o chefe for dinâmico, aquele cara que toma decisão, resolve os problemas, e sabe motivar seus policiais, seu pessoal é motivado”. Segundo ele, todas as informações relevantes começam a ser transferidas entre os policiais e, cada vez mais, sentem-se motivados para tal. Já o **participante 2** afirma que ao seu entender, a motivação varia de pessoa para pessoa e não está diretamente ligada ao chefe. “Eu vejo pela minha equipe que tem pessoas que você não precisa motivar. Mas têm outras que você pode dar um milhão de reais que ela não se motiva”.

Buscando um maior aprofundamento nesse tema, foram instigados pelo **moderador** a falar mais especificamente da **motivação para o compartilhamento da informação** e o diálogo voltou-se para o entendimento de que a DAL possui policiais militares muito capacitados em todos os setores considerados. “E essas pessoas compartilham o que elas conhecem? Elas se sentem motivadas para esse compartilhamento?”

De imediato, o **participante 5** relata: “no meu setor sim [...] eles compartilham no dia a dia seus conhecimentos sem problema algum. O **participante 1** diz que trabalha com policiais militares de posturas bastante diversas. Segundo

ele, existem profissionais que compartilham seus conhecimentos, “ensinam, procuram disseminar isso, e tem pessoa que é mais centralizadora, parece que se ela passar determinado conhecimento, parece que ela perdeu o emprego”.

Quanto aos dados obtidos na entrevista sobre a motivação dos policiais militares da Diretoria de Apoio Logístico o entrevistado destaca: “... quem centraliza a informação tolhe as iniciativas. Faz com que a pessoa se acomode, faz com que ela ache que não vale à pena investir porque tudo o que ela investir será jogado num canto e lacrado”. De acordo com o entrevistado, há uma forma de administrar, mas que não é padronizada por todos os segmentos da Polícia Militar do Paraná; é ação personalíssima do entrevistado, em delegar autoridade, poder e autonomia, até certo limite. Seus policiais militares, com essas possibilidades de tomada de decisão, recebem em seus ombros a transferência da responsabilidade institucional. Faz com que seu efetivo tenha muito mais compromisso com o trabalho, sabendo que os resultados dependerão de seu esforço, e se motivam cada vez mais em acertar quando das suas ações. Vê ainda na Corporação como um todo que essa deficiência gera o que talvez seja o maior problema Institucional: a demora na tomada de decisões.

O entrevistado foi questionado se esse problema dá-se pela falta de informação disponível, o qual respondeu que não, pois, segundo ele o problema é a cultural e a falta de preparação para algumas funções.

### 6.3 CONFIANÇA

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator confiança como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo como eles analisam esse aspecto dentro da DAL. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

Segundo o **participante 1**, os policiais militares, de forma geral, não tem confiança em si, não é falta de confiança nos outros. Acreditam que se repassarem suas informações e conhecimentos aos outros perderá espaço junto ao grupo. “É o reinado dele, e se ele passar todo o conhecimento, os contatos que ele tem, de fazer isso e fazer aquilo, ele acaba perdendo o poder”. Segundo o entendimento da maioria, um dos maiores problemas hoje na Corporação como um todo é a ausência de confiança no repasse das informações por não se sentirem

seguros, e, muitas vezes, ocorre de o policial militar aposentar-se, ser transferido, e levar consigo os conhecimentos acumulados naquele setor. O **participante 4** diz que no setor dele trabalham ele e mais um oficial, o restante todos praças. Buscando motivá-los e aumentar a confiança entre os membros do grupo, foi montado um plano de instruções, no qual cada policial militar encarregou-se de um tópico específico, e seguindo um cronograma, todos repassariam seus conhecimentos e suas informações aos demais, perfazendo, assim, um bom compartilhamento da informação. O resultado, segundo ele, foi ótimo. “A partir disso, repassei a eles que mesmo sendo soldados ou cabos, que eles fossem para o interior e eles mesmos proferissem as palestras aos demais policiais, que não precisaria que eu fizesse isso”.

O **participante 3** afirma que vê, atualmente, muitos policiais militares fazerem cursos, especializarem-se, e quando terminam seus cursos continuam trabalhando no mesmo lugar em que trabalhavam, com os mesmos processos, com a mesma rotina e parece não terem confiança em seus pares para compartilhar seu aprendizado obtido.

#### 6.4 RECIPROCIDADE

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator reciprocidade como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo como eles analisam esse aspecto dentro da DAL. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

No entendimento de todos os participantes, a reciprocidade existe, mas esse compartilhamento da informação e do conhecimento deve ser provocado para que efetivamente ocorra. Relata o **participante 4**: “com essa falta de efetivo, nós nos desdobramos em dez para fazer todo o necessário, e entre nós eu diria que há essa troca de informações, a pessoa pediu o outro repassa”. Segundo o **participante 6**: “no meu setor fazemos bastante isso, a gente inclusive incentiva o pessoal para que eles consultem, busquem informações, até para facilitar o serviço deles e o nosso também”.

Os aspectos confiança e reciprocidade foram abordados juntos na entrevista e, segundo a fala do entrevistado é possível destacar que estes fatores, na opinião dele, são muito pessoais, e dependentes da pessoa que está na chefia.

“Se quem está na função é uma pessoa aberta, cria oportunidades para que cada um desenvolva e apresente suas sugestões, a máquina flui muito bem. Se a pessoa centraliza e não admite palpites e se acha o senhor da verdade, a máquina trava”. Afirma, ainda, que se o efetivo da DAL for instigado à confiança, em compartilhar e estiver sabedor de que existe a reciprocidade da informação e do conhecimento, o fará sem problemas, como vê acontecer “atualmente” em sua Diretoria, ressaltando, ainda, que isso ocorre tanto na área administrativa quanto na área operacional.

## 6.5 MECANISMOS DE COMPARTILHAMENTO: CANAIS E FERRAMENTAS

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando os fatores canais e ferramentas como fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo quais são os canais e as ferramentas de relacionamento existentes na DAL para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

Segundo o **participante 1**: “canais a gente tem bastante para se comunicar com as pessoas, como telefone, internet, através de e-mail e outros, são canais que você pode fazer uma coisa ágil, rápida e até mesmo para tomar decisões”, o que foi concordado por todos os demais participantes. Porém, a burocracia imposta pela legislação castrense impõe certos caminhos que se tem que seguir, dificultando esse compartilhamento de forma mais rápida. Uma vez entendido que os canais para o compartilhamento existem, o próximo *insite* abordou a questão das ferramentas para o compartilhamento, e nesse aspecto a situação relatada foi um pouco diferente. Segundo o **participante 6**: “o sistema de informação e banco de dados, esse está comprometido, principalmente na parte material”. Segundo os participantes, existem ferramentas de utilização rotineira, porém, não estão integradas, não estão sistematizadas, o que dificulta o compartilhamento da informação e do conhecimento.

Como resultado da entrevista, a opinião do entrevistado é que os canais e as ferramentas de relacionamento existentes na DAL para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento existem e são efetivos quando se trata de comunicação, porém, esse relacionamento informacional dá-se, segundo ele, com o apoio das Tecnologias de Informação e do Conhecimento, e, assim sendo, necessitam de sistemas que funcionem como ferramentas para essa

possibilidade. Nesse aspecto, a DAL enfrenta, na atualidade, sérios problemas, pois depois de cento e cinquenta anos de espera, foi desenvolvido um *software* por um integrante da Corporação, que com as rejeições apresentadas pelos integrantes da DAL, acabou gerando descontentamentos também por parte desse profissional, e se criou, então, um dilema. Hoje, o sistema encontra-se fora do ar, houve um problema técnico e as informações foram perdidas. Assim, o entrevistado afirma que a DAL está buscando uma ferramenta efetiva de Logística para a Corporação, a qual será adquirida de forma terceirizada e que venha de encontro aos anseios dos chefes de setores da DAL, possibilitando o compartilhamento da informação e do conhecimento.

## 6.6 PODER E STATUS

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando os fatores poder e *status* como fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo como eles trabalham estes sentimentos dentro da Diretoria para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

Para essa questão, foi trabalhada e mesclada nas anteriores, e o entendimento dos participantes é que os policiais, via de regra, se compartilharem seus conhecimentos perderão *status* e poder. Segundo o **participante 6**: “a cultura é reter a informação e não deixar o outro subir, pois se deixarmos o outro subir, vai tomar o seu lugar”. Mas não possuem, no formato da literatura, esse conceito formado.

Na entrevista, ao ser questionado como se trabalha o sentimento de poder e *status* quando da necessidade de compartilhamento da informação e do conhecimento o entrevistado destaca que acredita que falta um pouco de autoestima, e, por isso, os policiais militares confundem poder e *status* com ameaça de suas posições. Relata ainda: “se você é coronel, se você é major, capitão, tenente, na nossa estrutura, você nunca estará em posição acima da minha. Então porque eu não vou compartilhar meus conhecimentos e porque eu tenho que temer o seu auxílio?”. Diz que se os gestores da Instituição aprenderem a trabalhar de forma colaborativa, sempre terão bons profissionais os auxiliando.

