

AMBIENTE GESTOR PARA O FOMENTO DA INOVAÇÃO DE PRODUTOS, PROCESSOS, SERVIÇOS E TECNOLOGIA

Maycon Bianco¹
João Schorne Amorim²

RESUMO

A necessidade de profissionalização e amadurecimento da gestão pública na área da segurança pública passa obrigatoriamente por sua estruturação devidamente organizada. E a melhor forma de se organizar é projetar os rumos a que se pretende chegar, bem como os meios pelos quais serão alcançados esses objetivos. E para alcance desses objetivos é necessária a criação de um ambiente gestor na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), para realização de pesquisas e estudos técnicos e científicos que auxiliem o gestor na tomada de decisões, buscando atender os interesses da Administração Pública de melhorar a qualidade e a rapidez dos serviços que são prestados à população. Espera-se portanto demonstrar novos direcionamentos à Corporação, no sentido de se apontar, além de novas estratégias de atuação, também novas alternativas para obtenção de recursos, em parceria com outras fontes disponíveis, sejam elas da esfera municipal, estadual, federal, privada ou da sociedade civil organizada. Passo a passo, verificar-se-á o conceito de Projetos, Gestão e Inovação. Por fim, será demonstrada a conveniência da criação de um ambiente gestor na PMSC.

Palavras-Chave: Projetos. Gestão. Inovação. Ambiente Gestor.

¹ Bacharel em Direito pela Universidade Estácio de Sá (UNESA); bacharelado em Ciência Policiais no Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar da Trindade (APMT), Florianópolis-SC. Currículo Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/4586175231454281>>.

² Possui Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na área de Mídia e Conhecimento (2012). É pós-graduado pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) em Estratégias de Segurança Pública (2004). Possui graduação em Gestão da Segurança Pública pela Academia da Polícia Militar de Santa Catarina (APM) (1984), e graduação em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) (2002). Encontra-se atualmente na Reserva Remunerada da Polícia Militar, sendo que sua última atividade foi como Coronel Chefe do Estado-Maior-Geral e integrante do Conselho Estratégico Superior da Polícia Militar de Santa Catarina. Currículo Lattes: <<http://lattes.cnpq.br/3831196235841129>>.

1 INTRODUÇÃO

As instituições policiais militares brasileiras vivem uma ruptura de paradigmas ao longo de suas histórias, sempre tentando atender os interesses da sociedade no cumprimento da lei e da ordem, mantendo seus princípios basilares da hierarquia e disciplina. E não foi diferente com o restante da Administração Pública, que passou também a utilizar o gerenciamento de projetos.

Notadamente, nem sempre é fácil transpor a barreira do conservadorismo e da tradição em muitos aspectos na rotina castrense, o que por vezes limita o canal de comunicação entre aquele que se encontra na ponta e aquele que se encontra do outro lado, comandando toda a cadeia do sistema.

Isso retarda e impede o gestor de tomar conhecimento das dificuldades enfrentadas por quem está diretamente prestando o serviço policial nas ruas, embora a hierarquia e a disciplina utilizadas no meio militar sejam um dos meios mais eficazes, sendo difundida inclusive sua ideologia e metodologia como forma de trabalho e organização em grandes corporações, principalmente internacionais.

Projetar é um dos novos desafios das instituições públicas, acostumadas, a realizar ações sem qualquer parâmetro, atendendo única e exclusivamente os interesses dos administradores políticos que gerem os entes públicos de acordo com uma política de Governo, e não uma política de Estado.

A fase amadorística de controle dos gastos públicos, ao sabor e à vontade dos governantes eleitos, foi superada parcialmente após a edição da Lei n. 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que regulou a forma de gastos no setor público, aplicando inclusive sanções aos administradores por má gestão dos recursos públicos.

O processo de gerenciamento de projetos é uma construção metodológica que norteará a Polícia Militar a decidir cada vez mais de forma técnica, a partir de um banco de dados que se formará com os estudos que forem sendo realizados, quando a Corporação necessitar obter informações, e um projeto que saneie suas dificuldades.

Dessa forma, constitui objetivo geral deste estudo a criação de um ambiente gestor na PMSC, tendo como objetivos específicos o fomento da inovação de produtos, processos, serviços e tecnologia e a necessidade de criação e instalação desse ambiente na instituição, a exemplo de iniciativas que vêm dando certo, inclusive servindo de modelo para todo o País, como é o caso do “PMSC *mobile*”³.

O foco central deste estudo é a demonstração da necessidade de criar esse espaço na PMSC, sendo para isso necessário dividir o estudo em quatro partes, tratando a primeira sobre o conceito e o significado de projeto.

3 PMSC *Mobile*: sistema operacional que tem por objetivo aperfeiçoar o processo de atendimento e registro de ocorrências por meio de um aplicativo para *tablets* e *smartphones*.

A segunda parte, direcionada à gestão de projetos e seus pormenores; a terceira, sobre inovação; e, por fim, a quarta cedendo espaço à demonstração da indispensabilidade da criação desse ambiente, com sua estrutura formal e material, na Instituição.

O método empregado foi o dedutivo, aplicando-se como ponto de partida a demonstração de que esse ambiente seja capaz de redefinir o modelo de gerenciamento de projetos até então empregado, sendo largamente utilizada a investigação bibliográfica e documental.

Vale-se de autores do campo da Administração e da Gestão, com o objetivo de buscar elementos que sintetizem e orientem a elaboração de um ambiente gestor de projetos e sua importância para a corporação, com a finalidade de atuar cada vez mais de forma técnica nas suas missões institucionais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 PROJETOS

Primeiramente, necessário expor a definição do termo “projeto”, permitindo, a partir disso, um estudo objetivo sobre o assunto, verificando seu objeto, benefício e importância ao presente estudo.

O termo “projeto” significa a precedência de uma ação no tempo, um “[...] plano para a realização de um ato; desígnio, intenção” (DICIONÁRIO INFORMAL, 2015, p. 1). Normalmente, designa o planejamento de uma ação que envolve estudos, pesquisas, análises ou desenhos, com o objetivo de torná-lo uma ação concreta.

No português, a palavra “projeto” pode designar uma variedade de significados como, por exemplo:

[...] intenção, pretensão, sonho, doutrina, filosofia, diretriz, ideia ou concepção de produto ou serviço, esboço ou proposta, desenho para orientar construção, empreendimento com investimento, atividade organizada com o objetivo de resolver um problema, um tipo de organização temporária, criada para realizar uma atividade finita [...]. (SANTANNA, 2015, p. 1)

Projetar é a ação de se antecipar, ou seja, prever a forma e sua execução até a completa satisfação e concretização do objetivo traçado, em que pessoas ou organizações reúnem esforços visando idealizar um processo, serviço ou produto com o estabelecimento de começo, meio e fim determinados.

