

Ten.- Cel QOPM CARLOS ALBERTO BÜHRER MOREIRA

**A REESTRUTURAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA DIRETORIA DE APOIO  
LOGÍSTICO, COM ÊNFASE EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso Superior de Polícia, realizado pela Academia Policial Militar do Guatupê, APMG, em convênio com a Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública ao nível de doutoramento, após a conclusão da Disciplina de Metodologia da Pesquisa Científica.

Orientadora Metodológica:  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helena de Fátima Nunes Silva

Orientador de Conteúdo:  
Ten-Cel QOPM Júlio Ozga Nóbrega

**CURITIBA**

**2008**

## DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa ao meu pai, Sub Tenente PM José Aguinaldo Nunes Moreira (falecido), a minha mãe, Herondina Bühler Moreira (falecida), que com muito carinho e dedicação permitiram meu acesso às bases da educação e do conhecimento, ferramentas fundamentais para meu crescimento pessoal e intelectual. Convivo com ambos todos os dias de minha vida, mesmo após a morte, lembrando momentos inesquecíveis, que contribuíram sobremaneira para forjar a personalidade e caráter de todos os seus filhos: José Aguinaldo Bühler Moreira (falecido – carinhosamente chamado de “Zezinho”), Carlos Alberto Bühler Moreira (Ten.-Cel QOPM), Aimoré Nunes Moreira (Capitão QOPM) e Wellington Nunes Moreira (Capitão QOPM –carinhosamente chamado de “Polaco”).

Também a minha esposa Vilmara Carvalho dos Anjos Moreira, companheira que tem possibilitado com seu apoio e estímulo a busca de novos horizontes, o nosso crescimento e desenvolvimento humano.

Aos meus filhos Luan e Kauana, que em muito têm colaborado com sua compreensão em relação ao tempo que dedico aos estudos e trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Coronel QOPM Izaias de Farias, mais que orientador metodológico, um amigo e exemplo de humildade e dedicação às causas da Polícia Militar do Paraná.

Ao Tenente Coronel Júlio Ozga Nóbrega, orientador de conteúdo, mais que um orientador, colega de atividade, ao qual sempre tive apreço e admiração.

A todos os colegas que deixamos ao concluirmos este curso, um até breve, com a certeza de que rompemos barreiras e (com certeza) nos tornamos pessoas melhores, dedicados à causa da segurança pública. Sentiremos saudades do convívio diário, das brincadeiras, dos apelidos e das preocupações e aflições comuns.

“Nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem de 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

## RESUMO

O presente trabalho, de título “A REESTRUTURAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DA DIRETORIA DE APOIO LOGÍSTICO, COM ÊNFASE EM ELABORAÇÃO DE PROJETOS” teve por objetivo apresentar e discutir as necessidades de reestruturação da DAL/PMPR, principalmente no tocante ao acompanhamento dos processos licitatórios que geram aquisições em benefício da PMPR, utilizando-se dos princípios da Gestão do Conhecimento na elaboração de projetos de aquisição de material e serviços, de forma a integralizar informações das mais diversas fontes de recursos disponíveis à PMPR, evitando sua aplicação de forma incorreta. Para o desenvolvimento da pesquisa referente ao presente Trabalho Técnico-Científico foram analisadas as literaturas pertinentes ao assunto deste trabalho, bem como a estruturação da Diretoria de Apoio Logístico, e ainda o resultado das pesquisas de campo. O tipo de pesquisa escolhido foi o bibliográfico, documental e pesquisa de campo. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa, para a qual foram elaborados questionários do tipo fechado e aplicados a oficiais da Diretoria de Apoio Logístico, a oficiais da Diretoria de Finanças, ao Chefe da 4ª Seção do EM e ao Chefe do Setor de Compras da DAL, totalizando 25 (vinte e cinco) oficiais. O presente trabalho, por referir-se a uma organização em particular, ou seja, a Polícia Militar do Paraná focou a análise na Gestão Organizacional. A reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico junto aos processos licitatórios, aplicando os princípios da Gestão do Conhecimento como base para a formulação de projetos poderá trazer incontáveis benefícios à PMPR, pois propicia à organização uma completa atividade de informações, produzindo relatórios fidedignos. Outro fator de fundamental importância para a reestruturação de procedimentos da DAL é a implantação da Administração por Projetos, que visa utilizar as informações obtidas através do princípio da gestão do conhecimento para desenvolver os projetos de aquisição de bens ou serviços que devem anteceder às licitações.

Palavras-Chave: Reestruturação; Diretoria de Apoio Logístico; Elaboração de Projetos.

## ABSTRACT

The present work, of heading "the REORGANIZATION OF PROCEDURES OF the DIRECTION OF LOGISTIC SUPPORT, WITH EMPHASIS IN ELABORATION OF PROJECTS" had for objective to present and to argue the necessities of reorganization of the DAL/PMPR, mainly in regards to the accompaniment of the licitatórios processes that generate acquisitions in benefit of the PMPR, using themselves of the principles of the Management of the Knowledge in the elaboration of projects of acquisition of material and services, of form to integrate information of the most diverse sources of available resources the PMPR, being prevented its application of incorrect form. For the development of the referring research to the present Technician-Scientific Work pertinent literatures to the subject of this work had been analyzed, as well as the structural of the Direction of Logistic Support, and still the result of the field research. The chosen type of research was bibliographical, documentary and the research of field. A quantitative research was applied, for which questionnaires of the type closed and applied the officers of the Direction of Logistic Support had been elaborated, the officers of the Direction of Finances, to the Head of 4<sup>a</sup> Section of the one IN and to the Head of the Sector of Purchases of the DAL, totalizing 25 (twenty and five) official ones. The present work, for mentioning an organization to it in particular, that is, the Military Policy of the Paraná direction the analysis in the Management of the Organization. The reorganization of procedures of the Direction of Logistic Support next to the licitation processes, applying the principles of the Management of the Knowledge as base for the formularization of projects will be able to bring countless benefits to the PMPR, therefore it propitiates to the organization a complete activity of information, producing trustworth reports. Another factor of basic importance for the reorganization of procedures of the DAL is the implantation of the Administration for Projects, that it aims at to use the information gotten through the beginning of the management of the knowledge developing the projects of acquisition of good or services that must proceed to the licitations.

Word-Key: Reorganization; Direction of Logistic Support; Elaboration of Projects.

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	AQUISIÇÃO DE COLETES BALÍSTICOS, EM R\$ .....	46
GRÁFICO 2	QUANTIDADE DE COLETES ADQUIRIDOS .....	47
GRÁFICO 3	AQUISIÇÃO DE PISTOLAS .40, EM R\$ .....	48
GRÁFICO 4	QUANTIDADE DE PISTOLAS .40 ADQUIRIDAS .....	48
GRÁFICO 5	AQUISIÇÃO DE VIATURAS, EM R\$ .....	49
GRÁFICO 6	QUANTIDADE DE VIATURAS ADQUIRIDAS .....	50
GRÁFICO 7	CONHECIMENTO SOBRE A PREVISÃO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL .....	51
GRÁFICO 8	NECESSIDADE DA EXISTÊNCIA DE PROJETO ANTECEDENTE A CADA AQUISIÇÃO .....	52
GRÁFICO 9	REESTRUTURAÇÃO DA DAL, COM BASE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E PRODUÇÃO DE PROJETOS ANTECEDENTES ÀS AQUISIÇÕES.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Cmt Geral	Comandante Geral
CSM/INT	Centro de Suprimento e Manutenção de Intendência
CSM/MB	Centro de Suprimento e Manutenção de Material Bélico
CSM/O	Centro de Suprimento e Manutenção de Obras
CSM/SAM	Centro de Suprimento e Manutenção de Armas e Munições
CSP	Curso Superior de Polícia
DAL/PMPR	Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná
Dr.	Doutor
EM	Estado-Maior
FASPM	Fundo de Assistência Social da Polícia Militar
FONTE 00	Recursos Oriundos do Tesouro do Estado
FUMPM	Fundo de Modernização da Polícia Militar
FUNRESTRAN	Fundo de Reequipamento de Trânsito
GC	Gestão do Conhecimento
OPM	Organização Policial Militar
PM/4	Órgão da PMPR responsável pelo assessoramento Logístico
PMPR	Polícia Militar do Paraná
PR	Paraná
Prof.	Professor
QOPM	Quadro de Oficiais Policiais Militares
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
Ten. - Cel.	Tenente - Coronel.
UFPR	Universidade Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA .....	13
1.2	ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA .....	14
1.3	QUESTÕES ESPECÍFICAS .....	15
1.4	PRESSUPOSTOS .....	16
1.5	FATORES QUALITATIVOS DE ANÁLISE .....	16
1.6	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.7	DEFINIÇÃO DE TERMOS .....	17
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	19
2.1	TIPO DE PESQUISA .....	19
2.2	ÁREA DE ABRANGÊNCIA .....	19
2.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	20
2.4	PASSOS DA PESQUISA .....	20
2.5	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	21
2.6	PESQUISA TEÓRICA .....	21
<b>3</b>	<b>LITERATURA PERTINENTE</b> .....	24
3.1	A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	24
3.1.1	A Estrutura Organizacional Formal .....	25
3.1.2	Programas e Resultados .....	26
3.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, HISTÓRICO E ABORDAGENS CONCEITUAIS .....	28
3.2.1	Conhecimento Organizacional .....	29
3.2.2	Histórico da Gestão do Conhecimento .....	31
3.2.3	Abordagens Conceituais sobre Gestão do Conhecimento .....	32
3.3	INFOMETRIA .....	34
3.4	A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS .....	35
3.4.1	Implantação da Administração por Projetos .....	37
3.4.2	Tópicos Básicos .....	38
3.4.3	O Elemento Humano .....	40
3.4.4	Escritório de Projetos .....	41

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>46</b>
4.1	AQUISIÇÕES REFERENTES A EXERCÍCIOS ANTERIORES ..	46
4.2	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS .....	50
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	56
5.2	SUGESTÕES .....	58
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
	<b>APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE 2 – MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE INTERNO .....</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO 1 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS/2004.....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO 2 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS/2005.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO 3 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS/2006.....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO 4 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS/2007.....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) recebe durante o exercício orçamentário recursos de diversas fontes (FUMPM, FUNRESTRAN, CONSELHO ECONÔMICO, FASPM, SENASP, FONTE 00, CONVÊNIOS, OUTROS), sendo administrados com vistas à execução do gráfico orçamentário para a aquisição de materiais de consumo e materiais permanentes, assim como para a contratação de serviços.

A aquisição de materiais de consumo, materiais permanentes e contratação de serviços, observando as prescrições de vasta legislação reguladora, geram a realização de despesas por meio de processos de aquisição e mesmo contratação de serviços, que vão desde aquelas enquadradas no limite dispensável de licitação (também chamada de compra informal) até os mais complexos processos de licitação (inexigibilidade, internacional, técnica e preço, dentre outros).

Os processos de aquisição, independente da modalidade, são submetidos ao crivo das assessorias jurídicas de cada Secretaria de Estado de Governo, que se manifestam sobre os princípios da legalidade, publicidade, moralidade, oportunidade e economicidade, com vistas à aprovação da despesa pelo Executivo Estadual ou mesmo pelo Secretário de Governo.

A aprovação dos processos de aquisição, e a homologação da efetivação das despesas com respectiva emissão das notas de empenho, obedece a critérios estabelecidos pelo Executivo Estadual, e pelo Executivo da Pasta de Governo interessado no processo.

Todos os processos de aquisição de bens e serviços que utilizam recursos públicos devem ao final ser submetidos às comissões de auditagem do Tribunal de Contas do Estado (no caso de aplicação de recursos estaduais) e ao Tribunal de Contas da União (quando da aplicação de recursos federais), e obedecem o formalismo previsto em Lei desde a elaboração das suas peças iniciais, até os relatórios finais de recebimento, distribuição e aplicação dos bens e serviços.

A falta de um mecanismo interno de apreciação e triagem dos projetos elaborados (quando existe projeto), com vistas às aquisições pretendidas para o exercício orçamentário subsequente, tem gerado diversas situações de desgaste técnico e político ao Comando Geral da PMPR.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

A principal motivação para a realização desta pesquisa, cujo tema é “*A Reestruturação de Procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico, com Ênfase em Elaboração de Projetos*”, é a contribuição que ela irá proporcionar à comunidade científica em geral (gestores de recursos públicos, comissões de auditoria, diretores de finanças públicas, pesquisadores, estudantes ou demais interessados), pois servirá como um importante instrumento de consulta sobre a necessidade de se construir processos licitatórios, desde a sua essência, calcada em projetos sólidos e legais que demonstrem já em seu bojo:

- a) Quais são as informações técnicas existentes e que demonstrem a necessidade da aquisição pretendida?
- b) Quais foram os critérios adotados para o estabelecimento de prioridades e quantificação das necessidades apontadas pelo projeto inicialmente submetido à aprovação?
- c) Quais são os setores da PMPR beneficiados com a pretensa aquisição e quais os reflexos positivos que se espera depois de concluído o processo?
- d) Quais são os reflexos negativos decorrentes da não aquisição junto ao escalão subordinado e ao alto escalão da PMPR e do Estado?
- e) Quais são os recursos que devem ser aplicados para cada aquisição?
- f) Qual o montante de recursos disponíveis por fonte de recurso e, baseado especificamente nos projetos encaminhados, quem arcará de maneira individualizada (fonte de recurso) com as despesas durante a execução do gráfico orçamentário anual?

Um dos principais resultados do trabalho é um produto de informação que poderá beneficiar o escalão superior da PMPR, assim como os demais escalões de governo e outros profissionais interessados. Servirá como referência em estudos infométricos acerca da mensuração de necessidades de aquisição de materiais permanentes (investimentos), materiais de consumo e serviços em benefício da PMPR, a priori em uma escala anual, porém com vistas a previsões analíticas bem fundamentadas que englobem toda a gestão do governo no tempo, interesses técnicos e mesmo políticos.

Além disso, a construção de uma base de dados, calcada em projetos bem construídos, beneficiará a comunidade científica em geral.

Por fim, quem também irá se beneficiar com a construção desta base serão os programadores da aplicação dos recursos, tendo em vista que, para que o processo de reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico da PMPR (DAL/PMPR) se consume, existe a necessidade da arrecadação de dados on-line com as unidades gestoras e demais órgãos envolvidos no processo de coleta de dados e mensuração de recursos aplicáveis, coisa que hoje, absurdamente, não existe nem em nível de DAL/PMPR e nem em nível de PM/4, pois por meio desses registros será possível tornar a sua produção visível à comunidade científica.

## 1.2 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

No Brasil não se aprende que os bens públicos pertencem a todos, acredita-se que não são de ninguém. Talvez essa seja uma das explicações para as constantes depredações, e do mau emprego do erário.

Com o dinheiro público, pensa-se e age-se como se não fosse de ninguém, quando na verdade é de todos. O brasileiro esquece-se com imensa facilidade todos os escândalos a respeito de desvios de recursos, e não se indigna com as inúmeras obras inacabadas por todo o país.

