

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALISSON FERNANDO DOS SANTOS MOKDSE

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO ASSESSORAMENTO
INTERINSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS PARA O ASSESSORAMENTO POLICIAL
MILITAR.

Curitiba

2025

ALISSON FERNANDO DOS SANTOS MOKDSE

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO ASSESSORAMENTO
INTERINSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS PARA O ASSESSORAMENTO POLICIAL
MILITAR.

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD/UFPR).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIA SOCIAIS APLICADAS

Mokdse, Alisson Fernando dos Santos

Análise dos fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional : perspectivas para o assessoramento policial militar / Alisson Fernando dos Santos Mokdse. – Curitiba, 2025.
1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos

1. Administração – Processo decisório. 2. Administração pública. 3. Segurança pública. 4. Policiais militares. I. Ramos, Simone Cristina. III. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. IV. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **ALISSON FERNANDO DOS SANTOS MOKDSE**, intitulada: **ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO ACESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL: PERSPECTIVAS PARA O ACESSORAMENTO POLICIAL MILITAR**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE CRISTINA RAMOS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 27 de Março de 2025.

Assinatura Eletrônica

27/03/2025 15:24:26.0

SIMONE CRISTINA RAMOS

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

27/03/2025 15:55:10.0

JANE MENDES FERREIRA FERNANDES

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

27/03/2025 19:39:07.0

HELIO HIROSHI HAMADA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS)

Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632 - CURITIBA - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4464 - E-mail: ppgold@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 436483

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 436483

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte inesgotável de sabedoria e força, e pelos dons divinos que me sustentaram em cada etapa desta jornada acadêmica. Sem Sua Graça este caminho teria sido muito mais árduo, e é a Ele que entrego minha gratidão mais profunda.

Aos meus pais, **Neil e Iraci Mokdse**, obrigado por todo amor, dedicação e pelo exemplo de integridade e resiliência que sempre me transmitiram. Ao meu irmão, **Alan Mokdse**, sou grato pelo apoio incondicional e incentivo constante, fundamentais para que eu seguisse firme nesta trajetória.

Agradeço a minha esposa, **Carolina B. Brasil Ribeiro Mokdse**, por sua parceria inabalável, paciência e amor, estando sempre ao meu lado em todos os desafios e conquistas desta jornada, e o meu filho, **Fernando Brasil Mokdse**, que é a inspiração para sempre buscar ser um exemplo e me impulsiona a ser melhor a cada dia.

Agradeço minha orientadora, **Profa. Dra. Simone Cristina Ramos**, pela orientação acadêmica, profissional e também pessoal, demonstrando ser uma profissional completa e dedicada. Seu suporte intelectual e experiência foram fundamentais para a construção deste trabalho, e sem sua orientação, esta dissertação não teria sido possível. Meu obrigado se estende aos professores do **PPGOLD**, programa que sem dúvida alguma foi um marco em minha vida pessoal e profissional. Agradeço ainda aos professores das minhas graduações, que foram pilares essenciais na construção do conhecimento que me permitiu alcançar este tão sonhado objetivo acadêmico.

Agradeço à **Universidade Federal do Paraná**, instituição de excelência que forma cidadãos e profissionais comprometidos, oferecendo um ensino de qualidade à sociedade. Aos meus colegas de curso, obrigado pelo apoio e suporte nos momentos mais desafiadores desta caminhada, tornando a jornada mais enriquecedora e significativa.

E por fim sou grato à **Polícia Militar do Paraná**, instituição gloriosa da qual tenho orgulho de fazer parte, pelo acolhimento, pela abertura à pesquisa e pela oportunidade de contribuir com o conhecimento aplicado à realidade da corporação. E presto uma respeitosa continência aos **policiais militares** que participaram deste estudo, por compartilharem suas experiências e vivências, tornando este trabalho mais rico e relevante.

RESUMO

A crescente complexidade dos desafios enfrentados pela administração pública, especialmente na área da segurança pública, demanda uma atuação conjunta e coordenada entre os diferentes entes governamentais. A necessidade de integração entre instituições se justifica pela interdependência de suas funções e pela busca de maior eficiência na formulação, implementação e tomada de decisão em políticas públicas. O assessoramento interinstitucional surge nesse contexto como um mecanismo essencial para promover a cooperação entre órgãos públicos, aprimorando a governança e fortalecendo as capacidades institucionais. Além disso, diretrizes normativas cada vez mais enfatizam a importância da articulação entre instituições para o enfrentamento de problemas que exigem soluções coordenadas e integradas. O presente estudo investigou a relação entre os fatores críticos de sucesso (FCS) e a efetividade do assessoramento interinstitucional, explorando suas dimensões administrativa, cultural, econômica, política e regulatória. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, permitindo a identificação e classificação das principais atividades e práticas relacionadas ao assessoramento interinstitucional. A análise evidenciou a importância da estruturação dos processos, da formalização de normativas e do alinhamento estratégico entre instituições para a consolidação de arranjos colaborativos eficazes. Além disso, a pesquisa abordou as competências essenciais para os profissionais que atuam nessas funções, destacando a necessidade de conhecimentos técnicos, habilidades de gestão e atitudes alinhadas aos objetivos organizacionais. A gestão eficiente dos processos e a clareza na definição de fluxos de trabalho, conforme apontado na literatura, favorecem a integração entre as partes envolvidas, otimizam a tomada de decisão e minimizam falhas operacionais, garantindo maior previsibilidade e eficiência na execução das atividades. O estudo também demonstrou que o assessoramento interinstitucional desempenha um papel estratégico na governança pública, exigindo suporte gerencial, infraestrutura adequada e respaldo político para seu pleno funcionamento. A pesquisa contribui teoricamente ao preencher lacunas na literatura sobre assessoramento interinstitucional e empiricamente ao fornecer diretrizes para aprimorar a governança dessas atividades em organizações públicas. O modelo teórico utilizado permitiu mapear os FCS e suas interrelações, servindo como referência para a formulação de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento de arranjos colaborativos. Os achados deste trabalho oferecem insights relevantes para a adoção de estratégias baseadas nas boas práticas da gestão da segurança pública, promovendo maior integração e efetividade nas ações interinstitucionais.

Palavras-chave: colaboração interinstitucional; assessoramento interinstitucional; fatores críticos de sucesso; serviço público; polícia militar.

ABSTRACT

The growing complexity of the challenges faced by public administration, especially in the area of public security, demands joint and coordinated action between the different government bodies. The need for integration between institutions is justified by the interdependence of their functions and the search for greater efficiency in the formulation, implementation and decision-making of public policies. In this context, inter-institutional advisory services are an essential mechanism for promoting cooperation between public bodies, improving governance and strengthening institutional capacities. In addition, regulatory guidelines increasingly emphasize the importance of coordination between institutions in order to tackle problems that require coordinated and integrated solutions. This study investigated the relationship between critical success factors (CSFs) and the effectiveness of inter-institutional advice, exploring its administrative, cultural, economic, political and regulatory dimensions. A systematic literature review was carried out to identify and classify the main activities and practices related to inter-institutional advisory services. The analysis highlighted the importance of structuring processes, formalizing regulations and strategic alignment between institutions in order to consolidate effective collaborative arrangements. In addition, the research addressed the essential competencies for professionals working in these roles, highlighting the need for technical knowledge, management skills and attitudes aligned with organizational objectives. Efficient process management and clearly defined workflows, as pointed out in the literature, favour integration between the parties involved, optimize decision-making and minimize operational failures, ensuring greater predictability and efficiency in the execution of activities. The study also showed that inter-institutional advisory services play a strategic role in public governance, requiring managerial support, adequate infrastructure and political backing for their full operation. The research contributes theoretically by filling gaps in the literature on inter-institutional advisory services and empirically by providing guidelines for improving the governance of these activities in public organizations. The theoretical model used made it possible to map the CSFs and their interrelationships, serving as a reference for the formulation of institutional policies aimed at strengthening collaborative arrangements. The findings of this work offer relevant insights for the adoption of strategies based on good practices public security management, promoting greater integration and effectiveness in interinstitutional actions.

Keywords: interinstitutional collaboration; interinstitutional advisory; critical success factors; public service; military police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Síntese da revisão sistemática de literatura.....	26
TABELA 1 - Síntese das atividades prestadas no Assessoramento Interinstitucional	27
QUADRO 1 - FCS identificados na revisão de literatura	30
QUADRO 2 - FCS identificados na revisão de literatura	38
QUADRO 3 - Definições de AI expressas pelos participantes.....	40
QUADRO 4 - Demanda organizacional motivadora do AI.....	41
QUADRO 5 - Competências para profissionais que atuam no AI.....	44
GRÁFICO 1 - Menção dos participantes aos elementos do grupo de competências	44
TABELA 2 - Atividades relacionadas ao AI.....	46
GRÁFICO 2 - Citação dos elementos de práticas e processos.....	48
GRÁFICO 3 - Elementos de execução mencionados pelos participantes	50
GRÁFICO 4 - Menção dos elementos do grupo condições organizacionais.....	52

LISTA DE ABREVIATURAS

AI	Assessoramento Interinstitucional
AM	Assessoria Militar
ASSMIL	Assessor Militar
CAO	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CFO	Curso de Formação de Oficiais
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CSP	Curso Superior de Polícia
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
DEP	Diretoria de Ensino e Pesquisa
LOB	Lei de Organização básica
PM	Polícia Militar
PMPR	Polícia Militar do Paraná
POP	Procedimento Operacional Padrão
PRISMA	Metodologia para Revisões Sistemáticas e Meta-Análises
QOPM	Quadro de Oficiais Policiais-Militares
RCLI	Registro de Consentimento Livre e Informado
RI	Relações Institucionais
SCIELO.BR	Scientific Electronic Library Online
TI	Tecnologia da Informação
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVAS	15
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	19
2.2	GOVERNANÇA, REDES E COLABORAÇÃO.....	21
2.3	PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE AI.....	23
2.3.1	Identificando os fatores de sucesso do assessoramento interinstitucional.....	28
3.	METODOLOGIA	32
3.1	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES	33
3.2	COLETA DOS DADOS	34
3.3	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	35
3.4	CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	36
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	38
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.3	COMPETÊNCIAS PARA ASSESSORAMENTO	43
4.4	PRÁTICAS DE ASSESSORAMENTO	46
4.5	CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA O ÊXITO DO AI NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA	51
4.6	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	55
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
5.1	CONCLUSÕES.....	59
5.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS	61
5.3	RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	62
	REFERÊNCIAS.....	64

APÊNDICE 1	73
APÊNDICE 2	76
APÊNDICE 3	78
APÊNDICE 4	80
ANEXO A	81

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata dos fatores críticos de sucesso para o assessoramento interinstitucional e as perspectivas para o assessoramento policial militar. Serão apresentados nesta seção o contexto no qual o tema está inserido, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A partir da segunda metade do século XX, as práticas organizacionais passaram por profundas transformações, exigindo que as organizações ajustassem suas estruturas e processos às demandas do ambiente externo para alcançar maior eficácia (Lawrence; Lorsch, 1967). Esse movimento reforçou a necessidade de alinhar objetivos, estratégias e estrutura organizacional às características do contexto em que operam, destacando também a importância do fator social na gestão. No âmbito das instituições públicas, tais transformações se refletiram em mudanças estruturais e administrativas, sendo a fase gerencial da administração pública um marco nessa adaptação às crescentes demandas sociais (Bresser-Pereira, 1996).

Logo, a crescente demanda da administração pública necessita de novas abordagens de gestão e estruturas institucionais que integrem sistemas de governança para regular ações interorganizacionais (Lorenzi; Procopiuck; Quandt, 2009). Assim, mesmo operando dentro de lógicas próprias, as instituições governamentais atuam em ambientes interligados, exigindo uma convergência de ações entre os diversos atores sociopolíticos. No Brasil, essa necessidade se torna ainda mais evidente diante das mudanças de pensamento da população, que cada vez mais exige maior eficiência do poder público (Gomes, 2015).

No cenário de segurança pública, devido à importância do tema, a integração de diversos órgãos governamentais é essencial, impondo a necessidade de aproximação entre diversas instituições e sujeitos (Farah, 2006). Para Ballesteros (2014), a eficácia do

sistema de segurança pública resulta justamente da capacidade de articular intervenções multissetoriais e interorganizacionais voltadas a prevenir o crime ou a superar suas consequências depois de já ocorrido.

Logo, esse contexto multissituado e complexo que envolve as questões de segurança pública revela que a atuação interinstitucional ganha um caráter relevante sob o olhar da governança (Brasil, 2020). Em vista dessa necessidade de se repensar na natureza dos processos existentes, as instituições envolvidas na segurança pública buscam em diferentes bases teóricas, novos modelos analíticos que possam orientá-las a atender suas demandas.

No quadro da segurança pública, a Polícia Militar (PM) é apenas um dos atores responsáveis, atuando em conjunto com diferentes órgãos dos poderes executivo, legislativo e judiciário em diversas esferas governamentais. A Secretaria Nacional de Segurança Pública foi estabelecida como órgão central para as questões de segurança pública e, por meio dela, canais de cooperação intergovernamental foram criados (Brasil, 2022). Contudo, mesmo pertencendo à estrutura estadual do poder executivo, as assessorias militares foram instituídas pela necessidade de aprimorar as relações interinstitucionais (RI) em nível local e até mesmo nacional. De acordo com Aradzenka (2011), a estruturação de assessorias não é algo incomum nas polícias militares no Brasil, sendo possível encontrar em diversas corporações tais estruturas em atividade.

Nesse sentido, a atuação interorganizacional tem se mostrado fundamental para a construção de um modelo de inteligência de segurança pública mais eficaz e sustentável. Moreira, Bax e Hamada (2023) destacam que o compartilhamento de conhecimento entre instituições de segurança é essencial para melhorar a capacidade de resposta das forças policiais, permitindo a troca de informações estratégicas e a coordenação de ações conjuntas. No caso do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG), por exemplo, a integração entre diferentes órgãos possibilitou o aprimoramento do processo decisório e a otimização dos recursos disponíveis para a segurança pública. Dessa forma, o fortalecimento das relações interinstitucionais não apenas amplia o peso estratégico das instituições policiais, mas também contribui para a construção de políticas públicas mais robustas e alinhadas às necessidades da sociedade.

Diante desse cenário, as ações voltadas à segurança pública exigem uma condução alinhada aos princípios da gestão pública, especialmente ao princípio da eficiência, garantindo que os objetivos sejam alcançados com o melhor uso dos recursos disponíveis. Para isso, é fundamental a adoção de instrumentos de gestão que possibilitem maior organização e eficácia na formulação e implementação de políticas públicas (Bouckaert; Halligan, 2008). Um desses instrumentos está relacionado aos fatores críticos de sucesso (FCS), que podem atuar como diretrizes estratégicas para a governança no setor, permitindo que as organizações aprimorem seus processos e melhorem os resultados esperados (Rockart, 1979). Portanto, a capacidade de identificar e monitorar esses fatores, aliada ao planejamento e à execução de ações fundamentadas em evidências e boas práticas, contribui para uma gestão mais integrada e orientada para resultados, fortalecendo os mecanismos de governança na área da segurança pública." (Osborne, 2010).

Na instituição policial militar selecionada para pesquisa foram instituídas assessorias militares em diversos órgãos públicos, com o objetivo de facilitar a comunicação e troca de conhecimento entre as instituições, bem como o fortalecimento da Polícia Militar do Paraná (PMMPR) perante o cenário estadual (Paraná, 2010). Buscou-se na forma desses arranjos interinstitucionais, atender às novas práticas de gestão públicas e o aumento da demanda social por segurança pública (Paraná, 2022). Entretanto, os instrumentos legais e normativos atuais e que versam sobre o assessoramento e articulação interinstitucionais na referida instituição, ainda não suprem a necessidade de um maior entendimento teórico e funcional desses órgãos assessoriais e a sua importância no contexto estratégico da PMMPR.

Considerando o exposto, observa-se a complexidade do tema assessoramento interinstitucional (AI) no paradigma da governança pública, implicando em uma análise do tema à luz do que já consta na literatura das ciências sociais aplicadas, porém que avance as discussões sobre o assessoramento interinstitucional frente a incipiente produção de conhecimento sobre o assunto. Assim chega-se ao problema desta pesquisa: como os fatores críticos de sucesso contribuem para a atividade de assessoramento interinstitucional prestada pelas assessorias policiais militares?

1.2 OBJETIVOS

Para responder ao problema de pesquisa proposto apresentam-se, o objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Considerando que as informações e a compreensão sobre o assessoramento nas instituições ainda se encontram dispersas, o objetivo geral da pesquisa é “analisar os elementos que caracterizam o assessoramento interinstitucional na Polícia Militar, com foco na identificação de fatores críticos de sucesso que influenciam sua efetividade”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- i. Identificar as competências necessárias para os profissionais envolvidos no assessoramento interinstitucional no contexto da segurança pública.
- ii. Descrever os processos e práticas adequadas ao assessoramento interinstitucional no contexto da segurança pública.
- iii. Discutir as condições organizacionais necessárias para o êxito do assessoramento interinstitucional no contexto da segurança pública.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A presente investigação se mostra relevante ao evidenciar como ocorrem as relações institucionais no contexto de instituições públicas. Cada vez mais, órgãos

governamentais estabelecem colaborações para enfrentar desafios complexos das políticas públicas, os quais não podem ser resolvidos de forma eficaz por uma única organização (Ansell & Gash, 2008). Paralelamente, a literatura acadêmica tem dedicado atenção crescente às dimensões, antecedentes e impactos dessas relações colaborativas nas mais diversas políticas públicas (Agranoff, 2007). Contudo, conforme aponta Noda (2021), em países em desenvolvimento como o Brasil, a escassez de publicações sobre o funcionamento das organizações públicas e a mensuração de resultados das relações institucionais e governamentais representam um obstáculo significativo para a expansão e aprimoramento dessa prática no país.