No entender do entrevistado, ele proporciona o *status* ao seu efetivo e com isso tem seu poder aumentado. Exatamente na linha da literatura que prevê que quanto mais você compartilha, mais aumenta seu poder e o próprio *status*. E complementa: “as pessoas misturam poder com *status*. As pessoas podem ter o poder e o *status* **conhecimento**, mas o poder de **decisão** não é delegado. E muitos de nossos gestores confundem e temem esses conceitos”.

## 6.7 MECANISMOS DE PREMIAÇÕES OU RECOMPENSAS

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator mecanismos de premiações ou recompensas como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo se existem atualmente mecanismos de premiações ou recompensas no âmbito da DAL para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

No entendimento dos participantes, de modo geral, a PMPR confunde esses conceitos de premiações ou recompensa, principalmente se comparada com a atividade privada, mas que devido aos seus regulamentos internos elas são bastante limitadas. O **participante 4** diz que se o policial militar compartilhar sua informação e seu conhecimento, por exemplo, nas funções de pregoeiro, não terá nenhum benefício extra. Primeiramente porque, mesmo nessa função, não há gratificação alguma, a única recompensa é a pessoal, por estar em um cargo de relevância. Nas demais atividades de compartilhamento da informação e do conhecimento desconhecem qualquer ação por parte do Comando em viabilizar essas estratégias que busquem a melhoria da difusão da informação.

Ao ser questionado, na entrevista se existem mecanismos de premiações ou recompensas para aqueles policiais militares que trabalham efetivamente o compartilhamento da informação e do conhecimento o entrevistado afirma que, apesar de o serviço público limitar um pouco os preceitos de premiações e recompensas para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento, eles podem perfeitamente ocorrer, mas essas ações são de caráter muito pessoal. Diz que não há necessidade de recompensar a pessoa com dinheiro, pois “hoje, o maior reconhecimento que a pessoa tem é o tratamento, o respeito profissional. Não é porque é um soldado, um sargento ou um tenente, [...] que ele

tenha que ter uma maior ou menor valoração. Ele tem que ser respeitado pelo seu conhecimento técnico”. Relata também que essas ações vêm tomando corpo nos últimos meses, e uma das últimas ações no tocante a premiações ou recompensas para o compartilhamento da informação e do conhecimento foi a autorização para que sargentos com conhecimentos e capacitação profissional possam ser instrutores (professores) e não somente monitores em cursos em que os alunos não sejam superiores hierárquicos, notadamente nos cursos de formação e capacitação profissional e de especialização de soldados, cabos e sargentos. Diz: “isso é uma evolução, é uma recompensa aos bons profissionais, porque hoje nós temos técnicos que são praças, e nem por isso sua capacidade intelectual é diminuída”. Para aqueles cursos em que a pessoa técnica seria a mais indicada para compartilhar seus conhecimentos, explica o entrevistado que o policial militar não será contraindicado. Como um subordinado não pode avaliar um superior hierárquico por força de regulamento, esse profissional irá, para esses cursos específicos, ministrar palestras, nas quais simplesmente compartilha seu conhecimento com os demais, e não existe a questão da avaliação, sendo devidamente remunerado para tal.

## 6.8 NATUREZA DO CONHECIMENTO

A partir da explanação, mediante o uso dos *slides*, explicando o fator natureza do conhecimento como fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, foi questionado aos participantes do grupo se eles identificam qual a principal natureza do conhecimento existente dentro da DAL, se tácito ou explícito. As falas foram gravadas, transcritas e analisadas, destacando-se as opiniões abaixo:

Os participantes foram unânimes em afirmar a essencialidade do conhecimento tácito na Corporação, pois, na ausência de vários fatores que dificultam a coleta, o armazenamento e a distribuição da informação, acabam por ficar individualmente com as pessoas. Ou a pessoa tem esse conhecimento de forma intrínseca, ou está armazenada a “sete chaves”, não permitindo, assim, que outros venham ter acesso de forma explícita a esses conhecimentos e a essas informações.

Os dados obtidos na entrevista decaem que, do ponto de vista do entrevistado, a natureza do conhecimento na Corporação é eminentemente **tácito**. E

relata: “ele está escondido. Ainda está muito enraizado no conhecimento pessoal”. Não está disseminado e organizado o conhecimento e a informação para que torne o processo de compartilhamento melhorado. Assim, entende o entrevistado que devido a essa natureza as pessoas até compartilham em seu dia a dia seus conhecimentos, mas de forma muito amadora e quando da necessidade urgente, não ficando registrado e explícito esse conhecimento.

## 6.9 TECNOLOGIA

Na entrevista, No que diz respeito à capacidade tecnológica da DAL, para efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento, com vistas à estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos foi possível destacar que, segundo o entrevistado, há necessidade de se investir maciçamente em tecnologia, para que, independentemente de quem seja o Diretor de Apoio Logístico, em pouco tempo, tenha-se condições de acessar as informações, e verificar o presente, o histórico e planejar o futuro. Assim, e como já delineado no início da entrevista, reafirma que está estruturando a compra desse *software* customizado para a DAL, de forma a proporcionar o compartilhamento de todas as informações entre todos os profissionais do Estado que trabalham nos setores logísticos das Unidades. E complementa: “com isso, apenas uma pessoa, de acordo com a sua competência legal, carrega as informações e todas as demais efetuam as consultas e, assim, poderemos prospectar períodos e quantitativos para as aquisições a serem efetuadas”.

Com isso, o entrevistado finaliza dizendo que o conhecimento que atualmente está tácito e as tomadas de decisões muito empíricas darão lugar ao conhecimento explícito, ao compartilhamento da informação e com significativa melhora nas tomadas de decisão.

Com relação a pesquisa documental, foram efetuadas incursões junto à Diretoria de Tecnologia, Qualidade e Desenvolvimento, Diretoria essa que armazena toda a documentação referente à *software* e *hardware* existente na PMPR e por conseqüência, na Diretoria de Apoio Logístico e foi identificado que existem atualmente 48 (quarenta e oito) sistemas na Corporação, porém, sem uma integração efetiva entre os mesmos, bem como, identificado nessa pesquisa que a grande maioria dos sistemas existentes são afetos à atividade operacional da Instituição, deixando-se assim, a atividade administrativa refém da ausência de

sistemas efetivos para o controle, monitoramento e gerenciamento, administrativo e, como o caso da presente pesquisa, da área logística da Polícia Militar do Paraná.

#### 6.10 PROPOSTA DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Fundamenta-se ainda o presente estudo na ausência de um método procedimental de gerenciamento de projetos de aquisição na Corporação. Sendo assim, com a melhoria nos processos de gestão da informação, do conhecimento e seu devido compartilhamento, por meio da estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos – *Project Management Office (PMO)*, será possível melhorias nas tomadas de decisão e, também, no fluxo informacional quando da condução dos projetos de aquisição na Instituição.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Apoio Logístico da PMPR poderá proporcionar apoio durante a condução de projetos de aquisição, por meio do estabelecimento de formatos adequados de elaboração e de condução de projetos. A partir dessas redefinições, somadas aos registros de melhores práticas e lições aprendidas, será possível uma permanente atualização em seus ativos de processos organizacionais, de acordo como cumprimento de vários fatores que colaboram para um efetivo compartilhamento da informação e do conhecimento.

Conciliado com a estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projetos, outra necessidade da Corporação é que se tenha estruturada uma forma eficaz, mediante uma competente Gestão da Informação e do Conhecimento, de enriquecer o que realmente é de interesse Institucional, de forma a estabelecer, com essa integração – Gerenciamento de Projetos e Gestão da Informação– um potente compartilhamento dessas informações e desses conhecimentos produzidos, e proporcionar, por fim, projetos de aquisição bem conduzidos e bem informados, a quem de direito, com a melhora significativa nas tomadas de decisão por parte do Alto Comando. Esses são os aspectos que se buscam resolver para a PMPR. Assim, esse diagnóstico oportunizará diretrizes para as melhorias que se entenderem necessárias após o estudo, ou então, que se identifique que os processos de compartilhamento da informação e do conhecimento já estão avançados e se possa validar a estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Tanto o grupo de foco como o entrevistado entendem a importância e necessidade de tal implementação, e complementam que a estruturação do *PMO* poderá fortalecer e estabelecer processos efetivos ao compartilhamento da informação e do conhecimento, processos esses ainda ineficazes na Instituição. Apesar de não ser a única alternativa para a melhoria do compartilhamento o Escritório de Gerenciamento de Projetos poderá contribuir em muito na melhoria dos resultados obtidos e das estratégias a serem estabelecidas pela Diretoria de Apoio Logístico, à partir da organização da informação e do conhecimento na busca de um adequado compartilhamento para os projetos de aquisição.

#### 6.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS EM ABERTO DOS ENTREVISTADOS NO GRUPO FOCO.

**Resumo das opiniões:** em suma, todos os participantes afirmaram que não tinham essa visão tão ampla quanto ao compartilhamento da informação e do conhecimento constante na literatura esparsa. Entenderam a necessidade de a Polícia Militar do Paraná, por meio inicialmente da Diretoria de Apoio Logístico, buscar o estabelecimento desses fatores para que possam exercer suas atividades com mais riqueza de informações, de forma colaborativa, e que possibilite, ao final, estabelecerem-se critérios para todas as aquisições que permanentemente são efetuadas em todos os setores da DAL.

