

## Revista Multidisciplinar

**IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA  
INSTITUIÇÕES MILITARES ESTADUAIS**

Damião Enéias de Melo dos Santos e  
Gildo Cezar dos Santos Lima



<https://reverbero.com.br/2022/01/13/descontentamento-de-policiais-com-governo-do-estado-expoe-crise-na-seguranca-publica-do-parana/>

**PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE**

DOI: 10.5281/zenodo

DOI: 10.69720/Crossref

**ISSN**

International Standard Serial Number

2966-0599

[www.ouniversoobservavel.com.br](http://www.ouniversoobservavel.com.br)



O Conhecimento  
é o horizonte  
de eventos.

ISSN: 2966-0599

contato@ouniversoobservavel.com.br

www.ouniversoobservavel.com.br

Periódico Científico Indexado

## IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS PARA INSTITUIÇÕES MILITARES ESTADUAIS

**Autor-1** Damiano Enéias de Melo dos Santos

**Autor- 2** Gildo Cezar dos Santos Lima

**Revista o Universo Observável**

**DOI: 10.5281/zenodo. 13836149**

ISSN: 2966-0599

**Autor-1 Damiano Enéias de Melo dos Santos**

**Bibliografia:** Major da PMPR, Graduado em Segurança Pública – APMG -1997, Graduado em Administração – UFPR - 2000, Mestrado em Administração – UFPR 2011, Mestrado em Gestão de Políticas Públicas – UEM - 2014, Mestrado Profissional em Segurança Pública - APMG - 2016, e Doutorado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública – CAES 2021; **E-mail:** damiao1971cao@gmail.com

**Autor- 2 Gildo Cezar dos Santos Lima**

**Bibliografia:** Major da PMPR, Graduado em Segurança Pública – APMG -1997 Mestrado Profissional em Segurança Pública – APMG - 2020, Bacharel em Direito - Universidade Cruzeiro do Sul - 2023; **E-mail:** maj.lima2021@gmail.com

## RESUMO

As instituições militares estaduais têm encontrado nos últimos anos um cenário repleto de desafios crescentes em suas atividades frente a atual complexidade da chamada Sociedade do Conhecimento, necessitando de instrumentos que possibilitem aperfeiçoar seus principais recursos, relacionando estas atividades de forma a gerar inovação de valor para a sociedade, impactando de maneira significativa na gestão organizacional. Este artigo teve por objetivo destacar como as Capacidades Dinâmicas (CD) podem influenciar as práticas de Gestão e sua relação para o desenvolvimento de estratégias de inovação de valor no setor de segurança pública. Este trabalho se trata de um ensaio teórico, realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados secundários sobre o objeto de estudo, demonstrando por meio dos principais conceitos e análise relacionada ao tema, como o estudo da relação entre as CD com a Gestão Organizacional pode influenciar as estratégias das instituições de segurança pública. O resultado esperado foi o de compreender como dinâmica do ambiente organizacional colabora para a formação da Gestão Estratégica que leve ao surgimento da inovação organizacional, caracterizada pelo desenvolvimento, implantação e institucionalização de novos métodos de prestação de serviços em segurança pública e possibilite a criação de valor de maneira efetiva para sociedade.

**Palavras-chave:** Gestão Organizacional. Capacidades Dinâmicas. Gestão da Inovação. Gestão de Segurança Pública. Ciências Policiais.

## ABSTRACT

*In recent years, state military institutions have faced a scenario full of increasing challenges in their activities in the face of the current complexity of the so-called Knowledge Society, requiring instruments that enable them to improve their main resources, relating these activities in a way that generates valuable innovation for society, significantly impacting organizational management. This article aimed to highlight how Dynamic Capabilities (DC) can influence Management practices and their relationship to the development of value innovation strategies in the public security sector. This work is a theoretical essay, carried out through bibliographic research and collection of secondary data on the object of study, demonstrating through the main concepts and analysis related to the theme, how the study of the relationship between DC and Organizational Management can influence the strategies of public security institutions. The expected result was to understand how the dynamics of the organizational environment contributes to the formation of Strategic Management that leads to the emergence of organizational innovation, characterized by the development, implementation and institutionalization of new methods of providing public security services and enables the creation of value effectively for society.*

**Keywords:** Organizational Management. Dynamic Capabilities. Innovation Management. Public Security Management. Police Sciences.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade das organizações militares estaduais em gerir suas capacidades de maneira efetiva, relacionando com suas estratégias de gestão da inovação, constitui um desafio permanente para a qualidade na geração de valor organizacional. Devido à natureza complexa e dinâmica da Sociedade do Conhecimento, as diversas iniciativas apontam que uma abordagem baseada em práticas efetivas de Gestão Organizacional é um fator crucial para o desenvolvimento, implantação e institucionalização da inovação de valor nestas organizações.