Além disso conhecer os fatores críticos de sucesso associados ao modelo de prestação de serviços públicos, pode oferecer recurso teóricos que ajudem a promover a qualidade na gestão pública (Santos *et al.*, 2010), e como consequência, proporcionar mais eficácia a este tipo de iniciativa e de outros estudos empíricos em setores específicos das organizações públicas (Santos; Santana; Alves, 2011).

Existe também a necessidade de compreender e avançar sobre o tema de assessoramento institucional:

“A literatura sobre colaboração interorganizacional é um ponto de partida teórico útil para compreender os possíveis resultados desse movimento de maior interação no tempo entre atores de diferentes órgãos. Os trabalhos no campo lidam com a difícil tarefa de explicar de forma dinâmica múltiplos caminhos de interação e ação coletiva altamente sensíveis a condições contextuais (BRYSON; CROSBY; STONE, 2006).

Procopiuk (2009) aponta que o tema governança interorganizacional seja continuamente pesquisado, e se busque entender as razões dos diferentes fatores de desempenho das organizações, sobretudo no contexto brasileiro, pois ainda existe uma discrepância no desenvolvimento e na institucionalização de boas práticas de governança nacionais, quando comparadas com aquelas identificadas nos países anglo-saxões. Outro ponto destacado por Provan e Kenis (2008), é a importância das investigações empíricas sobre os fatores que influenciam uma boa governança de redes, em especial no aspecto de sua formação, diferenciação e interação operacional entre as organizações que a compõem.

Desta forma, como justificativa empírica, cabe ressaltar que a administração pública estadual tem promovido, nos últimos anos, diretrizes estratégicas voltadas à Segurança Pública, favorecendo a adoção de práticas inovadoras e processos que fortalecem a prestação de serviços públicos (Paraná, 2021). Essas iniciativas estão alinhadas ao princípio da eficiência e à política estratégica institucional, priorizando a modernização da gestão e a integração interinstitucional, conforme delineado pela Polícia Militar do Paraná (Paraná, 2022). Além de fortalecer a estrutura organizacional, tais diretrizes possibilitam adaptações metodológicas relevantes para assessorias militares de outras corporações, contribuindo para o aperfeiçoamento de suas práticas e promovendo uma governança mais eficaz.

Outro potencial benefício é que compreender como os fatores críticos de sucesso são aplicados nas assessorias militares da PMPR, pode auxiliar na construção de materiais instrucionais voltados à formação de policiais militares e futuros assessores, enfatizando os elementos essenciais para o sucesso e padronizando ações estratégicas. Essa padronização não apenas aprimora a capacitação, mas também proporciona insights para melhorias contínuas na atuação dessas assessorias. Além disso, tais iniciativas dialogam com os princípios da Agenda 2030 da ONU, que incentiva a implementação de ações eficientes e sustentáveis na administração pública, promovendo instituições mais eficazes, responsáveis e transparentes (ONU, 2015).

Considerando o cenário apresentado, este trabalho justifica-se tanto pela necessidade de aprofundamento de pesquisas empíricas sobre colaboração e assessoramento interinstitucional como pela premência em apoiar a PMPR e outras polícias militares no aprimoramento das atividades exercidas nas assessorias militares, ação esta que pode ser potencializada na análise dos fatores críticos de sucesso que estão envolvidos nestas atividades.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A partir do aparato teórico da revisão de literatura e para análise do objeto de pesquisa, esta dissertação está estruturada em cinco seções.

Na segunda seção são abordados tópicos do referencial teórico que fundamentam o estudo e demonstram a lente utilizada para análise do problema e objeto de estudo,

também são trabalhados conceitos que servirão para compreender os constructos da pesquisa. Desse modo, são explicadas as principais concepções abrangidas pelos fatores críticos de sucesso no que se refere à análise e à promoção de medidas para garantir o sucesso de uma organização e sua utilização na governança. A terceira seção apresenta o método utilizado, o delineamento do estudo, o processo de coleta, tratamento e análise dos dados. Na quarta seção serão descritas a apresentação e análise dos dados, por meio da apresentação dos procedimentos realizados na coleta e tratamento dos dados utilizados na pesquisa, a descrição das competências profissionais, dos processos, e das práticas adequadas, além das condições organizacionais necessárias ao assessoramento interinstitucional no contexto da segurança pública e finalmente os fatores críticos de sucesso voltadas ao assessoramento interinstitucional.

Na quinta e última seção serão apresentadas as considerações finais da pesquisa, as contribuições, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, serão abordadas as definições conceituais e histórico dos fatores críticos de sucesso e ainda sua aplicabilidade nas organizações e no contexto do serviço público. E por fim, será explorado estudos que tratam do tema assessoramento interinstitucional na conjuntura do serviço público identificando as principais características deste nas instituições, à luz da governança colaborativa e da teoria das redes.

2.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Proposto por Daniel (1961), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) têm como pressuposto administrar estrategicamente a informação, com o objetivo de superar a lacuna de abordagem nos sistemas de informação de gestão. Esse conceito foi expandido por Rockart (1979), no qual afirma que os FCS são definidos como áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gestores atingirem seus objetivos. Deste modo, houve uma tentativa de desenvolver uma seleção de fatores, por meio de um banco de dados com os gestores das empresas, e a partir de um sistema de informação seletiva, definir as necessidades de informação com vistas a permitir que o foco dos gestores concentre-se nos fatores de sucesso que representam aspectos importantes, em vez de desperdiçar tempo e outros recursos valiosos no esforço de alcançar maior eficácia. (Pauluci; Quoniam, 2006; Ramos, 2011; Stollenwerk, 2001).

Mais tarde Anthony, Dearden e Vancil (1972) destacam que os fatores de sucesso variam entre as empresas e propuseram os principais fatores de sucesso comuns em uma indústria. Assim, a ideia principal dos fatores-chave de sucesso de acordo com Bruno e Leidecker (1984), é o da identificação, avaliação e da análise de áreas-chave, a fim de promover medidas específicas para garantir o sucesso de uma empresa, elevando ao nível de planejamento e desenvolvimento estratégicos.

Bremenkamp *et al.* (2019), sugerem que a adoção deste tipo de controle e gestão permite às organizações implantar a melhoria contínua dos processos e obter ganhos operacionais, atuando sobre os fatores que são realmente relevantes. Para tal, os FCS devem ser traduzidos em indicadores de desempenho, e constantemente monitoradas e disponibilizadas, pois a comunicação entre os diversos colaboradores, subordinados ou superiores ao gestor, é útil à solução de conflitos organizacionais (Quintella; Lemos; Leitão, 2009; Ramos, 2011; Correia 2010).

Os FCS para, Tu (2015) são úteis em ambientes em transformação e devem ser originados na estratégia da organização. O autor ainda afirma que eles representam os direcionadores da ação dos gestores e que servem de sustentação para o controle dos resultados da organização. Contudo, é necessário que as instituições possuam FCS diferenciados conforme a estratégia adotada, e que as identificações de tais fatores possam contribuir para um melhor controle da gestão na organização (Hofer; Schendel, 1978; Quirino, 2017).

Seguindo o conceito apresentado por Caralli (2004), o FCS amplia tais possibilidades, postulando que esses são mais do que áreas, perpassando atividades, rotinas e elementos culturais. Os FCS podem ser práticas, estratégias, táticas, métodos, ferramentas, técnicas, elementos culturais e motivacionais que precisam ser bem executados para que uma organização tenha aumentadas as suas probabilidades de sucesso (Alreemy *et al.*, 2016).

Rockart (1979) define ainda que os FCS podem variar de acordo com as mudanças ambientais da organização ou com problemas ou oportunidades que cada gestor identifica, e alerta para o fato de que a análise dos FCS é um método empírico baseado em entrevistas aos gestores, que permite identificar prioridades de gestão. O processo de interpretação dos FCS para um gestor é uma análise subjetiva e requer reflexão, pois não existem fórmulas definidas para descobrir os seus FCS (Quintella; Lemos; Leitão, 2009). Dessa forma, estes autores indicam entrevistas com a alta gestão, como forma de obter melhores informações e posteriormente, os resultados dessas entrevistas são analisados para decidir quanto ao seu uso no planejamento e no desenvolvimento de sistemas de informação.

Segundo Cislighi e Luz Filho (2006), esses fatores também podem ser encontrados nas organizações públicas e sem fins lucrativos, em vez de utilizar métricas

financeiras, o sucesso é medido conforme o grau de eficiência e eficácia com que as necessidades de seus participantes são atendidas. Nesse sentido Boynton e Zmud (1984), apresentam um estudo realizado em uma empresa de prestação de serviços financeiros e outro em uma universidade pública, onde foram identificados e analisados os FCS, com vistas ao planejamento estratégico empresarial. Em outro exemplo semelhante, Melo *et al.* (2015), evidenciaram quais os principais fatores críticos que interferem ou podem contribuir para o sucesso de experiências de planejamento estratégico em uma rede pública de ensino.

Esses fatores envolvem aspectos econômicos, políticos, administrativos, ambientais, culturais e regulatórios, por isso podem ser classificados em categorias (Menezes; Hoffmann; Zanquetto, 2019). Exemplificando, o apoio ou a vontade política (Kyie; Chan, 2015) é um fator político. A formalização do arranjo interinstitucional Costumato (2021), é um fator administrativo, pois está relacionado à estrutura administrativa dos órgãos responsáveis pela estruturação e pela gestão da colaboração. Na categoria cultural estão os fatores concernentes ao relacionamento entre as instituições e compatibilidade de culturas destes em relação ao trabalho (Connolly *et al.*, 2020). Na categoria ambiental está o fator regularização ambiental (Kyie; Chan, 2015). Na categoria econômico estão fatores como a estabilidade econômica (Firmino, 2018). Por fim, na categoria regulatório, está o marco regulatório adequado (Kyie; Chan, 2015; Ward *et al.*, 2018).

A definição conceitual presente na literatura sobre FCS é ampla e multifacetada. Para os fins desta pesquisa, considera-se que os FCS são recursos estratégicos e essenciais para o alcance dos objetivos institucionais e para a sustentação do desempenho em contextos complexos. Com a devida delimitação deste tema, é possível avançar para a compreensão dos conceitos de Governança Colaborativa e Redes, Colaboração Interinstitucional e Assessoramento Interinstitucional

2.2 GOVERNANÇA, REDES E COLABORAÇÃO INTERINSTITUCIONAL PÚBLICA

De acordo com Bevir (2012), o termo governança se refere ao processo de direção e controle realizado pelo governo, pelo mercado ou por redes, sobre qualquer tipo de

organização (públicas ou privadas/formais ou informais), sistema, território. Segundo Vieira e Barreto (2019), a governança está relacionada a quaisquer processos de coordenação social, razão pela qual não se limita à forma hierárquica e verticalizada, baseada no controle direto e formal, típico do governo do Estado. Os mercados (sistemas de competição) e as redes (sistemas de cooperação) são exemplos de estruturas de governança que decidem e coordenam as ações sociais sem a necessidade de controles hierárquicos (Williamson, 1985; Powell, 1990).

As redes de cooperação são formatos de negócio baseados em estratégias cooperativas e coletivas que visam à obtenção de vantagens competitivas (Mintzberg, 2000). Balestrin e Verschoore (2008), ao analisar sistemas coletivos de produção aponta que são formatos organizacionais cooperativos que possuem características próprias ambivalentes, unindo competição com colaboração, ganhos de escala com ganhos de especialização e, principalmente, coordenação com flexibilidade.

Bodin (2017), resume a governança colaborativa em um mecanismo de gestão que permite que as estratégias cooperativas (competitivas e cooperativas), estabelecidas coletivamente alcancem êxito, sendo um formato apropriado aos modelos organizacionais cooperativos como as redes de cooperação. Essas trocas colaborativas permitem a criação de redes de relacionamentos que favorecem o estabelecimento de laços sociais entre os atores.

Conforme mostrado nos parágrafos anteriores, a literatura sobre governança colaborativa e desempenho de rede surge e evolui no campo interorganizacional. Partindo deste pressuposto, é possível deduzir que ambas as vertentes podem fornecer *insights* úteis sobre o tema da colaboração pública interinstitucional e a medição dos fatores críticos de sucesso. Contudo, é importante destacar que gestão da colaboração pública interinstitucional e a medição e avaliação do seu desempenho diferem da gestão de desempenho da rede, conforme analisado por muitos autores (Provan; Milward, 2001; Keni; Provan, 2008).

Costumato (2021), em sua revisão menciona que maioria dos artigos da literatura sobre governança colaborativa ou desempenho de redes públicas analisa a dinâmica da colaboração com foco em diferentes formas de relacionamento entre organizações públicas e atores não estatais, negligenciando ao mesmo tempo a amostra específica de colaboração entre duas ou mais entidades públicas. De acordo Costumato (2021), a

colaboração interinstitucional pública pode ser definida como uma interação formal ou informal entre instituições formalmente autônomas de igual estatuto ou aquelas em diferentes níveis de governo que colaboram para alcançar um ou vários objetivos políticos.

Dessa forma, o assessoramento interinstitucional pode ser considerado uma das faces desta interação formal entre instituições públicas, com intuito de auxiliar nas atividades cujo teor extrapolam os limites funcionais e técnicos das instituições, em estudos voltados à promoção da integração institucional e no aperfeiçoamento das relações institucionais dos atores públicos envolvidos. Elas podem ser estruturadas de diferentes formas na organização da Administração Pública Direta e Indireta.

Seguindo esse argumento, a atividade de assessoramento policial militar remonta às atividades de assessoramento que se referem àquelas atividades, consultivas por natureza, que envolvem principalmente processos intelectuais e especializados (Brasileiro 1968), ou de estado-maior, destinadas a coordenar as ações dos órgãos de direção setorial nos assuntos atinentes às atividades das forças militares e responsável por assessorar o Comandante, particularmente quanto ao preparo para as operações militares (Brasil, 2022).

Diante do cenário atual, no qual se exige mudanças na gestão e principalmente nos resultados da segurança pública, bem como espaços de negociação e construção coletiva intergovernamental (Ballesteros, 2014), às assessorias policiais militares atuam em setores estratégicos nas organizações, e que por meio das relações interinstitucionais buscam cumprir suas missões determinadas em lei, atender suas demandas institucionais e obter apoio nos mais diversos pontos de interesse, tanto na competência estadual, como no âmbito federal.

2.3 PRODUÇÃO ACADÊMICA RECENTE SOBRE ASSESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL

Considerando os objetivos de pesquisa e visando a construção de fundamentação teórica robusta para o desenvolvimento do trabalho e para apropriação da temática sobre

Assessoramento Interinstitucional, foi empreendida uma revisão sistemática da literatura. Ademais, o contexto emergente do tema estudado (Costumato, 2021) indicou a necessidade de, além da leitura dos principais trabalhos publicados, também proceder o rastreamento da produção acadêmica sobre Assessoramento Interinstitucional até o momento para se obter um nível mais aprofundado de pesquisa.

Segundo Higgins *et al.* (2019), a revisão sistemática de literatura é uma abordagem claramente formulada que usa métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes e para coletar e analisar dados dos estudos incluídos na revisão. Logo, as revisões sistemáticas são caracterizadas por serem metódicas, abrangentes, transparentes e replicáveis. Para o autor, elas envolvem um processo de busca sistemática para localizar todos os trabalhos relevantes publicados e não publicados que abordam uma ou mais questões de pesquisa, bem como uma apresentação e síntese sistemáticas das características e descobertas dos resultados dessa busca e auxiliando a minimizar a subjetividade e o viés.

Os procedimentos adotados na revisão sistemática de literatura deste trabalho levam em consideração as recomendações do diagrama de fluxo PRISMA - Itens Preferenciais de Relatórios para Revisões Sistemáticas e Meta-Análises (Galvão; Ricarte, 2019). Esse protocolo auxilia pesquisadores a qualificar o processo de revisão sistemática e abrange as etapas de identificação de registros em bases de dados de acordo com critérios pré-estabelecidos; a triagem dos registros de acordo com os critérios de inclusão/exclusão; e a inclusão dos registros selecionados para compor o escopo da análise qualitativa ou quantitativa.

Após um exame prévio da literatura, foram elencadas para pesquisa as palavras-chave, "Interinstitucional", "Interorganizacional", "Assessoramento" e "Público" e também foram incluídas em inglês as palavras "Interinstitutional", "Interagency", "Advisory" e "Public". As palavras-chave "Desempenho" e no inglês "Performance", foram incluídas também, pois permitem entender a relação dos fatores críticos de sucesso na atividade de assessoramento interinstitucional.

Como ferramentas de pesquisa, foram selecionadas bases de dados considerando a abrangência, confiabilidade e acessibilidade à produção científica. Para os artigos no idioma inglês, foram utilizadas duas bases de dados: a Web of Science e a Scopus,

ambas reconhecidas no meio acadêmico. Para o idioma português, além das bases citadas, foram incluídas a Redalyc e SCIELO.BR.

Foram definidos como critérios de inclusão artigos publicados em revistas científicas, escritos em inglês e português, e dada a natureza do conteúdo não foi incluído nenhum filtro sobre o ano de publicação. Com o objetivo de garantir que as palavras-chave eram abordadas como temática principal e não periférica, a busca foi direcionada para o título das publicações, palavras-chave e resumo. Nesta primeira triagem, a busca resultou em um número expressivo de 2502 publicações.