Foi vista como muito importante a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, pois lhes falta muita informação para todas as aquisições que necessitam efetuar rotineiramente. Segundo o **participante 4**, essa proposta é de extrema importância porque não se sabe, nem no âmbito da DAL e tampouco das Unidades Operacionais descentralizadas, o que se deve adquirir. Ele afirma ainda que não há ninguém interessado em se aprofundar nesse tipo de conhecimento e habilidade. Segundo o **participante 2**, “com essa implementação poderíamos capacitar as pessoas para desenvolverem dentro de técnicas e métodos seus projetos, e, aí sim, compartilhar essas informações. De acordo com os participantes, não se tem medida de gastos e consumo de materiais e equipamentos, por isso, tornam-se difíceis os projetos de aquisição. Relata ainda o **participante 2**: “não temos uma política de entendermos a nossa real necessidade [...]. Essas informações, desde a base, é que devem estar compartilhadas para se saber o que realmente é necessário, para posteriormente a DAL fazer seu estudo, ter a aprovação do Comando Geral e da SESP”.

Na entrevista foi solicitado ao entrevistado que fizesse considerações em aberto sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico e na Polícia Militar do Paraná como um todo, com vistas à estruturação do Escritório de Gerenciamento de Projetos e foi possível destacar que, na visão dele a Corporação precisa entender que isso é um trabalho de curto, médio e longo prazos. Em curto prazo, indica que seria fundamental reunir os oficiais que estão em função de comando, posições de chefia, e baixar na infraestrutura atual normas, diretrizes, proporcionando mudanças de posturas. E diz: “se o Comando assumir uma postura dessas, para baixo todo mundo segue. E quem não seguir será cobrado”. Em médio prazo, sua opinião é que deve ser investido em cursos de capacitação para que todos comecem a ter uma visão mais ampla sobre administração. Por fim, cita que as ações em longo prazo devem estar focadas em mudar o conceito de formação da Escola de Oficiais. E relata: “nós temos que investir muito na confiança de nossos oficiais, e o fundamental... aprender a colocar as pessoas certas nas funções certas”. As realocações de efetivo que ocorrem atualmente na administração militar são pautadas em motivos fúteis, ou porque estão há muito tempo em determinadas funções, ou pior, simplesmente por querer realocar, sem uma motivação que o justifique, com isso existe a perda de continuidade nos processos organizacionais. E expõe: “então acho que enquanto não ordenarmos todas as informações de que precisamos para tomar nossas decisões, estaremos correndo atrás do impossível, que é compartilhar o desorganizado”.

Como resultado apresenta-se no Quadro 4, a seguir, o resumo dos resultados encontrados à partir das pesquisas qualitativas efetuadas, como forma de estabelecer *feedback* dos participantes, tanto no grupo de foco como na entrevista realizada, bem como na pesquisa documental.

**Quadro 4 – Resumo dos resultados encontrados**

<b>FATORES E INFLUÊNCIAS AO COMPARTILHAMENTO</b> (Com vistas à implementar um <i>PMO</i> )	<b>FEEDBACK DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA QUALITATIVA</b> (Grupo de Foco e Entrevista)
<b>a. cultura organizacional</b>	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A cultura organizacional, de um modo geral, bloqueia a ocorrência do compartilhamento de forma efetiva, notadamente por falta de definição de processos internos;</li> <li>✓ Prioriza-se muito a atividade-fim, que é a missão institucional, mas se deixa em segundo, terceiro plano, a área administrativa;</li> <li>✓ A comunicação, principalmente a tramitação, sofre com a burocracia;</li> <li>✓ Falta em muitos policiais militares assumir responsabilidades e tomar decisões.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A cultura organizacional não permite informações com um bom nível de qualidade;</li> <li>✓ Atualmente funciona mais pelo conhecimento individual, pela experiência, do que uma avaliação técnica e compartilhada;</li> <li>✓ Relata ser fundamental a gestão da informação.</li> </ul>
<b>b. motivação pessoal</b>	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se o chefe integra-se ao grupo gera a motivação de seus integrantes, pois a chefia centralizadora, que não outorga autonomia de ações a seus policiais, não sabe motivar sua equipe;</li> <li>✓ A motivação dentro da Instituição está diretamente ligada ao chefe imediato;</li> <li>✓ Os policiais militares compartilham no dia a dia seus conhecimentos sem problema algum.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acredita que quem centraliza informação tolhe as iniciativas;</li> <li>✓ Policiais militares com possibilidade de tomada de decisão tornam-se mais motivados porque recebem a transferência da responsabilidade institucional.</li> </ul>
<b>c. confiança</b>	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta, às vezes, confiança em si, pelo sentimento da perda de poder em transferir informações e conhecimentos;</li> <li>✓ Ao entender dos pesquisados, falta confiança para o compartilhamento da informação e do conhecimento.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acredita que se o chefe, o diretor, transferir a confiança devida, todos os demais poderão sentir-se confiantes em compartilhar suas informações e seu conhecimento.</li> <li>✓ Observa que na DAL, atualmente, vêm ocorrendo esse sentimento.</li> </ul>
<b>d. reciprocidade</b>	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A reciprocidade existe, mas esse compartilhamento da</li> </ul>

	<p>informação e do conhecimento deve ser provocado para que efetivamente ocorra, caso contrário, cada um trabalha sua rotina;</p> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se quem está na chefia cria oportunidades para que cada um desenvolva e apresente suas sugestões, a máquina flui muito bem.</li> <li>✓ Vê que atualmente existe a confiança em compartilhar informação e conhecimento em sua Diretoria.</li> </ul>
e. canais e ferramentas de relacionamento	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existem vários canais, como telefone, internet, e-mail, mas a burocracia trava a agilidade do compartilhamento da informação e do conhecimento na atividade administrativa;</li> <li>✓ Existem ferramentas de utilização rotineira, porém, não estão integradas, não estão sistematizadas, o que dificulta o compartilhamento da informação e do conhecimento.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Para a realização da comunicação existem e são efetivos, mas necessitam de sistemas que funcionem como ferramentas para essa possibilidade.</li> </ul>
f. poder e status	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O sentimento é de que se compartilharem informação e conhecimento perderão poder e <i>status</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta um pouco de autoestima, e por isso os policiais militares confundem poder e <i>status</i> com ameaça de suas posições.</li> <li>✓ Entende que, na mesma linha da literatura, demanda à DAL que quanto mais compartilhar, mais se aumenta o poder e o <i>status</i>.</li> </ul>
g. premiações ou recompensas	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Devido aos seus regulamentos internos, elas são bastante limitadas;</li> <li>✓ Desconhecem qualquer ação por parte do Comando em viabilizar essas estratégias, as quais busquem a melhoria da difusão da informação.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não há necessidade de recompensar as pessoas com dinheiro, mas sim com o tratamento, com o respeito profissional;</li> <li>✓ Recém criada a possibilidade de o graduado ser instrutor e não somente monitor em cursos de graduação e aperfeiçoamento, em níveis iguais ou inferiores ao seu.</li> </ul>
h. natureza do conhecimento	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecimento tácito, pois na ausência de vários fatores que dificultam a coleta, o armazenamento e a distribuição da informação acabam por ficar individualmente com as pessoas.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tácito. Ainda está muito enraizado no conhecimento pessoal.</li> </ul>
i. capacidade tecnológica	<p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Urge a necessidade de se investir maciçamente em tecnologia.</li> </ul>

	<p style="text-align: center;"><b>DOCUMENTAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Devido ao tempo sem investimentos por parte do governo, deve haver um reequipamento geral na Instituição, e por consequência na DAL, além da necessidade premente de se destinar <i>software</i> específico que venha proporcionar o efetivo compartilhamento da informação e do conhecimento.</li> </ul>
<p>j. <b>Proposta de implementação do PMO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>GRUPO DE FOCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poderá auxiliar na efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento na DAL.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>ENTREVISTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Esta proposta de estruturar Escritório de Gerenciamento de Projetos acho que é uma grande iniciativa para melhorar o fluxo informacional da Diretoria de Apoio Logístico.</li> <li>✓ Com essa implementação poder-se-á entender quais são as reais demandas, através de mensurações de consumo e assim melhorar a tomada de decisão objetivando fazer certo os projetos certos.</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo autor, 2011.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após analisados e interpretados os resultados obtidos na pesquisa realizada na Diretoria de Apoio Logístico, cumpre à discussão dos resultados o cumprimento do objetivo geral no que tange à compreensão da importância do compartilhamento da informação e do conhecimento no âmbito da DAL, da PMPR como forma de otimizar a gestão dos fluxos informacionais.

É importante salientar que toda a pesquisa fundamentou-se em entender o compartilhamento da informação, o que funciona ou não e o que deve ser feito para que o compartilhamento organizacional seja um processo ativo na Instituição. Inicialmente, o presente estudo focou-se na implementação do Escritório de Gerenciamento de Projetos. A partir do avanço das pesquisas, tanto literárias como de campo, entendeu-se que esse Escritório de Gerenciamento de Projetos poderá funcionar de forma mais efetiva se durante a implementação buscar melhor organização da informação e do conhecimento, visando seu compartilhamento.

Alcará et al. (2009) afirmam que o compartilhamento da informação e do conhecimento nada mais é do que uma cultura de interação social, e essa interação ocorre por meio da troca de conhecimentos, experiências e habilidades.