Projeto é um empreendimento planejado, orientado a resultados, possuindo atividades com início e término, para atingir um objetivo claro e definido. Os

projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais, podendo envolver uma ou múltiplas unidades. (PLANEJAMENTO, 2011, p. 16)

Segundo Oliveira (2010, p. 144), “Projeto é um trabalho, com datas de início e término, com resultado final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob a responsabilidade de um coordenador”.

Entre tantas outras variações existentes para a palavra “projeto”, o interesse para este estudo é no sentido de planejamento. A partir disso, compreende-se que a razão de projetar tem por finalidade a busca por um objetivo previamente definido, considerando todas as possibilidades e variações que poderão ocorrer durante a execução, até seu fim.

Para Tuman (1983, *apud* CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 21):

Um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. No mínimo, todos os projetos necessitam ter seus objetivos bem definidos e recursos suficientes para poderem desenvolver as tarefas requeridas.

O objeto do projeto é a sua concretização, é fazer sair do imaginário, ser transportado ao papel, executado e finalizado, pois, na lição de Woiler (2011, p. 15), “[...] o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações”.

Um projeto é uma organização de ideias e informações das quais, ao final, pretende fazer concretizar os objetivos inicialmente idealizados, visando à criação de uma obra, a construção de um pensamento, um plano ou uma estratégia que, de forma metódica, reúne e organiza informações úteis, necessárias e indispensáveis para sua elaboração, transformando-se em um produto exclusivo.

Ainda, na visão de Woiler (2011, p. 14), “Um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações coletadas e processadas de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Assessorando o projeto, a viabilidade é que determinará se ele pode ou não ser executado e concretizado. Mas somente após a elaboração desse, apontando suas variáveis, será possível determinar se o projeto é ou não viável, pois é ele que fornecerá os elementos necessários para a tomada de decisões.

A partir de um projeto, demonstra-se de forma técnica, objetiva e segura a viabilidade da resolução de um problema a ser solucionado. Isso importa dizer que,

demonstrada a viabilidade de execução do projeto, abre-se espaço a quem couber a tomada da decisão que determine sua execução e concretização.

A execução de um projeto dependerá fundamentalmente dos recursos disponíveis interna e externamente à empresa. Estes recursos podem ser classificados como sendo capital, recursos humanos, informática, tecnologia e outros. (WOILER, 2011, p. 155)

Por meio da execução do projeto, busca-se como resultado final apontar ao gestor que esse é um recurso viável e relevante ao segmento, munindo-o de informações técnicas que amparem sua escolha, afastando assim formas de escolha baseadas unicamente em convicções pessoais ou informações imprecisas.

Pelo exposto, pode-se afirmar que o projeto é uma organização temporária, mas objetiva, de ideias, atividades e informações articuladas e integradas, voltadas à consecução da realização de processos, serviços ou bens a um destinatário final, com o intuito de suprir uma necessidade ou resolver um problema (PLANEJAMENTO 2, 2015, p. 4).

E para atender essas necessidades, Maria Alice Soares Consalter (2007, p. 63) argumenta que os projetos devem possuir:

Escopo (O que fazer). São propósitos específicos, alvos a serem alcançados ao longo de determinado período a fim de que a razão de ser do projeto seja alcançada.

Cronograma (Quando fazer). Relaciona as atividades a serem executadas e o tempo previsto para sua realização. O cronograma é responsável pela identificação do tempo necessário para a execução total do projeto e também de várias microações que compõem o escopo.

Método (Como fazer). São os meios escolhidos que sugerem como a empresa ou pessoa espera materializar seus objetivos e, por conseguinte, sua missão.

Responsável (Quem fará). Indica a pessoa ou as pessoas responsáveis pelas micro e macroexecuções. As ações devem sempre estar ligadas a alguém, ou seja, não há (não deve haver) ações sem responsáveis. Porém, por mais que seja habitual que uma só pessoa seja responsável por várias ações, o sobrecarregamento nunca evidenciou resultados positivos. Desse modo, é muito importante o bom planejamento do número de pessoal envolvido na empreitada.

Recursos (Com quanto e com quem será feito). Identifica os recursos humanos e financeiros necessários para o empreendimento.

Todo projeto carrega consigo um caráter multidisciplinar, tendo em vista que reúne uma série de informações e pessoas para sua elaboração, que implicará numa mudança de ambiente, sem afastar a certeza do risco que envolve cada projeto.

A partir disso, testa-se sua viabilidade pelo processo de elaboração do projeto, que se dá inicialmente pela delimitação do problema que se pretende solucionar com sua elaboração e os objetivos que se busca com sua concretização.

Nos últimos tempos a Administração Pública tem adotado como meio de gestão a racionalização e a operacionalização das atividades, verificando-se o aumento considerável do número de projetos com base em estudos realizados e com a finalidade de atender, de forma qualificada e técnica, as necessidades sociais. (CONSAD, 2015, p. 6)

Isso sem levar em conta a necessidade desse instrumento como meio indispensável e como porta de entrada na obtenção de recursos financeiros junto às instituições públicas e privadas nacionais, como o BNDES⁴, e internacionais, como o Banco Mundial⁵, além do Governo Federal.

A formalização do projeto, atendendo requisitos e plano de custos, tem por finalidade garantir que a solução do problema apresentado tenha respaldo técnico, bem como a viabilidade de sua implantação, sob pena de responsabilização de todos os gestores envolvidos, afastando assim meios escusos como o desvio de verbas destinadas à execução do projeto, ao passo que permite o acompanhamento da sua execução de acordo com o cronograma estabelecido.

Direcionando o viés à missão pública, pode-se dizer que projetos públicos são aqueles destinados a atender uma finalidade pública, ou seja, são aqueles focados nas necessidades da coletividade, com o objetivo de resolver um problema determinado e trazer benefícios à sociedade.

Nesse sentido:

Os projetos públicos têm como objetivo fornecer bens e serviços que possam aumentar o bem-estar da sociedade. Para dar suporte à tomada de decisões governamentais, o método de análise custo-benefício é o que cumpre melhor as exigências, embora se utilize de técnicas de avaliação de projetos privados para atribuir valor social a todos os efeitos de um determinado projeto. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013, p. 1)

Todo projeto absorve um problema que deverá ser solucionado a partir de um objetivo, o qual, após realizado um diagnóstico das necessidades, permitirá apontar a melhor solução para resolver o problema, por meio da reunião de informações úteis e necessárias para criar mecanismos e alternativas que farão parte da demonstração da viabilidade do projeto.

4 Banco Nacional do Desenvolvimento.

5 O Banco Mundial é uma instituição financeira internacional que fornece empréstimos para países em desenvolvimento em programas de capital. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Mundial>. Acesso em: 2 nov. 2015.