Para Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) a inovação de valor ganha importância devido a sua estreita relação com a eficiência e a eficácia de uma organização pública, ou seja, quanto mais inovadora uma organização for, maior será sua capacidade em levar para a sociedade uma melhor qualidade na prestação de serviços. Esta capacidade de resposta em inovar tem o poder de transformar ideias em novos

produtos, serviços e processos. Como resultado desta inovação de valor, observamos uma organização pública mais eficiente em seus processos e mais eficaz em gerar resultados para a sociedade.

A **capacidade de reposta** de uma organização pública demonstra o compromisso desta instituição em servir o cidadão e a sociedade, e sua implementação é orientada por duas diretrizes principais: i) direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e as mudanças de prioridades; ii) promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico (Paludo; Oliveira, 2024).

As organizações de segurança pública têm encontrado nos últimos anos um cenário econômico repleto de desafios crescentes em suas atividades, necessitando de instrumentos que possibilitem gerenciar os seus recursos e capacidades relacionadas a estas atividades de forma eficiente e eficaz, impactando de maneira significativa na geração de valor para seus cidadãos. Para este estudo foram consideradas organizações militares estaduais como organizações complexas (Morin, 1986).

As instituições militares estaduais são organismos complexos que muitas vezes vão de uma hierarquia fragmentada para uma que é rígida. Para Morin (1986), a hierarquia é necessária para alcançar um fim comum. Por isto ela tende a se tornar mais rígida quanto mais complexa é a organização. Nas instituições militares estaduais, encontramos diversos sistemas complexos. Ao conceituarmos uma instituição como um organismo vivo, ou seja, que interage com o mundo e com as pessoas, será possível identificar em um contexto geral, a existência de diferentes culturas, pensamentos, formas de entendimento do mundo para elaboração de novos conceitos. A complexidade organizacional possui diferentes células/departamentos que tanto na teoria quanto na prática, deveriam ser intra e inter-relacionais, ou seja, uma simbiose organizacional que busca o equilíbrio sistêmico de seus componentes com o ambiente.

Diante desta complexidade, para o desenvolvimento da gestão organizacional a inovação de valor desenvolvida nas instituições de segurança pública é resultante de uma combinação de pessoas, estruturas, tecnologias e processos, formando os chamados ativos de conhecimento organizacional (Gallupe, 2001); e que, utilizando o conceito de planejamento estratégico defendido por Oliveira (2012), as ações de gestão organizacional de uma organização devem respeitar alguns princípios gerais para que os resultados de suas ações estratégicas sejam os esperados, ou seja, que devida a sua influência e abrangência, a gestão estratégica de uma organização provoca uma série de modificações nas suas características e nas suas ações, com destaque para estruturas, pessoas e processos.

Com base nos elementos internos da inovação, Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) entendem que as organizações somente podem viabilizar um aproveitamento estratégico de novas oportunidades quando desenvolve um ambiente propício para inovações (estrutura); investe em profissionais criativos (pessoas) e; implementa um novo produto ou serviço de maneira sistemática, contínua em com o apoio de ferramentas tecnológicas (processos).

A utilização de recursos como as Capacidades Dinâmicas passou a ter um papel fundamental dentro das organizações nos dias de hoje, em especial para as ações estratégicas das organizações, pois junto com a globalização da informação e a aproximação dos mercados, surgem novas configurações

ambientais (internas e externas) as quais impõem mudanças significativas para a qualidade na prestação de serviços dessas organizações (Teece; Pisano; Shuen, 1997). As organizações passaram a dar mais ênfase à gestão destas capacidades, formando um capital estrategicamente imprescindível para seus processos de gestão organizacional. Agora, estas organizações estão buscando nesse fluxo integrativo de suas competências centrais, as práticas ideais para a obtenção de uma maior geração de valor para seus produtos, processos e serviços.

Outro componente estratégico relevante que os gestores organizacionais devem levar em consideração envolve a Gestão da Inovação. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) entendem que nos dias de hoje, a pressão é constante por maior resposta de valor para a sociedade. Isso se deve também à maior facilidade de fluxo de bens, serviços, informações e conhecimento, pois em um mundo de informações globalizadas quase não existem mais barreiras intransponíveis nem segmentos de produtos e serviços que possam ser considerados únicos ou exclusivos. Os autores destacam ainda que a resposta para estas pressões surge na forma de consolidação ou adoção de práticas de gerenciamento como a gestão pela qualidade, planejamento estratégico, gestão financeira, estratégias de comunicação, gestão de projetos, gestão da produção, gestão de pessoas, gestão do conhecimento e, mais recentemente, Gestão da Inovação. É justamente na integração das práticas de gerenciamento com a Gestão da Inovação que as organizações podem encontrar uma alternativa para ampliar sua capacidade de resposta de valor de maneira eficaz para a sociedade.

Considerando que a Gestão Organizacional em instituições de segurança pública é um sistema que organiza e harmoniza o funcionamento dos diversos elementos (*stakeholders*, normas, recursos, competências etc.) que se inter-relacionam num ambiente volátil, ambíguo e complexo, cabe a este sistema a maior parcela de adaptação à realidade do ambiente que se encontra inseridas, em face de suas peculiaridades; e cabe às instituições militares estaduais uma parcela menor de adaptação ao sistema que faz parte (Paludo; Oliveira, 2024).