O compartilhamento depende de muitos fatores na organização para que seja possível a sua realização, pois necessita, e muito, das pessoas, por serem elas que compõem a organização.

Alves e Barbosa (2010, p. 124) descrevem que existem algumas influências e barreiras do compartilhamento da informação, e citam, aproveitando-se de estudos anteriores de vários autores, como os principais pontos a cultura organizacional, a motivação do indivíduo, a confiança, a reciprocidade, os mecanismos de compartilhamento: canais e ferramentas de relacionamento, o poder e o *status*, premiações ou sistemas de recompensa, a natureza do conhecimento e, por fim, a tecnologia.

Sendo esses fatores entendidos como influências e barreiras para se atingir a efetividade do compartilhamento, a pesquisa buscou entender esses pontos-chave dentro da Diretoria de Apoio Logístico para que o diagnóstico pretendido fosse possível. Então, entra-se em discussão a opinião exarada pelos chefes de seção e a entrevista com o Diretor da DAL para que se possa entender a posição dos gestores dessa Diretoria, além de entender como os policiais militares na Instituição, em particular na DAL, utilizam e disseminam a informação, os pontos

fracos, os pontos fortes, as concordâncias e discordâncias entre gestores e, por fim, as possíveis ações para a resolução do problema.

No tocante à cultura organizacional, segundo Robbins (1999, p.374), pode-se afirmar que “[...] é o reflexo perfeito dos valores, das normas e das práticas da organização, em que valores são manifestados por normas que em contrapartida modelam as práticas específicas. A cultura modela a percepção e o comportamento dos indivíduos por meio de um contexto preestabelecido para que ocorram as interações sociais”.

Assim, foi identificado na Diretoria de Apoio Logístico que os chefes de seção entendem que muito se tem a fazer ainda para que a cultura organizacional comporte-se de maneira a compartilhar a informação e o conhecimento; os policiais militares devem ser instigados a esse compartilhamento pelos gestores, e a opinião do Diretor de Apoio Logístico caminha na mesma seara. Portanto, a DAL e a PMPR, como um todo, devem mudar sua cultura, no sentido de proporcionar aos seus integrantes informações mais confiáveis, com possibilidade de compartilhar seus conhecimentos, pois, atualmente, a Instituição funciona mais pelo conhecimento individual de seus profissionais, pela sua experiência para as tomadas de decisão do que pela qualidade da informação.

No item motivação, relatam Alves e Barbosa (2009, p.121) que: “A devida compreensão dos comportamentos de busca e uso da informação em organizações irá possibilitar a criação de formas adequadas de incentivar os funcionários a colaborar com seus pares e superiores hierárquicos no sentido de contribuir para o desenvolvimento organizacional”.

Na opinião dos participantes da pesquisa a motivação existe e entendem que seus policiais militares desenvolvem a motivação dependendo de quem está na chefia. Segundo eles, um gestor que delega responsabilidades motiva seu pessoal, pois se sentem importantes para os resultados da Instituição e por isso mesmo sentem-se bem em compartilhar a informação e o conhecimento. Porém, de acordo com os pesquisados, essa motivação dá-se de forma individualizada, alguns gestores proporcionam e outros não. Assim, os policiais devem ser mais bem motivados ao compartilhamento, de forma perene e não de forma sazonal como ocorre atualmente na Polícia Militar.

Os itens confiança e reciprocidade agrupam-se para um melhor entendimento.

No quesito confiança, (KEONG e AL-HAWAMDEH, 2002) entendem que: “depende da crença na integridade, no caráter e na capacidade de cada um dos elementos envolvidos nas interações pessoais em organizações. E essa relação de confiança entre os membros de uma equipe ou organização leva tempo para ser construída — é fácil de destruir e difícil de reconquistar”.

O aspecto da reciprocidade, (COHEN, 1998) relata que: “Implicitamente ao ato de compartilhar informações, encontra-se o sentimento de reciprocidade, ou seja, a crença de que, ao compartilharem, as pessoas pode vir a receber algo em troca”.

Segundo os pesquisados, a afirmação é que determinados policiais não sentem confiança em compartilhar suas informações e seus conhecimentos com receio de perderem espaço em seu local de trabalho. Mas a maioria dos policiais militares, no entender desses gestores, possui confiança e, principalmente, um sentimento de reciprocidade, pois vêem em seu efetivo essa ajuda mútua para poderem alcançar seus resultados.

Segundo Alcará *et al.* (2009): “Para efetivamente funcionar, o compartilhamento da informação necessita que os colaboradores de uma organização tenham acesso a canais, ferramentas, meios e mecanismos adequados”.

Os canais e as ferramentas de relacionamento para o compartilhamento apoiam-se no aspecto tecnologia. De forma geral, os pesquisados entendem que os canais para a comunicação, que nada mais é do que uma forma de compartilhar informações, existem e fazem bom uso, como telefone, fax, internet, *e-mail*. Porém, o aspecto burocracia não permite que esse compartilhamento seja efetivo e, por conta desse aspecto, as ferramentas, que seriam de fundamental importância para a agilização dos processos, deixam a desejar e complementam que existe um sistema informacional que deixa de ser utilizado de um momento para outro, porque as iniciativas são isoladas. Relatou o Diretor que agora estão em um processo de customização e levantamento de requisitos para aquisição de um *software* que proporcione esse relacionamento e o compartilhamento, tanto da informação quanto do conhecimento, enriquecendo os ativos de processos da Instituição. Os equipamentos de tecnologia suprem atualmente as necessidades básicas de informação, mas devem ocorrer mais investimentos, pois de nada adiantará um bom *software* se a estrutura de equipamento tecnológico não der cabo

de entregar esses resultados aos policiais militares de forma correta e no momento certo, melhorando as bases para a tomada de decisão.

O sentimento de poder, advindo da posse do conhecimento, garante ao possuidor uma sensação de diferenciação e superioridade em relação aos demais. Observa-se que, na verdade, “quanto mais o compartilhamento é feito mais há a redução do valor do conhecimento individual” (HALL, 2001, p.140).

Segundo Nowak e Sigmund (2000, p.142): “o *status* pode ser um fator implícito para o compartilhamento de informações, porquanto este poderá ser visto com bons olhos pelos demais membros da comunidade”.

Na contra-mão destes conceitos, os chefes de seção acreditam, na mesma linha em que respondeu o Diretor, que os policiais militares não sentem, de forma geral, o que diz a literatura, que quanto mais se compartilhar a informação e o conhecimento, mais poder e *status* a pessoa terá. Entendem exatamente o contrário, e isso gera empecilhos, pois acreditam que se compartilharem seu conhecimento, suas informações, perderão poder. Portanto, esse fator deve ser ainda bem trabalhado na Corporação. Complementa o Diretor da DAL que as pessoas confundem poder e *status*. Ele procura oportunizar *status* ao seu efetivo para que seu poder seja aumentado, mas essa postura, segundo ele, é isolada.

No tocante à premiações e recompensas relatam Alves e Barbosa (2010) que:

Uma forma de recompensa é a progressão na carreira, que pode estar ligada a diversos fatores, incluindo o grau em que os sujeitos acumulam ou compartilham seus conhecimentos. Assim, quanto mais as pessoas compartilham, mais chances elas têm de progredir dentro dos níveis hierárquicos da organização ou de angariar benefícios para o seu desenvolvimento profissional.

Apoiar o colaborador na construção da sua boa reputação por meio do reconhecimento de seus parceiros de trabalho também é uma estratégia de recompensa.

Afirma Hall (2001) que premiações e recompensas são de grande importância para o compartilhamento da informação e do conhecimento, e nesse sentido, “uma possibilidade de recompensa é conseguir que o funcionário sinta-se satisfeito com as suas ações de troca de informações e reconhecido pelo bom trabalho que executa”.

No entender dos entrevistados, determinadas funções ocupadas por policiais militares, os quais demandam fundamentalmente o repasse de informações

e conhecimentos, deveriam ser gratificadas, como foi o exemplo de soldados que efetuam a atividade de pregoeiros. Para a satisfação de todos na Corporação, iniciou-se um ponto no qual ficou bem evidenciada uma melhora para que ocorra o compartilhamento da informação e do conhecimento, que é a possibilidade de praças da Polícia Militar serem instrutores em disciplinas nas quais possuam notório conhecimento, devidamente gratificados. Essa inovação configura bem o aspecto de premiações e recompensas àqueles profissionais dedicados na Corporação, traz motivação e melhoras significativas, podendo promover cursos na área administrativa e trazer profissionais que trabalham em determinadas atividades há tempos, proporcionando, assim, o compartilhamento de seus conhecimentos, pois terão a motivação para tal.

Quanto à natureza do conhecimento, apresenta-se de forma tácita ou explícita. Ipê (2003) afirma que: “a única distinção será a forma de compartilhar, já que, o conhecimento tácito é de difícil transmissão, o que acarreta a necessidade de se pensar estrategicamente no que, como, quando e porquê fazer a transferência do conhecimento a fim de torná-la efetiva em sua proposta e objetivo”.

Na opinião dos pesquisados, todos acreditam que é eminentemente tácito, podendo mudar somente no momento em que as TICs melhorarem na Instituição, pois hoje não existem repositórios, documentadores, que proporcionem a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito de maneira efetiva. Existem ações isoladas que são imprescindíveis para o andamento das atividades rotineiras, porém, ocorrem de uma para outra pessoa e na Instituição como um todo. Os ativos de processos da organização necessitam urgentemente ser melhorados para que a natureza do conhecimento seja entendida como explícita.