Realizado o projeto, demonstrar-se-á sua importância e relevância pelos resultados que estabelecerão as possíveis perdas e ganhos da sua implementação, inclusive apontando alternativas que contornem os problemas verificados e indiquem outro caminho técnico, dando suporte e justificando a tomada de decisão.

O projeto precisa ser entendido como um mecanismo de prevenção ao gestor público. Tem por objetivo amparar e justificar a futura tomada de decisão, ofertando dados confiáveis que possibilitem demonstrar a melhor decisão a ser tomada, por ter estabelecido informações confiáveis dentro das alternativas técnicas propostas.

Para Maria Alice Soares Consalter (2007, p. 76), as etapas do projeto são as seguintes:

Introdução: Na introdução o projeto é apresentado como um todo, sem detalhes. [...].

Diagnóstico: O ponto de partida de qualquer projeto é a elaboração do diagnóstico, o que permite o conhecimento da realidade em que ele está inserido. [...].

Objetivos: O projeto não deve ser iniciado sem que os objetivos estejam claros e sem que sejam definidas e asseguradas a realização das atividades e a disponibilização dos recursos. [...].

Componente Mercadológico: O potencial do mercado significa tanto o tamanho atual do mercado quanto as projeções de crescimento para determinado produto ou serviço. [...].

Componente Técnico: Um dos pontos básicos do sucesso de qualquer empreendimento é que os elaboradores do projeto tenham respaldo técnico. [...].

Componente Administrativo: O componente administrativo encarrega-se do planejamento, do controle e da organização das atividades da empresa e devem ser implantados com a finalidade de conferir eficácia às organizações por meio da integração das decisões administrativas com a estratégia organizacional. [...].

Componente Legal: As exigências legais têm como objetivo situar o empreendimento em um contexto jurídico, [...].

Componente Ambiental: As empresas não podem mais se portar como instituições meramente econômicas, com responsabilidades referentes somente a resolver problemas econômicos (o que produzir, como produzir e para quem produzir). [...].

Componente Econômico-financeiro: Toda análise econômica parte do princípio fundamental de que os recursos econômicos existentes são escassos, e na maioria das vezes sua disponibilidade não é suficiente para atender plenamente a quantia requerida. [...].

Índices de avaliação econômico-financeira: A viabilidade econômico-financeira é justificada pela união dos componentes da ordem econômica e financeira, de modo a identificar a existência de lucros compatíveis com o investimento realizado e com o reembolso de empréstimos. [...].

Conclusão do projeto: A essência de um estudo, seja ele um projeto ou plano, está na conclusão, que deve estar fundamentada em deduções lógicas e corresponder aos objetivos de um projeto como um todo [...].

A importância de um projeto advém da necessidade de se identificar o problema a ser solucionado. Nesse espaço, verifica-se, por meio do levantamento de dados e informações, os recursos que serão empregados para sua execução, como custos e emprego de recursos humanos, materiais ou tecnológicos.

Por fim, falar em projeto é referir-se à metodologia a ser seguida para a criação e transformação de ideias em algo concreto, com a finalidade de apresentar soluções a um problema, alcançando um objetivo. Logo, tem-se no projeto um plano de ações e intenções com a perspectiva de alcançar um resultado positivo.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos vem ganhando cada dia mais espaço e adeptos dentro das corporações que buscam cada vez mais atender as expectativas de superar os diversos desafios diários que surgem a todo momento, o que não é diferente para a área da segurança pública.

Em outros países, a gestão de projetos aflorou por volta da década de 1990. No Brasil, começou a tomar fôlego com o crescimento da economia, principalmente em razão dos grandes eventos desportivos que tornaram o País uma vitrine internacional, quando então as empresas brasileiras começaram a dar importância a essa nova tendência mundial como forma de administração e planejamento dos negócios.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o propósito de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos envolve a implementação de ações que visam planejar, executar e controlar diversas atividades para alcançar os objetivos especificados. (PLANEJAMENTO, 2011, p. 19)

O gerenciamento de projetos surge como uma das ferramentas da Administração que coloca à disposição do administrador o planejamento, o controle, a execução e a concretização dos projetos, com o objetivo claro de solucionar um problema, tendo inclusive à disposição dos gerentes o Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), programa que auxilia no gerenciamento, análise e qualidade dos projetos, o qual não será objeto de estudo em razão do grande conteúdo desse tema.

Nesse sentido, a opinião de Carvalho e Rabechini Jr (2011, p. 1):

O interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que, na era do conhecimento em que vivemos, são as atividades inteligentes (as de projetos, portanto) que mais adicionam valor aos produtos/serviços, e

não atividades rotineiras. Ou seja, atividades ligadas a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), projeto de produtos e de processos, logística, administração da Tecnologia da Informação, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras, estão no grupo das atividades mais importantes para empresas que precisam ser mais competitivas em seus mercados. Assim, é claro que as atividades típicas de projetos (atividades inteligentes) precisam, cada vez mais, ser administradas eficazmente.

A partir disso, a importância em se definir um cronograma para cada projeto tem como finalidade o dinamismo, bem como a gestão do tempo necessário para obtenção dos resultados esperados por cada um deles. Realizada essa análise temporal, concede-se o prazo estabelecido para seus idealizadores trabalharem o problema e apresentarem as opções técnicas ao gestor, que dará a palavra final sobre sua execução.

Da doutrina de Reginaldo Ramos Machado (2013, p. 97), extrai-se que:

Definir o tempo que um projeto levará para ser entregue é realmente uma atividade muito técnica e não depende só do tempo. O tempo no projeto caminha à medida que todas as outras atividades caminham, conforme o que foi definido no plano de projeto e em seus anexos, já conhecidos.

Nesse cenário, o gerenciamento de projetos passou a ser peça importante nas organizações, que precisam administrar o tempo necessário para o desenvolvimento de seus projetos, apresentando os resultados esperados de cada um deles. Organizações vêm destinando espaço apenas para a finalidade de projetar, bem como a de realizar a gestão dos vários projetos que ocorrem simultaneamente.

Carvalho e Rabechini Jr realizam apontamento sobre essa nova fase:

As empresas têm passado por um processo de transformação, organizando-se para poder dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado. Essas respostas constituem um conjunto de ações ou atividades que refletem a competência da empresa em aproveitar oportunidades, incluindo, portanto, sua capacidade de agir rapidamente, respeitando as limitações de tempo, custo e especificações. Para tal, investir na adoção de técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos é fundamental e tem sido uma preocupação crescente nas empresas. (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 6)

A gestão de projetos é portanto a área do conhecimento que se utiliza de habilidades e técnicas para organizar e gerir todos os planejamentos, realizados por pessoas com objetivos definidos de resolver um problema utilizando recursos materiais, humanos e tecnológicos para atender uma finalidade.