O dinheiro público não é de ninguém! Ninguém reclama o seu mau uso ou o seu desaparecimento nos ralos burocráticos. Isso é cultural, o resultado natural da precariedade da Educação, que nos afasta da cidadania. Muitos gestores do erário pensam desta maneira, e acabam gastando de forma desorganizada e irracional, seja por falta de conhecimento técnico de gestão, seja por vício das rotinas administrativas, ou até mesmo por má fé.

A segurança devida pelo Estado, definitivamente se tornou um dos principais temas da atualidade no país e no mundo. A construção e a gestão das políticas de segurança têm de levar em consideração os princípios do planejamento estratégico, da gestão de recursos, da gestão do conhecimento, do consenso progressivo, do controle social e o da participação cidadã.

O investimento em inteligência policial, em novas tecnologias, em ciência, na valorização de recursos humanos deve ser prioridade. É necessário um “choque de gestão” na segurança pública no Estado.

Particularmente na PMPR, há a necessidade de que os processos aquisitivos sejam acompanhados desde a sua essência (projetos, peças iniciais, fontes, objetivos, resultados pretendidos), com o objetivo único de que sejam bem elaborados e construídos sobre bases sólidas, justificáveis e legais, quanto à aplicação dos recursos públicos, evitando desta forma que o Comando Geral da PMPR tenha qualquer tipo de dificuldade técnica ou política na prestação de informações sobre bens e serviços adquiridos ou contratados em benefício da Polícia Militar do Paraná.

### 1.3 QUESTÕES ESPECÍFICAS

A Polícia Militar do Paraná, por meio de suas várias fontes de recursos, adquire materiais de consumo, materiais permanentes e contrata serviços, executando desta forma o gráfico orçamentário previsto. Esta atividade, porém, não deve ser feita de modo empírico, fazendo-se necessária, portanto, a indicação de algumas questões específicas, as quais foram respondidas neste trabalho:

- As licitações em benefício da Polícia Militar do Paraná, para fazer frente às suas necessidades de aquisição de bens de consumo, bens permanentes, ou contratação de serviços, os quais permitem a execução de sua atividade-fim, são precedidas de planejamento (projetos) baseado nos princípios da Gestão do Conhecimento?
- Quais benefícios a reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico junto aos processos licitatórios, aplicando os princípios da Gestão do Conhecimento como base para a formulação de projetos, poderá trazer para a Corporação?
- Como poderá ser implantada a reestruturação de procedimentos da DAL, de forma a aplicar os princípios da Gestão do Conhecimento nos projetos de compras e contratações antecedentes às licitações?

## 1.4 PRESSUPOSTOS

A reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico, aplicando os princípios da Gestão do Conhecimento nos projetos de compras e contratações que antecedem às licitações, trará um grande avanço na utilização racional das verbas públicas destinadas ao aparelhamento e manutenção das atividades policiais militares, trazendo com isto maior eficiência da atividade policial militar no Estado do Paraná, melhores condições de trabalho aos policiais militares, melhoria da imagem da PMPR, bem como evitará o desgaste da imagem do Comando Geral da Corporação e de seus órgãos de gestão orçamentária.

Trará ainda transparência às aplicações de recursos, servindo de modelo a outras instituições públicas, que poderão utilizar-se deste modelo para trazer credibilidade junto à população.

## 1.5 FATORES QUALITATIVOS DE ANÁLISE

Pode-se destacar como fatores qualitativos de análise, no presente trabalho:

- Fatores técnicos existentes que demonstrem a necessidade da aquisição pretendida;
- Os critérios para o estabelecimento das prioridades e quantificação das necessidades apontadas pelo projeto inicialmente submetido à aprovação;
- O montante de recursos anualmente aplicáveis às aquisições;

## 1.6 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é apresentar e discutir as necessidades de reestruturação da DAL/PMPR, principalmente no tocante ao acompanhamento dos processos licitatórios que geram aquisições em benefício da PMPR, de forma a *integralizar informações* das mais diversas fontes de recursos disponíveis à PMPR, evitando sua aplicação de forma incorreta, desta forma, diminuindo a probabilidade de desgaste técnico ou político do Comando Geral da PMPR.

Decorrente deste seguem os seguintes objetivos específicos:

a) construir a Base de Dados e inserir as informações que possam mensurar, tecnicamente, as verdadeiras necessidades de aquisição em materiais permanentes (investimentos), consumo e serviços necessários à PMPR de forma anual (inicialmente) e plurianual, obedecendo a gestão do governo eleito;

b) realizar análises, infometria e priorização das necessidades levantadas pelos diversos setores envolvidos (PM/4, CSM/MB, CSM/O, CSM/SAM, CSM/INT, OPM, outros), informações que, após triadas qualitativamente, devem ser inseridas nas Bases de Dados;

c) estabelecer, a partir de análises, a infometria e priorização, o panorama das aquisições que devem realmente ser levadas a efeito em benefício da PMPR, observando a priorização dos recursos disponíveis em consonância com a arrecadação e transferência de recursos pelo Estado.

## 1.7 DEFINIÇÃO DE TERMOS

➤ Entrevista: é o diálogo formal onde um interlocutor ouve uma autoridade, sobre qualquer assunto, profissional ou não, manifestando apenas suas opiniões profissionais, técnicas ou funcionais.

➤ Estado-Maior: É um corpo de oficiais qualificados, que tem por finalidade assessorar o Comandante no exercício do comando. Estado-Maior é o órgão de direção-geral, responsável perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Polícia Militar, cabendo-lhe a elaboração de diretrizes e ordens do Comandante-Geral no acionamento dos órgãos de direção setorial e de execução no cumprimento de suas missões.

➤ Exercício Orçamentário: Período de execução dos serviços de um orçamento. Período de tempo de doze meses em que o orçamento financeiro da instituição deve ser executado.

➤ Licitação: A licitação é utilizada em concorrências para escolha dos fornecedores de produtos ou serviços.

- Marketing: é a atividade cujo principal objetivo é satisfazer com produtos ou serviços, os desejos do consumidor por meio do processo de troca.
- Materiais de Consumo: São os materiais aplicados na produção e que em razão de sua natureza têm sua utilização limitada no tempo. São aqueles materiais de curta duração, que não têm uma durabilidade prolongada.
- Materiais Permanentes: São aqueles materiais que têm uma durabilidade prolongada.
- Policiamento Ostensivo: Policiamento ostensivo, de competência da Polícia Militar, são todos os meios e formas de emprego da Polícia Militar, em que o policial é facilmente identificado pela farda que ostenta, como principal aspecto, e equipamentos, aprestos, armamento e meio de locomoção, para a preservação da ordem pública, observando-se critérios técnicos, táticos, variáveis e princípios próprios da atividade, visando a tranquilidade e bem estar da população.
- Público-Alvo: segmento do mercado que se pretende atingir com um plano de comunicação.
- Público Externo: é o público formado pela comunidade em que a Instituição atua.
- Público Interno: é o público que comporta os funcionários de todos os níveis de uma Instituição e seus familiares.
- Público: grupo de pessoas que se distinguem das outras por uma ou mais características em comum, que está direta ou indiretamente ligado à Instituição.
- Unidades da Polícia Militar: São componentes operacionais dos órgãos de execução da Polícia Militar. São assim denominadas as unidades operacionais, que têm a seu encargo as missões policiais-militares. São, por exemplo, os Batalhões de Polícia Militar.

## 2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa referente ao presente trabalho técnico-científico foi analisada a literatura pertinente ao assunto deste trabalho, bem como a estruturação da Diretoria de Apoio Logístico, e ainda o resultado das pesquisas de campo.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhido foi o bibliográfico, documental e pesquisa de campo. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, para a qual foi elaborado um questionário, com perguntas do tipo fechado, aplicado a oficiais da Diretoria de Apoio Logístico, a oficiais da Diretoria de Finanças, ao Chefe da 4ª Seção do EM e ao Chefe do Setor de Compras da DAL, totalizando 25 (vinte e cinco) oficiais.

As observações complementares ao questionário foram transcritas no trabalho, e sofreram análise crítica, tendo por fundamento a literatura referenciada. Foram criteriosamente analisadas, alcançando, deste modo, os objetivos propostos. As pesquisas tiveram suas respostas tabuladas, e apresentadas graficamente, sendo criteriosamente analisadas.

### 2.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A pesquisa desenvolveu-se de forma a analisar a Diretoria de Apoio Logístico da Polícia Militar do Paraná, órgão responsável pelas aquisições de materiais permanentes e de consumo, bem como de contratação de serviços da Corporação, sob a ótica da gestão do conhecimento.

### 2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população envolvida na pesquisa são vinte e cinco oficiais da PMPR. A amostra corresponde a oficiais lotados na Diretoria de Apoio Logístico, na Diretoria de Finanças, ao Chefe da 4ª Seção do EM e ao Chefe do Setor de Compras da DAL, totalizando 25 (vinte e cinco) oficiais.

### 2.4 PASSOS DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, foram empreendidas as seguintes etapas:

- a) Escolha e delimitação do tema;
- b) Escolha do orientador de conteúdo;
- c) Visita e aconselhamento junto ao orientador de conteúdo;
- d) Pesquisa e leitura da bibliografia pertinente ao assunto;
- e) Confecção dos primeiros textos;
- f) Organização dos instrumentos de coleta de dados;
- g) Testagem dos instrumentos;
- h) Conclusão e entrega do projeto de monografia;
- i) Conclusão da fundamentação teórica;
- j) Recepção dos questionários respondidos;
- k) Análise e discussão dos resultados;
- l) Conclusão da análise e dos resultados obtidos;
- m) Confecção dos últimos textos;
- n) Visita ao orientador de conteúdo, com revisão final do conteúdo;
- o) Revisão metodológica;
- p) Entrega preliminar do Trabalho de Conclusão de Curso;
- q) Correções pertinentes;
- r) Encadernação do TCC;
- s) Entrega definitiva do Trabalho.

## 2.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram o questionário, pesquisa de dados e observação, tendo passado pelas etapas de elaboração, pré-teste e aplicação.

O questionário foi elaborado com três perguntas fechadas, as quais visaram obter dos entrevistados informações relevantes a respeito do tema da pesquisa. O mesmo passou por uma etapa de pré-teste, sendo posteriormente aplicado.

A pesquisa documental foi realizada junto à DAL, tendo por finalidade estabelecer parâmetros quantitativos de análise.

A observação foi realizada pelo autor, durante longo período em que ficou lotado na Diretoria de Apoio Logístico.

## 2.6 PESQUISA TEÓRICA

A pesquisa teórica se desenvolveu de modo a permitir que o leitor do trabalho consiga situar-se no contexto do tema, de forma a compreender, sem qualquer dúvida, os objetivos da pesquisa, e o processo de análise que levou às considerações finais.

A 1ª Etapa da pesquisa teórica compreendeu o fichamento da bibliografia a ser adotada na elaboração do trabalho, com as devidas leituras, releituras e anotações;

Na etapa seguinte, ou seja, 2ª etapa, o autor organizou o modo de apresentação do material selecionado. Sob a denominação “Literatura Pertinente”, a pesquisa teórica foi apresentada sob o capítulo 2 do presente trabalho, e dividida em 04 (quatro) partes, quais sejam:

### ➤ A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O presente trabalho, por referir-se a uma organização em particular, ou seja, à Polícia Militar do Paraná, focou a análise na Gestão Organizacional. As diferenças da administração pública apresentadas nesta seção evidenciam a importância do papel da gestão do conhecimento.

Foi destacada a Estrutura Organizacional Formal, que é aquela que segue um

conjunto de regras e regulamentos que lhe proporcionam um sistema capaz de obter a consecução dos seus objetivos.

Outro destaque dado foi quanto aos “Programas e Resultados”. Os sistemas de controle de resultados, que no paradigma burocrático são relegados, passam, após uma reforma gerencial, a traduzir com maior confiança a transparência na prestação de contas dos gestores públicos. As organizações públicas encontram-se entre, de um lado as críticas ao modelo burocrático; de outro lado, a proposta de uma nova forma gerencial. É esse tipo de situação que continua impulsionando o debate acerca da modernização da administração pública no País.

#### ➤ GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, HISTÓRICO E ABORDAGENS CONCEITUAIS

As abordagens teóricas referentes à Gestão do Conhecimento iniciam-se com o conhecimento organizacional, seguido de um breve histórico e de abordagens conceituais sobre a área, sendo absolutamente importante ressaltar que o assunto pesquisado e ora difundido tem estrita relação com os organismos internos da PMPR em compreender a necessidade de mudanças institucionais profundas, principalmente no campo da Gestão do Conhecimento.

Proporciona aos setores administrativos pertinentes os mecanismos mínimos institucionais e compatíveis com a necessidade de integrar informações verdadeiras, produzindo relatórios fidedignos, mensurando impactos a curto, médio e longo prazo, com vista à aplicação racional de recursos pelas diversas fontes disponíveis, compatibilizando as reais necessidades da PMPR no plano anual e plurianual da aplicação financeira Estatal.

Dentro deste tema foram abordados alguns conceitos sobre a Gestão do Conhecimento.

#### ➤ INFOMETRIA

A Infometria é um campo de estudos importante de ser compreendido para este trabalho, pois fornece subsídios para se aplicar na metodologia proposta e alcançar os resultados esperados.

## ➤ A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS

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 processos desenvolvidos e de eficiência comprovada em projetos de extrema complexidade. Cada problema levantado deve ser precisamente identificado.

O tema “Implantação da Administração por Projetos” foi desenvolvido em subitem, esclarecendo que a implantação da administração por projetos não é trivial, necessitando de algumas atenções, de maior ou menor monta, dependendo da experiência de cada organização em tratar com projetos.

Nos “Tópicos Básicos” foi visto que o *plano geral* da organização deve conter os *projetos* e as *operações correntes*. Ele deve incluir, ainda que em outras versões, como as dos planos trienais, quinquenais, decenais etc., não só os projetos em andamento, mas também aqueles planejados para iniciar em horizonte próximo ou longínquo.

O Elemento Humano também obteve destaque no assunto, haja vista que a adoção e a implantação da administração por projetos devem ser precedidas ou acompanhadas do necessário treinamento do pessoal.

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, o **escritório de projetos**. Deve-se considerar que um escritório de projetos, para ser implantado e implementado precisa de muito apoio, dedicação, compreensão e paciência, especialmente porque produz pouco, no início, quando os conhecimentos e experiências são escassos, exatamente quando envolve elevados custos de instalação e promove atritos e conflitos internos.

### 3 LITERATURA PERTINENTE

A revisão bibliográfica constitui-se de uma abordagem sobre a Gestão da Administração Pública e sobre a forma como a Polícia Militar do Paraná deveria aplicar a Gestão do Conhecimento e a Infometria, mesmo antes da confecção propriamente dita dos processos licitatórios para a aquisição de bens e serviços.

Compreender-se-á um pouco sobre a Gestão da Administração Pública e do Conhecimento, bem como sobre a Infometria, os benefícios da aplicação destes princípios em um organismo de acompanhamento técnico dos processos licitatórios gerados para a aquisição de bens e serviços em benefício da PMPR. Para isto utilizar-se-ão os dados divulgados pelo Projeto Monográfico de Fernando Rodrigo da Silva "A produção científica sobre gestão do conhecimento no Brasil", apresentado ao Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná - 2007.