Com respeito ao aspecto tecnologia, Alves e Barbosa (2010, p.123) afirmam que: “Atualmente, a tecnologia assume a posição de requisito básico para o efetivo e bem-sucedido compartilhamento das informações no ambiente organizacional”.

Na entrevista realizada, ficou patente que sazonalmente ocorrem iniciativas de melhoria para aumentar a qualidade da informação e a possibilidade de compartilhamento, e que, atualmente, está em estudo a aquisição de uma inovação tecnológica que irá proporcionar a efetividade dessa ação. Por meio do procedimento documental, foi identificado que existem atualmente 43 (quarenta e três) sistemas “oficiais” na Polícia Militar do Paraná. A grande maioria deles é voltada à atividade operacional e não às atividades de foco administrativo. Existe um

*software* do Governo do Estado para gerenciar o funcionalismo público como um todo, porém, as particularidades na Instituição não são tratadas pelo ele. Alguns sistemas “informais” têm alcance local em determinadas Unidades, e na Diretoria de Apoio Logístico não existe qualquer sistema que proporcione uma gestão integrada. A integração na comunicação de dados existe em todos os pontos do Estado, e o parque de computadores deve ser melhorado, pois algumas Unidades estão melhores equipadas por doações efetuadas pela Receita Federal, já que compras globais de equipamentos não são efetuadas pelo Estado há nove anos. O *datacenter* da Corporação conta com 24 (vinte e quatro) servidores para dar vasão ao funcionamento dos sistemas existentes. A DAL e a Corporação como um todo devem investir em atualização tecnológica, juntamente com os *softwares* integrativos, para que o compartilhamento da informação e do conhecimento seja possível.

Os pesquisados no grupo foco falaram ainda, ao final da reunião, que a Estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projetos os auxiliaria, e muito, nas suas atividades, pois lhes falta muita informação para todas as aquisições que necessitam efetuar. No entanto, todos os pesquisados foram unânimes em afirmar que não pode à Corporação essa implementação de Escritório de Gerenciamento de Projetos; poderá ser mais bem encaminhada se existirem preceitos, práticas e técnicas de compartilhamento da informação e do conhecimento. O *PMO* poderá resolver muitos dos problemas atualmente identificados, mas com tratativas dessas influências e desses fatores ao compartilhamento poder-se-á obter resultados mais efetivos.

Esse compartilhamento deve-se ainda, segundo a percepção do Diretor da DAL, ocorrer com estratégias de curto prazo, que são ações impositivas do alto comando da Corporação e de seus gestores locais para implementarem soluções, a médio prazo, iniciar capacitação e treinamento aos policiais militares para que entendam a importância do compartilhamento da informação, e a longo prazo, trabalhar na formação acadêmica dos oficiais da Polícia Militar, de forma que o oficial forme-se já com conhecimento na área de gestão administrativa e não simplesmente que saiba de técnicas e táticas operacionais e legais para a ação operacional.

Como parte final dessa discussão, para pontuar os fatores que são tidos como influências e/ou barreiras para o compartilhamento:

- a cultura organizacional na Diretoria de Apoio Logístico deve ser melhorada;
- a motivação existe atualmente;
- a confiança existe de forma deturpada na opinião dos chefes de setores e existe efetivamente na opinião do Diretor de Apoio Logístico;
- a reciprocidade existe, mas os chefes devem instigar seus policiais militares para que realmente entendam que se compartilharem suas informações e seus conhecimentos receberão também de seus colegas a contrapartida;
- os canais e as ferramentas existem, mas deve-se melhorar o aspecto da burocracia e também da implementação de algumas ferramentas de *software* e *hardware* de apoio;
- o poder e *status* são entendidos de forma equivocada e com isso sentem que a DAL tem dificuldades nesse aspecto, pois o entendimento é que, se compartilharem, os policiais militares perderão poder e *status*;
- as premiações e recompensas apresentam-se bastante limitadas e, segundo o Diretor, ocorrem atualmente com a valorização pessoal e com uma iniciativa de tornar policiais militares docentes em vários cursos;
- a natureza do conhecimento é tácita, pois faltam TICs que possibilitem tornar o conhecimento explícito, além de ser uma questão cultural;
- quanto à capacidade tecnológica, esta deve passar por uma reestruturação para possibilitar ações futuras, tanto para o Escritório de Gerenciamento de Projetos como para o compartilhamento da informação e do conhecimento;
- a proposta de estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projetos ficou bem estabelecida como de importância na Diretoria de Apoio Logístico e no entender dos pesquisados, poderá efetivamente contribuir para um amadurecimento na Polícia Militar do Paraná no tocante ao compartilhamento da informação e do conhecimento, buscando a melhoria de resultados, a garantia nas tomadas de decisão e melhoria também nos processos de condução dos projetos de aquisição.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o estudo da presente dissertação, com a devida apresentação da estrutura organizacional da Polícia Militar do Paraná, bem como de sua missão constitucional e também do entendimento da sua efetividade em todo o território paranaense, proporcionando a preservação da ordem pública, conciliado com o entendimento de que a estrutura logística é crucial para essa prestação de segurança à população, fica patente a importância da Diretoria de Apoio Logístico.

A PMPR possui uma estrutura logística que demanda muitas ações de controle e aquisições permanentes, e para que esse controle e essas aquisições sejam efetivas, ou seja, para que a tomada de decisão seja a representação das reais necessidades da Corporação, é fundamental que se apresentem excelentes processos de compartilhamento da informação e do conhecimento.

Sua estrutura dividida em três segmentos operacionais (Comandos Regionais, Corpo de Bombeiros e Unidades Especializadas) depende muito de uma estrutura administrativa e de gestão que dê aporte aos serviços prestados à população paranaense. Para tanto, o Comando Geral, composto pelo Comandante Geral e Subcomandante Geral, possui como órgãos diretivos de apoio estratégico as Seções de Estado Maior e as Diretorias. Nessa linha de raciocínio que entra a Diretoria de Apoio Logístico, a qual tem como fundamental missão definir bases e estratégias de forma a suprir toda a Instituição dos meios necessários ao cumprimento de sua missão como um todo.

A Diretoria de Apoio Logístico deve suprir todas as necessidades de mobilidade, equipamentos, aprestos, fardamento, e manutenção da Polícia Militar do Estado do Paraná. Assim sendo, as aquisições são permanentes e em grande escala, necessitando para tal que exista uma estrutura na qual possa controlar efetivamente e proporcionar o compartilhamento da informação e do conhecimento, de sorte a oportunizar compras de acordo com as necessidades atuais em cada ponto isolado do Estado.

De acordo com as práticas adotadas atualmente, tanto na iniciativa privada quanto na pública, a área de gerenciamento de projetos tem se mostrado efetiva para que os projetos sejam conduzidos de forma a minimizar riscos e trazerem melhores resultados, seja no aspecto financeiro ou mesmo de prestação de serviços.

Para que essas práticas de gerenciamento de projetos sejam efetivas, é importante que se tenha um segmento na Instituição, intitulado Escritório de Gerenciamento de Projetos.

A implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Apoio Logístico permitirá uma visualização em todo o Estado do Paraná dos projetos de aquisição em andamento pela PMPR, bem como, e principalmente, oportunizará aos seus executores a capacitação necessária para melhor desenvolver seus projetos. É fundamental entendermos que todos os projetos devem possuir alinhamento estratégico com a Instituição, logo, não se pode admitir que projetos sejam desenvolvidos de forma isolada.

Tornam-se necessárias aquisições permanentes que vão desde uma simples tarjeta de identificação funcional até um armamento pesado, viaturas e tecnologias de inovação de toda espécie, na busca da melhoria da prestação de serviços à população.

Considerando que a proposta de estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Apoio Logístico, para os projetos de aquisição, foi considerada como uma alternativa para a gestão dos fluxos informacionais na âmbito da DAL, este autor, ao longo das pesquisas efetuadas, teve a percepção da importância da ciência da informação para as organizações e em particular de uma efetiva forma de compartilhamento da informação e do conhecimento, de forma a auxiliar a implementação desse *PMO*.

Por isso, foram necessários estudos e pesquisas, os quais buscaram o entendimento e a compreensão dos fatores que se prestam como influências ou barreiras para o compartilhamento da informação, como forma de incrementar as potencialidades informacionais do ambiente corporativo. Nesse contexto, o compartilhamento da informação constitui um tipo especial de interação social que possibilita a construção de organizações mais flexíveis, ágeis e inteligentes, bem como relações mais abertas e confiáveis, as quais irão contribuir com a cultura informacional. É fundamental o desenvolvimento de uma cultura informacional que possibilite o surgimento e a manutenção de padrões de comportamento perante a informação e seus fenômenos, e a interação e as parcerias voltadas aos processos de criação, disseminação e uso dos conhecimentos coletivos.