O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz.

Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. (PMI, 2015, p. 1)

Tem como missão reduzir a probabilidade de erros a serem cometidos por meio da elaboração dos projetos que apontarão a forma mais técnica de se resolver o problema.

E a pessoa encarregada desse *mister* é o gerente de projetos, profissional que deve ser capacitado para atender as expectativas de monitorar o desenvolvimento e acompanhamento de cada projeto, realizando a gestão concomitante de todos os processos em andamento.

No arranjo de departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal que, temporariamente, havia sido destinado a ela é designado para outros departamentos ou outros projetos. (OLIVEIRA, 2010, p. 114)

No Brasil não é diferente, pois grandes empresas vêm se utilizando dessa nova ferramenta da Administração em todas as frentes de projetos. Elas vêm investindo no treinamento de seus funcionários, para que estes se especializem nessa área, com o objetivo de melhor qualificar seus profissionais e, em contrapartida, melhorar os resultados, visando à economicidade de tempo e custos.

O Brasil está em um momento único de sua história, combinando solidez institucional e econômica, variáveis fundamentais da equação do crescimento sustentado. Somos a “bola da vez” e estamos deixando definitivamente para trás a alcunha de país “que não é sério”. O sucesso demonstrado nos últimos anos reforça a confiança de que o país continuará e evoluir, em um ritmo cadenciado, mas inexorável, aumentando a eficiência e a eficácia da gestão pública por meio da *inovação* em suas práticas. (DUBOIS; LINS, 2012, p. 15)

Na Polícia Militar, o melhor exemplo da gestão de projetos é o Plano Estratégico da PMSC, que trouxe uma inovação por meio de um novo modelo de planos, objetivos e metas a serem alcançadas, sendo perceptível que a inovação integra cada um desses objetivos.

Nele foram traçadas as prioridades, objetivos e metas da Polícia Militar, seus princípios e eixos estruturantes da atuação policial militar, definindo ainda as metas e os indicadores de desempenho, a prestação de serviços, as condições pessoais de trabalho e o suporte organizacional.

2.3 INOVAÇÃO

No Brasil, o setor público constantemente vem buscando o aperfeiçoamento de suas atividades e finalidades, procurando desenvolver técnicas e estratégias para agir com escopo na eficiência, inovando sua forma de planejar e de concretizar suas ações.

Num mundo globalizado, onde constantes mudanças no cenário econômico internacional atingem todos os setores da economia, a inovação surge como alternativa eficaz e indispensável para que as corporações consigam manter ou aumentar a competitividade no mercado.

O atual cenário apresenta como principal desafio a busca pela inovação, forte característica da era da aprendizagem e do conhecimento, em que o talento humano é valorizado e reconhecido como grande propulsor para o salto qualitativo das organizações. As empresas, portanto, devem buscar vantagens competitivas, modificando a si mesmas, em tempo real e adequando-se ao mercado, e isso só é possível através de pessoas comprometidas e da gestão de conhecimento. (RODRIGUEZ, 2010, p. 48)

As principais funções básicas da Administração, quais sejam planejar, organizar, dirigir e controlar, são utilizadas por quase todas as organizações ou corporações em todos os cantos do mundo.

Entretanto, as transformações que surgem a partir da inovação é que ganham destaque e notoriedade, pelo fato de que a cada dia se busca fazer mais com menos custos e recursos, implantando novos métodos, processos, ou com o emprego de novas tecnologias.

Essas transformações foram se consolidando ao longo das últimas décadas e cada vez mais as empresas que buscam inovação não se encaixam mais no aparato gerencial da rotina, muitas vezes alicerçado nos princípios taylorista e fordista do início do século passado. (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 6)

Segundo o autor Cesar Lenzi (2010, p. 149), a inovação e a criatividade são temas muito discutidos no âmbito empresarial, conforme segue:

Criatividade e inovação são temas discutidos nas empresas, nas universidades, nas famílias e nos grupos de amigos por todo o mundo e, aparentemente, parece fácil defini-las sem a necessidade de estudos ou de interpretações, já que cada um de nós entende tal necessidade. Ou seja, se perguntássemos para cada pessoa o conceito de criatividade e inovação, ouviríamos a resposta de que é fazer algo diferente, melhor e inovador. De fato, é verdade, assim como poderíamos dizer que criatividade inovativa é resolver problemas, buscar soluções, fazer algo novo, melhorar coisas que já existem e muitíssimas outras coisas.

Na segurança pública não é diferente, pois a todo o momento os órgãos responsáveis pelo segmento buscam novas alternativas de combater e reduzir a criminalidade por meio dos órgãos de inteligência policial, com emprego de novas tecnologias e equipamentos, estratégias e inovações.

Nesse sentido:

Os esforços para promover a inovação tecnológica em Segurança Pública estão em parte vinculados às características desse setor, o qual, de maneira geral, mostra-se propenso à padronização técnica. A padronização decorre da necessidade de se assegurar tanto a adequação, a compatibilidade, a intercambialidade, a interoperabilidade, o desempenho, o controle de variedade e as facilidades de uso de produtos, processos e serviços destinados à Segurança Pública quanto à produção, com menor esforço, maior segurança e qualidade de uma quantidade de bens suficiente para satisfazer as necessidades crescentes do setor. (ZIBETTI, 2013, p. 173)

Não é, porém, a posição defendida pelo autor Marcos Rolim (2007, p. 39), em artigo publicado na Revista Brasileira de Segurança Pública, ao discorrer:

No Brasil, em que pese alguns desses recursos e técnicas já serem parcialmente empregados pelas polícias, o fato inconteste é que as inovações observadas em grande parte dos países ocidentais — inclusive em alguns da América Latina, como o demonstra a experiência colombiana — não se difundiram no Brasil. Entre nós, em quase todas as situações em que aquelas inovações são aplicadas pelas polícias, percebe-se claramente que elas se encontram em posições secundárias, quando não isoladas do modelo tradicional de policiamento, que segue sendo amplamente hegemônico.

Caminhando em sentido oposto, a PMSC vem investindo no aperfeiçoamento de novos processos e tecnologias com a finalidade de promover uma melhora na qualidade de seus processos e serviços, iniciando um novo modelo a partir do Plano Estratégico, instrumento utilizado para o planejamento e a gestão estratégica, com repercussões e desdobramentos em todos os níveis da Instituição.