#### 3.1 A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As organizações públicas apresentam características particulares que as diferem das organizações do setor privado. Segundo Osborne e Gaebler (OSBORNE e GABLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 41), "a missão fundamental do governo é 'fazer o bem', não é 'fazer dinheiro'. Por isso, em vez do cálculo absoluto, usado pelas empresas, os governos trabalham com valores morais absolutos". Realizam serviços que irão beneficiar a comunidade, fornecendo-lhes segurança, proteção ambiental, estradas, represas, suprimento de água potável etc. É a forma de resolver o problema coletivo da sociedade.

Para Osborne e Gaebler (OSBORNE e GABLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 41):

Os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. As empresas recebem dos clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio.

O campo de estudo da Gestão Pública pode ser dividido em duas áreas, a Gestão Governamental e a Gestão Organizacional. A primeira volta-se à análise da gestão de programas de governo, definidos para executar um conjunto de políticas públicas demandadas pela sociedade em determinado momento. A Gestão Organizacional, por sua vez, contribui para o gerenciamento dos recursos disponíveis, apoiando os sucessivos governos na execução de suas políticas públicas.

O presente trabalho, por referir-se a uma organização em particular, ou seja, à Polícia Militar do Paraná focou a análise na Gestão Organizacional. As diferenças da administração pública apresentadas nesta seção evidenciam a importância do papel da gestão do conhecimento.

### 3.1.1 A Estrutura Organizacional Formal

Uma organização formal é aquela que segue um conjunto de regras e regulamentos que lhe proporcionam um sistema capaz de obter a consecução dos seus objetivos. Ou seja, "todas as organizações formais modernas, desde as pequenas empresas até as grandes corporações, são burocracias, que se fundamentam na autoridade legal-racional" (MAXIMIANO, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 41). Assim, na alusão à similaridade da estrutura formal com a burocracia, Paiva (apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 42) afirma serem uma coisa só, quando focadas no seu aspecto legal e regimental de funcionamento. Ainda de acordo com Paiva (apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 42), "não existe organização sem a estrutura formal", uma vez que este é o foco central para que se possa fazer uma leitura da empresa.

Historicamente, as organizações públicas são orientadas por normas, regras e regulamentos, características marcantes da administração pública burocrática. Esse tipo de governo foi criado como uma forma de exercer controle sobre os funcionários cercando-os por todos os lados para que não pudessem cometer qualquer ato ilícito na administração pública (OSBORNE; GAEBLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 42).

No entanto, o preço que se paga por essa postura da administração pública é altíssimo. Um governo orientado por normas, regras a serem cumpridas, tem como

resultado um sistema pouco flexível e não adaptável às novas regras do dia a dia (OSBORNE; GAEBLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 43).

O que se observa nos tempos atuais é uma tendência da administração pública em buscar soluções para o lento fluxo de informações apenas investindo em novas tecnologias. Segundo Teixeira Filho (apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 43):

Existe uma tendência, já a alguns anos, de uso de tecnologia da Internet para facilitar a comunicação, criar sistemas de informações mais abertos e interoperáveis, reduzir o ciclo de desenvolvimento e criar interfaces mais amigáveis para os usuários finais. Mas hoje, na maioria dos casos de organizações públicas brasileiras, ainda se está no nível da mudança tecnológica. Ainda não se tem mudança profunda, nem de processos de trabalho, nem de gerenciamento, nem na cultura organizacional.

A cultura e a complexidade da administração pública tendem a exacerbar outros problemas, característicos das organizações burocráticas. O que se percebe é que, na transição de governo não existe a preocupação dos novos dirigentes com informações e conhecimentos deixados pelos seus antecessores, gerando re-trabalhos, perda de tempo, de dinheiro público e de conhecimento (CARVALHO; BARROS, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 44). Esse tipo de comportamento revela uma falta de preocupação dos dirigentes públicos com a preservação da memória organizacional.

### 3.1.2 Programas e Resultados

A prática de avaliação de programas não é característica dos governos burocráticos. Segundo Osborne e Gaebler (apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 47), presta-se muito pouca atenção em resultados.

Pouco importa, como as crianças se saem na escola, ou quantas pessoas finalmente conseguem se empregar e deixar de receber o seguro-desemprego, ou em quanto tenham baixado os índices de criminalidade. Na realidade, escolas, instituições de assistência social e departamentos de polícia ganham mais dinheiro à medida que fracassam, ou seja, quando as crianças vão mal, o desemprego aumenta e a taxa de criminalidade aumenta.

Infelizmente, os programas de governo apresentam uma série de problemas, quando comparados aos programas da iniciativa privada (OSBORNE; GAEBLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 47). Os programas que são desenvolvidos pelos órgãos estatais normalmente têm cunho político, atendendo desta forma a interesses individuais, ou de opções equivocadas, e deixando de atender às reais

necessidades de sua clientela ou da própria organização.

Outro motivo que leva ao fracasso de programas governamentais é o fato de que por meio deles criam-se "feudos", que as organizações defendem a qualquer preço.

Por não considerarem o valor da avaliação de resultados, os programas raramente são corrigidos. Além disso, eles dificilmente morrem, a não ser em casos de crises fiscais extremas. A maioria dos programas continua a se arrastar ano após ano. (OSBORNE; GAEBLER, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 48).

Assim, os sistemas de controle de resultados, que no paradigma burocrático são relegados, passam, após uma reforma gerencial, a traduzir com maior confiança a transparência na prestação de contas dos gestores públicos. Com o estabelecimento desse novo paradigma gerencial, o controle governamental muda o senso de oportunidade da análise dos gastos públicos e começa, então, a dar maior ênfase nos resultados, além de procurar criar, na perspectiva da transparência das ações governamentais, mecanismos que viabilizem a fiscalização dos atos dos gestores públicos, configurando aí o controle social (PEREIRA, apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 48).

Em síntese, até aqui, foram destacadas as principais características da administração pública no País. O que se pode perceber, por meio das considerações aqui apresentadas, é que as organizações públicas encontram-se entre as críticas ao modelo burocrático de um lado, e de outro lado, a proposta de uma nova forma gerencial. É esse tipo de situação que continua impulsionando o debate acerca da modernização da administração pública no País. Porém, segundo Carvalho e Barros (apud SCHLESINGER et al., 2008, p. 48), mais importante do que discutir a esse respeito, é necessário que essa intenção se reflita em ações, garantindo não só a efetividade desse processo, como também a sua irreversibilidade. Sem dúvida, essa garantia é o grande desafio para as organizações públicas na atualidade (SCHLESINGER et al., 2008, p. 48).

### 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL, HISTÓRICO E ABORDAGENS CONCEITUAIS

As abordagens teóricas referentes à Gestão do Conhecimento iniciam-se com o conhecimento organizacional, seguido de um breve histórico e de abordagens conceituais sobre a área, sendo absolutamente importante ressaltar que o assunto pesquisado e ora difundido, tem estrita relação com os organismos internos da PMPR em compreender a necessidade de mudanças institucionais profundas, principalmente no campo da Gestão do Conhecimento, proporcionando aos setores administrativos pertinentes os mecanismos mínimos institucionais e compatíveis com a necessidade de integrar informações verdadeiras, produzindo relatórios fidedignos, mensurando impactos a curto, médio e longo prazo, com vista à aplicação racional de recursos pelas diversas fontes disponíveis, compatibilizando as reais necessidades da PMPR no plano anual e plurianual da aplicação financeira Estatal.

Dentro da visão de reestruturação da DAL/PMPR é importante ressaltar que aquela Diretoria não possui conexão on-line com setores afins ou unidades gestoras, a dinâmica de coleta de dados é manual e por vezes falha, dependendo do interesse dos encarregados de cada setor, respeitadas características próprias das pessoas envolvidas no processo.

Portanto não se está exagerando ao relatar que atividades de controle das informações muitas vezes se processam de forma empírica, atreladas à percepção dos chefes de setores há longo tempo empregados nesta ou naquela atividade.

Algumas iniciativas, tímidas e de forma isolada, foram adotadas, porém, pouco ou nenhum investimento significativo foi aplicado, com vistas a programar atividades ligadas à Gestão do Conhecimento, à Produção Técnica de dados ou mesmo na Infometria, relativas à mensuração das reais necessidades da PMPR em suas diversas áreas; como resultado deste quadro tem-se a destinação dos recursos disponíveis à PMPR sendo projetada (em sua inicial) de forma verbal (principalmente quanto aos recursos oriundos de fontes estaduais). Já no que se refere a recursos oriundos de convênios ou da SENASP, demandam projetos formais, melhor definidos quanto a forma, processo, dimensão das aquisições e objetivos a serem atingidos.

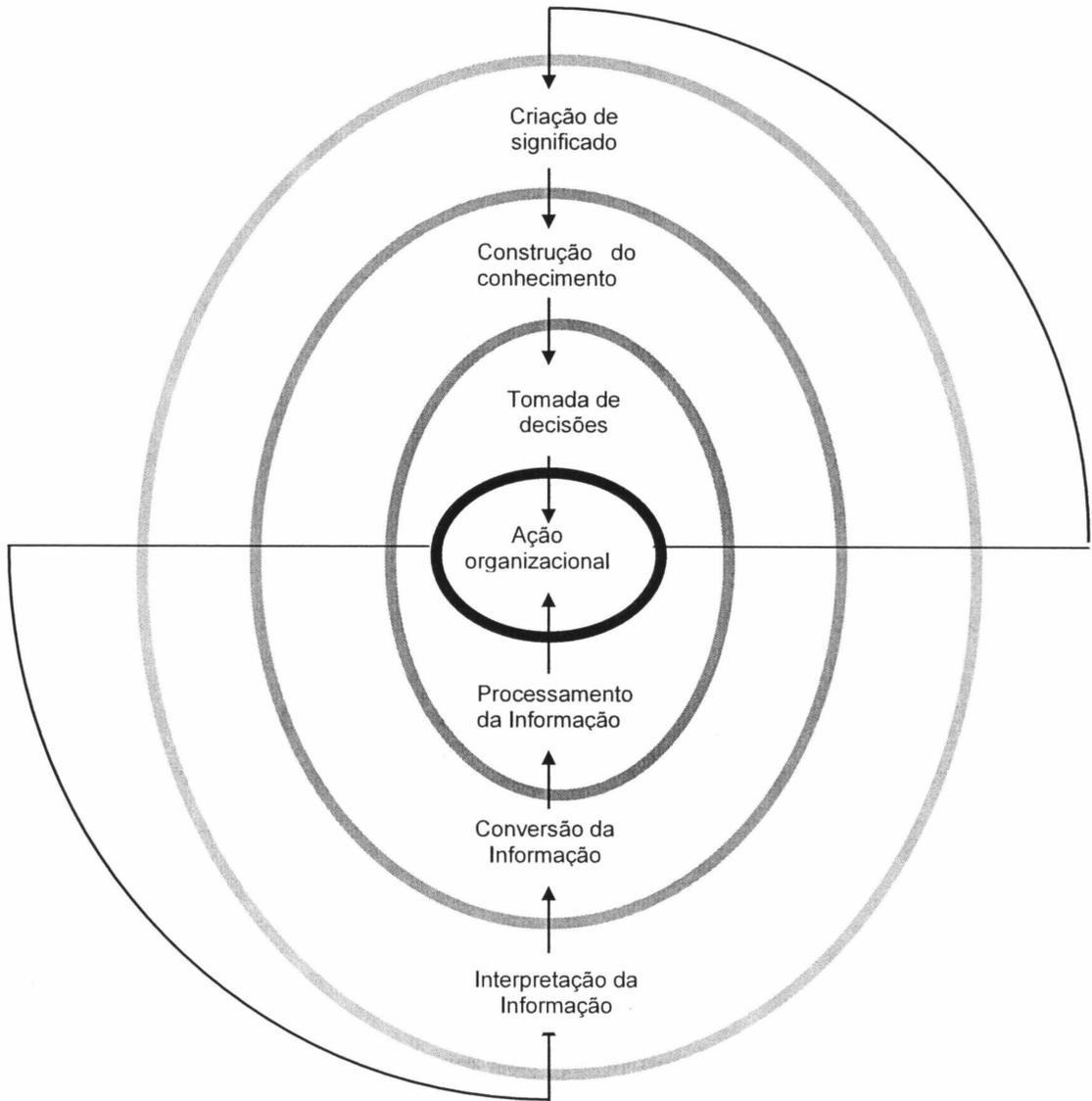
### 3.2.1 Conhecimento Organizacional

Chun Wei Choo (apud SILVA, 2007) destaca três áreas distintas em que a criação e o uso da informação desempenham um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação das organizações. São elas:

- a) Criação de Significado: a organização usa a informação para dar sentido às mudanças ao ambiente externo, desenvolvendo a percepção da influência do ambiente e adquirindo vantagem competitiva;
- b) Construção do Conhecimento: a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado;
- c) Tomada de Decisões: a organização busca e avalia informações de modo a tomar decisões importantes. (CHOO, apud SILVA, 2007)

Essas três áreas são muitas vezes tratadas como processos independentes de informação organizacional. No entanto, o autor ressalta que esses processos são interligados, podendo ser visualizados de forma concêntrica, conforme mostrado na Figura 1. A informação flui do ambiente exterior (fora dos círculos) para o ambiente interior, sendo progressivamente assimilada para permitir as tomadas de decisões na organização. (CHOO, apud SILVA, 2007)

Figura 1 – A organização do conhecimento



Fonte: CHOO, apud SILVA, 2007

Primeiramente, a informação é percebida sobre o ambiente da organização, sendo que o seu significado é construído socialmente. Isso fornece o contexto necessário para que as atividades da organização orientem o processo de construção do conhecimento, sendo caracterizado pela conversão do conhecimento pessoal em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação. Existindo o conhecimento suficiente, a organização está preparada para determinar os cursos das ações de acordo com os seus objetivos. Dessa forma, a ação

organizacional muda o ambiente, produzindo novas correntes de experiência, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo. (CHOO, apud SILVA, 2007)

Durante a fase de criação de significado, o principal processo de informação ocorrido é a interpretação das informações sobre o ambiente (CHOO, apud SILVA, 2007). Isso ocorre em quatro etapas: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção. O processo se inicia com a necessidade de os membros da organização selecionarem as informações mais relevantes de acordo com o ambiente. Depois disso, eles discutem seus pontos de vista e chegam a uma interpretação consensual, armazenando as informações resultantes de forma que elas possam ser recuperadas no futuro (CHOO, apud SILVA, 2007).

Na etapa de construção do conhecimento, o principal processo é o da conversão do conhecimento, em que por meio de diálogos e discursos, os membros partilham seus conhecimentos e articulam o que sabem por meio de metáforas, analogias e canais formais de comunicação (CHOO, apud SILVA, 2007). A construção do conhecimento é analisada mais detalhadamente na seção 2.1.3 do presente trabalho.

Na tomada de decisões, a principal atividade é o processamento e análise da informação, sendo que as regras e rotinas organizacionais orientam os membros na busca da informação e na avaliação das alternativas (CHOO, apud SILVA, 2007).

Levando-se em consideração a abordagem referente às três áreas citadas e a dinâmica e complementaridade entre os três modos de uso da informação (interpretação, conversão e processamento), Choo conclui que “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, apud SILVA, 2007).