A seguir foi restringida a pesquisa apenas a contribuições publicadas em revistas acadêmicas com revisão por pares. Foram utilizadas as categorias WOS e SCOPUS, e removidas todas as contribuições que não estavam relacionadas com a área de “administração pública” e “public management”, a fim de garantir que aquelas que permaneceram no conjunto de dados final atendiam aos requisitos básicos de rigor teórico.

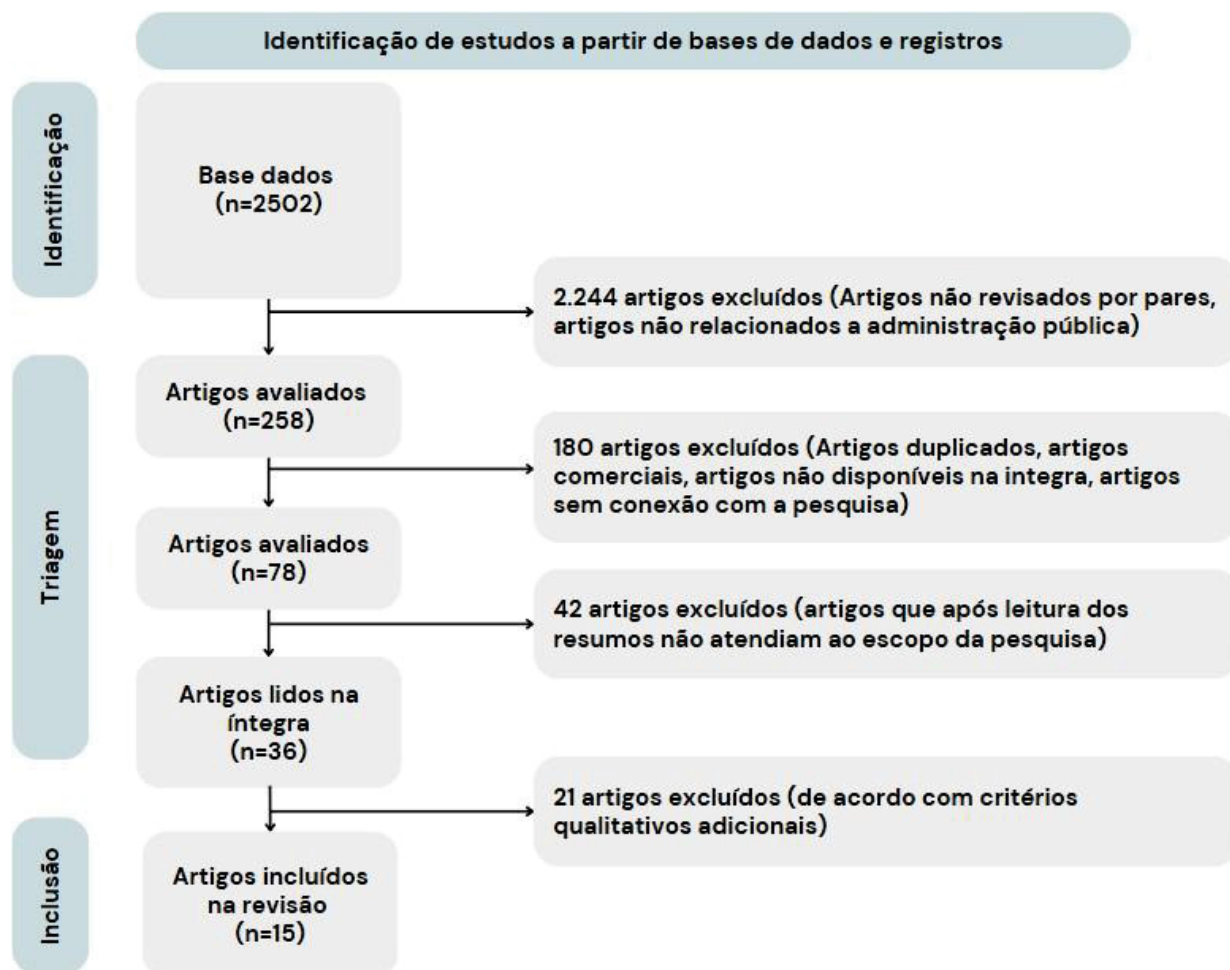
Deste modo a busca nas referidas bases de dados reduziram para um total de 258 achados. Outros critérios de exclusão instituídos abarcavam artigos duplicados; artigos cujo teor não possui conexão com as questões de pesquisa; artigos de caráter comercial e artigos sem acesso ao texto integral e que diminuíram para o total de 78 artigos.

Após a aplicação dos parâmetros de exclusão, foram lidos os resumos dos referidos artigos e excluídos aqueles que nessa etapa não atendiam ao escopo da pesquisa. De sorte que foram identificados 36 achados (33 em inglês e 03 em português). Todos os 36 artigos foram lidos na íntegra para investigação. Por fim, após a leitura uma nova triagem qualitativa foi realizada e todos os artigos considerados não relevantes, em relação à questão de pesquisa, foram removidos do conjunto de dados final.

Para esta etapa, diferentes aspectos foram considerados. O primeiro foi quanto a natureza das organizações, sendo reconhecido que o objetivo central do artigo é investigar a relação entre entidades públicas, então foram excluídos da amostra final, arranjos com setores não-estatais e intersetoriais. Um segundo aspecto, foi desconsiderar modelos de assessoramento em gestões tripartites (entre esferas de governo), excetuando aqueles que apresentaram foco na compreensão das dinâmicas colaborativas interinstitucionais. E por último, foram considerados os artigos com a presença de *insights* úteis para a compreensão de necessidades e barreiras específicas ao assessoramento

interinstitucional. Logo, foram obtidos 15 artigos escritos entre 2003 e 2023, e considerados mais relevantes, por estarem de acordo com a questão de pesquisa, conforme mostrado na FIGURA 1. (A lista completa com os artigos incluídos na RSL, está presente no ANEXO A).

FIGURA 1 - SÍNTESE DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA



FONTE: O autor (2025).

Levando em consideração a proposta da pesquisa, a análise de conteúdo foi a metodologia adotada para compreensão dos resultados, sendo realizada com o auxílio dos softwares *Atlas.ti 23* e *Microsoft Excel*.

Conforme exposto no início do estudo, um dos objetivos específicos desta pesquisa é descrever os principais processos e práticas de assessoramento interinstitucional que ocorrem em órgãos públicos. Tais atividades foram mencionadas em

13 artigos, e que após análise, foram classificadas e sintetizadas em seis principais atividades de acordo com descrição dos autores e similaridade da natureza da atividade, e elencadas na TABELA 1.

TABELA 1 - SÍNTESE DAS ATIVIDADES PRESTADAS NO ASSESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL

Atividade	Quantidade de estudos relatados	Referências
Análise técnica/especializada de conteúdo ou matéria relevante entre os atores institucionais	6	Vasconcelos, 2021; Ward et al., 2018; Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003; Mullin, Daley, 2010
Controle das atividades ou prestação de serviços públicos	4	Vasconcelos, 2021; van den Berg, 2017; Guzmán-Sánchez, Espriú-Guerra, 2014; Page, 2003
Formulação, validação e monitoramento de políticas públicas	5	Delgado, Fernandes, Palotti, 2022; Ouverney et al., 2021; Squevin, Aubin, 2022; Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; van den Berg, 2017
Atuação direta na prestação de serviços públicos	6	Connolly et al., 2020; Ward et al., 2018; Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003; Mullin, Daley, 2010
Atuação consultiva	2	Squevin, Aubin, 2022; van den Berg, 2017
Atividades administrativas	7	Vasconcelos, 2021; Ouverney et al., 2021; Ward et al., 2018; Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003; Mullin, Daley, 2010

FONTE: O autor (2025).

O processo de análise especializada de conteúdos e matérias específicas do contexto interinstitucional foram relatadas na literatura, podendo ser de cunho jurídico (Vasconcelos, 2021); criminal (Kelman; Hong; Turbitt, 2013); de saúde (Mullin; Daley, 2010; Vasconcelos, 2021); assistencial (Ward *et al.*, 2018; Page, 2003); e ambiental (Mullin e Daley, 2010; Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021). Outras práticas relacionadas a um segmento específico, foram a de atuação direta na prestação de serviços públicos (Connolly *et al.*, 2020; Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Mullin e Daley, 2010; Page, 2003; Ward *et al.*, 2018) e as voltadas ao controle das atividades de prestação de serviços públicos (Guzmán-Sánchez; Espriú-Guerra, 2014; Page, 2003; Van den Berg, 2017; Vasconcelos, 2021).

Figuram também como atividades prestadas no assessoramento às de formulação, validação e monitoramento de políticas públicas, tanto a nível nacional (Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021; Delgado; Fernandes; Palotti, 2022; Ouverney *et al.*; 2021; Squevin; Aubin, 2022; Van den Berg, 2017) e nos níveis estadual e local (Ouverney *et al.*; 2021), as de natureza política e social meramente consultivas (Squevin; Aubin, 2022; Van den Berg, 2017). A literatura sobre assessoramento interinstitucional apontou significativas práticas administrativas, as quais envolvem controle, coordenação, planejamento, pessoal e logística atribuídas a assessorias interinstitucionais em órgãos públicos (Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Mullin; Daley, 2010; Page, 2003; Ouverney *et al.*; 2021; Vasconcelos, 2021; Ward *et al.*, 2018).

A análise dos modelos de atividades prestadas no assessoramento interinstitucional existentes na literatura permite concluir similaridade entre seus elementos. Entretanto, existem algumas diferenças de ênfase ou finalidade conforme área de atuação da colaboração. Ansell e Gash (2008), ressaltam a necessidade de entendimento do processo colaborativo, logo a identificação das atividades desempenhadas em nos arranjos interinstitucionais encontrados na literatura permite compreender melhor os fatores organizacionais formais (protocolos, regras, estruturas e funções), e se elas podem ou não permitir que a colaboração atinja os resultados esperado (Crosby; Bryson, 2010). Segundo Ward *et al.* (2018), o estudo das características da tarefa, (escopo, complexidade e incerteza), aliados a fatores ambientais e situacionais, influenciam diretamente na decisão inicial de formulação do processo colaborativo interinstitucional.

2.3.1 Identificando os fatores de sucessos do assessoramento interinstitucional

A revisão de literatura indicou como tendência relevante, pesquisas que visam identificar os fatores positivos e negativos do desempenho colaborativo (Costumato, 2021). Os fatores de sucesso sugeridos nos 15 estudos citados foram analisados, comparados e categorizados seguindo a metodologia utilizada por Menezes, Hoffmann e Zanquetto (2019), em seu estudo sobre fatores críticos de sucesso em parcerias público-privadas, que utilizou como critérios os fatores: ambiental, econômico, político, administrativo, cultural e regulatório.

A categoria política possui fatores referentes à conformidade da colaboração com as diretrizes do alto escalão do governo e do apoio popular. A categoria administrativa inclui fatores relacionados com o trabalho desenvolvido pelos servidores públicos técnicos e responsáveis pela estrutura e gestão administrativa dos atores institucionais que compõem o arranjo. Os fatores culturais são aqueles que envolvem a relação entre os parceiros e a convergência dos seus interesses. A categoria econômica refere-se a fatores que reagem de acordo com a situação econômica. Finalmente, a categoria regulatória abrange os aspectos relacionados com a legislação e estrutura de controle da colaboração. Na revisão de literatura não foram associados fatores à categoria ambiental.

Na categoria administrativa foram encontrados o maior número de fatores de sucesso, a exemplo da liderança que foi apontada como um fator crítico de sucesso, pois para implementação de qualquer processo colaborativo exige uma liderança capaz de analisar bem o ambiente interorganizacional e seus múltiplos atores (Bianchi; Nasi; Rivenbark; 2021; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003;), assim como problemas de liderança, sejam eles relacionadas a uma hierarquia desorganizada ou má divisão de poder, impactam negativamente no processo colaborativo. Ainda na mesma categoria foram os relatados outros fatores de sucesso, tais como compartilhamento de informações (Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021; Connolly *et al.*, 2020; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003; Vasconcelos, 2021); e gestão estratégica (Bianchi; Nasi; Rivenbark; 2021; Connolly *et al.*, 2020; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003).

Na categoria cultural, os atributos culturais foram explorados como elementos chave para o desempenho do processo colaborativo (Connolly *et al.*, 2020; Costumato, 2021; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003; Vasconcelos, 2021;). Figuram entre esses atributos a confiança, legitimidade e comprometimento (Delgado; Fernandes; Palotti, 2022; Page, 2003; Ouverney *et al.*, 2021; Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021; Connolly *et al.*, 2020). Outro fator nessa categoria destacado por Page (2003), é a disputa de poder e as dificuldades quando os atores competem por influência, e dessa maneira complicam as tomadas de decisões sobre políticas e programas.

Seguindo, a obtenção de recursos foi citada como fator de sucesso na categoria econômica (Connolly *et al.*, 2020; Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003; Vasconcelos, 2021); Na categoria política, o apoio político foi considerado um fator relevante na manutenção e garantia da continuidade do arranjo interinstitucional (Connolly *et al.*, 2020 ;

Kelman; Hong; Turbitt, 2013; Page, 2003; Ouverney *et al.*, 2021) e por fim, na categoria regulatório a formalização das regras do acordo é apontada como importante no fortalecimento da rede (Costumato, 2021; Delgado; Fernandes; Palotti, 2022; Ouverney *et al.*, 2021; Vasconcelos, 2021), sendo que a falta de clareza e precisão das regras e condições do arranjo colaborativo atuam como fator negativo, levando assim a fragmentação da missão (divisão de responsabilidade da política pública entre muitos atores), e também a falta de alinhamento político e institucional entre as organizações participantes (Guzmán-Sánchez; Espriú-Guerra, 2014).

O Quadro 1, resume estes fatores e servirá de base para a investigação, já que foram identificados como FCS no assessoramento interinstitucional.

QUADRO 1 - FCS IDENTIFICADOS NA REVISÃO DE LITERATURA

(continua)

Categoria	FCS encontrado na RSL	Descrição	Referências
Administrativo	Liderança	Análise do ambiente interorganizacional e condução dos múltiplos atores envolvidos.	Costumato, 2021; Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Page, 2003; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Parker et al., 2023;
Administrativo	Gestão Estratégica	Capacidade de avaliar a rede colaborativa e suas estruturas, criando métricas de avaliação de desempenho e eficiência.	Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Page, 2003; Delgado, Fernandes, Palotti, 2022; Vasconcelos, 2021; Ward et al., 2018; van den Berg, 2017; Ouverney et al., 2021; Guzmán-Sánchez, Espriú-Guerra, 2014;
Administrativo	Compartilhamento de informações	Gerenciamento e troca de informações equânimes entre as organizações participantes do contexto colaborativo.	Bianchi, Nasi, Rivenbark, 2021; Page, 2003; Vasconcelos, 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Connolly et al., 2020;

QUADRO 1 - FCS IDENTIFICADOS NA REVISÃO DE LITERATURA

(conclusão)

Cultural	Atributos culturais	Construção de confiança entre os atores do arranjo colaborativo, legitimidade das atividades prestadas e comprometimento com a missão organizacional dos atores envolvidos.	Costumato 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003; Vasconcelos, 2021; Connolly et al., 2020;
Cultural	Disputa de poder	Disputa por influência dentro do arranjo colaborativo.	Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003;
Econômico	Obtenção de recursos	Atração de recursos para os participantes do arranjo colaborativo.	Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Page, 2003; Vasconcelos, 2021; Connolly et al., 2020;
Político	Apoio político	Conformidade da colaboração com as diretrizes governamentais e apoio popular.	Ouverney et al., 2021; Kelman, Hong, Turbitt, 2013; Connolly et al., 2020; Page, 2003; Parker et al., 2023
Regulatório	Formalização	Processo claro e preciso do modelo de formalização do arranjo, evitando fragmentação da missão e a falta de alinhamento político entre as organizações.	Costumato, 2021; Delgado, Fernandes, Palotti, 2022; Vasconcelos, 2021; Ouverney et al., 2021;

FONTE: O Autor (2025).

O rol de fatores de sucesso encontrados na análise da literatura sobre assessoramento interinstitucional é extenso, devido à diversidade das partes interessadas envolvidas e à falta de modelos ou métodos aplicáveis para todas as instituições (Bianchi; Nasi; Rivenbark, 2021). Logo, Ward *et al.*, (2018), recomenda que a identificação destes fatores, a fim de compor uma estrutura teórica que auxilie a relacioná-los adequadamente entre os atores envolvidos e que possam aprimorar arranjos interinstitucionais, se apresenta como um sólido ponto de partida para investigações em campo. Dado o contexto apresentado, seguiremos para a próxima seção.

3. METODOLOGIA

O objetivo desta seção é apresentar o desenho da pesquisa realizada, suas características, etapas e procedimentos, bem como as escolhas relativas à coleta e à análise dos dados.

A metodologia é o roteiro delineado para alcançar os objetivos da pesquisa ou para organizar a investigação de uma realidade social, visando entender um fenômeno específico. É considerada uma ferramenta fundamental tanto para orientar a condução da pesquisa quanto para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. Ao longo do tempo, a abordagem metodológica evoluiu para englobar um conjunto diversificado de procedimentos e técnicas, amplamente documentados na literatura especializada. Isso proporciona aos pesquisadores uma base sólida para tomar decisões sobre a coleta e análise de dados, oferecendo uma direção clara para o processo analítico. (Creswell, 2007; Straus; Corbin, 2008).