No dia 6 de abril de 2011, entrava em vigor o Plano de Comando da PMSC. Um instrumento de planejamento e gestão estratégica com repercussões e desdobramentos em todos os níveis de nossa Corporação. Um documento que consolidava nossos princípios, valores e eixos estruturantes de atuação, sintetizados na crença de que existimos para PROTEGER. Um documento que contemplava o conjunto de 109 objetivos, decorrentes de desejos, anseios e necessidades históricas de nossa organização, de seus membros e, principalmente, do povo catarinense. Em síntese, um documento que buscava colocar AS PESSOAS EM PRIMEIRO LUGAR. (KONIUCHOWICZ, 2015, p. 1)

No artigo “Transferência de Tecnologia e Inovação na Segurança Pública: Base para criação de um NIT⁶ no Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina”, João Alfredo Ziegler Filho (2014, p. 306) assim dispõe:

O Brasil possui alguns instrumentos legais, fundamentados pelos preceitos da Constituição Federal de 1988, em seus artigos 218 e 219, que visam apoiar a inovação tecnológica (BRASIL, 1988). Um desses dispositivos é a Lei de Inovação, formalizada pela Lei Federal 10.973/2004, que estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento industrial do País (BRASIL, 2004). Outras normas que podem ser destacadas no conjunto de incentivos à inovação brasileira são a Lei 11.196/2005 (Lei do Bem), que institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação (REPES), o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras (RECAP) e o Programa de Inclusão Digital, dispondo ainda sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica (BRASIL, 2005). Em Santa Catarina, a Lei de Inovação Estadual foi instituída pela Lei n. 14.328/2008 e é o marco jurídico estadual que dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no estado, em conformidade com o que preceituam os arts. 176 e 177 da Constituição do Estado de Santa Catarina.

Merecem destaque os dispositivos legais supracitados, que versam sobre as regras estabelecidas nos artigos 218⁷ e 219⁸ da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988), apoiando e incentivando a inovação no Brasil, assim como a Lei Federal n. 10973/2004⁹, que estabelece as diretrizes sobre o incentivo à inovação tecnológica no País.

Em Santa Catarina, a lei que trata dos benefícios e incentivos à inovação é a Lei n. 14328/2008¹⁰, bem como os artigos 176¹¹ e 177¹² da Constituição do Estado de Santa Catarina, que incentivam a inovação, o desenvolvimento científico e a pesquisa de forma sustentável no Estado.

6 Núcleo de Inovação Tecnológica.

7 Art. 218. O Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação. (Redação dada pela Emenda Constitucional n. 85, de 2015)

8 Art. 219. O mercado interno integra o patrimônio nacional e será incentivado de modo a viabilizar o desenvolvimento cultural e socioeconômico, o bem-estar da população e a autonomia tecnológica do País, nos termos de lei federal.

9 Lei Federal n. 10793/2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

10 Lei Estadual n. 14328/2008. Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências.

11 Art. 176. É dever do Estado a promoção, o incentivo e a sustentação do desenvolvimento científico, da pesquisa e da capacitação tecnológica. (Constituição do Estado de Santa Catarina)

12 Art. 177. A política científica e tecnológica terá como princípios: I - o respeito à vida, à saúde humana e ambiental e aos valores culturais do povo; II - o uso racional e não predatório dos recursos naturais; III - a recuperação e a preservação do meio ambiente; IV - a participação da sociedade civil e das comunidades; V - o incentivo permanente à formação de recursos humanos. (Constituição do Estado de Santa Catarina)

Outro exemplo de inovação é a Sala de Situação da PMSC, onde “são compiladas, em tempo real, informações oriundas de todas as unidades da PM no Estado” (DEBORTOLI 1, 2015, p. 1).

Há que se destacar também a inovação utilizada pela PMSC do *Business Intelligence*¹³ (BI), ferramenta de análise de dados, com base na metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C)¹⁴, que auxilia a instituição no fornecimento de dados e estatísticas em tempo real, permitindo maior controle sobre as estratégias a serem adotadas, tanto como forma de organização de seu efetivo, quanto como base de dados sobre questões relacionadas à segurança pública.

O BI tem por objetivo descrever as habilidades das corporações para aceder os dados coletados e explorar informações, analisando-as e desenvolvendo percepções e entendimentos a seu respeito, o que lhes permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão dos operadores da Segurança Pública, facilitando a busca de dados e, através dos indicadores, desenvolver ações preventivas, bem como imediatas, para a restauração da Ordem Pública. (DEBORTOLI 2, 2015, p. 1)

A inovação permite que a Instituição se dinamize e não pare no tempo. Nesse momento, uma das mais novas ferramentas de inovação tecnológica idealizadas pela PMSC é, sem dúvida, a criação e a instalação do *software* conhecido como *PMSC Mobile*, conforme texto publicado no site de comunicação do grupo RBS.

A **Polícia Militar** lança na segunda-feira, em **Balneário Camboriú**, o PMSC Mobile, uma tecnologia **inédita** no país que promete agilizar o atendimento de ocorrências. Cada uma das 11 viaturas da cidade foi equipada com um **tablet** que tem acesso em **tempo real** ao sistema de registro de ocorrências, e com uma **impressora** que permite registro e assinatura de Termo Circunstanciado (TC) no local – uma economia de tempo que pode fazer a diferença na resposta aos chamados.

A interligação de sistemas, com acesso à consulta de **placas de veículos**, localização exata de chamados com especificação da natureza da ocorrência e indicação de viaturas mais próximas, foi totalmente desenvolvida pela Polícia Militar de Santa Catarina. Dentro do veículo o policial consegue consultar ferramentas como **Google Maps, Waze e Whatsapp**.

Os primeiros testes remotos ocorreram em **Florianópolis**, e há cerca de um mês os equipamentos começaram a ser instalados nas viaturas em Balneário para os testes reais. Os policiais passaram por treinamentos e a partir de **se-**

13 O termo Business Intelligence (BI) pode ser traduzido como Inteligência de Negócios e refere-se ao processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de negócios. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/policial/profissional/ensino/artigos-de-opinioes/policia-militar-investe-em-business-intelligence.html>>. Acesso em: 24 out. 2015.

14 MCDA-C (Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista) é uma ferramenta de apoio à tomada de decisão.

gunda-feira, quando o sistema será oficialmente lançado pelo Comando-Geral, já estará funcionando.

A expectativa é que o sistema interligado nas viaturas seja expandido para todo o Estado, o que deve mensurar com precisão os efeitos da simplificação de processos na PM.

O projeto da Polícia Militar de Santa Catarina já tem atraído a atenção de outros Estados, interessados na funcionalidade do sistema interligado. (SPAUTZ, 2015, p. 1)

Esse dispositivo foi criado com a finalidade de melhorar a qualidade, a agilidade e a segurança dos serviços prestados pela PMSC, diminuindo o tempo no atendimento de ocorrências, em que as guarnições têm a sua disposição um aplicativo de consultas integrado ao SISP¹⁵ e a outros *softwares* que dinamizam o serviço policial.