### 3.2.2 Histórico da Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento, segundo Strauhs (apud SILVA, 2007), começou a ser um importante foco de discussões das organizações, pesquisadores e usuários da informação e conhecimento a partir do ano de 1987, buscando diferenciais de competitividade.

Com relação à contribuição de outros países para o surgimento da Gestão do Conhecimento no Brasil, Strauhs (2003, p.146) observa que “Ásia, Europa e América do Norte contribuíram com as bases desta disciplina nascente”. A contribuição européia ocorreu com relação à valoração da Economia aliada a outras ciências, tais como a da Computação, Cognitivas e Políticas, por exemplo. A influência asiática contribuiu para uma maior interação entre Governo, Indústria e Academia na formação de parcerias, bem como em projetos de transferência de tecnologia. Por último, a contribuição norte-americana foi no sentido de aplicação de pesquisas interdisciplinares e integração das pessoas às estratégias das organizações.

Quanto à evolução, Strauhs (2003, p.147) estabelece três fases da Gestão do Conhecimento no decorrer de sua história:

- a) 1ª fase – foco no aumento da produtividade: nessa fase houve um significativo investimento em Tecnologia da Informação (TI), principalmente com bancos de dados que pudessem armazenar maiores quantidades de informações, possibilitando aos profissionais das organizações acessar e utilizar informações internas de forma rápida e sem a dependência de outros profissionais nas tomadas de decisões;
- b) 2ª fase – foco no cliente: fase em que ocorreu um aprimoramento no uso das informações, pois não havia interações entre os produtos de Gestão do Conhecimento com as reais necessidades informacionais das organizações;
- c) 3ª fase – foco na interatividade: desenvolvimento de “pontos únicos” de informação para as organizações, através de páginas WEB interativas, portais corporativos, *intranets* e outros mecanismos que disponibilizam as informações de forma interativa e mais integrada, evoluindo às fases anteriores, que se referiam a grandes bancos de dados que muitas vezes não eram integrados e inteligíveis ao usuário.

### 3.2.3 Abordagens Conceituais sobre Gestão do Conhecimento

Como a Gestão do Conhecimento é uma área recente em estudos brasileiros, além de ser considerada uma área interdisciplinar, torna-se difícil estabelecer um conceito único, pois a Gestão do Conhecimento pode se referir a diferentes

objetivos, dependendo do foco em que estiver sendo abordada nas organizações ou por pesquisadores. O que é de consenso entre diversos autores é que, basicamente, a Gestão do Conhecimento se constitui na conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, contribuindo assim para o compartilhamento do conhecimento.

A definição tradicional para o termo conhecimento, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) é como “crença verdadeira justificada” Sob esta perspectiva, os autores estabelecem que, para que um indivíduo tenha conhecimento de algo, é necessário que este “algo” seja verdadeiro, que o indivíduo acredite nessa verdade (condição de crença) mediante uma justificativa (condição de justificação).

Com relação à tipologia do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p.7-8) realizam uma abordagem em dois tipos de conhecimentos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, de difícil formalização e comunicação, sendo constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem após estar imersa em uma atividade por um longo período de tempo. O conhecimento explícito, no entanto, é o conhecimento formal, de fácil transmissão entre os indivíduos, e que pode ser codificado por meio de fórmulas matemáticas, regras e especificações, entre outras formas.

Com relação à gestão do conhecimento, Tarapanoff (2006, p.28) a conceitua como sendo “uma disciplina que trabalha sistematicamente a informação e o conhecimento visando o aumento da capacidade de resposta da empresa ao meio ambiente com inovação e competência, desenvolvendo a eficácia e o conhecimento corporativo”.

Em outra conceituação, os autores Davenport e Prusak (1998) estabelecem que a Gestão do Conhecimento empresarial envolve a geração, o armazenamento e a transferência do conhecimento nas organizações, que pode estar disponível tanto na forma explícita (registrado e estruturado em algum suporte de informação), quanto na forma tácita (não-estruturado e concentrado nas pessoas).

Com uma abordagem mais voltada para a administração estratégica, Miranda (2006, p.158) evidencia que a Gestão do Conhecimento estratégico é:

O processo de criação, captura, assimilação, e disseminação do conhecimento organizacional, sendo formado por informações estratégicas e de acompanhamento, bem como pela intuição de estrategistas e decisores nos processos de formulação e decisão estratégicas.

Ainda com relação à maneira como as empresas vêm utilizando a Gestão do Conhecimento, Von Krogh e outros (2001, p.40) observam que o objetivo da Gestão do Conhecimento tem sido “estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um para convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar”.

É importante ressaltar ainda as preocupações a que responde a Gestão do Conhecimento. De acordo com Robredo (2006, p.303), as preocupações mais concretas são as seguintes:

- a) facilitação dos intercâmbios entre atores ou agentes situados em pontos diferentes e com responsabilidades diversas;
- b) localização rápida da informação apropriada;
- c) rastreamento do conhecimento de todas as pessoas envolvidas;
- d) clarificação das responsabilidades e tarefas de cada um dos atores ou agentes envolvidos no processo.

Após a abordagem das principais preocupações inerentes, Robredo (2006, p.24) conclui que a Gestão do Conhecimento consiste em criar um fluxo otimizado dos conhecimentos, alimentado de forma cíclica por todos os atores da empresa. A gestão otimizada desses fluxos, segundo o autor, apóia-se nas metodologias e tecnologias da informação e da comunicação, apropriadas à Gestão do Conhecimento.

### 3.3 INFOMETRIA

A Infometria é um campo de estudos importante de ser compreendido para este trabalho, pois fornece subsídios para se aplicar na metodologia proposta e alcançar os resultados esperados.

A primeira definição para este termo, de acordo com o estudo de Wormel, é de que “a infometria é um subcampo emergente da ciência da informação, baseada na combinação de técnicas avançadas de recuperação da informação com estudos quantitativos dos fluxos da informação” (1998, p.210).

Entre os cientistas da informação da Europa e Estados Unidos, a infometria é considerada um campo geral de estudos que inclui a bibliometria e a cienciometria.

De acordo com Tague-Sutcliffe (1992, p.1), essas três áreas podem ser assim definidas e delimitadas:

a) Bibliometria: é o estudo dos aspectos quantitativos da informação registrada, seja em sua produção, disseminação e utilização. Desenvolve modelos matemáticos e padrões para as devidas medições, sendo os resultados utilizados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisão;

b) Cienciometria: é o estudo dos aspectos quantitativos da ciência enquanto sendo uma disciplina, atividade econômica, área ou estudo. Envolve estudos quantitativos das atividades científicas, sobrepondo-se assim à bibliometria;

c) Infometria: é o estudo dos aspectos quantitativos da informação em qualquer formato e grupo social. Dessa forma, a infometria pode incorporar, utilizar e ampliar vários estudos que estão fora dos limites da bibliometria e da cienciometria.

No estudo realizado por Macias-Chapula (1998) acerca do papel da infometria e da cienciometria e a sua perspectiva nacional e internacional, o autor menciona que o escopo da infometria é prático e teórico, sendo o desenvolvimento de modelos matemáticos e a determinação de medidas para o fenômeno estudados as duas principais prioridades. Além disso, segundo o autor, esses modelos “oferecem uma base prática para a tomada de decisões, e seu valor está na sua capacidade de sintetizar, em poucos parâmetros, as características de muitos grupos de dados: formato completo, concentração, difusão e mudança através do tempo” (MACIAS-CHAPULA, 1998, p.135).

### 3.4 A ADMINISTRAÇÃO POR PROJETOS

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 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 conseqüente aprendizado das organizações em gerenciar projetos, esta abordagem foi estendida a quase todos os tipos de trabalho da

organização. Mesmo as organizações cujas atividades principais são projetos, vêm estendendo sua aplicação até para as operações correntes de natureza técnica e administrativa (VALERIANO, 2002, 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, esta 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 estas funções extremamente imprescindíveis e muitas outras de alta importância, vem sendo desenvolvido e praticado, há tempos, um conceito conhecido como escritório de projetos (VALERIANO, 2002, p. 92).

Cada problema levantado deve ser precisamente identificado, isto é, indo 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 etc.) com as características de projeto, a abordagem pode ser empregada. Para isso, segundo Valeriano (2002, 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* das partes interessadas.

Em linhas gerais, designa-se o gerente de projeto e parte-se para suas fases características que são a *iniciação*, em que uma organização compromete-se a assumir o projeto e prosseguir com a fase seguinte; **planejamento**, que consiste no delineamento do projeto, estimando o que fazer, como, por quem, por quanto, em quanto tempo, como aceitar o produto etc. e na organização da equipe, para iniciar a *execução* do projeto, com vistas à obtenção do resultado desejado, simultaneamente com o *controle*, que vem a ser o ajustamento da execução com o planejado, até chegar ao *encerramento*, quando o produto é

aceito e entregue e todos os recursos do projeto são desmobilizados, inclusive sua equipe (VALERIANO, 2002, p. 93-94).

O emprego da administração por projetos é recomendado quando há:

- complexidade do problema;
- incerteza sobre a condução dos trabalhos e a obtenção de solução;
- envolvimento de vários departamentos/disciplinas/especializações e/ou outras organizações; e
- restrições de prazos e custos a considerar.

Ao ser progressivamente aplicado na gerência estratégica, nas mudanças organizacionais, na implantação de inúmeros processos e métodos administrativos e operacionais, o gerenciamento de projeto foi, cada vez mais, imergindo nos assuntos da organização, como parte natural do dia-a-dia (VALERIANO, 2002, p. 94).

As razões da crescente adoção da administração por projetos está no fato de que ela focaliza os resultados, permite eficiente emprego dos recursos, faz uso de equipes multidisciplinares e promove salutar envolvimento e desenvolvimento profissional de todos os participantes (VALERIANO, 2002, p. 94).

Com o crescimento da administração por projetos, naquelas empresas que se defrontam com grande número destes, *seus* órgãos internos mais parecem um grande plantel ou um *pool* de especialistas, trabalhando em vários projetos simultaneamente, em uma salutar via de duas mãos, e que, enquanto empregam a maior parte de seu tempo nos serviços de sua especialização ou de suas habilidades, adquirem experiência e crescem profissionalmente por meio da aplicação de *seus* atributos pessoais na mais variada gama de problemas, com a riqueza dos contatos profissionais multidisciplinares (VALERIANO, 2002, p. 94).

#### 3.4.1 Implantação da Administração por Projetos

Parece óbvio, pelas exposições feitas, que a implantação da administração por projetos não é trivial, necessitando de algumas atenções, de maior ou menor monta, dependendo da experiência de cada organização em

tratar com projetos. Evidentemente, para aquelas não voltadas para projetos, o esforço será maior e demandará maior tempo para adotar a abordagem por projetos para que elas absorvam progressivamente a cultura dos trabalhos em equipes multidisciplinares, e para que a descentralização seja compreendida e praticada, seguida da participação nos processos decisórios, da potencialização, das equipes autogeridas e do gerenciamento simultâneo (VALERIANO, 2002, p. 95).

Evidentemente, quanto mais "funcional" ou "departamental" for a cultura da organização, maior lapso de tempo poderá ser exigido. Para aquelas dedicadas preferencialmente a projetos, o caminho será mais curto e suave. Mas, assim mesmo, é necessário praticar o moderno gerenciamento de projetos e implantar um eficiente escritório de projetos.

### 3.4.2 Tópicos Básicos

O *plano geral* da organização deve conter os *projetos* e as *operações correntes*. Ele deve incluir, ainda que em outras versões, como as dos planos trienais, quinquenais, decenais etc., não só os projetos em andamento, mas também aqueles planejados para iniciar em horizonte próximo ou longínquo. Ele decorre do estabelecimento das estratégias e constitui a conseqüente operacionalização do plano estratégico (VALERIANO, 2002, p. 96).

Ao selecionar os projetos para organizar o plano operacional, somente serão considerados aqueles que contribuirão para os objetivos da organização. Sem esta condição, um projeto será simplesmente descartado. A priorização deve ter como parâmetro fundamental o de privilegiar o projeto que maior valor agregar à organização e às partes interessadas. Em condições de dúvidas e de choques de interesses, será priorizado aquele que melhor satisfizer o cliente (VALERIANO, 2002, p. 96).

A priorização deve ser realista, e, portanto, deverá levar em conta a disponibilidade de recursos. A administração precisa ter perfeito acompanhamento da interação dos trabalhos nos projetos com os das operações correntes. Isto pressupõe a disponibilidade de um eficiente sistema de informações gerenciais (VALERIANO, 2002, p. 96).

A organização, à medida que vai evoluindo na implantação da administração por projetos e do moderno gerenciamento de projetos, deve organizar um Manual de Gerenciamento de Projeto que deve ser mantido constantemente atualizado, por meio de revisões, correções e introdução de novos assuntos, decorrentes do progresso observado (VALERIANO, 2002, p. 100).

Valeriano (2002, p. 100) destaca alguns aspectos importantes que devem ser observados quanto aos objetivos e conteúdo de um Manual de Gerenciamento de Projeto.

Os principais objetivos são:

- Ser um instrumento de referência para os administradores da organização, para os gerentes de projeto e os membros das equipes de projeto;
- Estabelecer as metodologias de planejamento e controle de projeto, unificando procedimentos, sem ser uma camisa de força que cerceie a imaginação e a criatividade; e
- Estabelecer uma terminologia da organização, sem se constituir em um “dialeto” perante a comunidade externa.

Como sugestões para o conteúdo, os seguintes tópicos devem ser tratados com a necessária e suficiente extensão:

- Breve descrição da organização: missão, políticas, objetivos e estratégias; estrutura e funcionamento; resumo do plano da gestão da qualidade e do plano da gestão ambiental etc.;
- Principais agentes da administração e meios de contato/comunicações etc.;
- Metodologias e procedimentos para organização, desenvolvimento e funcionamento de equipes;
- Metodologias e procedimentos para cada fase do projeto e das revisões do projeto;
- Principais recursos: capacidades, competências essenciais, softwares, recursos materiais, recursos humanos, etc.;
- Formulários, modelos de tabelas, de memorando, de relatórios, etc. e suas instruções;
- Comunicações no projeto: geração de informações, tratamento, circulação, sigilo, etc.;

- Sistema de informações gerenciais da organização: sua descrição, funcionamento, etc.;
- O escritório de projetos: organização, atribuições, funcionamento, utilização etc.

Cada item a ser introduzido ou modificado deve ser ensaiado e avaliado, seja em uma simulação ou em um projeto piloto real, em alguma área em execução.

### 3.4.3 O Elemento Humano

A adoção e a implantação da administração por projetos deve ser precedida ou acompanhada do necessário treinamento do pessoal. Deverá haver uma progressiva familiarização no trato com pessoas de especialização diversas, com experiências diferentes e enfoques particulares. Deverá haver também uma linguagem única e não dialetos que levem a interpretações ou desentendimentos perigosos (VALERIANO, 2002, p. 105).

O treinamento das equipes em gerenciamento de projetos pode ser feito *just-in-time*, expondo os membros das equipes aos temas, à medida que a abordagem for sendo implantada. Ele é proporcionado junto com programas de implantações, mudanças ou outros esforços da organização que envolvem novos conhecimentos, novos processos, novas habilidades ou expansão dos atributos já existentes. Estes tipos de treinamento, bastante eficazes, devem ser sincronizados com os processos de mudanças e de implantações, exigindo alto nível de interação dos participantes e excelentes meios de comunicação (VALERIANO, 2002, p. 105).