Os fenômenos relativos ao compartilhamento da informação e do conhecimento em contextos organizacionais constituem campo de estudo para pesquisadores das áreas de administração, ciência da informação, psicologia,

comunicação, tecnologia da informação, entre outras. Nesse sentido, argumenta-se que os múltiplos elementos que interferem – positiva ou negativamente – nos processos do compartilhamento da informação e do conhecimento são merecedores de estudos interdisciplinares para que assim consigamos aprofundar nossa compreensão dessas práticas e de suas contribuições para os resultados organizacionais.

O conhecimento organizacional desenvolve a percepção da influência do ambiente, permitindo o uso das informações e gerando novos conhecimentos, os quais permitirão tomadas de decisão fundamentadas em bases sólidas.

Para uma fiel análise, a presente pesquisa focou os fatores e as influências ao compartilhamento da informação e do conhecimento, coletando os dados mediante as técnicas de grupo de foco e entrevista. Os itens abordados foram cultura organizacional, motivação, confiança, reciprocidade, canais e ferramentas para o compartilhamento da informação, o poder e *status*, premiações e recompensas, a natureza do conhecimento e, por fim, o fator tecnologia, extraídos e adaptados de Alves e Barbosa (2010).

O estudo aponta uma dificuldade para a consecução desses objetivos, pois a cultura organizacional não permite atualmente que o compartilhamento da informação e do conhecimento seja feito de acordo com a literatura, pois os policiais militares são formados sem essa cultura do compartilhamento da informação, e depois, em seu dia a dia de trabalho, torna-se difícil fazê-los mudar suas posturas e conduções profissionais para esse fim. A motivação para o compartilhamento não ocorre em todos os setores pela forma pessoal com que ela é trabalhada. A Diretoria de Apoio Logístico entende que o formato atual, com que o Diretor e seus chefes de seção conduzem as atividades e os policiais, redundam em oportunizar que estejam motivados para o compartilhamento da informação, melhorando, assim, o capital intelectual, a partir das contribuições do capital humano.

Na DAL, os policiais militares atualmente estão sendo instruídos a terem confiança no compartilhamento, mas determinados profissionais não a têm de forma efetiva, pois acreditam que irão perder poder e espaço se compartilharem seus conhecimentos. Mas é um tema que está em avanço na Diretoria, assim como a questão da reciprocidade. Estão aos poucos entendendo que se estiverem

trabalhando em um ambiente cooperativo, todos têm a ganhar, pois crescem os profissionais e cresce a Instituição Polícia Militar.

Quanto aos canais e às ferramentas para o compartilhamento, diagnosticou-se que existem atualmente canais efetivos, mas o compartilhamento é dificultado pela burocracia, própria da hierarquia e disciplina de uma organização militar, a qual impede, muitas vezes, o estabelecimento de canais técnicos de compartilhamento da informação, assim como as ferramentas atuais não são suficientes para garantir qualidade e rapidez no tráfego das informações.

Demanda-se uma reestruturação no parque de computadores, e também um maciço investimento em *software* de gestão, que possibilitem o compartilhamento em todo o Estado do Paraná.

O sentimento de poder e *status* dos policiais militares estão na contramão da literatura, pois acreditam atualmente que se compartilharem seu conhecimento perderão poder. O Diretor de Apoio Logístico vem trabalhando esse conceito, mas confessa ter muito a fazer para que os policiais militares entendam que aumentarão seu poder e *status* se compartilharem seu conhecimento e suas informações, pois se tornarão referência para os demais.

As premiações e recompensas para o compartilhamento eram praticamente nulas até poucos dias antes da realização da entrevista de pesquisa, pois em reunião do Alto Comando da PMPR, deliberaram para que houvesse algumas mudanças na Lei de Ensino e Pesquisa da PMPR, independentemente do presente estudo, no sentido de designar praças para ministrarem aulas, ou seja, compartilharem seus conhecimentos com a contrapartida remuneratória é um grande passo, pois a partir disso, poder-se-á motivar os policiais a elaborarem programas de atualização profissional e aprendizado contínuo, pois serão sabedores que poderão compartilhar seus conhecimentos e receber recompensas e premiações para tal. Vale também salientar que não somente essas ações estão em andamento na DAL, mas também a prática da valorização pessoal, como forma de recompensa aos policiais militares que buscam compartilhar suas informações e seus conhecimentos.

Viu-se ainda no presente diagnóstico que a natureza do conhecimento é eminentemente tácita, pois na falta de outros fatores importantíssimos para o compartilhamento da informação e do conhecimento, eles acabam por ficar intrínsecos nos policiais militares e poucas ações são desenvolvidas no sentido de incentivar a transformação em conhecimento explícito.

É fundamental que se estructurem estratégias para a melhoria desses pontos abordados e que se efetivem processos de compartilhamento da informação e do conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico, pois ficou patente a angústia que se sente, quando dessas análises, por apenas o fator motivação ser entendido como sendo eficaz atualmente, aparecendo com maior frequência nas falas dos sujeitos da pesquisa. Os fatores confiança, reciprocidade, canais e ferramentas, premiações e recompensas, e tecnologia, foram diagnosticados como existentes, mas que demandam melhorias, e os aspectos cultura organizacional, poder e *status* e natureza do conhecimento devem ser remodelados porque não atendem, atualmente, os princípios básicos para as boas práticas de compartilhamento da informação, da forma como preconiza a literatura estudada e pesquisada.

Aproveitando-se ainda da entrevista realizada, é possível concordar com o Diretor de Apoio Logístico, no que se refere à necessidade de ações de curto, médio e longo prazos, para o estabelecimento de uma cultura organizacional e demais ações que colaborem ao compartilhamento da informação e do conhecimento. Urge na Corporação ações, mesmo de caráter imperativo, que favoreçam a ocorrência do compartilhamento da informação, por parte dos gestores, que são os Diretores, Chefes de Seção, Comandantes de Unidades, Companhias, fazendo com que sua tropa mude a cultura e estabeleça esses expedientes.

Enquanto essas ações iniciais são tomadas, que se estabeleçam planos de capacitação e atualização profissional, de forma a fomentar os policiais militares da importância do compartilhamento da informação e do conhecimento e também da importância em se investir na atividade-meio, que são as atividades administrativas, pois elas são fundamentais para o aporte operacional. E em longo prazo, que sejam inseridos nos cursos de formação e especialização disciplinas na área de ciência da informação, de sorte a oportunizar aos policiais militares, desde o seu início de carreira, princípios fundamentais para uma boa atividade profissional, pautados em uma boa produção, coleta, distribuição, armazenamento e compartilhamento da informação e do conhecimento.

Por outro lado, entende-se que é fundamental à Instituição a implementação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos na Diretoria de Apoio Logístico, pois, segundo o *PMI*, essas práticas estão consolidadas e apresentam excelentes resultados. O *PMO* oportunizará à Diretoria de Apoio Logístico desenvolver seus projetos utilizando-se das práticas de identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento do portfólio,

autorização e acompanhamento da carteira de projetos, o que trará profundas melhorias aos processos adotados atualmente, os quais são notadamente empíricos para todas as aquisições necessárias. Complementarmente, esse Escritório de Gerenciamento de Projetos alinhado com o modelo apresentado de compartilhamento da informação e do conhecimento poderá redundar em resultados ainda mais rápidos e efetivos para um aporte eficaz à atividade operacional da Polícia Militar do Paraná.

Com isso, a conclusão que este trabalho de pesquisa permite é de que se poderá implementar o *PMO* sem as práticas de compartilhamento, desde que elas possam agregar-se a ele, tornando-o ainda mais forte e efetivo para que a DAL alcance seus objetivos e permita ao Alto Comando da PMPR formas científicas e não empíricas para suas tomadas de decisão. Por fim, um maior esforço deve ser dado à atividade administrativa, pois fica patente, após o presente estudo, que ela é tão importante quanto a atividade operacional, pois uma depende diretamente da outra para sobreviver.

Assim fazendo, a DAL poderá mensurar consumos, estabelecer efetivo controle e prospectar aquisições, a partir das melhores práticas e lições aprendidas da área de Gerenciamento de Projetos, por meio da implementação do Escritório, bem como, adaptar-se às práticas modernas de gestão.

Com a contribuição da presente dissertação, insere-se a importância de atividades norteadoras de compartilhamento da informação e do conhecimento para que esse *PMO* obtenha bons resultados e efetividade nos resultados, de forma a proporcionar aos policiais militares alocados na Diretoria de Apoio Logístico capacitação específica de cooperação para o compartilhamento, tão fundamental para a vida organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALCARÁ, Adriana Rosecler et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009.

ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond. **Gestão do conhecimento nas organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008. 236 p.

ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação**: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2; p. 115-128, maio/ago. 2010.

BEUREN, Ilse Maria. **Gestão da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações do Senado Federal, 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOO, Chun Wei. Towards an information model of organizations. In: AUSTER, Ethel; CHOO, Chun Wei (Orgs.). **Managing information for the competitive edge**. New York: Neal-Schuman, 1996. p. 7-40.

COHEN, D. Towards a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 22-39, 1998.

CRAWFORD, J. K. **The strategic project office**: a guide to improving organizational performance. New York: Marcel Dekker, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998a. 237 p.

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

DAWSON, Ross. Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 4, n. 4, p. 320-327, 2000.

DERRE, Wagner Luiz. **Gestão estratégica de projetos**: PMO e OPM3. São Paulo: Faculdade Impacta Tecnologia. 2004.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: DRUCKER, Peter F. **Harvard Business Review**: gerência do conhecimento. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 9-26.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ DE GOMÉZ, M. N. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**, Brasília: IBICT, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan. 2002.