Um exemplo recente disso foi estampado no artigo postado e publicado na página do colunista Cacau Menezes, sob o título “A polícia que queremos e merecemos”, no qual a cidadã Quésia Cunha assim se manifestou a respeito do PMSC *Mobile*:

Ontem me envolvi em um acidente automobilístico no Centro de Florianópolis e meu registro do fato é para reconhecer o atendimento realizado pela Polícia Militar de SC.

A viatura chegou rapidamente e os policiais agiram com extrema gentileza, educação e trataram a ocorrência com profissionalismo. Aparelhada com um computador de bordo, gravou e registrou os depoimentos, identificou a regularidade dos documentos dos envolvidos e, pasme, com uma pequena impressora presa ao cinturão, imprimiu o boletim de ocorrência na hora. Bem verdade que nem toda a polícia esteja estruturada e aparelhada como a que atendeu essa ocorrência e tenho plena convicção que deveria ser sempre assim e em todos os serviços públicos, afinal, pagamos impostos para usufruir de bons serviços, todavia foi especialmente reconfortante poder contar com uma polícia eficiente e eficaz. Estamos sempre reclamando que a estrutura da polícia é caótica, despreparada e desaparelhada, no entanto, constatei que existe uma POLÍCIA QUE QUEREMOS E MERECEMOS! Dessa forma, meu registro é para reconhecer, agradecer e me orgulhar da Polícia Militar de Santa Catarina, que renasce. (MENEZES, 2015, p. 1)

Outro exemplo recente de inovação é a implantação, na PMSC, do Boletim Eletrônico (BEPM), que visa dar agilidade e segurança aos processos administrativos utilizados pela Corporação, como segue.

O BEPM é uma das melhorias implantadas do Projeto PM_Digital, que tem como objetivo principal o aperfeiçoamento dos processos administrativos da

15 SIPS: Sistema Integrado de Segurança Pública.

Corporação, utilizando a tecnologia da informação para fomentar a modernização e desenvolvimento da PMSC. [...]

A instituição do BEPM foi realizada pela Portaria PMSC n. 964/2015 e utiliza da confiabilidade e agilidade da assinatura digital, conforme indica a MP n. 2200-2/2001, para publicar os atos administrativos de interesse público, atendendo aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. [...]

Com a implantação do BEPM, estima-se que a Corporação terá uma economia significativa com as publicações, uma vez que poderá publicar os atos administrativos de interesse público internamente, garantindo sua publicidade externa aos interessados diretos, órgãos de controle e a qualquer cidadão, por meio da disponibilização do BEPM na página oficial da Corporação na internet. (DEBORTOLI 3, 2015, p. 1)

Percebe-se claramente que a inovação e a tecnologia são essenciais para a área de segurança pública, principalmente ante a criação de grupos e facções criminosas que agem à margem da lei.

Atualmente, o fomento a inovações e desenvolvimento de novas tecnologias, com a criação de ambientes em que esses processos possam ocorrer, permite que os órgãos encarregados pela segurança pública não fiquem para trás, pois à medida que a sociedade evolui, a atividade criminosa também evolui, e os órgãos responsáveis e encarregados de prestar segurança à sociedade também precisam evoluir, sob pena de essa atividade primordial do Estado tornar-se inoperante.

2.4 AMBIENTE GESTOR NA PMSC

Após apresentar um breve apanhado sobre a importância dos projetos, sua gestão, e tratar sobre a inovação, abre-se espaço para se realizar uma pequena amostra da importância da previsão e criação desse ambiente na PMSC.

Isso porque:

O Escritório de Gestão de Projetos, ou PMO (*Project Management Office*) constitui esse núcleo de competências. Embora possam assumir diferentes configurações e funções na organização, os PMOs consistem em uma estrutura voltada para aplicação dos conceitos de Gerenciamento de Projetos que pode auxiliar, sobremaneira, a transformação das estratégias de uma empresa em resultados através do gerenciamento de projetos. Segundo Rooling (2003), existem mais de 50.000 PMOs de algum tipo nos EUA. (CARVALHO; RABECHINI JR, 2011, p. 341)

A importância da criação de um ambiente gestor na PMSC ofertará significativos ganhos à Corporação, pois esse espaço possibilitará aos profissionais que possuem competências e habilidades técnicas que contribuam na melhoria da qualidade dos

serviços prestados à sociedade e consequentemente na melhoria da qualidade de trabalho do serviço policial militar.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura, função ou unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um EGP podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável por gerenciar os projetos. A forma, função e estrutura específicas de um EGP dependem das necessidades da organização a qual ele suporta. (PLANEJAMENTO, 2011, p. 19)

Sob a forma do início da cultura de projetos na Polícia, a entrevista concedida pelo Major PM Sandro Nunes, adjunto da PM 6 da PMSC:

Essa estrutura de projeto administrativo que hoje a Polícia Militar adota, ela surgiu com a necessidade de uma análise e estudo do que estava ocorrendo e por que nós estávamos nessa situação. Essa análise dessa situação está dentro de um projeto. E o projeto vai agregar não só as ações repressivas, mas também as ações preventivas. [...] Compreendeu-se que, dentro do Plano Estratégico, quanto melhor estivesse a situação do policial com questão de inclusão de policiais militares, reposição do efetivo, recursos materiais, fardamento, tecnologia, e outras gamas de informações que podem ser colocadas como suporte organizacional para ele, ele poderia, através desse suporte, dar condições plenas e absolutas de atender bem a sociedade e o cidadão. Nós não poderíamos pensar só na sociedade e no cidadão sem ter um policial bem treinado, equipado e pronto para a atividade. [...] Com o direcionamento estratégico, isso muda, a partir do momento que a gente cria possibilidade da mensuração e a criação de projetos para alteração dessas características que estão dentro hoje de um *Business Intelligence*. Esse *Business Intelligence*, ele vai mostrar desde a situação do Estado como um todo, até de uma companhia isolada. [...]. Então toda essa mensuração nós acompanhamos hoje dentro de uma sessão operacional que foi desvinculada do Estado-Maior, e ela continuou com a responsabilidade do acompanhamento dos indicadores, mensuração e verificação dos projetos de cada unidade, vendo se o projeto atende ou não a necessidade e se esse projeto gera uma boa ação para poder modificar e ser replicado em outras áreas. [...]. (NUNES, 2015, p. 1)

Isso porque esse espaço estará aberto a todos, policiais militares, demais profissionais da área da segurança, comunidade universitária e sociedade em geral, que poderão sugerir novas ideias, aproximando, dessa forma, o comando das dificuldades vivenciadas por aqueles que atuam na ponta, bem como por aqueles que utilizam esses serviços, melhorando assim a qualidade de sua prestação.