É de fundamental importância que os treinamentos sejam sincronizados e adequados ao estágio de conhecimentos e experiências da organização: a organização e seu ambiente, trabalho em equipes, descentralização, potencialização, processos gerenciais, sistema de informações gerenciais, softwares, implantação ou estágio de funcionamento do escritório de projetos, sistema da qualidade na organização, etc. (VALERIANO, 2002, p. 107).

### 3.4.4 Escritório de Projetos

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, o escritório de projetos.

Para desempenhar suas funções, o escritório 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, 2002, p. 109).

*Estágios iniciais:*

- prestação de serviços de controle de prazos e custos;
- elaboração de relatórios multiprojetos e interdepartamentais;
- treinamento em aspectos específicos de gerenciamento de projeto;
- ligações com os gerentes departamentais e, em especial, com os gerentes de recursos empresariais;
- melhoria contínua de processos de gerenciamento de projeto; e
- levantamento e arquivo de "lições aprendidas".

Nos estágios *intermediários*, mantêm-se os anteriores e mais:

- arquivo do histórico de projetos;
- administração dos processos de gerenciamento de projeto;
- consultoria interna sobre gerenciamento de projeto;
- 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 nos clientes e patrocinadores.

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

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

À medida que o escritório de projetos for evoluindo e acumulando experiência, seus benefícios vão se tornando cada vez mais valiosos para a organização. Dentre eles, ressaltam-se:

- 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 da cultura de projetos na organização; e
- decorrente utilização como importante parte de um sistema de informações estratégicas.

O último dos benefícios citados no subitem anterior é de importância fundamental, pois, para muitos, o escritório de projetos constitui-se em significativa parte de um sistema de informações estratégicas de abrangência empresarial. Para desempenhar bem suas funções, o escritório de projetos precisa dispor de um sistema de comunicações ágil e ao mesmo tempo abrangente, pelo qual fluem informações vitais para a organização. Estas informações dizem respeito não somente à intimidade da organização, mas também ao ambiente externo do qual ela faz parte e delas podem ser inferidas as fraquezas e as forças da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente (VALERIANO, 2002, p. 110).

De fato, o escritório de projetos busca, processa e armazena dados e informações de todas as partes interessadas nos projetos: a alta administração,

os gerentes, empregados e colaboradores da organização; os fornecedores; o governo e sua política; clientes e concorrentes; patrocinadores, financiadores etc. O acervo de dados históricos sobre projetos, tanto de caráter interno como externo, completa as informações "em tempo real" manipuladas no dia-a-dia dos projetos. Evidentemente, deverá haver um sistema de segurança que permitirá o acesso às informações ou a suas partes apenas às pessoas autorizadas (VALERIANO, 2002, p. 110).

Estas informações obtidas, sob a óptica de projetos, devem ser completadas pelas colhidas junto a clientes, distribuidores, serviços de apoio pós-venda etc. que avaliam o produto e serviços associados quando em operação. Estes fatos devem ser levados em conta no planejamento, na implantação e implementação do escritório de projetos (VALERIANO, 2002, p. 110).

### **Instalação de um Escritório de Projetos**

Até atingir sua maturidade, um escritório de projetos passará por quatro fases (VALERIANO, 2002, p. 111):

- projeto;
- implantação;
- implementação; e
- melhoria contínua.

#### ***Projeto***

A instalação de um escritório de projetos deve ser objeto de um projeto específico. É de importância capital que seja feita uma correta e oportuna designação do gerente deste projeto e ele poderá ser, ou não, o futuro responsável pela operação do escritório de projetos. Ele deve estar à frente do projeto desde as fases iniciais e seu perfil é o de um competente e respeitado gerente de projeto sênior. O conhecimento da organização é, em particular, de grande valia, mas isto não deve trazer junto os vieses que uma vivência localizada pode produzir.

Deve-se determinar qual a necessidade da organização e como ela pretende ou pode supri-las ao longo do tempo: quais as atribuições iniciais do

escritório de projetos e quais aquelas deixadas para evoluções futuras e para quando. As partes interessadas nos projetos devem ser consideradas, em especial, os clientes. Evidentemente, o valor ou o resultado esperado pela organização deve ser confrontado com os custos.

Ao término do projeto devem estar definidos: objetivo, recursos para operação (humanos, físicos, financeiros), estrutura e funcionamento do escritório de projetos, treinamento (pessoal do escritório, gerentes e equipes), prazos e custos das fases seguintes.

### ***Implantação***

A obtenção dos recursos necessários, especialmente a formação da equipe e a instalação física do escritório de projetos, permitirão dar início aos trabalhos, com treinamentos seguidos de aplicação em alguns projetos reais, como piloto. Todo o esforço e os resultados devem ser objetos de avaliações, para correções e replanejamento, se necessário.

### ***Implementação***

Depois de verificada a conformidade dos processos, dos meios materiais e da equipe, passa-se a ampliar o alcance do escritório de projetos, abrangendo número crescente de projetos, com todos os passos sendo acompanhados e avaliados.

### ***Melhoria contínua***

Uma vez atingido o objetivo, ou seja, quando conseguida a *eficácia*, esforços devem ser desenvolvidos em melhorar os processos, atualizar *softwares* e meios de comunicação, reciclar a equipe e obter os melhores resultados das lições aprendidas. Em outras palavras, depois da *eficácia*, buscar a *eficiência*, enfim.

Tipicamente, estas fases consumirão um ou dois meses para o projeto, seis meses a um ano para a implantação e mais um ou dois anos até a implementação total.

Deve-se considerar que um escritório de projetos, para ser implantado e implementado, precisa de muito apoio, dedicação, compreensão e paciência,



especialmente porque produz pouco, no início, quando os conhecimentos e experiências são escassos, exatamente quando envolve elevados custos de instalação e promove atritos e conflitos internos. Mas ultrapassados estes problemas da infância, o escritório de projetos poderá cumprir seu papel até que o modelo se esgote e dele surjam outras soluções, não se sabe quando (VALERIANO, 2002, p. 112).

No período de projeto e implantação, o escritório de projetos pode sofrer combate interno porque algumas posições e posturas são questionadas e a necessidade de certa padronização limita algumas liberdades. Toda mudança, mesmo em perspectiva de realização, é olhada com desconfiança e geralmente não conta com adesões e apoios espontâneos. É necessária muita divulgação, por meio de eficiente sistema de comunicações, para aglutinar com entusiasmo pessoas em torno de fatos e sólidas expectativas e não deixá-las atemorizadas com boatos e temores infundados (VALERIANO, 2002, p. 112).

Um dos aspectos essenciais do escritório de projetos é o das comunicações. Será preciso dotar o escritório de projetos de um eficiente suporte de comunicações com todos os projetos, com a organização e com as partes interessadas. Este sistema de comunicações deve estar baseado em um meio físico adequado, seja uma rede interna, uma extranet ou a internet, devendo especificar os participantes, localizações, seus desempenhos e/ou necessidades, modalidades de interações etc. Deverão ser previstos a frequência de reuniões, os objetivos, os tipos de relatórios, as distribuições, retroalimentações etc. (VALERIANO, 2002, p. 116).

Ao se estabelecer a infra-estrutura das comunicações, convém aquilatar a importância deste assunto ao se considerar o escritório de projetos como parte de um sistema de informações estratégicas (VALERIANO, 2002, p. 116).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No capítulo anterior foi realizada uma revisão da literatura atinente ao tema da pesquisa, no qual foram evidenciados conceitos e esclarecimentos teóricos. Neste capítulo, serão apresentados o resultado dos dados pesquisados, bem como a análise dos questionários aplicados.

### 4.1 AQUISIÇÕES REFERENTES A EXERCÍCIOS ANTERIORES

Serão apresentados a seguir os gráficos ilustrativos, referentes às aquisições de coletes balísticos, armas de fogo (pistolas calibre .40) e viaturas policiais militares, realizadas pela Diretoria de Apoio Logístico, nos exercícios orçamentários dos anos de 2004, 2005, 2006 e 2007, de forma a mensurar o quantitativo de investimento anual nestes materiais, independentemente das fontes de recursos, sendo que os dados completos constam em anexo ao presente trabalho.

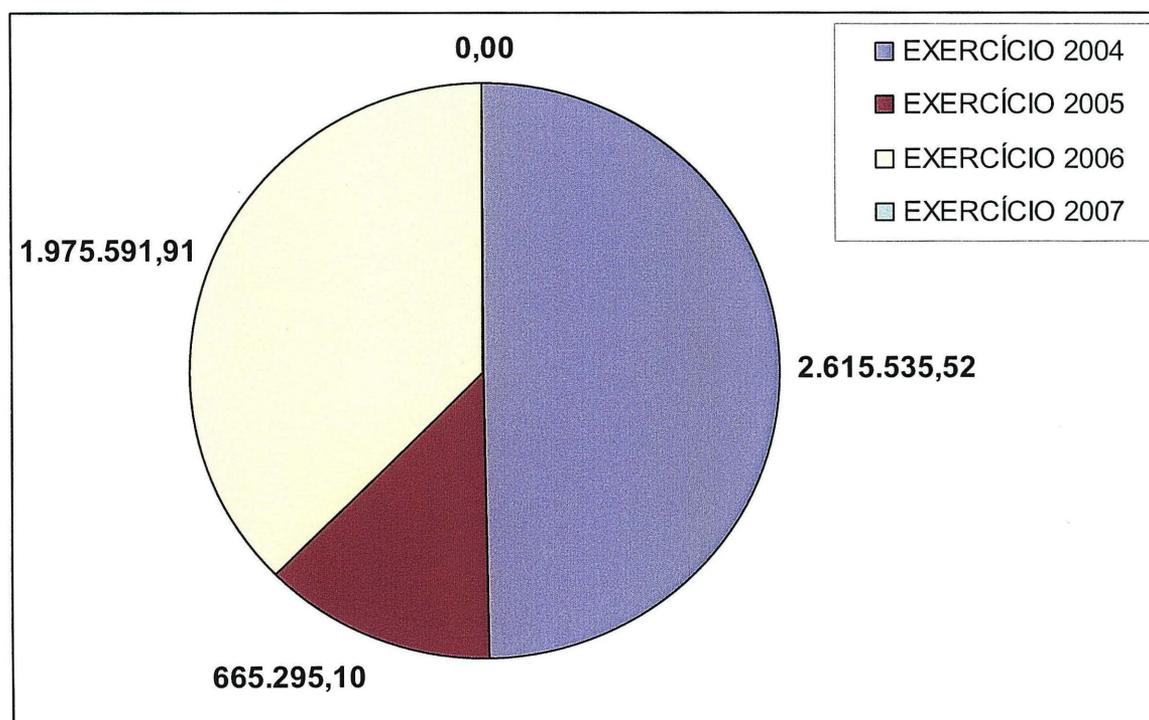
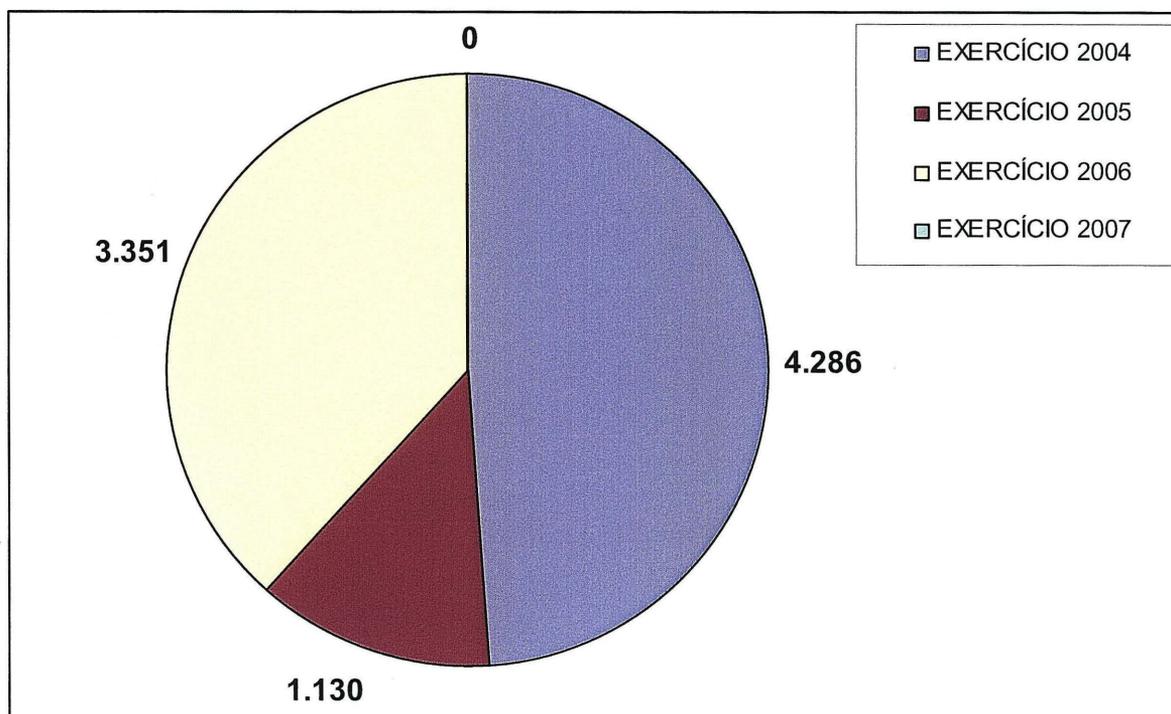


GRÁFICO 1 – AQUISIÇÃO DE COLETES BALÍSTICOS, EM R\$

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico



**GRÁFICO 2 – QUANTIDADE DE COLETES ADQUIRIDOS**

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

Percebe-se, da análise dos Gráficos 1 e 2, que houve maior investimento em coletes de proteção balística no decorrer dos anos de 2004 e 2006, e investimento nulo no decorrer do ano de 2007. No exercício de 2004 houve o maior investimento dentre os demonstrados, totalizando 4.236 (quatro mil, duzentos e trinta e seis) unidades, a um valor total de R\$ 2.615.535,00 (dois milhões, seiscentos e quinze mil, quinhentos e trinta e cinco reais).