Deste modo, os procedimentos metodológicos emergem da perspectiva do pesquisador em relação à realidade empírica e a sua própria apropriação teórica, resultando em uma abordagem que combina métodos previamente aceitos e validados pela comunidade científica com outros desenvolvidos e fundamentados. Dito isto, o paradigma adotado para este estudo é o fenomenológico, pois ao analisar os fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional, reconhecemos a realidade como subjetiva e multifacetada, conforme percebida pelos participantes da pesquisa. Nesse sentido Roesch (2006), afirma que a abordagem fenomenológica parte do pressuposto de que a realidade não é objetiva, mas sim construída socialmente.

A metodologia adotada para abordar o problema em questão foi de natureza exploratória e qualitativa, com elementos quantitativos para entender a amplitude das atividades prestadas e dos fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional, assim como sua influência no contexto colaborativo. Optou-se por uma abordagem de estudo com um recorte temporal transversal, considerando que os dados foram coletados transversalmente, contudo que aproximando-se de uma abordagem longitudinal por meio dos registros e arquivos selecionados.

É fundamental que os métodos de pesquisa não contradigam os pressupostos definidos para a realização do estudo. Por isso, a escolha por uma abordagem exploratória, predominantemente qualitativa, é congruente com os fundamentos que orientam esta investigação. Segundo Zikmund (2000), esta abordagem exploratória concentra-se essencialmente em que se procura esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas, explorando o fenômeno em estudo para emergir novas informações e proposições.

No enfoque da pesquisa qualitativa Triviños (2008), argumenta que a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. Esse pressuposto orientou a conduta de pesquisa na coleta e análise dos dados nas assessorias militares de tal maneira que fosse analisado a partir das experiências e conhecimentos dos assessores militares, chefias e dos documentos cedidos.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, pois segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Acreditou-se que o estudo de caso foi a melhor estratégia para o desenvolvimento deste trabalho, visto que se pretendia estudar a influência dos fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional de forma mais abrangente. Ainda nesse sentido Hartley (1994), afirma que o ponto forte dessa técnica reside na capacidade de explorar processos sociais à medida que estes se desenrolam na organização.

3.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE PARTICIPANTES

Para a coleta de entrevistas foram consideradas instituições públicas pertencentes à área da segurança pública e que correspondem ao desenho proposto, possuindo assim em suas estruturas, órgãos de assessoramento interinstitucional. Considerando que a atividade de assessoramento interinstitucional na PMPR está fundamentada na Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica da PMPR - LOB) (PARANÁ, 2010), por meio das Assessorias Militares (AM), e componente do Órgão de

Direção Geral da PMPR. Este instrumento normativo, não define um perfil profissional para a função de Assessor Militar, estabelecendo somente que a função será exercida por um oficial superior (posto de major, tenente-coronel ou coronel). Logo, o perfil dos entrevistados correspondeu a oficiais superiores da ativa e da reserva do Quadro de Oficiais da PMPR (QOPM), que exercem ou exerceram a função de Assessores Militares (AssMil), sendo esse o grupo-alvo assessores militares. Conforme adaptação proposta por Bullen e Rockart (1981) foram incluídos participantes de outros níveis de hierarquia, e nesse estudo, são oficiais intermediários (posto de capitão) e que exercem ou exerceram função de de chefia, nomeados grupo-alvo chefias e que contribuíram para uma compreensão mais completa e aprofundada do fenômeno em estudo.

3.2 COLETA DOS DADOS

Para atendimento do objetivo geral, bem como dos objetivos específicos estabelecidos para este trabalho, foi realizada uma pesquisa documental, por meio da análise de documentos públicos em sua maior parte e outros que possam ser cedidos pela organização participante.

A coleta de dados de fontes primárias ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, com roteiro de vinte perguntas, divididas em dois blocos. O primeiro bloco contém cinco perguntas que visam a identificação dos entrevistados. O segundo, com quinze perguntas, teve como objetivo coletar informações, dados e percepções sobre os fatores críticos de sucesso nas atividades assessoramento interinstitucional. As perguntas do roteiro foram adaptadas do modelo Daniel (1961) e Rockart (1979), e classificadas de acordo com as categorias analíticas encontradas no referencial teórico e no roteiro proposto por este pesquisador (APÊNDICES 2 e 3).

Respeitando as diretrizes da organização participante, foi realizado um primeiro contato com a Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) da PMPR, com vistas a esclarecer o interesse e pertinência da pesquisa para a corporação, e o segundo, após aprovação da DEP, a indicação e autorização de contato com participantes dos grupos alvo, onde foi apresentado o escopo da pesquisa e convite para participação voluntária. No total, foram

enviados 25 e-mails com convites para participação voluntária na pesquisa. Desses, nove aceitaram o convite, compondo a amostra voluntária utilizada no estudo

As entrevistas semiestruturadas ocorreram por meio da plataforma *Google Meet*, em sessões online com duração entre 25 a 50 minutos, e foram gravadas (áudio e vídeo) com permissão formalizada por meio de termo assinado pelos participantes. A investigação de dois grupos distintos (assessores militares e chefias) que se relacionam com o objeto de estudo em perspectivas diferentes, objetivou entender como os elementos das categorias são percebidos por cada grupo a fim de se promover a triangulação dos dados.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados da pesquisa envolveu a familiarização com o áudio das entrevistas e a transcrição completa do material, utilizando a plataforma *VoiceNotepad*, no domínio *Dictation.IO*. Em seguida, foi realizada uma leitura exploratória das transcrições e dos documentos selecionados, seguida da organização do conjunto final de dados.

No que diz respeito à análise dos dados, considerando que o presente estudo prevê o uso de dados primários (entrevistas) e secundários (análise documental), buscou-se a triangulação por meio de múltiplas fontes de evidências (Yin, 2010). Além da análise das nove entrevistas semiestruturadas, também foram analisados seis documentos. São eles: Lei nº 20.866, de 9 de dezembro de 2021. Institui, no âmbito do Estado do Paraná, a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social (documento 1); Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010 (Lei de Organização Básica da PMPR - LOB (documento 2); Decreto nº 7.339, de 08 de junho de 2010 (Regulamento Interno e dos Serviços Gerais da PMPR - RISG PMPR) (documento 3); Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022. Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035 (documento 4); LEI Nº 14.751, DE 12 DE DEZEMBRO DE 2023 (Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares) (documento 5), RESOLUÇÃO Nº 6365/2018 Dispõe sobre a criação e atribuições da Assessoria Militar (AM) no âmbito do Ministério Público do Estado do Paraná (documento 6).

Para o alcance do propósito de pesquisa, foram adotadas como procedimentos de análise e tratamento dos dados, a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). De acordo com a autora, esta técnica pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, obter indicadores (quantitativos ou não) que viabilizem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção das mensagens.

Após as etapas de escolha dos documentos, transcrição, leitura flutuante e organização dos dados, este pesquisador realizou a análise completa das nove transcrições e dos seis documentos referenciais, utilizando uma grade de codificação mista, que abrangeu tanto códigos oriundos da literatura quanto aqueles emergentes do próprio estudo. Esse processo inicial resultou em um esquema de codificação composto por 21 códigos, 9 subcódigos e 12 grupos de códigos.

Na fase seguinte, foi conduzida uma reanálise e refinamento da codificação, envolvendo a fusão de alguns códigos, possíveis renomeações e a reorganização das subdivisões. Com isso, a estrutura passou a contar com 18 códigos, 7 subcódigos e 10 grupos de códigos, conforme apresentado no APÊNDICE 4.

3.4 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para atender os critérios estabelecidos em pesquisas com seres humanos, bem como a das instituições participantes, a presente pesquisa será pautada em princípios éticos, observados por este pesquisador e supervisionados pela sua orientadora, desde o primeiro contato com a organização até a conclusão das análises dos dados.

Considerando que toda pesquisa deve se processar com consentimento livre e esclarecido dos participantes, serão adotados os procedimentos descritos a seguir. Primeiramente, foi aberto um protocolo formal à organização, assinado pelo autor e por sua orientadora, com a proposta de pesquisa acadêmica. Tal carta, descreveu os objetivos da pesquisa, sua relevância e enfatizou o compromisso deste pesquisador em cumprir os preceitos éticos próprios de estudos de casos em organizações como: i) a

preservação do sigilo acerca da identidade dos participantes; ii) não divulgação de dados sigilosos da organização; iii) coleta de dados junto aos atores organizacionais condicionada ao fornecimento de consentimento livre e esclarecido dos participantes.

Após autorização prévia da organização, foi elaborado o Registro de Consentimento Livre e Informado – RCLI, adequado às necessidades da pesquisa. Tal instrumento foi redigido em linguagem clara e acessível, considerando a cultura, faixa etária, condição socioeconômica e autonomia dos convidados a participar da pesquisa. Seus termos abordaram a descrição, objetivos, eventuais riscos e desconfortos em participar do estudo, assim como seus potenciais benefícios. O documento também forneceu a identificação e informações de contato do pesquisador e de sua orientadora, em caso de dúvidas ou reclamações acerca da pesquisa.

E ainda, o RCLI tratou das questões de impessoalidade e confidencialidade, assegurando aos participantes o sigilo da identidade dos respondentes. Também assegurou ao participante o direito de desistência a qualquer tempo da pesquisa e esclarecendo que se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada.

Em relação aos cuidados de segurança com os dados coletados nas entrevistas online, foi procedido o download do material para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

No que se refere aos cuidados éticos na condução de entrevistas com superiores hierárquicos, este pesquisador, que também é militar estadual, seguiu rigorosamente os preceitos hierárquicos estabelecidos no Regulamento Disciplinar utilizado pela instituição participante. Ao formalizar a solicitação de interesse na pesquisa junto à PMPR, foi gerado um protocolo interno, no qual um oficial foi designado para acompanhar e verificar se o instrumento de coleta era adequado do ponto de vista ético da instituição, bem como se a coleta de dados ocorreu de maneira adequada e sem incidentes. Esse acompanhamento foi encerrado ao término da fase de coleta, ficando registrado que todo o processo seguiu as diretrizes estabelecidas pela DEP.

Por fim, finaliza-se todas as explicações metodológicas da pesquisa. Nas próximas seções serão abordados a apresentação e análise dos dados e as considerações finais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio de entrevistas com o público alvo da organização e análise documental realizada. Os achados foram fundamentados nos objetivos específicos deste estudo e na revisão teórica realizada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Foram realizadas entrevistas com nove oficiais da Polícia Militar do Paraná, no período de outubro a dezembro de 2024. Dos participantes, quatro ocupam ou já ocuparam a função de Assessor Militar, enquanto cinco desempenham ou já desempenharam funções de chefia, atuando em atividades de assessoramento interinstitucional em cinco das nove assessorias militares existentes na organização (De Oliveira, 2022).

QUADRO 2 - Rol de Assessorias Militares da PMPR

ÓRGÃO	ASSESSORIA PM
Secretaria de Estado da Segurança Pública do Paraná (SESP/PR)	AM SESP
Tribunal de Justiça do Estado do Paraná (TJPR)	AM TJPR
Tribunal Regional do Trabalho do Estado do Paraná (TRT/PR)	AM TRT
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná (TRE/PR)	AM TRE
Ministério Público do Estado do Paraná (MPPR)	AM MPPR
Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR)	AM TCE PR
Departamento de Trânsito do Paraná (DETRAN/PR)	AM DETRAN
Departamento de Estradas de Rodagem do Estado do Paraná (DER/PR)	AM DER
Assembleia Legislativa do Estado do Paraná (ALEP/PR)	Gabinete Militar ALEP

FONTE: Adaptado de De Oliveira, 2022.

Os integrantes do grupo de assessores militares são oficiais superiores, (posto de major, tenente-coronel e coronel) sendo que três possuem o Curso Superior de Polícia (CSP) e um possui o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO). Todos possuem nível de graduação e de pós-graduação. Nesse grupo ainda, três estão em serviço ativo, com uma média de 24 anos de atuação na organização. Um deles é militar da reserva remunerada, tendo cumprido 35 anos de serviço integral. O tempo médio de experiência na atividade de assessoramento deste grupo é de 7,5 anos. Por sua vez, no grupo de chefia, todos os integrantes possuem o Curso de Formação de Oficiais (CFO) e também nível de graduação e de pós-graduação. A média de tempo de atuação na organização desse grupo é de 16,2 anos, enquanto a média de experiência em atividades de assessoramento interinstitucional é de 5,4 anos.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes de aprofundar as questões do roteiro de entrevista, solicitou-se aos participantes que apresentassem uma definição de assessoramento interinstitucional, com o objetivo de avaliar o nível de familiaridade com o termo. Essa etapa foi fundamental para verificar se existia uma definição semelhante entre os grupos entrevistados, permitindo uma análise mais precisa sobre a compreensão do conceito no contexto da pesquisa

Os assessores militares demonstraram uma tendência a associar o assessoramento interinstitucional a um processo de relação institucional com base no apoio mútuo entre diferentes instituições, no qual o resultado deve ser benéfico para ambas as partes. Por outro lado, as chefias predominantemente relacionaram o conceito a um processo de cooperação entre instituições voltado para a resolução de problemas compartilhados e para o apoio estratégico. O termo “via de mão dupla”, referindo-se ao benefício mútuo gerado pelo arranjo colaborativo, foi mencionado por sete dos nove participantes. O QUADRO 3 esquematiza as definições de AI expressas pelos participantes.

QUADRO 3 - DEFINIÇÕES DE AI EXPRESSAS PELOS PARTICIPANTES

GRUPO	DEFINIÇÃO DE ACESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL
Assessores militares	“(...) serviço de apoio entre instituições, no qual se cede material humano para resolução de problemas, numa forma de via de mão dupla(...)” Entrevistado 1
	“(...) processo de relação institucional no qual a PMPR visa apoiar a instituição assessorada e receber também apoio dela, essa relação deve ser pautada no ganha-ganha entre ambas instituições (...)” Entrevistado 2
	“(...) acordo de apoio mútuo entre instituições diferentes onde no qual espera-se troca de conhecimento técnicas, num típico acordo de mão dupla (...)” Entrevistado 3
	“(...) Acordo de apoio técnico e policial ao órgão assessorado, com vistas a necessidade de ganho espaço político e influência para PMPR.” Entrevistado 4
Chefias	“Processo de apoio de mão dupla entre órgãos públicos e a PMPR (...)” Entrevistado 5
	“(...) ponto de conexão formal entre instituições para tratativas de assuntos específicos e convergentes entre elas, além da resolução de problemas(...)” Entrevistado 6
	“É uma atividade que serve de ponte para resolução de problemas específicos, mas compartilhados entre instituições e um canal de relacionamento entre elas(...)” Entrevistado 7
	“Atividade de mão dupla, onde se dá apoio ao órgão assessorado e se busca desenvolver soluções para a PMPR(...)” Entrevistado 8
	“(...) Processo de cooperação entre instituições, de mão dupla onde ambos ganham e que tenha retorno à sociedade.” Entrevistado 9

FONTE: O autor (2025).

Os resultados sugerem, em primeiro lugar, que o grupo de participantes possui um nível satisfatório de familiaridade com o conceito de assessoramento interinstitucional, uma vez que as associações registradas estão alinhadas com a revisão sistemática conduzida por Costumato (2021). As variações nas interpretações do conceito podem estar relacionadas aos diferentes enfoques conceituais adotados pela PMPR durante a formação desses oficiais, bem como às expectativas em relação ao nível de atuação de cada grupo.

Os participantes concordaram que o primeiro movimento significativo para a consolidação das AM ocorreu com a Lei de Organização Básica de 2010, cujo objetivo era oficializar esses órgãos assessoriais no quadro da PMPR. Essa percepção foi compartilhada mesmo em relação às assessorias com mais de vinte anos de existência. Outro ponto unânime foi que, apesar da relevância do documento, ele ainda não atende plenamente às necessidades da organização. Essa informação foi corroborada pelos documentos 2, 3 e 5. Outro dado importante revelado foi que sete entre os nove entrevistados, têm a percepção que a foi a partir dos meados de 2018, que o enfoque sobre as assessorias militares ganharam maior destaque na corporação e uma nova interpretação sobre o contexto colaborativo delas:

"(...) o alinhamento recente (5 a 6 anos) da figura do assessor militar atuante na instituição PMPR e não somente no órgão assessorado, fortaleceu essa imagem positiva e colaborativa das assessorias." Entrevistado 1.

"(...) o bom momento criado pelo posicionamento de alguns assessores militares se apresentou necessário e estratégico para instituição nos últimos anos (...)" Entrevistado 2.

"(...) sinto que a criação das últimas assessorias, junto a atividades no CAO (Curso de aperfeiçoamento de oficiais), visitas às instituições parceiras e uma atuação mais constante e próxima a PMPR, têm sido positiva (...)" Entrevistado 8.