Embora seja consenso da importância que os gestores organizacionais devem ter para compreender o atual contexto vigente, percebemos que as CD e o uso da Gestão da Inovação são indispensáveis para os diversos órgãos públicos, e que vários são os enfoques que precisam ser identificados como forma de avaliar as necessidades estratégicas destas instituições. Pode-se observar que, diante dos desafios da complexidade advindos da Sociedade do Conhecimento, as CD podem auxiliar na implementação de uma Gestão Organizacional efetiva por meio de práticas sistematizadas nas organizações e sua relação com o uso estratégico da Gestão da Inovação representa uma possibilidade de aprofundamento de estudos, sob a ótica científica acadêmica. A necessidade de investigação presente neste artigo é então orientada pela seguinte questão: Dentro de uma visão teórica, de que maneira as Capacidades Dinâmicas podem influenciar uma Gestão Organizacional para a geração da inovação de valor em instituições militares estaduais?

Esta pesquisa teve por objetivo geral analisar dentro de uma visão teórica como as Capacidades Dinâmicas podem influenciar uma Gestão Organizacional para a geração da inovação de valor em instituições militares estaduais.

Estudos teóricos e práticos das CD passam a ser entendidos como um desdobramento e aprofundamento de outras linhas de pesquisas que vem sendo desenvolvidas, notadamente, pelos estudiosos de Teoria Organizacional e Complexidade Organizacional; é também fortemente influenciado pelos temas da Gestão Organizacional e pelos estudos sobre Gestão da Inovação. Assim, um ensaio teórico sobre CD e Gestão Organizacional e sua influência na formação de ações estratégicas de inovação em instituições de segurança pública tem por finalidade complementar lacunas e oferecer novas oportunidades de pesquisa sobre estruturas, pessoas e processos organizacionais no estudo das Ciências Policiais.

Pesquisas direcionadas para a busca de relações de temas com projeções organizacionais podem contribuir para ampliar a aplicação de melhores práticas administrativas; auxiliam na elaboração de novos conceitos para os estudos acadêmicos das organizações e, principalmente, podem ajudar instituições de segurança pública na busca de opções estratégicas que possam levar a uma melhor capacidade de resposta para a sociedade.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho se caracteriza como dedutivo, exploratório e descritivo, pois de acordo com as pesquisas de Cooper e Schindler (2003), este estudo buscará identificar dentro de uma visão teórica como as Capacidades Dinâmicas podem influenciar uma Gestão Organizacional para a geração da inovação de valor em organizações de segurança pública.

A abordagem adotada foi qualitativa por meio uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados secundários sobre o objeto de estudo, demonstrando por meio dos principais conceitos e análises relacionadas ao tema. Com relação à questão do rigor em pesquisas qualitativas, Godoy (2006) adverte que para um estudo dessa natureza ser considerado de qualidade é preciso atender critérios, no que tange à validade, confiabilidade e generalização.

A escolha dos artigos sobre instituições de segurança pública foi com base no banco de dados da revista *Harvard Business Review* Brasil (<http://hbrbr.uol.com.br/>), entre outros artigos relacionados ao tema gestão estratégica, gestão da inovação e capacidades dinâmicas nas organizações.

## 3 DISCUSSÃO

Quando observamos o sistema de governança organizacional pública, podemos dizer que existe carência de dados epidemiológicos (relação de causa-efeito) que possam ser utilizados pelas organizações de segurança pública no Brasil. Atualmente não há integração entre os dados do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) previstas na Lei Federal Nº 13.675/2018 (BRASIL, 2018a). Esse fato limita o desenvolvimento de um sistema nacional de indicadores de desempenho em segurança pública (Paludo; Oliveira, 2024).

A administração de recursos intangíveis dentro das organizações, como as CD, passou a ser amplamente estudada tanto no meio acadêmico como nas pesquisas organizacionais e sua relação com a

gestão estratégica de inovação tem levado muitos pesquisadores a ampliarem o foco de seus estudos no sentido de aprofundar pesquisas neste campo, com o objetivo de compreender a importância destes recursos bem como, entender a extensão de sua relação com as estratégias organizacional (Carbone *et al.*, 2009).

Neste trabalho, tendo por base os estudos de Oliveira Junior, Fleury e Child, (2008) as organizações são entendidas como estoque de conhecimento de diversos tipos, bem como fluxos para a formação de novas capacidades de resposta para a sociedade. Assim sendo, buscou-se nesta pesquisa observar se a relação entre as ações de gestão organizacional será efetiva à medida que a administração das CD da instituição, no seu processo de aprendizagem, conduz para a formação de novas ações estratégicas de inovação que atendam às necessidades do cidadão e da sociedade.