Todo projeto tem uma sequência de atividade desde o pensamento em torná-lo viável, ou seja, na sua mais tenra concepção, até a sua total conclusão. Du-

rante todo esse tempo e processo, várias atividades serão planejadas, estudadas, realizadas e conferidas até que a equipe de projeto o considere realizado. Essa fase pela qual o projeto é conduzido torna-se conhecida como o Ciclo de Vida do Projeto. (MACHADO, 2013, p. 54)

Criar uma nova cultura, em que seja necessária a existência de um projeto antes da concretização de uma ação, como, por exemplo, a compra de determinado equipamento, demanda o levantamento de dados e uma pesquisa técnica que permita identificar qual a necessidade institucional para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Em entrevista, o Chefe da PM 6 – Orçamento e Finanças da PMSC, Major PM Nilton Silveira, assim se manifestou acerca das dificuldades sobre a concretização e implementação de projetos no setor público:

[...] A captação de recursos externos, geralmente nós conseguimos com a União. Na União, nós temos o Siconve, que é um sistema de convênio. O sistema de convênio, ele trabalha por oportunidades. Como hoje nós temos a situação financeira da União meio fechada, não se está abrindo janelas. Mas toda essa captação, toda a inserção nos sistemas no Estado de Santa Catarina feita pelas secretarias. [...] Nosso maior projeto hoje é o Enafron. O Enafron deve estar em torno de 20 milhões em recursos lá para a fronteira. Então foram comprados helicóptero, armamento, munição, viaturas. [...] O grande problema nosso é o gestor. [...] O gestor do projeto tem a responsabilidade de prestar contas. Se ele não prestar contas, a obrigação dele é devolver o dinheiro. [...] A nossa grande dificuldade hoje é conseguir um gestor de projeto. [...] A responsabilidade é pessoal. [...] A responsabilidade é no CPF, o cadastro do CPF, o cadastro do CPF é o responsável por prestar contas. [...]. (NILTON, 2015, p. 1)

Diante dessas dificuldades, é importante realizar a gestão desses projetos, sobretudo porque embasarão novos processos, métodos, serviços, compras e aquisições de materiais e equipamentos, formando e alimentando o patrimônio do Estado, além de, inclusive, a criação de projetos de leis ou planos de comando que interessem e digam respeito às estratégias institucionais.

Esse espaço também servirá para a administração e o gerenciamento desses projetos, bem como seu arquivamento, permitindo de pronto, quando necessário, que possam ser desarquivados e disponibilizadas suas informações quando houver uma demanda que necessite da reunião daqueles dados para atender uma solicitação de urgência institucional.

A partir disso, a implantação de um espaço em que os profissionais da Instituição possam criar, analisar, discutir, criticar e debater os projetos é o ponto de partida, pois será nesse espaço que os profissionais realizarão análises dos dados coletados, sob o

ponto de vista técnico e científico, expondo suas convicções e experiências acerca dos problemas atribuídos, funcionando como um laboratório de estudos e pesquisas.

Por fim, importante destacar que durante a execução deste estudo, a PMSC inovou mais uma vez, por meio da Portaria n. 865/PMSC/2015, de 27 de agosto de 2015, instituindo a Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos, como segue:

O COMANDANTE-GERAL DA POLÍCIA MILITAR DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições legais, fundamentado no art. 5º da Lei n. 6.217 de 10 de fevereiro de 1983 – Lei de Organização Básica (LOB) da Polícia Militar, e no art. 14 do Decreto nº 10.237, de 1983 – Regulamento da LBO.

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos da Polícia Militar, com as seguintes atribuições:

- a) propor, avaliar, gerenciar, desenvolver ou acompanhar os diversos processos da Corporação;
- b) desenvolver ou acompanhar o desenvolvimento de projetos de interesse da PMSC;
- c) acompanhar e prestar suporte técnico aos projetos afins ao Plano Estratégico da PMSC;
- d) desenvolver, através da Diretoria de Instrução e Ensino (DIE), programas de capacitação alinhados ao gerenciamento de projetos na PMSC; e
- e) desenvolver e acompanhar o desenvolvimento das ações referentes à identificação e controle tecnológico dos processos corporativos da PMSC.

[...]

Art. 3º Na proposta de reorganização básica da PMSC, o Chefe do Estado-Maior Geral incluirá a criação da 7ª Seção do Estado-Maior que assumirá as atribuições da Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos.

Essa Coordenadoria tem como finalidade o aprimoramento da gestão de projetos institucionais e dos processos administrativos e operacionais da Corporação. Por meio da agregação de novas tecnologias, o Comando-Geral pôs sob a responsabilidade da Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos como a 7ª Seção do Estado-Maior-Geral – PM-7:

Estarão sob a responsabilidade dessa nova seção do Estado-Maior-Geral:

- Projeto PMSC *Mobile*;
- Projeto PM_Digital;
- Projeto PMSC_Geo;
- Prospecção, elaboração e implantação de projetos institucionais;
- Prospecção de fontes para financiamento de projetos institucionais;
- Procedimentos Operacionais Padrão – POP;
- Procedimentos Administrativos Padrão – PAP;
- Gestão do SISP;
- Gestão do Plano Estratégico da PMSC;

Por fim, esse setor deverá atuar de forma integrada com as demais seções do Estado-Maior-Geral e outros órgãos da Corporação nos assuntos relacionados às suas áreas de atuação, tendo como integrantes o chefe do setor, Major PM Jorge Eduardo Tasca, e como adjunto, Capitão PM Joamir Rogério Campos.

3 CONCLUSÃO

Esse ambiente possibilitará uma maior aproximação entre a Polícia Militar e a comunidade, inclusive podendo firmar parcerias com instituições públicas e privadas de ensino que de alguma forma possam contribuir de maneira direta e significativa na rotina policial e da Corporação.

Dessas parcerias poderão surgir novas tecnologias, que auxiliarão e afetarão diretamente nossos serviços. Em razão disso, ter um espaço reservado, onde os profissionais possam desenvolver estudos técnicos e científicos, abrirá novas portas para o custeio desses programas, processos, serviços e novas tecnologias empregadas na área de segurança pública, com a captação de recursos nas diversas fontes disponíveis, quando houver nas mãos um projeto bem estruturado.

Nesse contexto, justifica-se a necessidade da criação, na PMSC, de um ambiente onde profissionais qualificados da Corporação possam desenvolver, de forma adequada e organizada, a missão de realizar os estudos necessários para concretização das demandas institucionais.

Para realização deste estudo, pode-se apontar como uma das grandes dificuldades encontradas a falta de bibliografias específicas sobre o tema “projetos”, principalmente em se tratando de segurança pública, servido os exemplos acima citados da PMSC como modelo a outros Estados do País.