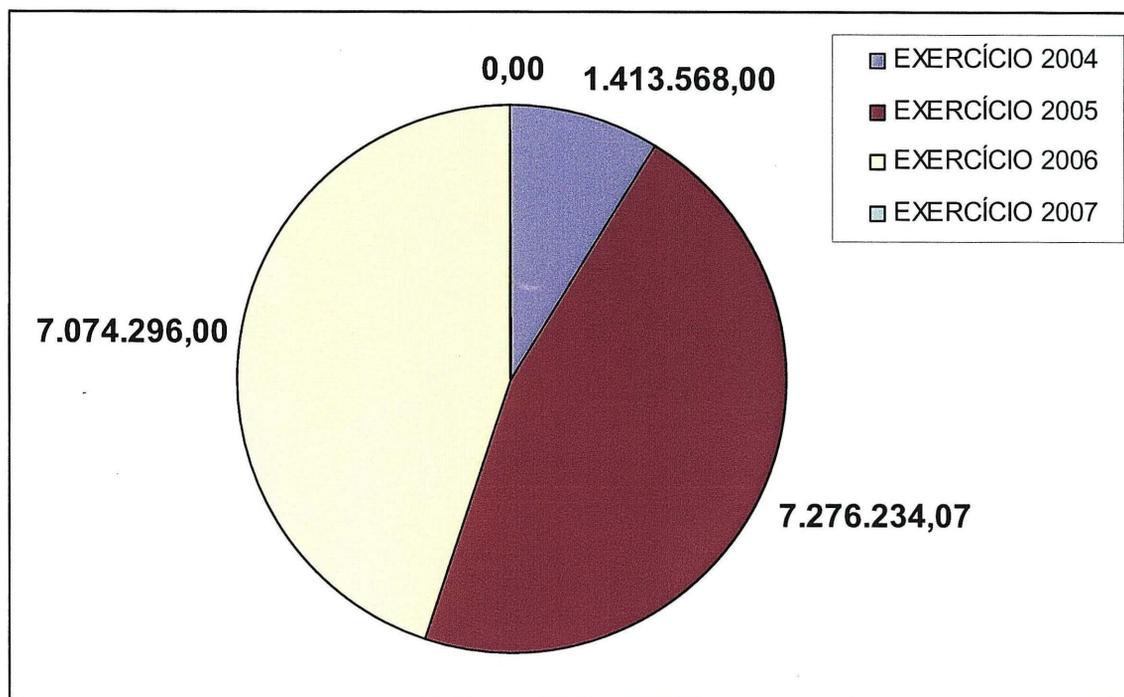


GRÁFICO 3 – AQUISIÇÃO DE PISTOLAS .40, EM R\$

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

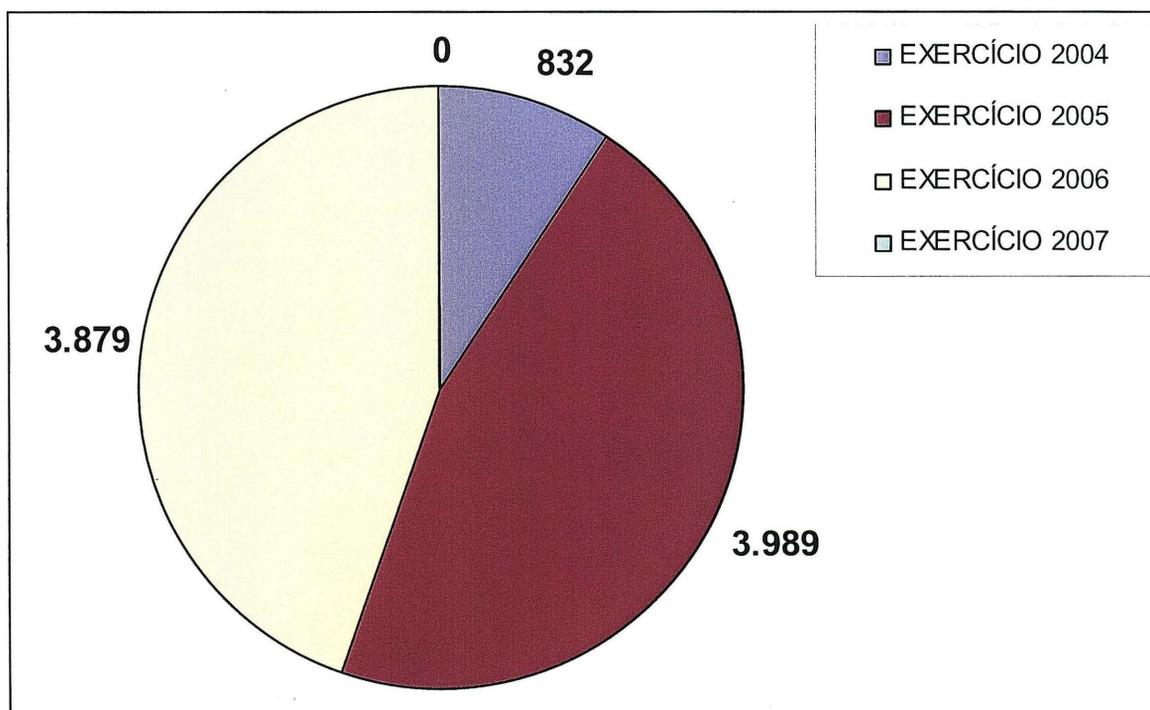


GRÁFICO 4 – QUANTIDADE DE PISTOLAS .40 ADQUIRIDAS

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

Da análise dos Gráficos 3 e 4, percebe-se que houve maior investimento em Pistolas calibre .40 no decorrer dos anos de 2005 e 2006, e investimento nulo no decorrer do ano de 2007. Houve praticamente o mesmo investimento nos exercícios de 2005 e 2006, totalizando, em cada um destes, uma média de 3.900 (três mil e novecentos) unidades, a um valor total médio de R\$ 7.200.000,00 (sete milhões e duzentos mil reais).

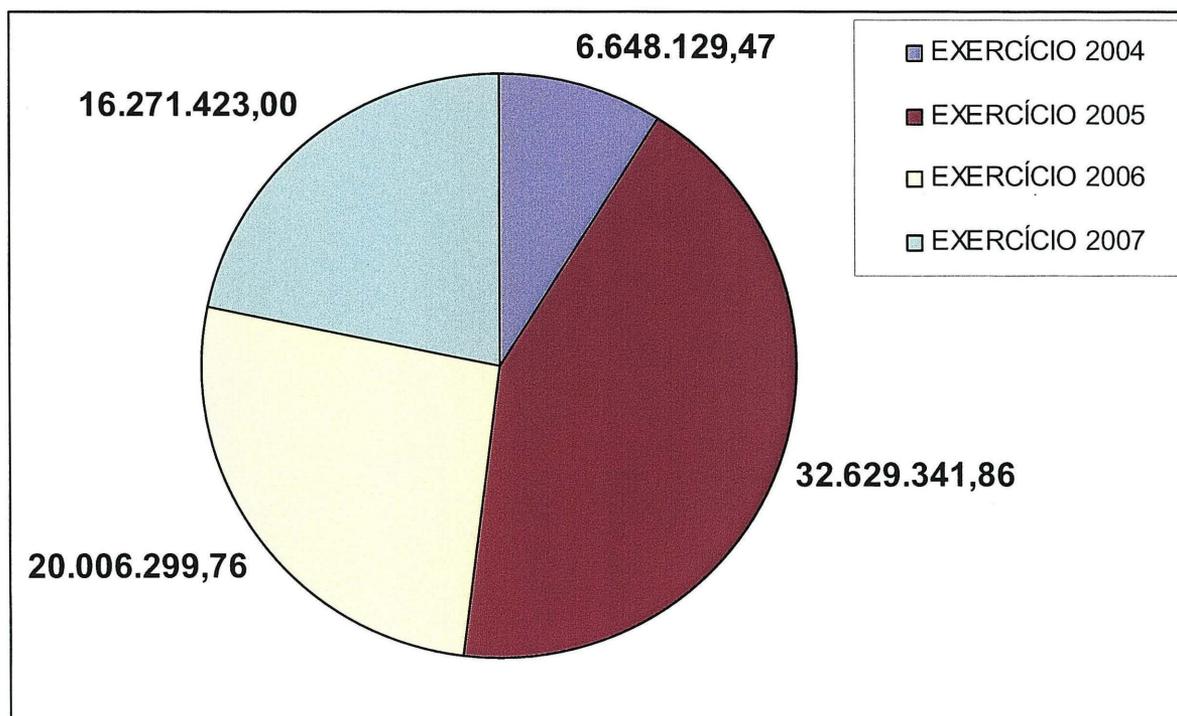
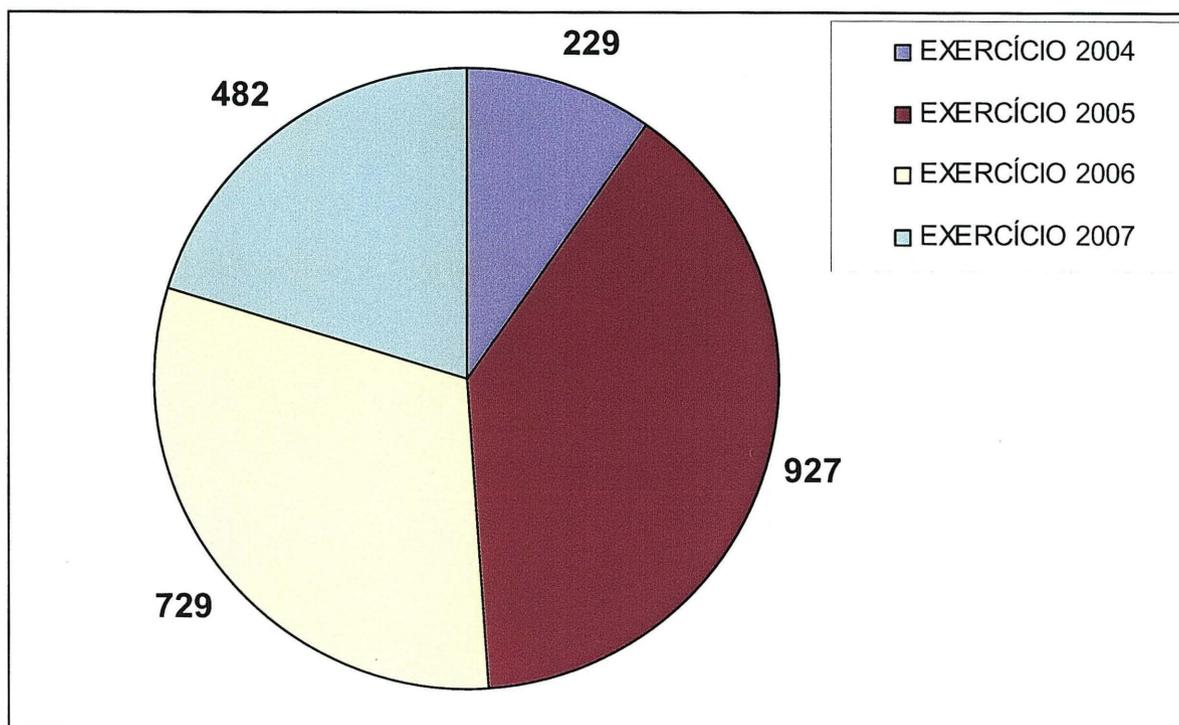


GRÁFICO 5 – AQUISIÇÃO DE VIATURAS, EM R\$

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico



**GRÁFICO 6 – QUANTIDADE DE VIATURAS ADQUIRIDAS**

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

Percebe-se, da análise dos Gráficos 5 e 6, que houve maior investimento em viaturas policiais militares no decorrer dos anos de 2005 e 2006, enquanto que o menor investimento deu-se no ano de 2004. No exercício de 2005 houve o maior investimento dentre os demonstrados, totalizando 927 (novecentos e vinte e sete) unidades, a um valor total de R\$ 32.629.341,00 (trinta e dois milhões, seiscentos e vinte e nove mil, trezentos e quarenta e um reais).

#### 4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados a oficiais da Diretoria de Apoio Logístico, a oficiais da Diretoria de Finanças, ao Chefe da 4ª Seção do EM e ao Chefe do Setor de Compras da DAL, totalizando 25 (vinte e cinco) oficiais.

Os questionários constavam de 03 (três) perguntas do tipo fechado, com respostas de sim/não, sendo que a terceira pergunta é complementada por um comentário do oficial questionado.

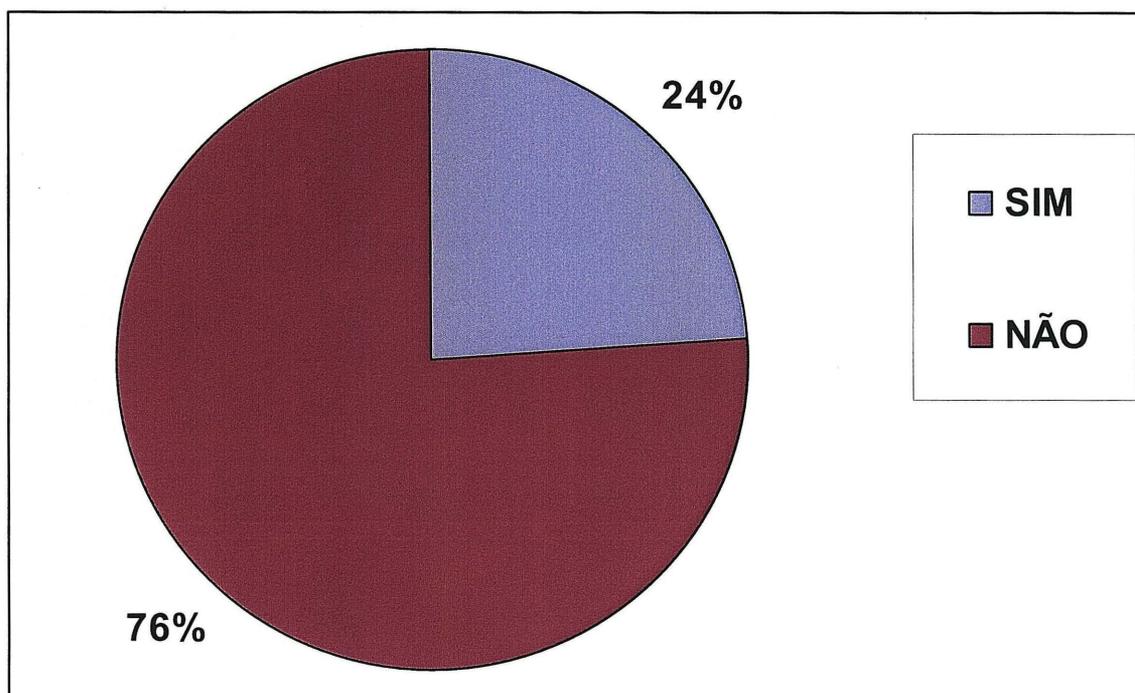
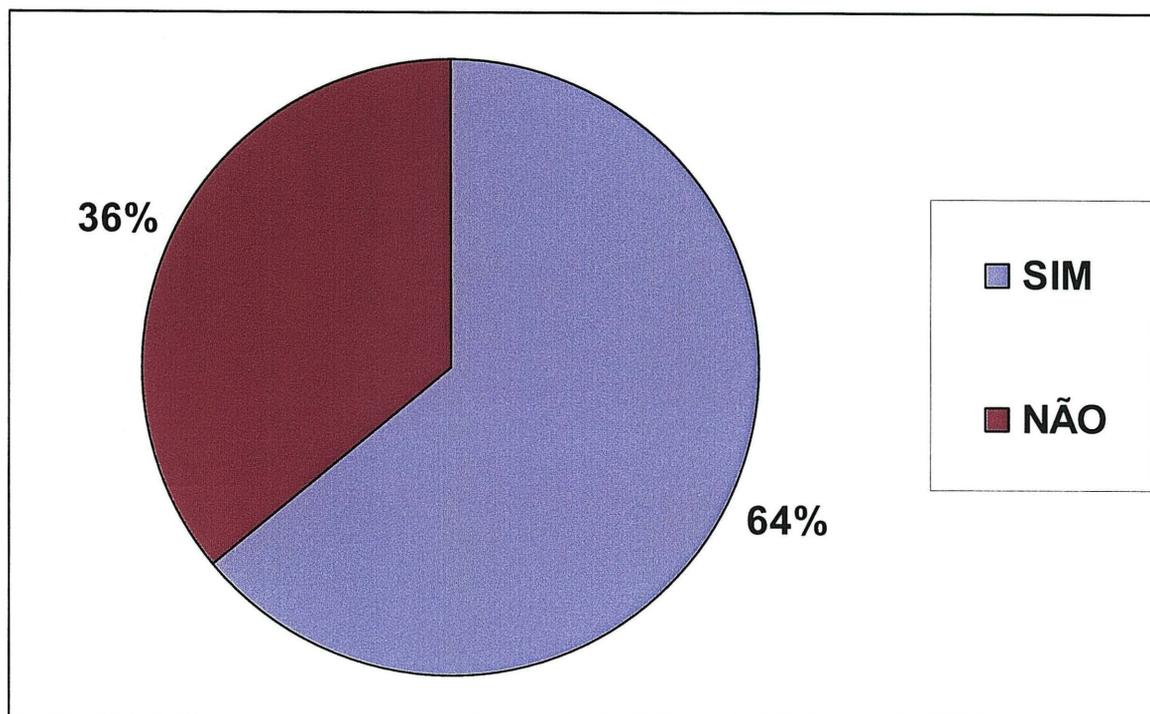


GRÁFICO 7 – CONHECIMENTO SOBRE A PREVISÃO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL

Fonte: Pesquisa de Campo

A primeira pergunta questionou se o Oficial tem conhecimento sobre de que forma e com base em que informação é realizada a previsão de aquisição de material permanente, de consumo e de serviços em benefício da PMPR, e a resposta que preponderou foi a negativa, ou seja, a grande maioria (76%) dos oficiais não têm conhecimento das bases e informações em que são decididas as aquisições de materiais e serviços por parte da PMPR.