Segundo Oliveira (2012) efetividade pode ser entendida como uma medida de rendimento global das organizações e se consolida pela ocorrência de dois aspectos: a) manter seu posicionamento estratégico (fazer a diferença para a sociedade) e; b) apresentar resultados globais positivos e permanentes ao longo do tempo (sustentabilidade organizacional).

Porter (2009) defende a ideia de que a essência de um posicionamento estratégico, que leve para as organizações a uma sustentabilidade organizacional, consiste em escolher atividades estratégicas e inovadoras. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos e serviços, para satisfazer as necessidades e para ter acesso à totalidade dos cidadãos, as organizações públicas simplesmente manteriam suas atividades e, conseqüentemente, a eficiência operacional determinaria o desempenho superior. O posicionamento estratégico da PMPR está no seu lema organizacional: **“Polícia Militar do Paraná: Nós fazemos a diferença!”**.

Para Morgan (2012) nas últimas três décadas, exames de vantagem competitiva e as diferenças de desempenho resultantes entre as organizações em gestão estratégica foram dominadas por três correntes de pensamento. A primeira, de Desempenho da Estrutura-Conduta (DEC), vê diferenças de desempenho entre as organizações em termos da capacidade da instituição de encontrar ou criar e explorar novas formas de apresentar novos produtos e serviços para a sociedade (Porter, 2009). Portanto, o foco da formação estratégica a partir da perspectiva DEC concentra-se na análise interna das forças e fraquezas, aliadas a uma análise externa de oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente.

Na segunda corrente, a abordagem DEC foi desafiada pela Visão Baseada em Recursos (VBR), que segundo Barney e Hesterly (2007), exhibe os recursos específicos da instituição em vez das características do ambiente, como a pedra angular da vantagem superior de desempenho para as organizações. Nesta perspectiva, as organizações são idiossincráticas e reúnem um feixe de recursos “essenciais”, como recursos de heterogeneidade, criando diferenças na capacidade de resposta de cada instituição para conceber e executar estratégias particulares de criação de valor que, por sua vez, conduzem a diferenças de desempenho. A formação estratégica dentro da VBR para as organizações públicas é, portanto, a identificação de recursos-chave e a implantação destes recursos específicos em suas atividades em que existe um maior potencial de retorno para a sociedade.

Na terceira corrente, a VBR tem sido objeto de cada vez mais atenção da crítica teórica no gerenciamento estratégico. Por isto Morgan (2012) acrescenta que, ao lidar com a necessidade de

aperfeiçoamento na teoria VBR, os teóricos da gestão organizacional sugerem estudos sobre a teoria das Capacidades Dinâmicas na formação estratégica das organizações.

Teece, Pisano e Shuen (1997) com base nos estudos de Leonard-Barton (1992) definem Capacidades Dinâmicas (CD) como a capacidade da instituição de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes em rápida mudança. As CD refletem assim a capacidade de uma organização alcançar novas e inovadoras formas de gerar produtos e serviços de valor para a sociedade.

A teoria das CD postula que, uma vez que a complexidade social é dinâmica, em vez de simples heterogeneidade de recursos nas organizações, é a capacidade com a qual seus recursos são adquiridos e implantados de forma a combinar com o ambiente da instituição que explica a variação do desempenho ao longo do tempo (Morgan, 2012).

Nesta perspectiva, as visões da teoria das CD os recursos são vistos como estoques tangíveis (plantas e equipamentos) e intangíveis (conhecimentos e reputação), disponíveis para a instituição, enquanto as capacidades são processos pelos quais a instituição adquire novos recursos e transforma recursos disponíveis em produtos e serviços de valor. As capacidades de uma instituição se desenvolvem quando indivíduos e grupos dentro da organização aplicam seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar recursos disponíveis de forma a contribuir para alcançar a estratégia da instituição.

Mintzberg *et al.* (2006) entendem que o conhecimento tácito (prático), adquirido pela experiência, aliado ao conhecimento explícito (teórico), adquirido pela capacitação profissional, molda o que os gestores sabem, o que por sua vez molda o que eles fazem, influenciando assim suas ações de gestão e governança. Essa dualidade representa um papel central na criação de novas capacidades e consequentemente na formulação (deliberada) e formação (emergente) das ações estratégicas de gestão e das políticas de governança organizacional, bem como na administração eficiente dos recursos institucionais.

Kim e Mauborgne (2005) defendem uma abordagem para as estratégias organizacionais onde a grande importância de uma inovação de valor se escora na visão de que a fronteira ambiental e a estrutura setorial não são fornecidas e podem ser reconstruídos pelas capacidades, ações e crenças dos atores setoriais. Com a inovação de valor as organizações buscam na relação de seus processos de desempenho estratégico (Bulgacov, 2009) uma tentativa de utilizar o potencial de suas CD para gerar uma capacidade de resposta de valor para a sociedade (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Para Carvalho (2012) a inovação é um dos principais produtos para as organizações nos dias de hoje e ela é fundamental para a criação da resposta de valor para a sociedade. Segundo Carvalho (2009) inovação pode ser entendida como um processo que se inicia pela percepção do ambiente para analisar a oportunidade de oferta de novos produtos e serviços, levando a uma invenção de base tecnológica que conduz ao desenvolvimento, produção e comunicação de valor para a sociedade, em busca do sucesso desta inovação.

Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p.55), define-se inovação como:



Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Stoner e Freeman (1982) definem inovação como a capacidade que uma organização possui em transformar uma nova ideia em um novo produto, em um novo processo ou em um novo método de produção. Logo, dentro de um ambiente mutável e competitivo dos dias de hoje, saber inovar pode ser uma questão fundamental de sobrevivência organizacional, exigindo de seus gestores entre outras competências, uma capacidade de análise de conjuntura.

Para Souza (2014) análise de conjuntura é a capacidade que um gestor possui em perceber, compreender, descobrir sentidos, relações, tendências a partir de dados e da informação. A análise de conjuntura deve levar em conta as articulações e dimensões locais, regionais, nacionais e internacionais dos fenômenos, acontecimentos, atores e forças sociais. Ela só adquire sentido quando utilizada como elemento de transformação da realidade.

Oliveira (2012) entende que esta transformação da realidade dentro de uma organização somente é possível se o gestor estabelecer e desenvolver um conjunto de práticas, posturas e valores que são compartilhados entre os diversos profissionais da instituição de maneira a favorecer o surgimento de novas ideias, atitudes e capacidades diferenciadas. A este contexto compartilhado, no qual as pessoas e a organização interagem convertendo seus conhecimentos para criar novos conhecimentos, é conhecido como cultura da inovação. Segundo Mintzberg *et al.* (2006) o contexto da inovação é aquele no qual a organização sempre deve lidar com tecnologias ou sistemas em um ambiente complexo e sob condições de mudança dinâmica constante. Geralmente, as principais inovações exigem que diversos especialistas trabalhem juntos em direção a uma meta comum.

Inovar significa romper com os padrões estabelecidos e exige uma estrutura organizacional holística e que possa reunir profissionais com diferentes formas de especializações, exige uma Adhocracia (Mintzberg *et al.*, 2006). Uma Adhocracia deve conjugar e empoderar diferentes tipos de especialistas, pessoas cujo conhecimento e habilidades tenham sido altamente desenvolvidos em programas internos de treinamento e incentivados externamente em sistemas de educação continuada. Esta nova estrutura deve tratar as habilidades destes profissionais como uma base sobre a qual a organização pode construir e combinar suas capacidades com a Gestão da Inovação.

Mintzberg *et al.* (2006) entendem que apesar de que todos os tipos de forças pressionam os gestores a buscarem uma configuração inovadora para suas organizações, elas tendem a se burocratizar à medida que envelhecem, porém, a forma inovadora é claramente a configuração atual para as organizações públicas que desejam se destacar perante a sociedade. Essa configuração se faz necessária frente a um cidadão que cresce cada vez mais educado, especializado e conhecedor de seus direitos; conjugado com um ambiente cada dia mais complexo, sofisticado e automatizado. Neste contexto, o estrategista de uma organização inovadora passa a ser, em grande parte, um reconhecedor de padrões de comportamento, ou seja, tenta detectar padrões emergentes de necessidades no ambiente estratégico da instituição militar estadual para

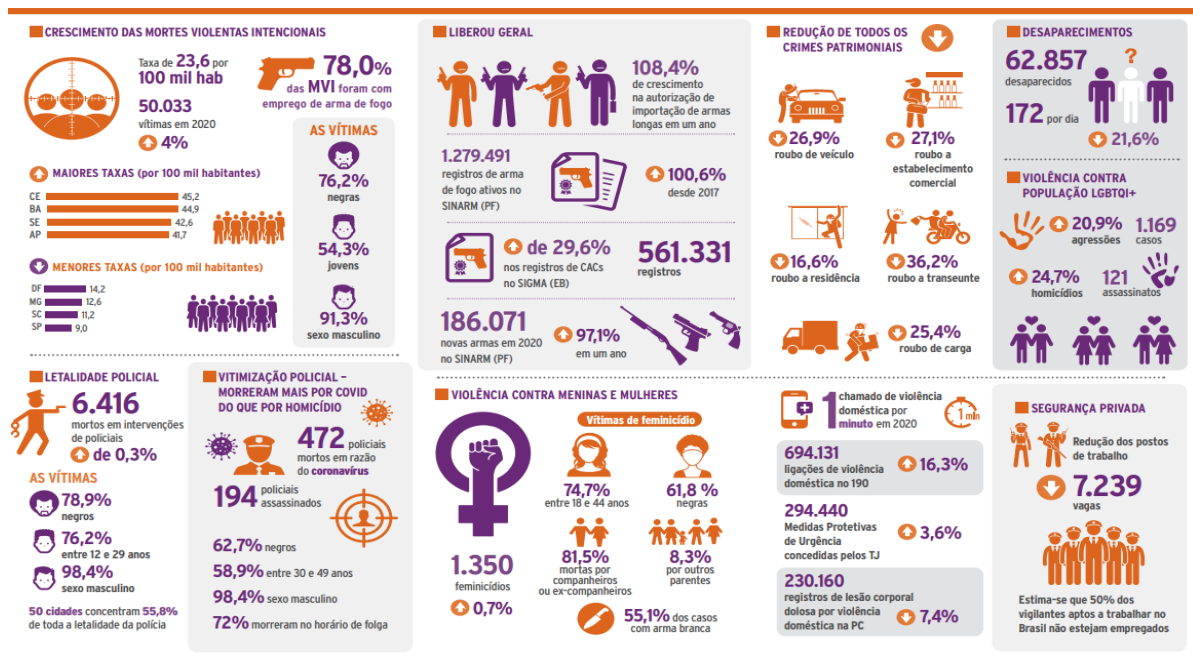
novos produtos e serviços, em especial para este estudo, as possibilidades em inovar suas CD na área das organizações de segurança pública.