HALL, Hazel. Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. **Journal of Information Science**, v.27, n.3, p.139-146, 2001. Disponível em: <<http://jis.sagepub.com/cgi/reprint/27/3/139>>. Acesso em: 02 jul.2011.

IPÊ, M. Knowledge sharing organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v.2, n.4, dezembro, p.337-359, 2003. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/2/4/337>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

KENT, Allen. **Manual da recuperação mecânica da informação**. Tradução: Beatriz Berrini. São Paulo: Polígono, 1972. 427 p.

KEONG, Lee Chu; AL-HAWAMDEH, Suliman. Factors Impacting Knowledge Sharing. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 1, n. 1, p. 49–56, 2002. Disponível em: < [http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url\\_ver=Z39.88-2004&url\\_ctx\\_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx\\_enc=info:ofi/enc:UTF-&ctx\\_ver=Z39.88-2004&rfr\\_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore\\_date\\_threshold=1&rft.object\\_id=111064855293000&svc.fulltext=yes](http://link.periodicos.capes.gov.br/sfxlcl3?url_ver=Z39.88-2004&url_ctx_fmt=infofi/fmt:kev:mtx:ctx&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-&ctx_ver=Z39.88-2004&rfr_id=info:sid/sfxit.com:azlist&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=111064855293000&svc.fulltext=yes)>. Acesso em: 19.maio 2011.

KERZNER, Harold. **Using the project management maturity model**: strategic planning for project management. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 2005.

KING, N. The qualitative research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organization research**: a practical guide. London: Sage, 1995. p. 14-36.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZZARINI, Álvaro. A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil. **Força Policial**, São Paulo, n. 5, jan./mar. 1995.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

LEOPARDI, Maria Tereza et al. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria: Pallotti, 2001.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná**. Promulgada em 5 de outubro de 1989. Curitiba: Juruá, 2005. Edição especial.

PARANÁ. Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010. Dispõe que a Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR) destina-se à preservação da ordem pública, à polícia ostensiva, à execução de atividades de defesa civil, além de outras atribuições previstas na legislação federal e estadual. **Fiscolex**: informação com conhecimento: Florianópolis, 2010. Disponível em: <[http://www.fiscolex.com.br/doc\\_11046858\\_LEI\\_N\\_16575\\_DE\\_28\\_DE\\_SETEMBRO\\_DE\\_2010.aspx](http://www.fiscolex.com.br/doc_11046858_LEI_N_16575_DE_28_DE_SETEMBRO_DE_2010.aspx)>. Acesso em: 4 jul. 2011.

PRADO, C.; CAMINATI, F.; NOVAES, T. Sinapse XXI: novos paradigmas em comunicação. In: BARBOSA FILHO, A.; CASTRO, C.; TOME, T. (Orgs.). **Mídias digitais**: convergência tecnológica e inclusão social. São Paulo: Paulinas, 2005.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge**: PMBOK guide. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The standard for program management**. 2. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008b. 324 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1999. 536 p.

ROLLAND, Louis. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

SANTIAGO, Carlos A. **Doutrina do policiamento ostensivo**. Florianópolis: CEPM, 1997.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: UDESC/CEAD, 2002. (Caderno Pedagógico II).

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

TRENTINI, M; GONÇALVES, L. H. T. Pequenos grupos de convergência: um método no desenvolvimento de tecnologias na enfermagem. **Texto e Contexto em Enfermagem**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 63-78, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001. 295 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO PRETENDIDO PARA A  
REALIZAÇÃO DO GRUPO DE FOCO E ORIENTAÇÕES AOS PARTICIPANTES**



**COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO E DO  
CONHECIMENTO NA POLÍCIA MILITAR NO PARANÁ:  
PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA DIRETORIA DE  
APOIO LOGÍSTICO**

Paulo Roberto Lima  
Mestrado Profissional em Gestão da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Maria Julia Giannasi-Kaimen

Grupo Foco

1

•PRL  
•21-06-2011



**GRUPO FOCAL COM CHEFES DE SEÇÃO DA  
DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO DA  
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ**

Paulo Roberto Lima  
Mestrado Profissional em Gestão da Informação

Orientadora: Profa. Dra. Maria Julia Giannasi-Kaimen

Grupo Foco

2

•PRL  
•21-06-2011

## INTRODUÇÃO

COMPARTILHAMENTO  
INFORM. E DO CONHEC.



APLICADO AO  
PODER PÚBLICO

GESTÃO DE  
PROJETOS  
DE AQUISIÇÃO  
NA DAL



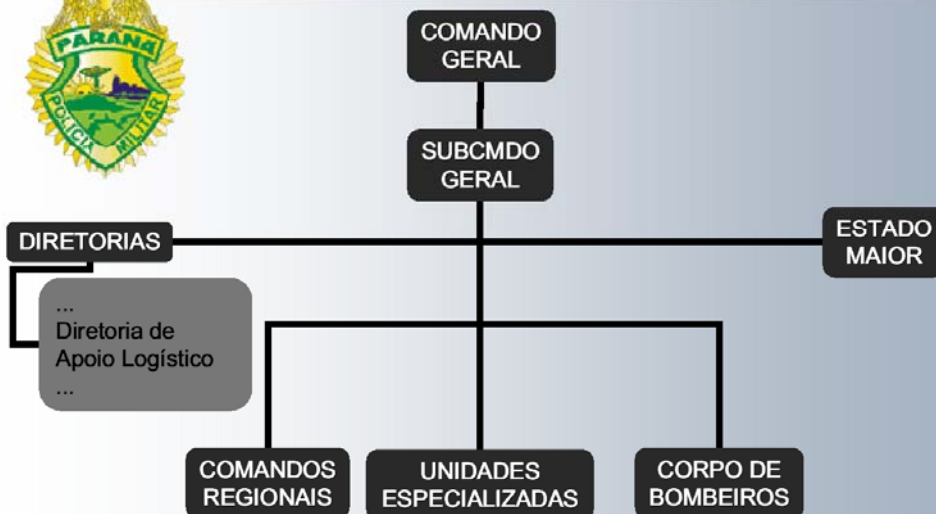
ESCRITÓRIO DE  
GERENCIAMENTO  
DE PROJETOS  
- PMO -

Grupo Foco

3

•PRL  
•21-06-2011

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMPR



Grupo Foco

4

•PRL  
•21-06-2011

## JUSTIFICATIVA

- Com a descentralização existente, as necessidades são diferentemente alocadas;
- Necessidade de hierarquização de prioridades, mapeamento, revisão e reestruturação de processos e metodologias de trabalho, alinhadas estrategicamente à Organização;
- Apoio na condução de projetos, com melhores práticas, lições aprendidas compartilhadas, bem como com *templates* e projetos anteriores disponíveis e ao alcance de todos para padronização desde a iniciação até o encerramento dos projetos;

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO



- Segundo Alcará (*et al*, 2009): “[...] uma cultura de interação social em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades”
- Compartilhamento da informação e do conhecimento, por tratar diferentes seres com interesses e perfis distintos, não é facilmente conseguido.

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo (Alves e Barbosa, 2010):  
Auxiliam no compartilhamento da informação:

➤ **Cultura Organizacional;**

➤ *Cultura organizacional é "um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Esse sistema de significados partilhados é (...) um conjunto de características chave que a organização valoriza" (ROBBINS, 1999, p. 374).*

➤ As Culturas Organizacionais podem ser similares, mas não poderão ser idênticas. Somadas às melhores práticas, *benchmarking*, estabelecimentos de processos, GI, GC, os ativos de processos organizacionais, as pessoas em si, o mercado em que a organização atua, particularidades de tratos com fornecedores, processos de aquisição, enfim, a cultura de uma organização torna-se personalíssima.

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo (Alves e Barbosa, 2010):  
Auxiliam no compartilhamento da informação:

➤ **Motivação,**

➤ *Parte-se do princípio que a motivação, como sendo intrínseca do ser humano, deve ser despertada, provocada, pela organização. Lembrar-se de que a motivação é individual também é outro aspecto importante.*

➤ **Confiança,**

➤ *"Na ausência da confiança as práticas formais para o compartilhamento da informação tornam-se insuficientes para encorajar indivíduos a compartilharem seu conhecimento dentro do ambiente de trabalho" (ALCARÁ et al., 2009).*

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo (Alves e Barbosa, 2010):  
**Auxiliam no compartilhamento da informação:**

- **Reciprocidade,**
  - Alcará (et al., 2009) diz que: "A manutenção da reciprocidade nas equipes é vantajosa também por afastar o medo da exploração entre os envolvidos, potencializando as trocas informacionais".
- **Canais e Ferramentas para o Relacionamento,**
  - Para que o compartilhamento seja eficaz é importante que se tenham canais de comunicação efetivos, bem como ferramentas que possibilitem essa troca de informações e de conhecimento.