Os participantes citaram também as demandas organizacionais motivadoras para a atividade de AI, conforme apresentado no QUADRO 4 abaixo:

QUADRO 4 - DEMANDA ORGANIZACIONAL MOTIVADORA DO AI

(continua)

DEMANDAS	EXEMPLOS
Necessidade estratégica da instituição	“(...) a atividade de assessoramento também busca desenvolver soluções para a polícia militar (...)" Entrevistado 2

QUADRO 4 - DEMANDA ORGANIZACIONAL MOTIVADORA DO AI

(conclusão)

	<p>“(...) existe uma necessidade crescente e impactante na polícia militar de se aprimorar sobre o tema de relações institucionais (...)” Entrevistado 5</p>
	<p>(...) É importante e necessário para a instituição buscar o apoio estratégico em outros órgãos (...) Entrevistado 3</p>
Novas tendências de gestão pública colaborativa	<p>“(...) esse processo de relações institucionais já é realidade em outras polícias militares e com efeitos positivos (...), até mesmo empresas privadas buscam formas de gestão colaborativas(...)” Entrevistado 2</p>
	<p>“Modernização da gestão: Execução da gestão estratégica com uma visão sistêmica buscando um processo contínuo de desenvolvimento operacional, administrativo e tecnológico, objetivando a eficiência e eficácia nas suas ações (...)” Documento 4</p> <p>“(...) Grande capacidade de articulação interagências a fim de desenvolver ações integradas com o propósito de atender aos preceitos constitucionais.” Documento 4.</p>
Aumento de influência política	<p>“(...) a criação de uma assessoria, além do apoio ao órgão e necessidade é ganho de espaço e de influência política para corporação(...)” Entrevistado 4.</p>
	<p>“(...) proporcionar o crescimento institucional como participante ativo no cenário público paranaense, com a busca constante da excelência nos serviços prestados.” Documento 4</p>
	<p>“(...)Poderão ser organizadas, por ato do Chefe do Poder Executivo e mediante proposta do Comandante-Geral, Assessorias Militares em outros órgãos do Executivo ou de outros Poderes.(...)” Documento 3</p>
Interação entre instituições para resolução de problemas comuns e disseminação de conhecimento	<p>“O assessoramento busca além da resolução de problemas específicos em comum entre as instituições, visa também o estreitamento de laços por meio da disseminação de conhecimento entre elas (...)” Entrevistado 8</p>
	<p>“Promover a articulação e cooperação com outras instituições afins, demais órgãos do Estado, meio acadêmico e outros segmentos da sociedade civil, com vistas a proporcionar o crescimento institucional como participante ativo no cenário público paranaense, com a busca constante da excelência nos serviços prestados (...)” Documento 4</p>

Fonte: O autor (2025).

As demandas da organização que motivaram o AI estão alinhadas com a literatura. Entre os principais fatores que motivaram essa iniciativa, destacam-se a necessidade estratégica da instituição, novas tendências de gestão pública colaborativa, aumento de influência política e da interação entre instituições para resolução de problemas comuns e

disseminação de conhecimento (Vasconcelos, 2021; Ouverney *et al.*, 2021; Connolly *et al.*, 2020; Ward *et al.*, 2018).

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, “como os fatores críticos de sucesso contribuem para a atividade de assessoramento interinstitucional prestados pelas assessorias policiais militares?”, serão apresentados a seguir cada um dos objetivos específicos propostos.

4.3 COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA OS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO ASSESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA.

As competências profissionais estão diretamente relacionadas aos fatores críticos de sucesso (FCS), uma vez que o desempenho organizacional depende da qualificação e do alinhamento das competências individuais com os objetivos estratégicos da instituição. Segundo McClelland (1973) e Boyatzis (1982), as competências profissionais, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), são determinantes para a alta performance dos indivíduos e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional. Dutra *et al.* (2019) reforçam essa perspectiva ao destacar que a soma dessas características individuais gera valor para a organização, impactando diretamente os fatores críticos de sucesso.

A análise das percepções dos participantes sobre as competências essenciais ao assessoramento interinstitucional, realizada com base no modelo teórico adotado e processada por meio do software *Atlas.ti* 23, permitiu identificar a citação dessas competências. Esse indicador reflete a frequência com que cada elemento foi citado no conjunto de dados da pesquisa, fornecendo um indicativo relevante sobre os aspectos mais mencionados pelos respondentes.

Embora a frequência de citação, por si só, não determine a importância ou relevância absoluta de um fator, no contexto deste estudo, essa métrica auxilia na identificação de aspectos que podem ser mais explorados dentro da organização. Além disso, permite mapear os focos de atenção institucional, fornecendo subsídios para

ajustes estratégicos e a formulação de novas investigações que possam aprofundar o tema. Essas reflexões foram incorporadas às análises dos demais objetivos específicos, garantindo uma abordagem integrada.

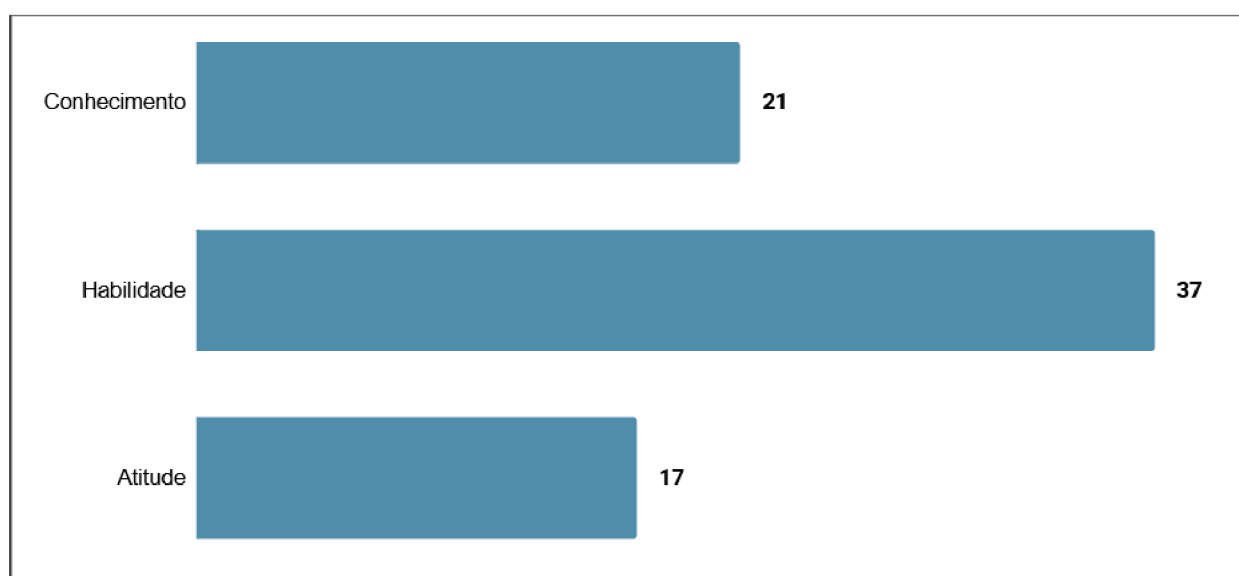
No total, foram mencionadas 21 competências desejáveis para uma equipe de assessoramento interinstitucional, abrangendo conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais apresentadas no QUADRO 5. Já o GRÁFICO 1, apresenta a frequência citada desses elementos dentro do grupo de competências, permitindo uma visualização detalhada da relevância atribuída a cada um deles pelos participantes da pesquisa.

QUADRO 5 - COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM AI

Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Conhecimento técnico policial Conhecimento Cultural Conhecimento Institucional Conhecimento acadêmico ou especializado (Direito, TI, Inteligência, Planejamento)	Liderança Comunicação Confiança Gestão de pessoas Visão estratégica Adaptabilidade Empatia Trabalho em equipe Trato com autoridades Experiência policial Resolução de problemas	Comprometimento Proatividade Responsabilidade Maturidade Ética Posicionamento

FONTE: O autor (2025).

GRÁFICO 1 - MENÇÃO DOS PARTICIPANTES AOS ELEMENTOS DO GRUPO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: O autor (2025).

O grupo de habilidades foi o mais citado, seguido de conhecimento técnico, e por fim o de atitudes. Entretanto, é relevante pontuar que vários CHA foram citados de forma combinada, sugerindo que os profissionais de uma equipe de AI necessitam desenvolver múltiplas habilidades. Como exemplo, podemos observar nas falas abaixo:

“O posicionamento do assessor militar é fundamental para o sucesso da colaboração. Habilidades de comunicação, visão sistêmica, e experiência são bem-vindos. O fato da função ser exclusiva de oficial superior, o tempo de carreira e bagagem acumulada auxilia para isso, juntamente com o saber dizer não e a maturidade profissional (...)” Entrevistado 1.

“O conhecimento técnico da atividade policial (segurança de autoridade e patrimonial), combinados com habilidades de relacionamento interpessoal, conhecimento sobre o órgão assessorado, ajuda a criar vínculos estratégicos, e na manutenção conhecimento compartilhado (...)” Entrevistado 7.

Estes Objetivos Estratégicos tem por finalidade buscar uma resposta para os principais problemas apontados pela pesquisa realizada junto aos principais gestores da PMPR, assim catalogados: a) Gestão de efetivo (Problema 1 = P1) (...). Objetivo estratégico relacionado: Desenvolver as competências e promover a melhoria do desempenho pessoal do efetivo (...) Documento 4.

O posicionamento mencionado (entrevistados 1, 2, 3, 5 e 6) refere-se à importância da postura do assessor militar ao se opor firmemente a determinadas demandas dos órgãos assessorados, sem comprometer o vínculo com a alta gestão nem a estabilidade do arranjo colaborativo. O termo “saber dizer não” foi citado como exemplo dessa competência, e compreendida, como uma habilidade associada à integridade decisória no exercício da liderança (Yukl, 2013) e à ética profissional, que pressupõe a definição de limites e a recusa consciente de solicitações incompatíveis com os valores institucionais (Treviño & Nelson, 2016). No campo da psicologia organizacional, também se relaciona à gestão de fronteiras e à negociação assertiva, permitindo ao assessor preservar seu papel estratégico sem comprometer os vínculos de cooperação (Argyris, 1991).

Em consonância Rockart (1979), ao introduzir o conceito de FCS, enfatizou que determinadas áreas de desempenho devem ser constantemente monitoradas para garantir que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, a integração

entre competências e FCS permite que as organizações desenvolvam mecanismos de governança eficazes, promovendo um ambiente que favoreça a inovação, a eficiência e a obtenção de resultados sustentáveis (Prahalad; Hamel, 1990).

4.4 PROCESSOS E PRÁTICAS ADEQUADAS AO ASSESSORAMENTO INTERINSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA.

Com o objetivo de compreender os processos e práticas adequadas ao assessoramento interinstitucional, inicialmente foi analisada se as atividades de AI descritas na literatura estavam alinhadas às experiências mencionadas pelos participantes. De acordo com Agranoff e McGuire (2003), o alinhamento da colaboração organizacional entre diferentes instituições envolve a identificação e otimização da eficiência dos processos para tomada de decisão. Nesse contexto, a TABELA 2 apresenta a relação entre as atividades identificadas na literatura e aquelas destacadas pelos participantes da pesquisa.

TABELA 2 - ATIVIDADES RELACIONADAS AO AI

ATIVIDADE DE AI RELACIONADA NA LITERATURA	QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS QUE MENCIONARAM A ATIVIDADE
Análise técnica/especializada de conteúdo ou matéria relevante entre os atores institucionais	9
Controle das atividades ou prestação de serviços públicos	8
Formulação, validação e monitoramento de políticas públicas	4
Atuação direta na prestação de serviços públicos	4
Atuação consultiva	3
Atividades administrativas	9

FONTE: O autor (2025).

A relação de atividades de AI identificadas na literatura mostrou convergência com aquelas mapeadas neste estudo, o que supõe consistência dos achados. As entrevistas realizadas com os participantes evidenciaram essa similaridade, demonstrando que as práticas descritas teoricamente se refletem na realidade operacional das assessorias. Esse alinhamento reforça a relevância dos fatores analisados, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas e desafios inerentes ao assessoramento interinstitucional (Ward *et al.*, 2018; Costumato 2021).

Em relação às práticas e processos, observou-se que, para ambos os grupos entrevistados (assessores militares e chefias), a nomeação para a função ocorreu, predominantemente, por meio de um convite realizado por um superior hierárquico responsável. Embora essa prática seja fundamentada em relacionamentos e na indicação de profissionais de confiança, também são considerados aspectos como experiência na PMPR, histórico de atuação, especializações na área policial e formação acadêmica. Em alguns casos, processos seletivos mais estruturados, incluindo entrevistas e análise de perfil desejado, também são aplicados.

“(...) o então comandante de policiamento da capital, que havia sido meu instrutor, me convidou para assumir a função de assessor militar(...) Entrevistado 4

“(...) já exercia função de chefia nessa assessoria, passei a assumir interinamente a função de assessor militar, e após aprovação e designação do Comando Geral, assumi oficialmente a função de assessor militar.” Entrevistado 2.

“(...) acredito que pela minha atuação em unidades estratégicas (...), bem como cursos e uma boa relação com meus superiores, pares e subordinados, minha indicação acabou ocorrendo e logo fui selecionado para compor a equipe (...)” Entrevistado 5.

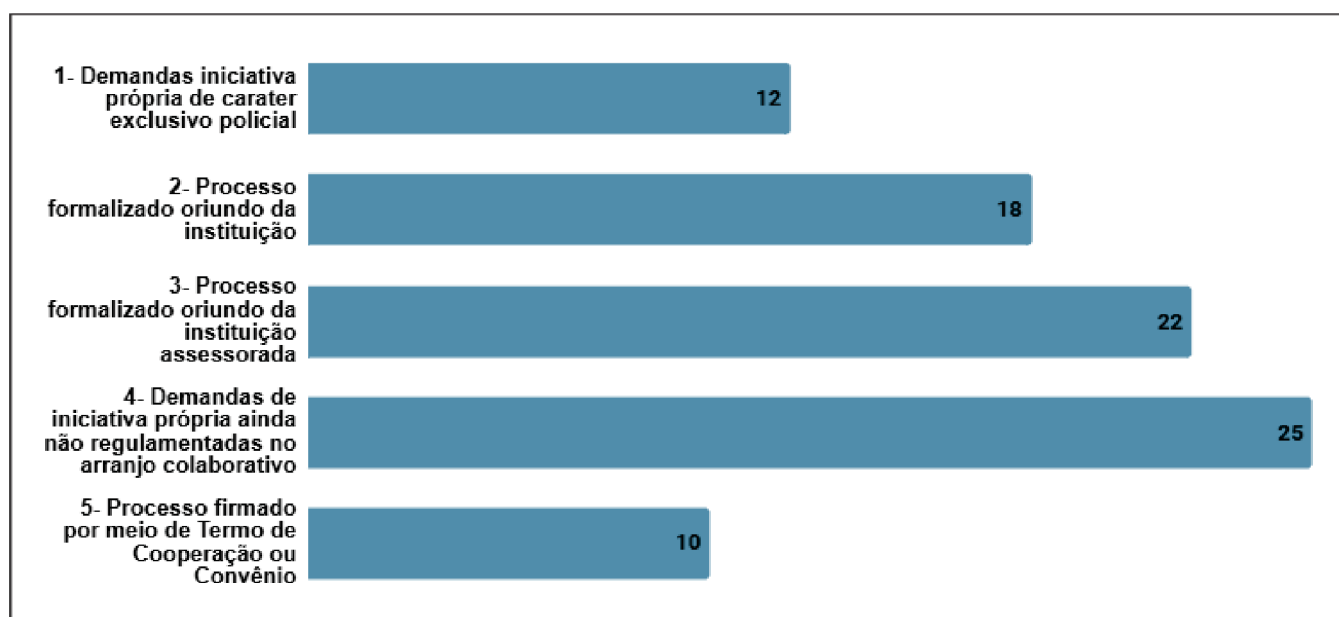
“(...) Fui convidado para realizar uma entrevista para assumir para a então função de chefe de segurança de autoridade, (...) sei que pelo menos outros três foram convidados, fiz a entrevista e tempo depois acabei assumindo a função(...)” Entrevistado 8.

Cabe ressaltar que a literatura não evidenciou um modelo específico de indicação ou nomeação recomendado para a escolha da liderança de um arranjo colaborativo. No

entanto, Bianchi, Nasi e Rivenbark (2021) apontam que a liderança é um FCS relevante, devendo ser considerada na avaliação de impacto de eficiência da colaboração. Assim a identificação de conjunto de competências desejadas descritas na subseção anterior, podem servir como um ponto de partida estruturado para aprimorar a prática de recrutamento e seleção de lideranças.

Outro aspecto analisado foi como ocorre o início do processo das atividades prestadas nas assessorias. No contexto das assessorias militares, esses processos abrangem uma ampla gama de atividades (Aradzenka, 2011), incluindo o assessoramento estratégico, a articulação interinstitucional e o suporte à tomada de decisão em órgãos governamentais. Tais atividades exigem uma atuação baseada em protocolos bem definidos, alinhando expertise técnica, conhecimento normativo e habilidades operacionais para garantir a efetividade das ações institucionais. O GRÁFICO 2, apresenta a citação desses elementos dentro do grupo de Práticas e Processos:

GRÁFICO 2 - CITAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PRÁTICAS E PROCESSOS



Fonte: O autor (2025).

A alta frequência de menções a processos demandados, mas ainda não regulamentados no contexto interinstitucional (elemento 4), sugere que um número significativo de atividades realizadas nas assessorias militares carece de um alinhamento estratégico adequado. Isso indica que muitas dessas ações podem não estar previstas em diretrizes formais e deixam de contar com os recursos necessários para sua execução

ou de mecanismos para avaliação de eficiência. Além disso, a ausência desse alinhamento estratégico pode comprometer a capacidade dessas atividades de viabilizar que o arranjo colaborativo alcance os resultados esperados (Crosby; Bryson, 2010).

Por fim, foi necessário analisar se essas atividades e processos são conduzidos com algum nível de planejamento administrativo, seja na execução prática ou no cumprimento de diretrizes normativas, como normas e procedimentos operacionais padrão (POP). Essa avaliação permite verificar a existência de metodologias estruturadas que orientem a realização das tarefas, garantindo coerência e eficiência na sua execução. Além disso, examinar se tais processos estão alinhados às políticas institucionais e aos dispositivos legais vigentes, assegurando conformidade regulatória e reforçando a legitimidade das ações desempenhadas, como se observa nas transcrições e documentos a seguir:

“Atualmente nossas atividades são reguladas e executadas por meio de resoluções, portarias e POPs, além de outras atividades delimitadas pelo órgão assessorado e demandas internas de ambos os órgãos (...) eu entendo que isso ocorre aqui por ser uma assessoria mais recente e criada por decreto e que por característica interna procurou formalizar melhor essas atividades (...)” Entrevistado 2.