A criação e formalização desse ambiente possibilitará que as decisões emanadas do gestor sejam cada vez mais respaldadas por estudos técnicos que amparem e justifiquem a decisão tomada. Isso demonstra uma postura profissional, afastando aquela antiga ideia de que a gestão pública em nosso País é tratada de forma amadora.

Por fim, isso consolida a tendência moderna do segmento do campo da administração e da gestão utilizada em todo o mundo, que abre espaço para criação, fomento e desenvolvimento de novos métodos e processos no gerenciamento de processos e serviços que são e serão empregados na PMSC.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 out. 2015.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 12 out. 2015.

BRASIL. **Lei n. 10973**, de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 12 out. 2015.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CONSALTER, M. A. S. **Elaboração de projetos: da introdução à conclusão**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2007.

CONSAD, III Congresso Consad de Gestão Pública. **Gerenciamento de Projetos na Administração Pública: Da Implantação do Escritório de Projetos à Gestão de Portfólio na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo**. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_21/gerenciamento_de_projetos_na_administracao_publica_da_implantacao_do_escritorio_de_projetos_a_gestao_de_portfolio_na_secretaria_de_estado_de_gestao_e_recursos_humanos_do_espirito_santo.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2015.

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

DEBORTOLI 1, Ezequiel Onedi. **Sala de Situação da PM servirá de modelo para o restante do País**. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/11929.html>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

DEBORTOLI 2, Ezequiel Onedi. **11ª RPM: oficiais participam de instrução sobre Business Intelligence**: Boletim Eletrônico da Polícia Militar tem sua primeira publicação. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/11929.html>>. Acesso em: 23 out. 2015.

DEBORTOLI 3, Ezequiel Onedi. **Momento histórico**: Boletim Eletrônico da Polícia Militar tem sua primeira publicação. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/momento-historico-boletim-eletronico-da-policia-militar-tem-sua-primeira-publicacao.html>>. Acesso em: 12 out. 2015.

DICIONÁRIO INFORMAL. **Projeto**. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/projeto/%3E./>>. Acesso em: 12 out. 2015.

DUBOIS, Richard. **Inovação na gestão pública**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

LENZI, César. **Ação Empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

DUBOIS, Richard; LINS, Joao (Orgs.). **Inovação na gestão pública**. Rio de Janeiro: Saint Paul Institute of Finance, 2012.

KONIUCHOWICZ, Analu. **Comando-Geral lança segunda versão do Plano de Comando**. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/noticias/comando-geral-lanca-segunda-versao-do-plano-de-comando.html>>. Acesso em: 23 out. 2015.

MACHADO, Reginaldo Ramos. **Planejamento, elaboração e gerenciamento de projetos em segurança privada**. Palhoça: Unisul Virtual, 2013.

MENEZES, Cacau. **A Polícia que Queremos e Merecemos**. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/cacaumenezes/2015/10/23/a-policia-que-queremos-e-merecemos/?to-po=67,2,18,,38,15>>. Acesso em: 24 out. 2015.

NAKAYAMA, Marina Keiko. **Ciência, tecnologia e inovação: pontes para a segurança pública**. Florianópolis: FUNJAB, 2013.

NILTON, Silveira. Entrevista concedida a Maycon Bianco. Florianópolis, 23 out. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2011.

PMI – *Project Management Institute*. **O que é Gerenciamento de Projetos?** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 12 out. 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Definição de Projetos Públicos e Privados e seus Objetivos**. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/turismo-e-hotelaria/artigos/28785/definicao-de-projetos-publicos-e-privados-e-seus-objetivos#ixzz3hI4N23Mh>>. Acesso em: 12 out. 2015.

Portaria n. 865/PMSC/2015, de 27 de agosto de 2015. Institui a Coordenadoria de Inovação Tecnológica, Projetos e Processos.

PLANEJAMENTO 1. **Metodologia de gerenciamento de projetos do SISP**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/arquivos/servidor/publicacoes/publicacao_slti_mgp-sisp-versao_1.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2015.

PLANEJAMENTO 2. **Elaboração de projetos públicos**. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/apresentacoes_institucionais/elaboracao_projetos.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2015.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

ROLIM, Marcos. Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, Ano 1, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/34/32#>>. Acesso em: 12 out. 2015.

NUNES, Sandro. Entrevista concedida a Maycon Bianco. Florianópolis, 23 out. 2015.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/internet/interacao/constituicoes/constituicao_sc.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

SANTA CATARINA. **Lei n. 14328**, de 15 de janeiro de 2008. Dispõe sobre incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/internet/interacao/constituicoes/constituicao_sc.pdf>. Acesso em: 12 out. 2015.

SANTANNA. **O que é pedagogia de projetos**. Disponível em: <<http://www.colegiosantanna.com.br/formacao/downloads/texto3.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

SPAUTZ, Dagmara. **PMSC lança inovação tecnológica em Balneário Camboriú que promete agilizar atendimento a ocorrências**. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/guarda-sol/2015/04/04/pmsc-lanca-inovacao-tecnologica-em-balneariocamboriu-que-promete-agilizar-atendimento-a-ocorrencias/?topo=98,2,18,,15>>. Acesso em: 12 out. 2015.

WOILER, Samsão. **Projetos**: planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 2011.

ZIBETI, Fabíola Wust. Inovação tecnológica em segurança pública: da invenção à padronização técnica. NAKAYAMA, Marina Keiko. **Ciência, tecnologia e inovação**: pontes para a segurança pública. Florianópolis: FUNJAB, 2013. Cap. 7.

ZIGLER FILHO, João Alfredo. Transferência de tecnologia e inovação na segurança pública: base para criação de um NIT no Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina. **Cadernos de Prospecção**, v. 7, n. 3, p. 302-313, 2014. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/policial/profissional/ensino/producao-cientifica/transferencia-de-tecnologia-e-inovacao-na-seguranca-publica.html>>. Acesso em: 12 out. 2015.

ABSTRACT

The need to professionalize and mature the public management in public security área passes mandatorily by its due organized structuration. And the best way to project the directions to which it is intended to go, as well as the means by which it will be reached these objectives. And to reach these objectives it is necessary to create a manager environment at Military Police of Santa, to realize researches and technical and scientific studies that assist the manager in taking decisions, seeking to attend Public Administration interests in improving quality and quickness of provided services to population. It is expected therefore to demonstrate new directions to the Corporation, in an effort to point, besides new acting strategies, also new alternatives to obtain resources, in partnership with other available sources, being from municipal, state, federal, private or organized civil society. Systemati-

cally, it will be verified the projects, management and innovation concept. In the end, it will be demonstrated the convenience of a management environment creation at Military Police of Santa Catarina.

Keywords: Projects. Management. Innovation. Management Environment.