Mas o que significa gerar valor para sociedade na área das organizações de segurança pública? Segundo Paludo e Oliveira (2024, p.12) gerar valor para a sociedade envolvem:

“... a Governança Organizacional aplicada aos Órgãos e Entidades Públicas por meio de um sistema que, em harmonia com as normas e princípios vigentes e preservando o interesse do cidadão, assegura às partes interessadas o governo e o direcionamento estratégico de sua instituição, o monitoramento e controle do desempenho da administração, o gerenciamento dos riscos, a busca e avaliação dos resultados, a garantia de transparência e *accountability*, e a responsabilização dos agentes com poder de decisão.”

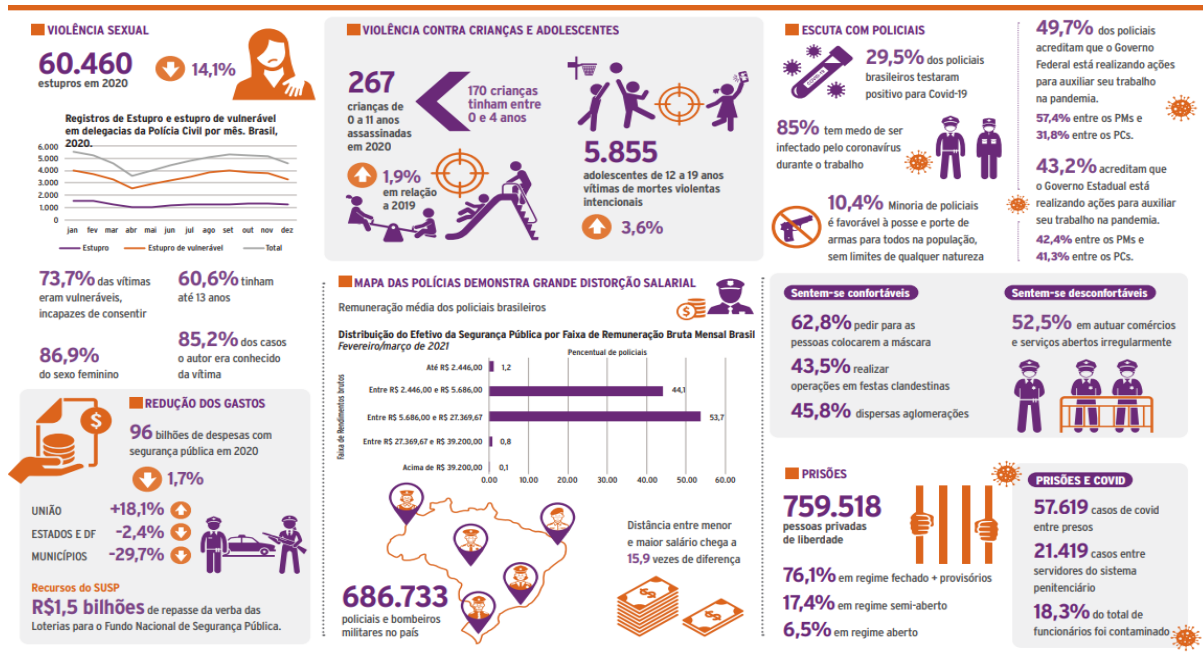
Estudos do Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP) apontam que apesar da comemoração de aniversário da Constituição Federal de 1988, no momento em que os governos e as polícias estão administrando as demandas geradas pelas manifestações sociais que tomaram as ruas desde junho de 2013, segurança pública continua sendo um tema tabu no Brasil. E, nesse contexto, os dados publicados na sua última edição do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (ABSP, 2021), apresentados nas Figuras 1 e 2, reforçam a sensação de que vivemos em uma sociedade fraturada e carente de proteção; aflita diante da possibilidade cotidiana de serem vítimas e reféns do crime e da violência (Lima; Bueno, 2013).

Figura 1 – Segurança em Números do ABSP 1



Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública (ABSP, 2021, p. 14).