“(...) Art. 1º Instituir no âmbito do Ministério Público do Estado do Paraná a Assessoria Militar prevista no inciso IX do artigo 9º da Lei nº 16.575, de 28 de setembro de 2010, sob a denominação Assessoria Militar do Ministério Público do Estado do Paraná (AM/MPPR), com as atribuições definidas na presente Resolução. § 1º A Assessoria Militar, destinada ao atendimento das demandas específicas do Ministério Público do Paraná, vincula-se à Coordenadoria de Segurança Institucional - COSI, integrando a estrutura administrativa do Gabinete da Procuradoria-Geral de Justiça.(...)” Documento 6.

“As atividades eram planejadas conforme doutrina militar e respeitando o processo do órgão assessorado porém, sem um estudo ou planejamento específico formal, (...) elas foram ocorrendo de maneira experimental(...)” Entrevistado 3.

“(...) processos mistos entre normas gerais existentes na PM (órgão de origem) e às vezes oriundas de maneira verbal (modelo mental), com peso militar legal, mas não processual.” Entrevistado 6

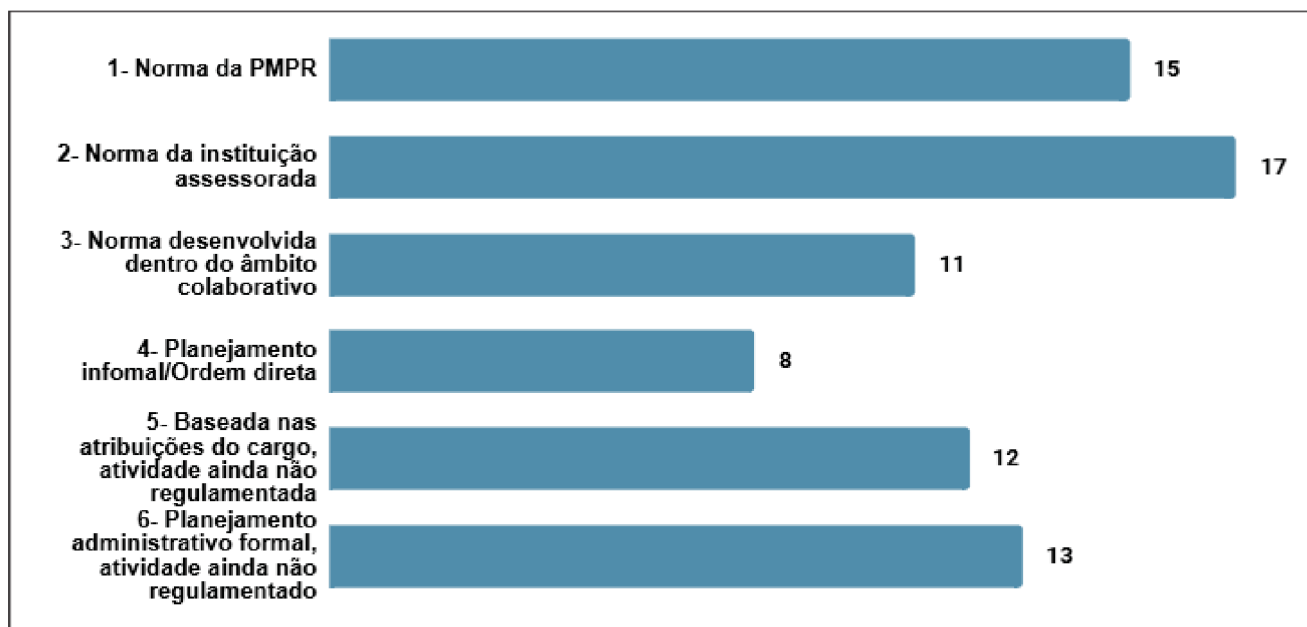
“(…) existe a troca de demandas entre as instituições por meio de protocolos legais e formais, via demanda e atividades de segurança pública e atinentes ao apoio do órgão assessorado, por meio de resolução e normas gerais de ação e POPs.” Entrevistado 7.

“(…) iniciativa própria e por meio de demandas externas, existindo metodologias definidas em assuntos específicos (inteligência e jurídica) e em outros não, seriam mais empíricos (…)” Entrevistado 8

“(…) Muitos processos foram formalizados por meio de iniciativa própria, a partir de observação de oportunidades de otimização ou por necessidade para sua execução (…)” Entrevistado 9.

O GRÁFICO 3, apresenta a frequência mencionada dos elementos de execução dentro do grupo práticas e processos.

GRÁFICO 3 - ELEMENTOS DE EXECUÇÃO MENCIONADOS PELOS PARTICIPANTES



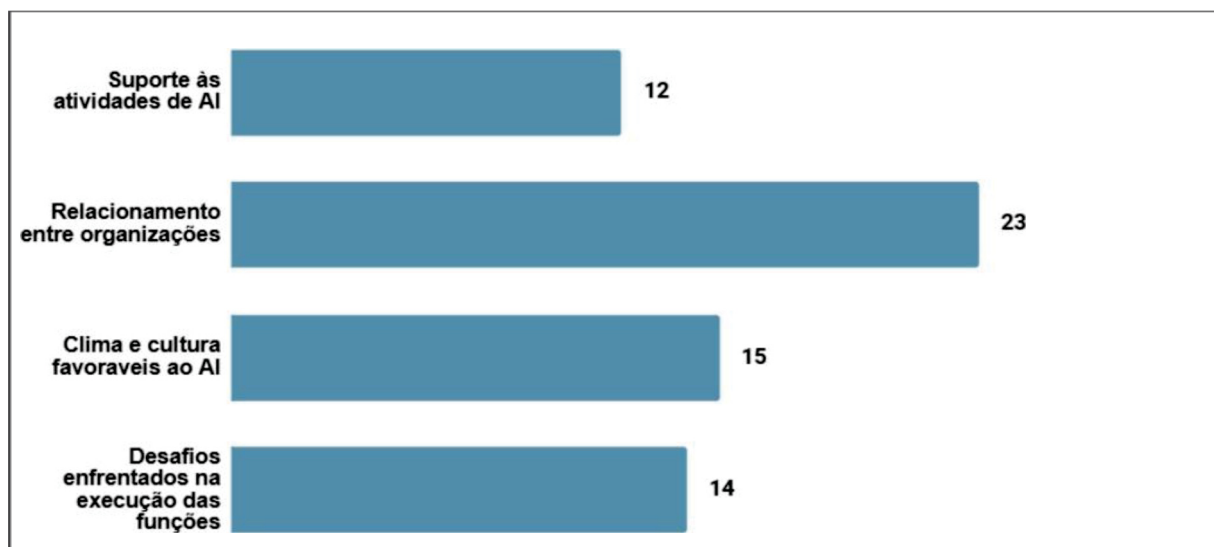
Fonte: O autor (2025).

Apesar da maior parte das atividades possuir uma norma ou procedimento para sua execução, foram verificadas lacunas - administrativa/normativa (elemento 4) e regulamentares (elementos 5 e 6). Segundo Ansell e Gash (2008), a governança colaborativa depende de um arcabouço normativo bem definido, além do alinhamento entre as partes envolvidas para promover a tomada de decisão mais eficaz. Dessa forma, o equilíbrio entre planejamento, normatização e diretrizes legais contribui para a padronização das atividades, minimizando riscos operacionais e aprimorando a governança organizacional.

4.5 CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS PARA O ÊXITO DO AI NO CONTEXTO DA SEGURANÇA PÚBLICA.

A análise das condições organizacionais para o êxito do assessoramento interinstitucional permite compreender seu impacto na coordenação, na comunicação e na eficiência das ações conjuntas. A literatura aponta que a colaboração entre instituições requer estruturas flexíveis, mecanismos de interação bem definidos e um ambiente que favoreça a cooperação (Agranoff; McGuire, 2003; Ansell; Gash, 2008; Costumato, 2021). Esses fatores são fundamentais para promover a confiança, o compartilhamento de informações e a clareza de papéis, garantindo que os envolvidos contribuam de forma eficaz. No contexto desta pesquisa, a análise qualitativa das entrevistas com os participantes permitiu identificar os principais elementos organizacionais que impactam o assessoramento interinstitucional, evidenciando aspectos críticos para o êxito da AI. O GRÁFICO 4, traz as a frequência mencionada desses elementos e sintetiza as percepções trazida pelos participantes:

GRÁFICO 4 - MENÇÃO DOS ELEMENTOS DO GRUPO CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS



FONTE: O autor (2025).

Entre os elementos destacados, os entrevistados foram unânimes em reconhecer a importância do suporte oferecido pelo assessor militar, conforme apontado pelo grupo das chefias, e o respaldo da alta administração, conforme enfatizado pelo grupo de assessores militares. Esse suporte foi identificado como um fator essencial para a execução eficaz do assessoramento interinstitucional, proporcionando estabilidade e alinhamento estratégico nas interações entre as instituições envolvidas, conforme o exemplo das transcrições dos entrevistados:

“(...) existe sim o suporte da alta administração, pois estamos vivendo um bom momento no contexto colaborativo(...)” Entrevistado 2.

“Sim, existe um suporte contínuo do assessor militar nas atividades (...)” Entrevistado 5.

O relacionamento entre as organizações foi avaliado de forma positiva pelo grupo de assessores militares, destacando-se a percepção de um ambiente baseado na confiança e entrega de bons resultados, ainda que com espaço para aprimoramento. Para o grupo das chefias, a adaptação do roteiro incluiu a avaliação do relacionamento interno entre lideranças, o qual também foi considerado satisfatório, fundamentado nos princípios

éticos da corporação, como respeito e camaradagem, tendo como exemplos essas transcrições:

“O relacionamento entre as instituições é muito bom, mas buscamos sempre aprimorá-la (...) Entrevistado 1

“O relacionamento é bom, pois estamos num processo sólido de construção de confiança e de bons resultados entregues(...) Entrevistado 3

“(...)considero bom, a partir de um aprimoramento na divisão de tarefas(...) Entrevistado 5.

“Bom, pautadas no relacionamento hierárquico e profissional(...) Entrevistado 6.

(...) bom, vem muito do conhecimento da necessidade e atribuições de outras chefias e setores”. Entrevistado 9.

No que se refere ao clima organizacional e à cultura institucional favoráveis ao assessoramento interinstitucional, as percepções dos entrevistados apresentaram divergências. Os assessores militares consideram que essas condições são favoráveis, mas enfatizam que essa estabilidade decorre de um processo de confiança construído com base no respeito às normas do arranjo e na demonstração de resultados técnicos sólidos. No entanto, alertam que ações isoladas de indivíduos ou interferências políticas podem rapidamente comprometer a colaboração (entrevistado 1). Já para as chefias, o assessor militar desempenha um papel crucial na manutenção desse ambiente favorável, embora identifiquem uma lacuna de conhecimento dentro das instituições sobre as atribuições legais das assessorias militares, o que pode gerar desafios na interação e coordenação interinstitucional (entrevistado 7).

O último elemento dessa categoria trata dos desafios enfrentados pelos profissionais do assessoramento interinstitucional e que de maneira unânime foram diretamente relacionados à ausência de suporte normativo e regulatório que estabeleça diretrizes claras para a atuação das assessorias militares. Entre as principais dificuldades, destaca-se a falta de instrumentos legais e regulamentações formais, como normas, portarias e políticas institucionais, que delineiam os objetivos e competências dessas assessorias, tornando suas atividades muitas vezes vagas e amplas (entrevistado 9).

Além disso, a percepção da falta de termos que regulamentam parcerias e convênios entre instituições contribui às vezes para a informalidade da atuação, prejudicando a clareza sobre as funções e responsabilidades das assessorias militares e até mesmo obtenção de recursos (documento 4) . Segundo Agranoff e McGuire (2001), a governança interinstitucional eficaz depende da definição clara de competências e de um arcabouço normativo que viabilize a cooperação de maneira estruturada e legítima, evitando lacunas que comprometam a efetividade do assessoramento.

Logo, o êxito do assessoramento interinstitucional está diretamente vinculado a condições organizacionais que incentivem a colaboração eficaz entre instituições. A análise do roteiro adaptado e dos fatores críticos de sucesso (FCS) identificados na literatura revelou que elementos como: suporte às atividades de AI; qualidade do relacionamento entre organizações; clima organizacional e cultura institucional e os desafios enfrentados na execução das funções são determinantes para o sucesso dessa prática. Segundo Bryson, Crosby e Stone (2015), a colaboração interinstitucional se fortalece quando há suporte adequado, incentivos à cooperação e um ambiente organizacional baseado na confiança e coordenação estratégica.

E por fim os participantes ainda trataram das percepções e conquistas sobre o AI. O assessoramento interinstitucional tem alcançado avanços significativos, consolidando-se como um mecanismo essencial para o fortalecimento da cooperação entre instituições. Entre as principais conquistas destacam-se a implantação da LOB, a atuação estratégica em diversos casos relevantes para as organizações envolvidas e o início da formalização de processos e da gestão (entrevistados 1, 3, 7 e documento 2). O fortalecimento do relacionamento interinstitucional e o elevado nível de confiança entre os órgãos têm gerado benefícios mútuos, promovendo maior eficiência nas interações institucionais. Além disso, a criação e estruturação dessas assessorias abriram caminho para o desenvolvimento de novos arranjos interinstitucionais, estabelecendo uma base sólida para que futuros assessores possam otimizar ainda mais essa estrutura colaborativa.

No que se refere ao cumprimento dos propósitos institucionais, os participantes da pesquisa avaliaram positivamente a contribuição do assessoramento interinstitucional para as organizações envolvidas. O reconhecimento da alta gestão sobre a relevância estratégica dessa atividade e a consolidação do assessoramento como uma função

essencial no órgão assessorado evidenciam sua importância para a governança pública (entrevistados 2 e 5). Além disso, o assessoramento tem promovido maior valorização da segurança institucional e ampliado o conhecimento sobre essa prática, consolidando projetos estratégicos e fortalecendo a presença da assessoria nos processos decisórios. Contudo, foi destacado que, apesar dos avanços, ainda há necessidade de aprimoramento contínuo na delimitação das atribuições, objetivos e na regulamentação formal de processos envolvendo a atividade.

Para o aperfeiçoamento do assessoramento interinstitucional, foram sugeridas medidas que visam consolidar essa prática e fortalecer o ambiente colaborativo. Dentre as recomendações, destaca-se a necessidade de formalização de objetivos institucionais, por meio da estruturação de convênios e termos de cooperação que promovam maior clareza na definição de interesses e responsabilidades, e por consequência obtenção de recursos. Além disso, a capacitação dos profissionais envolvidos, com cursos voltados para gestão estratégica e processos institucionais, foi apontada como essencial para a qualificação das equipes de AI, bem como aumento do conteúdo sobre relações institucionais e assessoramento nos cursos da PM (CFO, CAO e CSP). A criação de um acervo histórico sobre a atividade também foi sugerida como uma forma de preservar e documentar a evolução do assessoramento, garantindo continuidade e aprimoramento das práticas ao longo do tempo. Finalmente, a melhoria da infraestrutura física e logística e a criação de um QO (quadros de oficiais) específicos para os assessores, foram indicadas como ações fundamentais para fortalecer a atuação das assessorias no longo prazo e na consolidação de uma doutrina policial militar, voltada ao AI.

4.6 SÍNTESE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os FCS identificados na literatura, especialmente nas categorias administrativa (liderança e gestão estratégica) e cultural (atributos culturais), contribuíram para a análise das competências mencionadas nas entrevistas, que foram consideradas necessárias para a atuação dos profissionais de AI. Uma listagem com várias CHA foram elencadas e que auxiliam esses profissionais no aprimoramento do arranjo interinstitucional proposto e

nos seus processos vinculados. A atitude de posicionamento emergiu como competência necessária ao assessor militar.

A conscientização das lideranças sobre a relevância desses fatores na tomada de decisão é fundamental para garantir que as competências identificadas nos profissionais auxiliem na formulação de estratégias alinhadas aos objetivos institucionais. Além disso, a complexidade inerente a esse processo exige planejamento estruturado e a inclusão permanente do tema na agenda organizacional, reforçando a necessidade de um suporte ativo da alta gestão.

Nesse contexto, a incorporação dessas inovações no planejamento estratégico das organizações permite redesenhar processos e estratégias, promovendo maior eficiência na gestão de recursos e fortalecendo o arranjo colaborativo das assessorias militares. Dessa forma, as competências identificadas no estudo, aliadas aos processos e práticas desempenhados, consolidam um ambiente mais estruturado para o assessoramento, garantindo maior alinhamento com os fatores críticos de sucesso apontados na literatura.

No tocante a compreensão dos processos que regem o funcionamento das assessorias militares, a análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) encontrados na literatura, tais como na categoria cultural (atributos culturais), político (apoio político) e regulatório (formalização), auxiliou a identificar nas entrevistas os elementos determinantes para a eficiência e a sustentabilidade dessas atividades e dos processos relacionados. Segundo Davenport (1993), a gestão de processos é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que possibilita o aprimoramento da produtividade e a adaptação organizacional às mudanças do ambiente externo. A clareza na definição de fluxos de trabalho, procedimentos e responsabilidades contribui para a redução de falhas, o aprimoramento da comunicação interinstitucional e a otimização da tomada de decisões. Dessa forma, a análise dos FCS combinada aos processos possibilita a implementação de estratégias mais eficazes, alinhadas aos objetivos institucionais, as diretrizes normativas e às demandas do ambiente organizacional, promovendo maior integração e assertividade na condução das assessorias militares.