**GRÁFICO 8 – NECESSIDADE DA EXISTÊNCIA DE PROJETO ANTECEDENTE A CADA AQUISIÇÃO**

Fonte: Pesquisa de Campo

O segundo questionamento quis saber do oficial se, baseado no conhecimento técnico que possa agregar, seria correto afirmar que, para cada aquisição constante do gráfico orçamentário, deveria existir um projeto elaborado pela PMPR demonstrando a necessidade, quantificação, qualificação, objetivos, distribuição e projeção de impacto caso resulte ou não em aquisição. Conforme evidenciado no Gráfico 8, a maioria (64%) acredita ser correto afirmar que deveria existir este projeto antecedente a cada aquisição, enquanto que os demais 36% acreditam não existir esta necessidade.

Percebe-se, analisando as respostas da segunda pergunta em comparação com a primeira, que os oficiais apenas “acreditam” existir um projeto visando as aquisições, pois primeiramente responderam que não sabem os fundamentos em que são alicerçadas as aquisições, contradizendo, portanto, se soubessem da existência real de um projeto diretor voltado às aquisições por parte da PMPR.

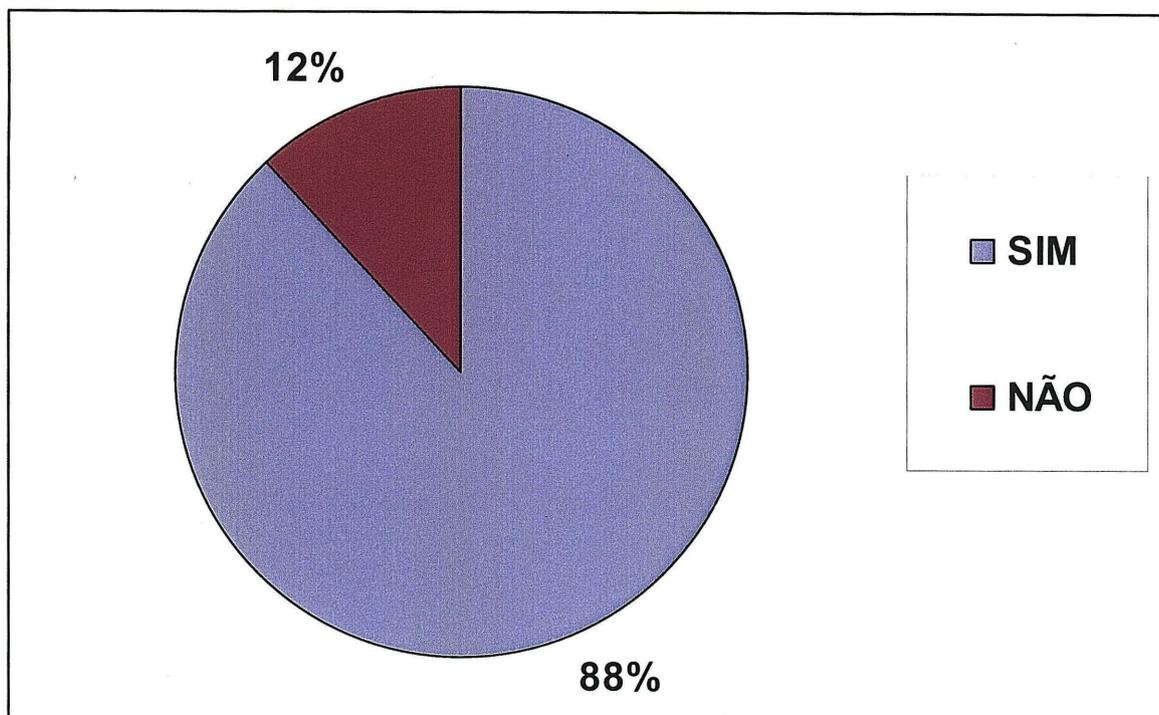


GRÁFICO 9 – REESTRUTURAÇÃO DA DAL, COM BASE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO E PRODUÇÃO DE PROJETOS ANTECEDENTES ÀS AQUISIÇÕES.

Fonte: Pesquisa de Campo

O terceiro questionamento avaliou se o Oficial acredita que uma reestruturação de procedimentos de apoio logístico, com ênfase à elaboração de projetos, pode limitar a interferência política, e se, com a gestão informatizada do conhecimento das necessidades da PMPR, poder-se-ia aprimorar, tecnicamente, a forma como se processam as previsões de aquisição, por meio da análise e produção de projetos para aquisições futuras.

As respostas obtidas foram, em sua maioria (88%), no sentido de que os oficiais acreditam que a reestruturação dos procedimentos da DAL possa trazer benefícios à Polícia Militar do Paraná quanto às aquisições futuras.

A terceira questão foi complementada, ainda, com um questionamento a respeito de quais os possíveis benefícios que esta reestruturação poderia trazer à Corporação, tendo como respostas:

- “Sempre haverá a interferência política, sendo que tais instrumentos irão limitar e reduzir os efeitos maléficos da política.”
- “Maior nível de acertos quanto à necessidade. Aquisição e confecção dos materiais realmente necessários. Maior controle e melhor distribuição dos materiais.”
- “A elaboração de projetos é de suma importância para poder prever a sua aplicação futura. Devemos prever para prover no futuro.”
- “Tais procedimentos permitem que os usuários opinem sobre a qualidade e efetividade das aquisições realizadas pela DAL.”
- “Otimização dos recursos, com aplicação racional dos meios e com a gestão voltada para procedimentos práticos e técnicos.”
- “Quando trabalhamos seriamente com recurso do Estado, através de planos e metas, com o objetivo de podermos trabalhar decentemente e com os meios necessários.”
- “Na visão de senso comum, tenho a percepção que muitas práticas logísticas prescindem de planejamento.”
- “Não acredito que reduza significativamente a interferência política.”
- “As reais necessidades policiais serão atendidas sem a interferência política.”
- “Para não ocorrer o que existe na atualidade, com compras realizadas de acordo com a “crise do momento”.
- “É obvio que mesmo com a implementação do projeto a interferência política continuará existir, porém em menor grau.”

- “Os benefícios seriam vistos de imediato, pois o atendimento às necessidades da PMPR facilitariam o emprego da tropa.”
- “Surtiria efeitos positivos no levantamento e acompanhamento das necessidades logísticas da Corporação, sem interferências ou ingerências externas.”
- “Planejando antecipadamente as interferências políticas diminuiriam, apesar da dependência da liberação política para o projeto orçamentário.”

Da análise das respostas acima transcritas, pode-se concluir que os oficiais questionados demonstram preocupação com a ingerência política nas aquisições e contratações efetuadas pela PMPR, que nem sempre atendem à necessidade da corporação, mas às manobras políticas e eleitoreiras.

Apontam a importância do tema, pois a real necessidade tem que prevalecer no momento de decisão de uma aquisição, de forma a proporcionar melhor desempenho da atividade-fim.

Ressaltam ainda a importância do planejamento, calcado em informações sérias e seguras, para as atividades de logística.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo anterior foram vistas a apresentação e análise dos dados, por meio da representação gráfica do resultado do questionário, feito junto a Oficiais que de alguma forma têm responsabilidades com assuntos financeiros e orçamentários.

Este capítulo destina-se às considerações finais, com as conclusões a que o autor chegou, após todo o processo desenvolvido no trabalho, e ainda apresentação de sugestões que possam vir a auxiliar na melhoria da reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico, particularmente no que se refere à utilização da gestão do conhecimento na elaboração de projetos de aquisição de bens materiais permanentes e de consumo, além de serviços, antecedentes às licitações.

### 5.1 CONCLUSÕES

Diante dos resultados obtidos das pesquisas efetuadas e análises de todas as peças que compõem este trabalho, pode-se afirmar que as licitações realizadas com vistas a suprir as necessidades da Polícia Militar do Paraná na aquisição de bens de consumo, bens permanentes, ou contratação de serviços, os quais permitem a execução se sua atividade-fim, não são precedidas de planejamento (projetos) baseado nos princípios da Gestão do Conhecimento.

A reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico junto aos processos licitatórios, aplicando os princípios da Gestão do Conhecimento como base para a formulação de projetos poderá trazer incontáveis benefícios à PMPR, pois a Gestão do Conhecimento propicia à organização uma perfeita e completa atividade de informações, produzindo relatórios fidedignos. Dentro desta premissa, pode-se afirmar que a Diretoria de Apoio Logístico, hoje, não possui conexão on-line com setores afins, e nem mesmo com as Unidades Gestoras. A dinâmica de coleta de dados é manual, e muitas vezes falha, chegando mesmo a ser empírica a forma de processamento das informações.

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

do conhecimento se constitui na conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, contribuindo assim para o compartilhamento do conhecimento.

Outro fator de fundamental importância para a reestruturação de procedimentos da DAL é a implantação da Administração por Projetos, que visa utilizar as informações obtidas através do princípio da gestão do conhecimento para desenvolver os projetos de aquisição de bens ou serviços que devem anteceder às licitações. A adoção e a implantação da administração por projetos devem ser precedidas ou acompanhadas do necessário treinamento do pessoal.

O escritório de projetos constitui-se em significativa parte de um sistema de informações estratégicas de abrangência empresarial. Para desempenhar bem suas funções, o escritório de projetos precisa dispor de um sistema de comunicações ágil e ao mesmo tempo abrangente, pelo qual fluem informações vitais para a organização, devendo, portanto, aliar a gestão do conhecimento aos projetos.

Toda mudança, mesmo em perspectiva de realização, é olhada com desconfiança e geralmente não conta com adesões e apoios espontâneos.

Da análise dos questionários pode-se concluir que nem mesmo os oficiais diretamente empenhados à logística, orçamento e finanças sabem identificar o modo pelo qual são definidos os processos de compras no âmbito da Polícia Militar, ficando evidente que muitas vezes as decisões são tomadas através de processos empíricos de conhecimento.

Ainda da análise feita dos questionários, pode-se concluir que os oficiais questionados são a favor de uma reestruturação de procedimentos na DAL, que melhore o nível das informações coletadas.

Desta forma, propicia a confecção de projetos sedimentados em informações idôneas e sérias, que levarão a tomada de decisão acertada, acarretando com isto o bom emprego dos recursos públicos direcionados à Corporação, e desta forma propiciando melhoria nas condições de trabalho em todos os níveis da PMPR, e melhorando a imagem da instituição perante a opinião pública.

## 5.2 SUGESTÕES

Como sugestões, resultantes das conclusões a que se chegou no desenvolvimento do presente trabalho técnico-científico, se pode relacionar algumas ações:

➤ Reestruturar os procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico, de forma a dotar a Diretoria de mecanismos de informações confiáveis, de modo que possa, por meio de projetos elaborados com base nestas informações, tomar decisões acertadas a respeito da aquisição de materiais ou serviços por meio de licitação, em conformidade com os preceitos legais, propiciando o emprego racional e inteligente dos recursos públicos, possibilitando à corporação melhorar sua imagem junto ao público interno e externo.

Para que a reestruturação seja possível, outras providências terão que ser tomadas:

- Estabelecer canais de informações eficientes, com base na gestão do conhecimento, amplamente discutido neste trabalho, de forma a permitir um acompanhamento em tempo real *"just-in-time"* das mudanças do cenário externo, e das reais necessidades apresentadas pelas Unidades Gestoras, possibilitando, deste modo, que os dados utilizados na confecção dos projetos de aquisição de materiais e serviços tenham embasamento sólido e real, saindo do empirismo dominante até então;
- Reestruturar fisicamente a DAL, criando em seu organograma uma Seção de Projetos, a qual terá a incumbência de coletar as informações do ambiente externo, e elaborar projetos, dentro dos critérios de prioridades e necessidades detectadas pelas informações coletadas, e após discussão e deliberação de seus membros, em consonância com os objetivos priorizados pelo Comando Geral da PMPR em razão dos recursos disponíveis.
- Implantar o Escritório de Projetos, que será o espaço físico em que a Seção de Projetos ficará alocada, seguindo para isto os preceitos amplamente detalhados no item 3.4.4 do presente trabalho;

- Escolher um gerente de projetos que esteja devidamente qualificado para a função, e treinar e qualificar os demais integrantes da seção.

No desenvolvimento do projeto, algumas informações são cruciais para que possibilitem uma acertada tomada de decisão. Dentre outras informações possíveis, se pode elencar:

- Quais são as informações técnicas existentes e que demonstrem a necessidade da aquisição pretendida?
- Quais foram os critérios adotados para o estabelecimento de prioridades e quantificação das necessidades apontadas pelo projeto inicialmente submetido à aprovação?
- Quais são os setores da PMPR beneficiados com a pretensa aquisição e quais os reflexos positivos que se espera depois de concluído o processo?
- Quais são os reflexos negativos decorrentes da não aquisição junto ao escalão subordinado e ao alto escalão da PMPR e do Estado?
- Quais são os recursos que devem ser aplicados para cada aquisição?
- Qual o montante de recursos disponíveis por fonte de recurso e, baseado especificamente nos projetos encaminhados, quem arcará de maneira individualizada (fonte de recurso) com as despesas durante a execução do gráfico orçamentário anual?