Figura 2 – Segurança em Números do ABSP 2



Fonte: Anuário Brasileiro de Segurança Pública (ABSP, 2021, p. 15).

Os dados do FBSP (ABSP, 2021) também indicam que o sistema de segurança brasileiro precisa de aperfeiçoamento, pois paga mal aos seus policiais e convive com padrões operacionais inaceitáveis de letalidade da população que deveria proteger (6.416 mortes por intervenções de policiais) e de vitimização policial (194 policiais assassinados), caminhado par e passo com baixas taxas de esclarecimentos de delitos e precárias condições de encarceramento. Para Lima e Bueno (2013) o atual sistema de segurança pública não consegue oferecer serviços de qualidade, reduzir a insegurança e aumentar a confiança da população nas instituições, em especial para pessoas, grupos e territórios vulneráveis (Freitas, 2016; Freitas, 2017; CEARÁ, 2020).

Segundo Lima e Bueno (2013), no plano da gestão de segurança pública dos estados, paradoxalmente, várias iniciativas têm sido tentadas: sistemas de informação, integração das polícias estaduais, modernização tecnológica, mudança no currículo de ensino policial, entre outras. A própria institucionalização do Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal, que alimenta a seção de estatísticas criminais do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (ABSP, 2021), é uma iniciativa importante e que merece ser fortalecida. Porém, a história recente da segurança pública tem sido marcada por mudanças incompletas. Ganhos incrementais nas políticas públicas tendem a perder força, na medida em que não são capazes, sozinhas, de modificar culturas organizacionais anacrônicas.

Isso significa que resultados de longo prazo só poderão ser obtidos mediante reformas estruturais que enfrentem alguns temas sensíveis, tais como: a distribuição e a articulação de competências entre União, Estados e Municípios e a criação de mecanismos efetivos de cooperação entre eles e demais Poderes; a reforma do modelo policial estabelecido pela Constituição; e o estabelecimento de requisitos mínimos

nacionais para as instituições de segurança pública no que diz respeito à formação dos profissionais, transparência e prestação de contas, uso da força e controle externo (Lima; Bueno, 2013).

Trata-se de uma agenda que associa em duas dimensões: a) mudanças nas estruturas policiais e; b) o aperfeiçoamento das práticas de gestão. Sem que essas duas dimensões sejam simultaneamente enfrentadas, a perspectiva é de manutenção da atual realidade na atividade policial de proteção da sociedade.

Para Lima e Bueno (2013) uma polícia forte é uma polícia que respeita e defende a sociedade; uma polícia que gera confiança e não temor. Isso porque só desta forma é que se consegue fazer frente aos dilemas impostos pela multiplicidade de conflitos sociais que o mundo contemporâneo nos impõe: prevenção da violência, criminalidade urbana, organizações criminosas, controle de distúrbios, preservação da ordem pública, contenção de grupos violentos, mediação e administração de conflitos, entre outros. A pauta de temas e esferas que exigem a intervenção das polícias é ampla e, portanto, falar de padrões operacionais, letalidade e vitimização na ação policial é falar da importância destas instituições para pensarmos as respostas públicas para os dilemas do modelo de democracia e desenvolvimento do Brasil atual.

Tavares-dos-Santos (2004) destaca que, ao se estudar a formação das estruturas funcionais das policiais brasileiras, devemos aperfeiçoar os conteúdos que dão ênfase a temas de direito positivo, administração burocratizada e, tecnologias exclusivamente para estatística; e ampliar pontos que abordam disciplinas profissionalizantes, ciências humanas, ciências sociais, gestão de políticas públicas, gestão estratégica, governança corporativa, sistemas integrados de informação, além de processos inovadores em suas atividades de proteção da sociedade com ênfase em suas capacidades de resposta (Paludo; Oliveira, 2024).

Destacam Lima e Bueno (2013) ainda que não podemos acreditar em uma sociedade sem polícias, mas podemos apostar que tais instituições podem se transformar em eixos estratégicos e de indução de um modelo de desenvolvimento social, econômico e cultural baseado no respeito e na paz. Ao compilar dados sobre a necessidade de aperfeiçoamento das instituições policiais em suas ações de proteção da sociedade, o FBSP redobra tal aposta e investe na transparência, na prestação de contas e, em modernas ferramentas de avaliação e controle como instrumentos de fortalecimento das organizações policiais.

Ao se chamar atenção para o investimento em transparência, prestação de contas (*accountability*) e no controle como instrumentos de fortalecimento das políticas de segurança pública, o Fórum Brasileiro de Segurança Pública destaca que na edição do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2021) compila dados de mais de 35 fontes diferentes de informação. Trata-se de um esforço de expor os registros existentes, associá-los de modo tecnicamente rigoroso e politicamente isento, de modo a garantir que a população tenha acesso à informação e a conhecimento qualificado sobre os rumos e sentidos da segurança pública no Brasil (Lima; Bueno, 2013).