Diante do exposto, é possível afirmar que os fatores críticos de sucesso (FCS) identificados na literatura, em todas as suas categorias (administrativo, cultural, econômico, político e regulatório), foram diretamente relacionados ao conjunto de condições organizacionais voltadas à efetividade do assessoramento interinstitucional. O

êxito desse processo depende de uma estrutura que possibilitem a colaboração entre as instituições envolvidas, garantindo alinhamento estratégico, clareza nas atribuições e responsabilidades, bem como mecanismos eficazes de governança e comunicação. Segundo Agranoff e McGuire (2001), a colaboração interinstitucional requer a existência de redes organizacionais bem estruturadas, em que os processos são coordenados estrategicamente para maximizar a eficiência e garantir que os resultados atendam às expectativas institucionais. Dessa forma, o assessoramento interinstitucional só alcança sua máxima efetividade quando os FCS são devidamente compreendidos e integrados à dinâmica organizacional, permitindo uma atuação mais assertiva e sustentável no contexto das relações institucionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização da administração pública brasileira tem sido pautada pela busca por maior eficiência na gestão e pelo alinhamento das políticas de relações institucionais aos objetivos estratégicos organizacionais, em linha com os princípios da Nova Gestão Pública, conforme discutido por Bresser-Pereira (1998). Nesse cenário, os fatores críticos de sucesso (FCS) emergem como diretrizes estratégicas essenciais para fortalecer a governança, aprimorar processos internos e garantir melhores resultados na formulação e implementação de políticas públicas. No entanto, apesar dos avanços na adoção de mecanismos de gestão baseados em evidências, ainda há desafios significativos na estruturação dos processos no setor público, especialmente no que tange à clareza normativa e à articulação interinstitucional. A ausência de regulamentação detalhada compromete a integração entre os agentes envolvidos, dificultando a efetividade das ações executadas e a avaliação de seus impactos.

No contexto da segurança pública, a instituição de assessorias militares em diversos órgãos governamentais tem sido uma estratégia fundamental para facilitar a comunicação interinstitucional e promover o intercâmbio de conhecimento. Esses arranjos interinstitucionais visam responder às novas demandas de gestão pública e à crescente necessidade de segurança, contudo, sua efetividade ainda é impactada por lacunas normativas e falta de diretrizes formais que estabeleçam claramente seu papel estratégico. Assim, torna-se indispensável a consolidação de diretrizes normativas e operacionais que assegurem a atuação dessas assessorias de forma integrada, coesa e alinhada aos princípios da governança pública, garantindo a legitimidade e eficiência de suas atividades.

Diante dessa necessidade, a presente pesquisa teve como objetivo investigar os possíveis benefícios que os FCS podem trazer às práticas de assessoramento interinstitucional, com foco no setor de segurança pública. O modelo teórico adotado não apenas possibilitou essa análise, mas também respondeu a um chamado da literatura para a ampliação dos estudos sobre os elementos e processos essenciais para o êxito dessas atividades. Para alcançar esse objetivo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso único, com análise organizacional de dimensão temporal

transversal. A pesquisa foi conduzida com base na análise de conteúdo e na aplicação do método de hierarquia analítica, permitindo a exploração aprofundada de dados primários, provenientes de entrevistas semiestruturadas, e de dados secundários, extraídos de documentos institucionais. As conclusões obtidas com essa metodologia serão apresentadas e discutidas no próximo item, contribuindo para um maior entendimento sobre a aplicação dos FCS no assessoramento interinstitucional e sua contribuição na gestão colaborativa pública.

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa contou com a realização de uma revisão sistemática da literatura para mapear os principais estudos sobre assessoramento interinstitucional, tema de caráter emergente (Costumato, 2021). Além da análise de trabalhos acadêmicos relevantes, foi necessário rastrear a produção científica existente para aprofundar a compreensão do assunto. Foram identificados 13 artigos que descrevem processos e práticas nesse contexto, permitindo a classificação das atividades em seis categorias principais, conforme descrições dos autores e similaridade entre as naturezas das atividades identificadas. Ansell e Gash (2008) destacam a importância da compreensão dos processos colaborativos, ressaltando que a identificação das atividades nesses arranjos possibilita uma melhor avaliação dos fatores organizacionais formais, como protocolos e estruturas. Além das atividades identificadas, Ward *et al.* (2018) recomendam que a sistematização dos FCS sirva como base para investigações empíricas, possibilitando a construção de uma estrutura teórica que correlacione esses fatores com os diferentes atores envolvidos. Assim, os achados desta pesquisa contribuem com um modelo para formulação de diretrizes que fortalecem o assessoramento interinstitucional, promovendo maior clareza, eficiência e resultados mais consistentes na gestão pública.

O primeiro objetivo específico deste trabalho era descrever as competências necessárias aos profissionais de AI. Essa análise estruturada é fundamental para a formulação de políticas de desenvolvimento profissional e para a captação de talentos alinhados aos objetivos institucionais, fortalecendo o desempenho organizacional

(Brandão, 2017; Glória, Zouain e Almeida, 2014). No contexto do assessoramento interinstitucional, a definição de um perfil de competências adequado permite otimizar as interações entre instituições, promovendo uma atuação mais eficaz e colaborativa.

A construção desse perfil deve considerar não apenas as exigências do cargo e as condições de trabalho, mas também as competências críticas para o sucesso da função, garantindo que os profissionais envolvidos estejam preparados para lidar com as demandas institucionais (Brasil, 2012). Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a identificação e o fortalecimento das competências essenciais de uma organização são determinantes para a obtenção de vantagem estratégica e a construção de um ambiente mais competitivo e eficiente. Assim, a estruturação das competências por meio do modelo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) possibilita um alinhamento entre capacidades técnicas e comportamentais, promovendo a sinergia entre os agentes e favorecendo a efetividade dos processos interinstitucionais (Faiad *et al.*, 2012).

O segundo objetivo específico deste trabalho foi identificar como os fatores críticos de sucesso (FCS) tais como: atributos culturais, apoio político e formalização - influenciam diretamente a atuação da AI e na organização de seus processos. A definição clara de fluxos de trabalho, normativas e responsabilidades fortalece a articulação interinstitucional e minimiza falhas operacionais, promovendo um maior alinhamento entre as diretrizes estratégicas e a execução das atividades. Davenport (1993) ressalta que a gestão de processos aprimora a integração organizacional e a capacidade de adaptação a cenários dinâmicos, garantindo maior previsibilidade e eficiência. Nesse contexto, a combinação entre uma análise criteriosa dos FCS e uma governança bem estruturada, potencializa a efetividade das assessorias, contribuindo para um ambiente colaborativo sólido e sustentável na gestão da segurança pública.

Finalmente, o terceiro objetivo específico deste trabalho, era como os FCS identificados na literatura, abrangendo as categorias administrativa, cultural, econômica, política e regulatória, estão diretamente relacionados às condições organizacionais que garantem a efetividade do assessoramento interinstitucional. O êxito dessas assessorias depende de um conjunto estruturado de variáveis que asseguram sua funcionalidade e sustentabilidade. No aspecto administrativo, a existência de processos bem definidos, suporte gerencial e governança estruturada favorece a previsibilidade e a eficiência das ações. Já no âmbito cultural, a compatibilidade entre valores institucionais e a construção

de relações de confiança fortalecem a integração entre os agentes envolvidos. No campo econômico, a alocação adequada de recursos assegura a continuidade e qualidade das atividades assessoradas. Além disso, a dimensão política do assessoramento é essencial para garantir legitimidade e respaldo institucional, permitindo maior autonomia e articulação estratégica. Por fim, a formalização regulatória reduz ambiguidades e padroniza a atuação das assessorias, alinhando suas atribuições às diretrizes institucionais. Dessa forma, a interconexão entre esses fatores possibilita maior eficiência operacional, consolidando um modelo de assessoramento interinstitucional robusto e alinhado aos princípios da gestão pública.

5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS

Atendendo a um chamado da literatura, o presente estudo contribui para o debate sobre como os fatores críticos de sucesso contribuem para que a atividade de assessoramento interinstitucional possa ser bem-sucedida (Costumato, 2021; Ward *et al*, 2018; Ansell; Gash, 2008). Ademais, a revisão da literatura realizada também permitiu evidenciar a lacuna de estudos empíricos sobre Assessoramento Interinstitucional em um cenário global, e especialmente no Brasil, fato que destaca a relevância deste trabalho.

A utilização de um modelo teórico extraído da própria revisão sistemática de literatura possibilitou uma compreensão mais aprofundada dos arranjos colaborativos. Primeiramente porque não se tem notícia do seu uso em trabalhos brasileiros até o presente momento, imprimindo à esta pesquisa caráter pioneiro. Em segundo lugar, porque o modelo mostrou uma eficiente diretriz no mapeamento dos FCS bem como outros elementos tais como as atividades, competências e condições organizacionais, que auxiliam na governança de organizações que possuam tal arranjo.

Outro aspecto apresentado é que os resultados da pesquisa geram informações relevantes para a área de gestão de pessoas e de processos de organizações públicas. Isso porque explora as boas práticas e os desafios da implementação de arranjos colaborativos interinstitucionais com participação da PM, uma organização de importância estratégica para a segurança pública, e que possui estrutura e cultura similares em todas

as unidades da federação. Portanto, a consideração dos insights apresentados neste trabalho, pode contribuir para apoiar a gestão destas instituições na escolha das melhores estratégias a serem adotadas em processos de implantação de arranjos colaborativos em diversas organizações. Do ponto de vista da organização estudada, o assessoramento interinstitucional na Polícia Militar do Paraná somente será efetivo se determinados fatores críticos de sucesso — como liderança, gestão estratégica, compartilhamento de informações, atributos culturais, obtenção de recursos, disputa de poder, apoio político e formalização — forem devidamente compreendidos, aplicados e desenvolvidos. Tais recursos são fundamentais para sustentar e fortalecer a cooperação entre instituições públicas. Nesse contexto, para que a PM alcance êxito em sua atuação junto a outros poderes e órgãos (como o Legislativo, o Executivo e o Judiciário), não basta a boa vontade ou a simples presença institucional. É necessário o domínio de práticas específicas e o desenvolvimento de competências estruturadas, as quais devem ser sistematizadas e aprimoradas por meio da gestão pública e da formação continuada dos profissionais militares.

Entretanto, é necessário ressaltar algumas limitações deste estudo. Primeiramente, pode-se citar o fato de a pesquisa ter ocorrido em uma única organização. Limitar o escopo de análise a um estudo de caso único pode favorecer vieses advindos da influência da cultura e estrutura específica de cada organização. Adicionalmente, o fato da atividade de assessoramento ainda encontrar-se no nível desenvolvimento e amadurecimento nas organizações, na medida em que não foi possível mapear e descrever práticas avançadas da sua aplicação.

5.3 RECOMENDAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Considerando o caráter pioneiro da aplicação do modelo teórico escolhido, recomenda-se, como estudo futuro, a realização de pesquisas que o utilizem em outras organizações públicas que já possuam um modelo colaborativo interinstitucional mais avançado. A análise de casos em níveis mais elevados de maturidade pode se configurar como um critério relevante para a delimitação do objeto de estudo, permitindo uma

compreensão mais aprofundada dos fatores críticos de sucesso (FCS) que impulsionam a eficácia do assessoramento interinstitucional.

Além disso, outra perspectiva a ser explorada é a condução de pesquisas longitudinais, que possibilitem mapear a jornada de maturidade das organizações na adoção de arranjos colaborativos. Essas investigações podem lançar luz sobre as alavancas organizacionais que favorecem a transição entre diferentes níveis de maturidade, proporcionando maior clareza sobre a existência de fatores essenciais que devem estar presentes entre o término de um ciclo e o início de outro.

Por fim, pesquisas longitudinais também permitiriam investigar, de forma empírica, os impactos da aplicação dos FCS ao longo do tempo no contexto organizacional, bem como a intensidade desses impactos em cada estágio de maturidade superado. Essas análises poderiam fornecer subsídios valiosos para o aprimoramento das estratégias de assessoramento interinstitucional, contribuindo para sua implementação bem-sucedida em diferentes organizações públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. **Big questions in public network management research**. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 11, n. 3, p. 295-326, 2001.

AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. **Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments**. Georgetown University Press, 2003.

AGRANOFF, R. **Managing Within Networks**. Washington, DC: Georgetown University Press. 2007.

ALREEMY, Z.; CHANG, V.; WALTERS, R; WILLS; G. **Critical success factors (CSFs) for information technology governance (ITG)**. International Journal of Information Management, Volume 36, Issue 6, Part A, Pages 907-916, 2016.

ANTHONY, R.N.; DEARDEN, J.; VANCIL, R.F. **Key economic variables**. Illinois (Irving): Homewood, 1972.

ANSELL, C.; GASH, A. **Collaborative governance in theory and practice**. Journal of Public Administration Research and Theory, 18, 543-571, 2008.

ARADZENKA, I. **ATUAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES MILITARES ESTADUAIS NO CAMPO POLÍTICO FEDERAL: Proposta De Plano Estratégico**. 251 f. Tese (Doutorado) - Curso de Curso Superior de Polícia, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2011.

ARGYRIS, C. **Teaching smart people how to learn**. Harvard Business Review, v. 69, n. 3, p. 99–109, 1991.

BALLESTEROS, P. R. **Gestão de políticas de segurança pública no Brasil: problemas, impasses e desafios**. Revista Brasileira de Segurança Pública, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 6–22, 2014. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/353>. Acesso em: 17 dez. 2023

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEVIR, M. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012

BODIN, O. **Collaborative environmental governance: achieving collective action in socioecological systems**. *Science*, v. 357, n. 6352, p. 659-668, 2017.

BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Managing Performance: International Comparisons**. 2008.

BOYNTON, A.; ZMUD, R. **An assessment of critical success factors**. *Management Review*, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 17-27, 1984.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas** (2a ed.). São Paulo, SP: Atlas, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2.261/2011**. Plenário. Relator: Ana Arraes. Sessão de 15/5/2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 maio de 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. (SENASP). **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências**. Brasília, DF: 2012

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-maior do Exército. **Portaria - cex nº 1.780, de 21 de junho de 2022. Aprova o Regulamento do Estado-Maior do Exército (EB10-R-01.007)**, 3ª edição, 2022. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/001_estatuto_regulamentos_regimentos/02_regulamentos/port_n_1780_cmdo_eb_21jun2022.html. Acesso em 18 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria SENASP/MJSP Nº 488, de 21 de Dezembro de 2022. Aprova o Plano Estratégico sa Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP**. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acao-a-informacao/governanca/planejamento-estrategico-2020-2023/pdfs-planejamento-estrategico-20-23/portaria-no-895-19-dez-2019-portaria-do-ministro.pdf>. Acesso em 20 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023 Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14751.htm. Acesso em 18 jan. 2025.

BRASILEIRO, A. Maria. **O assessoramento legislativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1968.

BREMENKAMP, L. H.; CARDOSO, B. F. O.; CUNHA, L. R. A.; LEIRAS A. **Fatores críticos de sucesso e critérios de medição de desempenho de organizações humanitárias**. XXXIX encontro nacional de engenharia de produção. Santos, São Paulo, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRUNO, A.V.; LEIDECKER, J.K. **Identifying and using critical success factors**. Long Range Planning, 17, 23-32.(1984).

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. **The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature**. Public Administration Review, 66, 44-55, 2006.

BRYSON, J. M., CROSBY, B. C.; STONE, M. M. . **Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging**. Public Administration Review, 75(5), 647-663, 2015.

CARALLI, R. A. **The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management**. Working papers, n. , p. 1–118, july.2004.

CISLAGHI, R.; LUZ FILHO, S. S. **Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios**. Anais, VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Blumenau, 2006.

CORREIA, S. M. A. **Factores críticos de sucesso da governança das TI**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação) - Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia de Gestão, 2010.

COSTA, A.; GROSSI, B. **Relações intergovernamentais e segurança pública: : uma análise do fundo nacional de segurança pública**. Revista Brasileira de Segurança

Pública, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 6–20, 2007. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/4>. Acesso em: 17 dez. 2023.

COSTUMATO, L. **Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance**, International Journal of Public Sector Management, Vol. 34 No. 3, pp. 247-273, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 2^a ed. Porto Alegre: Artemed/Bookman, 2007

CROSBY, B.; BRYSON, J. **Integrative Leadership and the Creation and Maintenance of Cross-Sector Collaboration**. The Leadership Quarterly. 21(2). 211-230. 2010.

DANIEL, D.R. **Management information crisis**. Harvard Business Review, v.39 n.5, p.111-21, 1961.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work**. Boston: Harvard Business School, 1993.

DE OLIVEIRA, D. C. S. **Relações institucionais na Polícia Militar do Paraná: uma proposta de modernização da estrutura organizacional para a ampliação do peso estratégico da corporação**. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 69456–69481, 2022.

FAIAD, C.; COELHO, F. A.; JR., C. P. F.; ALBUQUERQUE, A. S.. **Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública**. Psicologia: Ciência e Profissão, 32, 388-403, 2012.

FARAH, M. F. dos S. **Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo**. In: FERRAREZI, E.; SARAIVA, E. (Org.). Políticas públicas, Brasília: ENAP, 2006. (Coletânea, v. 2).