É importante ressaltar que cabe também à Seção de Projetos, o acompanhamento do pós-compra, ou seja, colher informações a respeito da satisfação das Organizações Policiais Militares e da Corporação como um todo, com as aquisições efetuadas, e se estão realmente suprindo as necessidades mais prementes.

Para este acompanhamento, pode-se utilizar um relatório de controle interno, o qual deverá conter (Modelo no APÊNDICE 2):

- 1) Avaliação das metas propostas no projeto inicial;
- 2) Avaliação da quantidade e qualidade do material adquirido;
- 3) Avaliação da forma de distribuição aplicada;
- 4) Avaliação do impacto na atividade em que o material será aplicado junto às OPM da PMPR;

5) Avaliação do impacto na atividade em que o material seria aplicado (em caso da não aquisição por motivos diversos);

6) ANEXOS:

- Levantamento fotográfico dos materiais adquiridos;
- Cópia do termo de exame e recebimento de materiais;
- Cópia das notas fiscais;
- Cópia de pareceres técnicos de aprovação de amostras;
- Cópia da nota de empenho com o recebido da empresa, para avaliação e análise do prazo de entrega;
- Outros documentos achados necessários.

Não resta dúvida que a reestruturação de procedimentos da Diretoria de Apoio Logístico trará transparência e confiança à Corporação, haja vista que os recursos públicos devem ser revertidos em benefício à população, que com seus impostos contribuem para o bem comum, finalidade básica de qualquer órgão estatal.

Em uma época em que vê-se tanto descaso com o bem público, cabe aos gestores da administração pública racionalizar suas despesas, resgatando deste modo a confiança de seus clientes, tratando com zelo, respeito e responsabilidade aquilo que a todos pertence.

## REFERÊNCIAS

- BUFREM, L. S. **Revistas científicas: saberes no campo de ciência da informação.** In: POBLACION, D. A.; WITTER, G. P.; SILVA, J. F. M. (org.). Comunicação e produção científica: contexto, indicadores e avaliação. São Paulo: Angellara, 2006.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LOURENÇO, C. A. **Automação de Bibliotecas: análise da produção via Biblioinfo (1986 – 1994).** In: WITTER, G.P. (org.). Produção científica. Campinas: Átomo, 1997.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. **O papel da infometria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional.** Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, p.134-140, mai/ago. 1998.
- MIRANDA, R. C. R. **Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo.** In: TARAPANOFF, K. (org.). Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- MOURA, E. ITA: **Avaliação da produção científica.** In: WITTER, G.P. (org.). Produção científica. Campinas: Átomo, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OHIRA, M. L. B. **Curriculum Vitae: fonte de avaliação da produção científica de uma pesquisadora.** In: WITTER, G.P. (org.). Produção científica. Campinas: Átomo, 1997.
- ROBREDO, J. **Redes de informação e de gestão do conhecimento: modelagem e estrutura de informações.** In: TARAPANOFF, K. (org.). Inteligência, Informação e Conhecimento. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- SCHLESINGER, C. C. B. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba: Instituto Municipal de Administração Pública, 2008, 120 p.
- SILVA, F.R. **A Produção científica sobre gestão do conhecimento no Brasil – Volume - I: um estudo sobre o panorama da produção científica brasileira na área da Gestão do Conhecimento.** Curitiba, 2007. Monografia (Curso de Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas), Universidade Federal do Paraná, 2007.

STRAUHS, F. R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico: proposição de metodologia.** Florianópolis, 2003. 482 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

TAGUE-SUTCLIFFE, J. **An introduction to infometrics.** Information Processing & Management, v. 28, n. 1, p.1-3, 1992.

TARAPANOFF, K. **Informação, Conhecimento e Inteligência em Corporações: relações e complementaridade.** In: TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência, Informação e Conhecimento.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos.** São Paulo: Makron Brooks, 2001, 295 p.

VON KROGH, G.; ICHIJO, J; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WITTER, G.P. (org.). **Produção científica.** Campinas: Átomo, 1997.

WORMELL, I. **Infometria: explorando bases de dados como instrumentos de análise.** Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, p.210-216, mai/ago. 1998.

## APÊNDICE 1 – MODELO DE QUESTIONÁRIO

**TEMA:** REESTRUTURAÇÃO DE PROCEDIMENTOS DE APOIO LOGÍSTICO: COM ÊNFASE À ELABORAÇÃO DE PROJETOS.

### Questionário

1) Você tem conhecimento sobre de que forma, e com base em que informação é realizada a previsão de aquisição de material permanente, de consumo e de serviços em benefício da PMPR?

- SIM (     )
- NÃO (     )

2) Baseado no conhecimento técnico que possa agregar, seria correto afirmar que para cada aquisição, constante do gráfico orçamentário deveria existir um projeto elaborado pela PMPR que demonstre a necessidade, quantificação, qualificação, objetivos, distribuição e projeção de impacto caso resulte ou não em aquisição?

- SIM (     )
- NÃO (     )

3) Você acredita que uma reestruturação de procedimentos de apoio logístico: com ênfase na elaboração de projetos, pode limitar a interferência política, e com a gestão informatizada do conhecimento das necessidades da PMPR, poderíamos aprimorar, tecnicamente, a forma com se processam as previsões de aquisição, através da análise e produção de projetos para aquisições futuras? Comente os possíveis benefícios.

- SIM (     )
- NÃO (     )

---



---



---



---

## APÊNDICE 2 – MODELO DE RELATÓRIO DE CONTROLE INTERNO

### Modelo de Relatório de Controle Interno

- 1) AVALIAÇÃO DAS METAS PROPOSTAS NO PROJETO INICIAL.
- 2) AVALIAÇÃO DA QUANTIDADE E QUALIDADE DO MATERIAL ADQUIRIDO.
- 3) AVALIAÇÃO DA FORMA DE DISTRIBUIÇÃO APLICADA.
- 4) AVALIAÇÃO DO IMPACTO NA ATIVIDADE EM QUE O MATERIAL SERÁ APLICADO JUNTO ÀS OPM DA PMPR
- 5) AVALIAÇÃO DO IMPACTO NA ATIVIDADE EM QUE O MATERIAL SERIA APLICADO (EM CASO DA NÃO AQUISIÇÃO POR MOTIVOS DIVERSOS).
- 6) ANEXOS:
  - LEVANTAMENTO FOTOGRÁFICO DOS MATERIAIS ADQUIRIDOS.
  - CÓPIA DO TERMO DE EXAME E RECEBIMENTO DE MATERIAIS.
  - CÓPIA DAS NOTAS FISCAIS.
  - CÓPIA DE PARECERES TÉCNICOS DE APROVAÇÃO DE AMOSTRAS.
  - CÓPIA DA NOTA DE EMPENHO COM O RECEBIDO DA EMPRESA, PARA AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO PRAZO DE ENTREGA.
  - OUTROS DOCUMENTOS ACHADOS NECESSÁRIOS.

## ANEXO 1 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

AQUISIÇÕES DE COLETES BALÍSTICOS, PISTOLAS .40 E VIATURAS POLICIAIS MILITARES NOS EXERCÍCIOS DE 2004.

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

### AQUISIÇÕES – 2004

AQUISIÇÕES DE COLETES				
COLETES	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
GLÁGIO	SENASP/178	529,89	146	77.363,94
TAURUS	FUMPM	612,77	736	444.871,02
TAURUS	FUMPM	470,31	400	188.124,00
GLÁGIO	FUMPM	529,76	021	11.124,96
GLÁGIO	FUNRESTRAN	640,25	2.581	1.652.485,25
TAURUS	FUNRESTRAN	635,00	100	63.500,00
TAURUS	FUNRESTRAN	614,90	161	98.998,90
TAURUS	FUNRESTRAN	565,57	122	68.999,54
GLÁGIO	FUNRESTRAN	529,89	019	10.067,91
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>4.286</b>	<b>2.615.535,52</b>
AQUISIÇÃO DE ARMAS				
ARMA	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
PISTOLA .40	SENASP/150	1.699,00	726	1.233.474,00
PISTOLA .40	FUNRESTRAN	1.699,00	106	180.094,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>832</b>	<b>1.413.568,00</b>
AQUISIÇÃO DE VEÍCULOS				
VEÍCULOS	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
FRONTIER	SENASP/150	71.571,42	037	2.648.142,54
FRONTIER	SENASP/150	67.857,14	007	474.999,00
XT / 225	SENASP/150	11.900,00	051	606.900,00
ÔNIBUS	SENASP/150	97.980,00	006	587.880,00
XT / 225	SENASP/178	11.900,00	052	618.800,00
XT / 225	SENASP/178	13.966,00	038	530.708,00
PÁLIO WEEKEN	FUMPM	33.789,47	019	641.999,93
XT / 225	FUMPM	11.900,00	012	142.800,00
PARATI	FUNRESTRAN	39.000,00	005	195.000,00
ÔNIBUS	FUNRESTRAN	100.450,00	002	200.900,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>229</b>	<b>6.648.129,47</b>

## ANEXO 2 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

AQUISIÇÕES DE COLETES BALÍSTICOS, PISTOLAS .40 E VIATURAS POLICIAIS MILITARES NOS EXERCÍCIOS DE 2005.

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

### AQUISIÇÕES – 2005

AQUISIÇÕES DE COLETES				
COLETES	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
TAURUS	FUMPM	592,85	350	207.497,50
BRANDALIZE	FUNRETRAN	586,92	780	457.797,60
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>1.130</b>	<b>665.295,10</b>
AQUISIÇÃO DE ARMAS				
ARMA	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
PISTOLA .40	FUNRESTRAN	1.824,41	727	1.326.346,07
PISTOLA .40	TESOURO	1.824,00	3.262	5.949.888,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>3.989</b>	<b>7.276.234,07</b>
AQUISIÇÃO DE VEÍCULOS				
VEÍCULOS	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
PARATI	SENASP/110	35.000,00	005	175.000,00
PARATI	FUMPM	37.700,00	018	678.600,00
PARATI	FUMPM	36.600,00	060	2.196.000,00
FRONTIER	FUMPM	69.250,00	002	138.500,00
SCENIC	FUMPM	41.000,00	002	82.000,00
GOL / 1.0	FUMPM	26.000,00	082	2.132.000,00
KANGOO	FUMPM	35.453,60	100	3.545.360,00
BLAZER	FUMPM	53.644,00	011	590.084,00
XT / 225	FUMPM	11.937,73	043	513.322,39
PARATI	FUNRESTRAN	32.500,00	031	1.007.500,00
600CC	FUNRESTRAN	32.523,52	018	585.423,36
GUINCHO	DETRAN	124.921,73	023	2.874.349,79
PARATI	DETRAN	35.899,47	076	2.728.359,72
XT / 225	SENASP	14.530,00	071	1.031.630,00
PARATI	SENASP	37.700,00	022	829.400,00
PARATI	TESOURO	34.691,90	314	10.893.256,60
BLAZER	TESOURO	53.644,00	049	2.628.556,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>927</b>	<b>32.629.341,86</b>

### ANEXO 3 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

AQUISIÇÕES DE COLETES BALÍSTICOS, PISTOLAS .40 E VIATURAS POLICIAIS MILITARES NOS EXERCÍCIOS DE 2006.

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

#### AQUISIÇÕES – 2006

AQUISIÇÕES DE COLETES				
COLETES	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
INBRA	SENASP/133	575,83	333	191.751,39
INBRA	FUMPM	575,83	083	47.793,89
INBRA	DETRAN	575,83	799	460.088,17
INBRA	FUNRESTRAN	575,83	962	553.948,46
TAURUS	FUNRESTRAN	615,00	1.174	722.010,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>3.351</b>	<b>1.975.591,91</b>
AQUISIÇÃO DE ARMAS				
ARMA	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
PISTOLA .40	SENASP/133	1.824,00	081	147.744,00
PISTOLA .40	FUMPM	1.824,00	042	76.608,00
PISTOLA .40	DETRAN	1.824,00	500	912.000,00
PISTOLA .40	FUNRESTRAN	1.824,00	1.406	2.564.544,00
PISTOLA .40	FUNRESTRAN	1.824,00	1.850	3.374.400,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>3.879</b>	<b>7.074.296,00</b>
AQUISIÇÃO DE VEÍCULOS				
VEÍCULOS	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
MASTER	FUMPM	87.981,81	013	1.143.763,53
PARATI	FUMPM	32.106,00	025	802.650,00
XR / 250	FUMPM	11.972,47	044	526.788,68
GOL / 1.6	FUMPM	22.000,00	008	176.000,00
MASTER	FUMPM	82.850,00	002	165.700,00
ÔNIBUS	FUMPM	112.755,56	002	225.511,12
XTERRA	FUMPM	79.950,00	012	959.400,00
CAMINHÃO	FUMPM	240.750,00	001	240.750,00
CAMINHÃO	FUMPM	156.840,00	001	156.840,00
PARATI	DETRAN	30.985,91	142	4.399.999,22
XR / 250	DETRAN	12.740,00	280	3.567.200,00
SCENIC	FUNRESTRAN	33.848,38	035	1.184.693,65
GOL / 1.6	FUNRESTRAN	22.000,00	056	1.232.000,00
POLO	FUNRESTRAN	44.180,00	002	88.360,00
600CC	FUNRESTRAN	33.196,42	042	1.394.249,64
BLAZER	FUNRESTRAN	55.000,00	003	165.000,00
ÔNIBUS	FUNRESTRAN	192.350,00	002	384.700,00
ÔNIBUSO	FUNRESTRAN	112.755,56	007	789.288,92
CAMINHÃO	FUNRESTRAN	195.100,00	001	195.100,00
TROLLER	IAP	96.755,00	011	1.064.305,00
GOL / 1.6	DOAÇÃO SENASP	28.600,00	040	1.144.000,00
<b>T O</b>	<b>T A</b>	<b>L</b>	<b>729</b>	<b>20.006.299,76</b>

## ANEXO 4 – AQUISIÇÕES DE MATERIAIS

AQUISIÇÕES DE COLETES BALÍSTICOS, PISTOLAS .40 E VIATURAS POLICIAIS MILITARES NOS EXERCÍCIOS DE 2007.

Fonte: Diretoria de Apoio Logístico

### AQUISIÇÕES – 2007

AQUISIÇÕES DE COLETES				
COLETES	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
T O	T A	L	NÃO	NÃO
AQUISIÇÃO DE ARMAS				
ARMA	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
T O	T A	L	NÃO	NÃO
AQUISIÇÃO DE VEÍCULOS				
VEÍCULOS	FONTE	R\$ / U	QTD	R\$ / T
TROLLER	FUMPM	85.998,00	015	1.289.970,00
BLAZER	FUMPM	54.166,00	024	1.299.984,00
PARATI / 1.8	FUMPM	38.730,00	149	5.770.770,00
GOL / 1.6	FUMPM	26.345,00	030	790.350,00
GOL / 1.6	DETRAN	26.345,00	120	3.161.400,00
PARATI / 1.6	FUNRESTRAN	36.231,50	086	3.115.909,00
GOL / 1.6	FUNRESTRAN	26.345,00	032	843.040,00
DIVERSOS/PAN	DOAÇÃO/SENASP	?	026	?
T O	T A	L	482	16.271.423,00