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo (Alves e Barbosa, 2010):  
**Auxiliam no compartilhamento da informação:**

- **Poder e Status,**
  - O poder e o status tomam aí outro sentido, ou seja, as pessoas possuidoras de poder e status seriam aquelas que possuem a capacidade de promover essa interatividade e conectividade entre seus membros.
- **Premiações ou Sistemas de Recompensa,**
  - Nessas iniciativas podem estar intrínsecas ou extrínsecas a possibilidade de promoções, melhorias de salário, de condições de trabalho, ou seja, estabelecer formas eficazes de proporcionar condições aos seus recursos humanos no entendimento dos benefícios que poderão ser alcançados através do compartilhamento da informação e do conhecimento.

## COMPARTILHAMENTO DA INFORMAÇÃO

Segundo (Alves e Barbosa, 2010):  
**Auxiliam no compartilhamento da informação:**

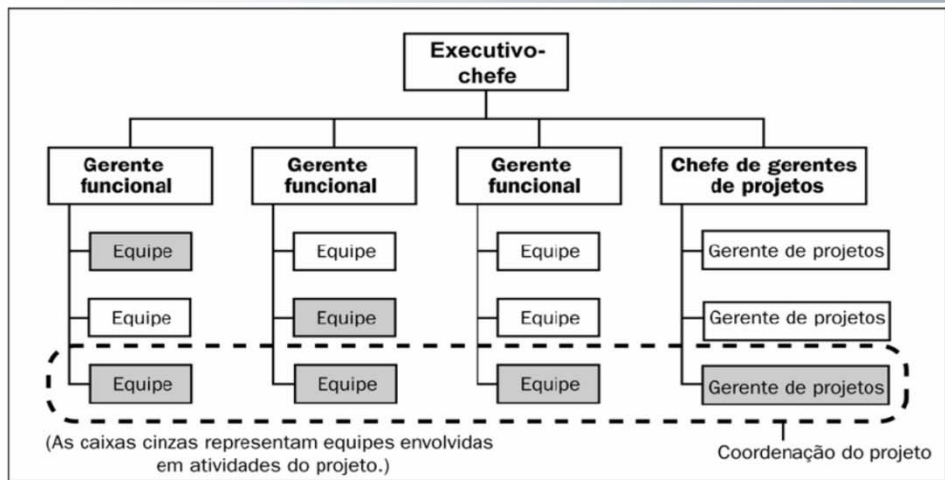
- *Natureza do Conhecimento.*
  - *O conhecimento pode apresentar-se tácita ou explicitamente.*
- *Tecnologia*
  - Possibilidade de acesso e a devida capacitação tecnológica como fundamentais para o processo de compartilhamento da informação

## GESTÃO DE PROJETOS Conceituação

- **Projeto:** É um empreendimento temporário, executado para criar um produto ou serviço único.
- **Projetos de Aquisição na DAL:** Todas as aquisições que ocorrem na PMPR, através da Diretoria de Apoio Logístico, visando a organização e estruturação, bem como o compartilhamento das conduções de execução de cada um dos projetos considerados.
- **Gerenciamento de Projetos:** É a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos, objetivando a consecução de seus objetivos.

## GESTÃO DE PROJETOS

### Estruturas Organizacionais

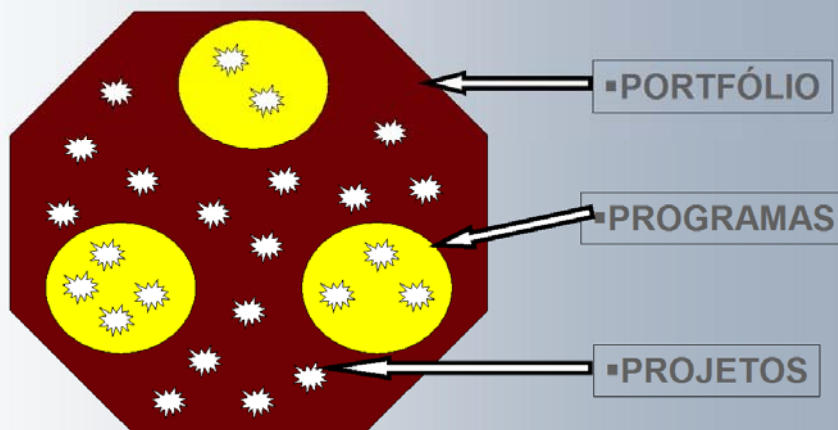


## ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- É a estrutura na qual as organizações podem implementar, para incrementar sua capacidade de gestão em projetos.
- Segundo Valeriano (2001): “[...] é uma estrutura organizacional que pode ser criada, para atender a demanda, em termos de coordenação da gestão de projetos em empresas”.

## PMO – PROJECT MANAGEMENT OFFICE

### ▪MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA



## PMO – ESCRITÓRIO DE PROJETOS

Representa a gerência de todos os projetos e programas empreendidos em uma organização de forma interdependente visando garantir seu alinhamento com os objetivos estratégicos do negócio.



## Considerações



## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DO GRUPO DE FOCO

**Data:** 21 de junho de 2011

**Local:** Sala de Reuniões do 1º. Comando Regional de Polícia Militar

**Horário:** 14h00min

**Moderador:** Paulo Roberto Lima

**Participantes:** Chefes de Seções da Diretoria de Apoio Logístico:

- Chefe CSM/MB – Material Bélico;
- Chefe CSM/Int. – Intendência;
- Chefe CSM/SAM – Armas e Munições;
- Chefe CSM/O – Obras;
- Chefe Compras e Licitações;
- Chefe Patrimônio.

### ROTEIRO

Apresentação mediante uso de slides (Apêndice A) sobre os seguintes tópicos:

- Compartilhamento da Informação e do Conhecimento;
- Gerenciamento de Projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Questões-chave

- 1) Entendendo que a **cultura organizacional** é fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, como os Senhores analisam este aspecto dentro da DAL?
  - a. Processos internos
  - b. Comunicação
  - c. Externalização de conhecimentos
  - d. Perfil das pessoas
  - e. Particularidades administrativas
  - f. *Benchmarking*, melhores práticas
- 2) Os Senhores sentem-se **motivados** para compartilhar conhecimentos no âmbito da DAL com vista à melhoria contínua, ou como este tema é entendido por todos?

- 3) Como os Senhores analisam a questão **confiança** no compartilhamento da informação, com vistas à estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos?
- 4) Qual a percepção do aspecto **reciprocidade** para que o compartilhamento da informação seja efetivo?
- 5) No entendimento pessoal dos senhores, quais são os **canais e as ferramentas de relacionamento** existentes na DAL para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento?
  - a. Especificar a opinião de cada canal citado
- 6) Como os senhores trabalham o sentimento de **poder e status** quando da necessidade de compartilhamento da informação e do conhecimento?
- 7) Existem atualmente, no seu entendimento, mecanismos de **premiações ou recompensas** àqueles policiais militares que trabalham efetivamente o compartilhamento da informação e do conhecimento?
- 8) No âmbito da DAL, em sua opinião, qual a principal **natureza do conhecimento** existente, tácito ou explícito?
- 9) Considerações finais em aberto aos entrevistados pelo grupo de foco.

## APÊNDICE C – ROTEIRO PARA APLICAÇÃO DA ENTREVISTA COM O DIRETOR DE APOIO LOGÍSTICO DA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

**Data:** 6 de julho de 2011

**Local:** Gabinete do Diretor de Apoio Logístico

**Horário:** 14h30min

**Entrevistador:** Paulo Roberto Lima

**Entrevistado:** Diretor de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná.

### ROTEIRO

Apresentação mediante uso de *slides* (Apêndice A) sobre os seguintes tópicos:

- Compartilhamento da Informação e do Conhecimento;
- Gerenciamento de Projetos e Escritório de Gerenciamento de Projetos.

Questões-chave

- 1) Entendendo que a **cultura organizacional** é fator que influencia o compartilhamento da informação e do conhecimento, como o Senhor analisa este aspecto dentro da DAL?
  - a. Processos internos
  - b. Comunicação
  - c. Externalização de conhecimentos
  - d. Perfil das pessoas
  - e. Particularidades administrativas
  - f. *Benchmarking*, melhores práticas
- 2) O Senhor sente-se **motivado** para compartilhar conhecimentos no âmbito da DAL com vista à melhoria contínua, ou como esse tema é entendido por todos?
- 3) Como o Senhor analisa a questão **confiança** no compartilhamento da informação, com vistas à estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos?
- 4) Qual a percepção do aspecto **reciprocidade** para que o compartilhamento da informação seja efetivo?
- 5) No entendimento pessoal do senhor, quais são os **canais e as ferramentas de relacionamento** existentes na DAL para a efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento?
  - a. Especificar a opinião de cada canal citado

- 6) Como o senhor trabalha o sentimento de **poder e status** quando da necessidade de compartilhamento da informação e do conhecimento?
- 7) Existem atualmente, no seu entendimento, mecanismos de **premiações ou recompensas** àqueles policiais militares que trabalham efetivamente o compartilhamento da informação e do conhecimento?
- 8) No âmbito da DAL, em sua opinião, qual a principal **natureza do conhecimento** existente, tácito ou explícito?
- 9) No tocante a capacidade **tecnológica** da DAL, para efetivação do compartilhamento da informação e do conhecimento, com vistas à estruturação de um Escritório de Gerenciamento de Projetos, qual a sua percepção?
- 10) Considerações finais em aberto sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento na Diretoria de Apoio Logístico e na Polícia Militar do Paraná como um todo, com vistas à estruturação de Escritório de Gerenciamento de Projetos.