FIRMINO, S. I. **Fatores críticos de sucesso das parcerias público-privadas: aspectos político institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal**. Revista de Administração Pública, 52(6), 1270-1281, (2018).

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 24(1):17-27, jan, 2007.

GALVÃO, E. R. **Fundamento de relações governamentais.** Brasília, DF:Clube de Autores, 2016.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação.** Logeion: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinfi/article/view/4835>. Acesso em: 17 dez. 2023.

GLÓRIA, O. S. JR.; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. O. **Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada de perícia da Polícia Federal.** Revista de Administração Mackenzie, 15(4), 15-46, 2014.

GOMES, J. V. L. **Os Brasileiros Frente À Corrupção: Um estudo sobre comportamento político.** In: 1º SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA, 2015, Porto Alegre.

HARTLEY, J. F. **Case studies in organizational research.** In: CASSELL, C.; SYMON, G. (org.). Qualitative methods in organizational research: a practical guide. Londres: Sage, 1994.

HIGGINS, J.P.T.; THOMAS, J.; CHANDLER, J.; CUMPSTON, M.; LI T.; PAGE, M.J.; WELCH, V.A. (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions.** 2nd Edition. Chichester (UK): John Wiley & Sons, 2019.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts.** Saint Paul, MN: West Group, 1978.

KYIE, R. O.; CHAN, A. P. C. **Review of studies on the critical success factors for public-private partnership projects from 1990 to 2013.** International Journal of Project Management, 33, 1335-1346, 2015.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment.** Boston, Harvard University Press, 1967.

LORENZI, A. G. A.; PROCOPIUCK, M.; QUANDT, C. O. **Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas**. Revista Brasileira de Estratégia, v. 2, n. 2, p. 105-119, 2009.

MELO, F. C. C.; LIMA, A. K. C.; CORSO, J. M. D.; PÓVOA, A. C. S.; SILVA, W. V. **Fatores Críticos de Sucesso para o Planejamento Estratégico em uma Rede Pública de Ensino**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 8, n. 1, p. 40-54, 2015.

MENEZES, D. C.; HOFFMANN, V. E.; FILHO, H. Z. **Stakeholders and critical factors in the Brazilian government's public private partnerships**. Revista do Serviço Público, 70(3), 371-401, 2019.

MOREIRA, R. P.; BAX, M. P.; HAMADA, H.H. **Aspectos introdutórios sobre o compartilhamento de conhecimento interorganizacional na inteligência de segurança pública do estado de Minas Gerais**. Frontiers of Knowledge Representation and Reasoning, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 143-166, ago. 2022. Disponível em: . Acesso em: 14 fev. 2025.

NODA, R. K. **Performance e eficiência em relações institucionais e governamentais: mensuração e resultados**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2021.

ONU BR – NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL – ONU BR. **A Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

PAULUCI, R. B. B.; QUONIAM, L. M. **Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo**. 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, SP, pp. 883-893, 2006

PARANÁ. Lei n.º 16.575, de 28 de setembro de 2010. **Lei de Organização Básica da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba, 2010.

PARANÁ. Lei nº 20.866, de 9 de dezembro de 2021. **Institui, no âmbito do Estado do Paraná, a Política Estadual de Segurança Pública e Defesa Social**. Curitiba, 2021.

PARANÁ. Polícia Militar do Paraná. **Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022. Aprova o Planejamento Estratégico da PMPR 2022/2035**, Curitiba, 2022.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: network forms of organization.** In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*: Greenwich, CT: JAI Press, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**, *Harvard Business Review*, v. 90, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990

PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação; governança e redes de políticas**; administração judiciária. São Paulo: Ed. Atlas, 2013.

PROVAN, K.G.; KENIS, P. , **“Modes of network governance: structure, management, and effectiveness**, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18 No. 2, pp. 229-252, 2008.

PROVAN, K.G. and MILWARD, H.B. **Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks.** *Public Administration Review*, Vol. 61 No. 4, pp. 414-423, 2001.

QUINTELLA, H. L M.; LEMOS, R. G. F.; LEITÃO, L. T. **Fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de preços no varejo: estudo comparativo das técnicas HILO e EDLP.** *Rio’s International Journal on Sciences of Industrial and Systems Engineering and Management* Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2009.

QUIRINO, R. H. R. **Gestão da aprendizagem no Ensino a Distância em Instituição de Ensino Superior sob a ótica dos fatores críticos de sucesso.** Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Fortaleza, 2017.

RAMOS, M. **Fatores Críticos na Implantação da Gestão Estratégica de Processo: Estudo de Caso no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná.** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2011.

ROCKART, F. J. **Chief executive define their own data needs.** *Harvard Business School*, Cambridge, 1979.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo : Ed. Atlas, 2006.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. **Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas.** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 7. , 2011, Salvador. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2011. p. 262-273.

SANTOS, P. M. et al. **Governo eletrônico no Brasil: análise dos fatores críticos de sucesso e dos novos desafios.** In: JAIIO — SIMPOSIO ARGENTINO DE INFORMÁTICA Y DERECHO, 39, 2010, Buenos Aires. Anales del SID 2010: Simposio Argentino de Informática y Derecho. Buenos Aires, 2010. p. 2045-2057.

STOLLENWERK, M. F. **Fatores Críticos de Sucesso.** In: TARAPANOFF, Kira (Org). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001. p.189-207.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2ªed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TREVIÑO, L.K.; NELSON, K. A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right.** 6. ed. Hoboken: Wiley, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2008

TU, Z. **Effective Information Security Management: A Critical Success Factors Analysis.** MCMaster University DOCTER OF PHYLOSOPHY, Hamilton, Ontario, 2015.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade / 240 p.** Brasília: Enap, 2019.

WARD, K. D., et al. **Institutional Factors and Processes in Interagency Collaboration: The Case of FEMA Corps.** *The American Review of Public Administration*, 48(8), 852-871, 2018.

WILLIAMSON, O. **The economic institution of capitalism.** New York: Free-Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICE 1 - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO (RCLI)

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Título do Projeto: Análise dos fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional: perspectivas para o assessoramento policial militar.

Pesquisadora responsável: Simone Cristina Ramos.

Pesquisador assistente: Alisson Fernando dos Santos Mokdse.

Você está sendo convidado/a a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Registro de Consentimento Livre e Informado” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, você poderá buscar orientação junto à equipe de pesquisa. Você é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada “Análise dos fatores críticos de sucesso no assessoramento interinstitucional: perspectivas para o assessoramento policial militar”, tem como objetivo descrever como os fatores críticos de sucesso contribuem para a atividade de assessoramento interinstitucional em órgãos públicos, sob a perspectiva das assessorias militares.

Participando do estudo você está sendo convidado/a a:

Conceder uma entrevista com a duração estimada de uma hora e meia, em local de sua preferência. A entrevista pode ocorrer de forma presencial ou remota, também de acordo com sua preferência.

Desconfortos e riscos:

i) Desconfortos e riscos: Você poderá sentir cansaço com a fala prolongada, caso a entrevista se alongue. Outros possíveis desconfortos relacionados à natureza e classificação de sigilo das respostas do ponto de vista institucional, bem como incômodos relacionados à gravação da entrevista.

ii) Providências e cautelas: Será disponibilizado intervalos na intercorrência de cansaço e serão ressaltadas durante as entrevistas, informações sobre a natureza dos dados coletados, seu uso e manipulação, assim como a garantia do sigilo do participante e de qualquer informação sensível considerada por ele ou pela instituição participante. É assegurado também o direito de não responder a qualquer um dos itens do roteiro de entrevista, assim como sua interrupção ou cancelamento.

iii) Benefícios: Sua participação nesta pesquisa poderá subsidiar uma melhoria e aperfeiçoamento nos processos administrativos institucionais e em outros arranjos colaborativos semelhantes.

iv) Forma de assistência e acompanhamento: Em caso de necessidade, dúvida ou permanência de algum desconforto após a entrevista, fique à vontade para nos procurar, pois estaremos disponíveis para acolhê-lo e providenciar o que for necessário para dirimir dúvidas ou outros desconfortos.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após o término da pesquisa, sob responsabilidade da pesquisadora responsável (Resol. 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados: Os dados serão armazenados em HD externo específico para esse fim e guardados em armário com chave.

Sigilo e privacidade: Você tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário. Ou seja, seu nome nunca será citado, a não ser que você manifeste que abre mão do direito ao sigilo.

() Permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade do(s) pesquisador(es), que se compromete(m) em garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e indenização: Tendo em vista o aceite da Instituição da sua participação no horário de trabalho e que ela ocorrerá de maneira voluntária, sem demandar seu deslocamento ou de forma presencial, não são previstos ressarcimentos. Diante de eventual despesa, você será ressarcido pela equipe de pesquisa. Você terá a garantia ao direito à indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Resultados da pesquisa: Você tem direito de conhecer os resultados desta pesquisa. Você será notificado(a) por e-mail ou outro contato desejado com um link de acesso ou cópia digital da referida pesquisa.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es):

Pesquisadora responsável:

Endereço: UFPR – Departamento de Administração Geral e Aplicada. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – Curitiba/PR.

Telefone: 41 3360-4464

E-mail: ppgold@ufpr.br

O Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná é um órgão que avalia e acompanha os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do CEP/CHS. Nossos contatos: Rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094, e-mail cep_chs@ufpr.br.

Você tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao RCLI, será disponibilizado e encaminhado este documento no e-mail indicado de sua preferência.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da UFPR sob o número CAAE n°

Consentimento livre e informado:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____.

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Semiestruturada: Grupo Assessores Militares		
Nº	Pergunta	Objetivo
1.	Qual é o seu cargo e função atual?	Identificação Inicial
2.	Qual sua idade e tempo na organização?	Identificação Inicial
3.	Qual a sua formação militar e acadêmica?	Identificação Inicial
4.	Quanto tempo de experiência na atividade de assessoramento interinstitucional?	Identificação Inicial
5.	Para você o que é o assessoramento interinstitucional?	Descrição do objeto de estudo pela perspectiva do entrevistado
6.	Como foi o processo para se tornar assessor militar?	Identificar conjunto de competências similares
7.	Na sua visão quais seriam os objetivos do assessoramento interinstitucional dentro da sua organização?	Identificar conjunto de competências similares
8.	Quais conhecimentos têm sido importantes para que você realize o assessoramento?	Identificar conjunto de competências similares
9.	Que habilidades te ajudam nesta atividade?	Identificar conjunto de competências similares
10.	Quais comportamentos e atitudes um assessor precisa ter para fazer bem o seu trabalho?	Identificar conjunto de competências similares
11.	Poderia descrever um sucesso marcante na sua carreira enquanto exercia a atividade de assessoramento interinstitucional.	Identificar práticas e processos
12.	Poderia descrever alguma experiência que não tenha dado certo.	Identificar práticas e processos
13.	Como ocorre o planejamento das atividades de assessoramento interinstitucional?	Identificar práticas e processos
14.	Há suporte da alta administração para as atividades de assessoramento interinstitucionais?	Identificar condições organizacionais
15.	Como é o relacionamento entre as organizações participantes?	Identificar condições organizacionais

16.	No seu entendimento, as condições de clima e cultura das organizações são favoráveis à efetividade do assessoramento interinstitucional?	Identificar condições organizacionais
17.	Quais são as principais dificuldades encontradas na função de Assessor Militar?	Identificar condições organizacionais
18.	Quais as principais conquistas realizadas?	Percepções
19.	Você considera que o trabalho do assessoramento atinge os propósitos institucionais?	Percepções
20.	Você tem alguma sugestão de melhorias para o sucesso da atividade de assessoramento interinstitucional?	Percepções
BASEADO NO MODELO DE DANIEL (1961) e ROCKART (1979)		

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista Semiestruturada: Grupo Chefias		
Nº	Pergunta	Objetivo
1.	Qual é o seu cargo e função atual?	Identificação Inicial
2.	Qual sua idade e tempo na organização?	Identificação Inicial
3.	Qual a sua formação militar e acadêmica?	Identificação Inicial
4.	Quanto tempo de experiência na atividade de assessoramento interinstitucional?	Identificação Inicial
5.	Para você o que é o assessoramento interinstitucional?	Descrição do objeto de estudo pela perspectiva do entrevistado
6.	Como foi o processo para assumir a função de chefia?	Identificar conjunto de competências similares
7.	Na sua visão quais seriam os objetivos do assessoramento interinstitucional dentro da sua organização?	Identificar conjunto de competências similares
8.	Quais conhecimentos têm sido importantes para você realizar a sua função?	Identificar conjunto de competências similares
9.	Que habilidades te ajudam nesta atividade?	Identificar conjunto de competências similares
10.	Quais comportamentos e atitudes são necessárias na sua função para fazer bem o seu trabalho?	Identificar conjunto de competências similares
11.	Poderia descrever um sucesso marcante na sua carreira enquanto exercia a atividade de assessoramento interinstitucional.	Identificar práticas e processos
12.	Poderia descrever alguma experiência que não tenha dado certo.	Identificar práticas e processos
13.	Como ocorre o planejamento das suas atividades dentro das assessorias?	Identificar práticas e processos
14.	Há suporte do assessor militar para as atividades de assessoramento interinstitucionais?	Identificar condições organizacionais
15.	Como é o relacionamento entre as chefias existentes?	Identificar condições organizacionais
16.	No seu entendimento, as condições de clima e cultura das organizações são favoráveis à efetividade do assessoramento interinstitucional?	Identificar condições organizacionais

17.	Quais são as principais dificuldades encontradas no exercício das atividades?	Identificar condições organizacionais
18.	Quais foram as principais conquistas realizadas?	Percepções
19.	Você considera que o seu trabalho contribui para as atividades de assessoramento e no atingimento dos propósitos institucionais?	Percepções
20.	Você tem alguma sugestão de melhorias para o sucesso da atividade de assessoramento interinstitucional?	Percepções
BASEADO NO MODELO DE DANIEL (1961) e ROCKART (1979)		

APÊNDICE 4 - ESTRUTURA DE CÓDIGOS

Código	Subcódigo	Grupo de códigos
<ul style="list-style-type: none"> ● Definição de AI 		DESCRIÇÕES DE AI
<ul style="list-style-type: none"> ● Descrição da necessidade organizacional para o arranjo colaborativo 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disseminação de conhecimento 	ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão Estratégica 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Compartilhamento de Informações 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Atributos Culturais 		CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Disputa de Poder 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Obtenção de recursos 		ECONÔMICO
<ul style="list-style-type: none"> ● Apoio político 		POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"> ● Formalização 	<ul style="list-style-type: none"> ● Doutrina 	REGULATÓRIO
	<ul style="list-style-type: none"> ● Quadro Oficiais 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Termos de Convênio e Cooperação 	
<ul style="list-style-type: none"> ● CHA 		COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Atividades desempenhadas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Demandas e/ou processos formais e informais 	PRÁTICAS E PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> ● Normas e Procedimentos 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento formal e informal 	
<ul style="list-style-type: none"> ● Gaps 		PERCEPÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ● Conquistas e propósitos 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Suporte às atividades de AI 		CONDIÇÕES ORGANIZACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionamento entre organizações 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Clima organizacional e cultura institucional 		
<ul style="list-style-type: none"> ● Desafios enfrentados na execução das funções 		
18 códigos	7 subcódigos	10 Grupos de códigos

ANEXO A - LISTAGEM DOS ARTIGOS INCLUÍDOS NA REVISÃO DE LITERATURA

BIANCHI, C. NASI; G.; RIVENBARK W.C. Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges, *Public Management Review*, 23:11, 1581-1589, 2021.

CONNOLLY, J. et al. The facilitators of interagency working in the context of European public service reform. *Contemporary Social Science*, 15:5, 533-547, 2020.

COSTUMATO, L. Collaboration among public organizations: a systematic literature review on determinants of interinstitutional performance. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 247-273, 2021.

DELGADO, R. M. L.; FERNANDES, C. C. C.; PALLOTTI, P. L.M. Quando cooperação e centralização se combinam: um estudo de caso da política de assistência social. *Revista De Sociologia E Política*, 2022.

KELMAN, S.; HONG, S.; TURBITT, I. Are There Managerial Practices Associated with Service Delivery Collaboration Success?: Evidence from British Crime and Disorder Reduction Partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011.

MULLIN, M.; DALEY, D. Working with the State: Exploring Interagency Collaboration within a Federalist System. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2009.

OUVERNEY, A.M. et al. Polarização federativa do SUS nos anos 1990: uma interpretação histórico-institucionalista. *Rev Administr Pública*, 2017.

PAGE, S. Entrepreneurial Strategies for Managing Interagency Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003.

PARKER, S. et al. Leading for public value in multi-agency collaboration. *Public Policy and Administration*, 38(1), 83-106, 2023.

SÁNCHEZ, R.; ESPRIU- GUERRA, A. External Police Oversight in Mexico: Experiences, Challenges, and Lessons Learned. *Stability: International Journal of Security & Development*, 2014.

SQUEVIN, P.; AUBIN, D. A Small Discipline, Scarce Publicity, and Compromised Outward Reach: The Advisory Roles of Political Scientists in France, Paris, 2022.

VAN DEN BERG, C. F. Dynamics in the Dutch policy advisory system: externalization, politicization and the legacy of pillarization. *Policy Sciences*, 50(1), 63-84, 2017.

VASCONCELOS, N. P. Entre justiça e gestão: colaboração interinstitucional na judicialização da saúde. *Rev Adm Pública*, Jul;55(4):923-49, 2021.

WARD, K. D., et al. Institutional Factors and Processes in Interagency Collaboration: The Case of FEMA Corps. *The American Review of Public Administration*, 48(8), 852-871, 2018.