Para estes autores, esse esforço parte do princípio de que, para além da publicação regular de dados e do seu uso na modernização da gestão na área de segurança pública, a informação tem um papel estratégico para auxiliar na formação do ciclo das políticas públicas e a participação da sociedade civil no processo de sua produção. Sua análise oferece credibilidade e ganhos políticos e sociais que não seriam alcançados quando tratados exclusivamente por quaisquer dos atores institucionais envolvidos com o setor no país.

O objetivo principal do Anuário do FBSP tem sido o de construir pontes entre diferentes atores institucionais, mesmo que alguns deles estejam investindo grandes e louváveis esforços de estruturação de seus próprios sistemas de informação e divulgação, como é o caso da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Segurança Pública (SENASP/MJSP), responsável pela implantação do Sistema Nacional de Segurança Pública (SINESP). Nessa direção, um dado só se transforma em informação se analisado e, deste modo, somente será conhecimento se tiver valor em sua utilização. Por isto, o FBSP busca dar sua contribuição para aumentar a eficiência das políticas de segurança pública no país.

Sousa e Morais (2011) destacam por fim que as ações inovadoras nas políticas de controle social e prevenção do delito devem ser compreendidas à luz dos processos de gestão estratégica das competências policiais, que se tornam mais acessíveis à interação com outras instituições e principalmente com a sociedade. Uma Política de Segurança Pública cidadã deve ser rigorosa no enfrentamento da impunidade e humanista na valorização da participação comunitária nos processos de formação de suas ações estratégicas de gestão.

Ao instituir o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e criar as bases da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS), a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018 (BRASIL, 2018a), estabeleceu competências, princípios, objetivos, estratégias, meios e instrumentos pelos quais deve ser realizada a atuação do Estado no âmbito da segurança pública, entendida em seu sentido amplo.

O PNSP (BRASIL, 2018b) que foi submetido à sociedade e aos órgãos de Estado envolvidos na implementação e no acompanhamento do SUSP foi concebido sob quatro premissas. A **primeira** corresponde à certeza de que não é possível concretizar uma PNPSDS (BRASIL, 2018a) sem antes subordiná-la a critérios científicos de concepção, execução e avaliação de resultados, de forma a confirmar, ao longo de toda sua implementação, a adequação dos seus objetivos e a correção técnica dos seus programas, projetos e ações.

A **segunda** tem a ver com o fato de que, em um contexto de: a) necessidade de superação de déficit enorme de produção de dados e de indicadores confiáveis para a realização de diagnósticos precisos e a eleição de prioridades; b) insuficiente ou mesmo residual integração das ações a cargo da União, dos Estados e Distrito Federal e dos municípios; c) é preciso ter em conta que, ao menos nos primeiros ciclos de execução do PNSP, será necessário que ele se revista mais do caráter de política pública em construção do que de obra acabada.

A construção de um plano de ação de nível nacional impõe a **terceira** premissa, traduzida no fato de que, ao tempo em que deverão ser adotadas medidas para a viabilização de instrumentos que se voltem à instalação de mecanismos aptos à construção de indicadores e de doutrina de alto nível técnico para a definição e a implementação de políticas de segurança e defesa social no País, o PNSP não pode deixar de já iniciar a execução de programas e ações de natureza urgente, que deverão ser, no entanto, continuamente testados, levando-se em conta a sua lógica e os seus resultados, os quais devem ser perseguidos mediante atuação integrada dos diversos níveis de organização da Federação.

A **quarta** e última premissa diz respeito ao fato de que a adoção de níveis elevados de governança, gestão, transparência e prestação de contas (*accountability*) se revela ponto central para a adequada avaliação pela sociedade das ações a cargo de cada um dos agentes do SUSP.

Mas não somente isso, também se revela para a construção de um quadro em que a sociedade passe a ver naqueles que se encarregam das difíceis tarefas de execução de atividades de segurança pública, seus legítimos prepostos, razão por que merecem o seu apoio e o seu respeito, impactando na formação das estratégias organizacionais pelas instituições públicas de segurança dos diferentes níveis, envolvidas nesta necessidade social de segurança pública, neste sentido, as instituições de segurança pública devem investir em processos inovadores de suas atividades, em especial nos conceitos de Capacidades Dinâmicas (CD).

Segundo Queiroz, Stal e Malik (2007) duas CD inicialmente se destacam: (1) geração e incorporação de novos conhecimentos científicos e (2) investimento e uso eficaz de novas tecnologias. Elas favorecem, de maneira explícita, a inovação em instituição de segurança pública. Além disso, têm contribuído para cumprir a missão da organização. Uma terceira capacidade interna pode favorecer a continuidade da excelência operacional: (3) adoção e controle contínuo das melhores práticas em atendimento médico-assistencial. Esta capacidade requer estabilidade, padronização, controle de processos e protocolos de atendimento. Quando a estabilidade é relevante os processos tendem a ser complicados, previsíveis e analíticos e dependem de conhecimentos existentes. Conforme os membros da organização adquirem experiência com esses processos, os mesmos passam a funcionar por inércia.

A codificação de rotinas através da formalização de processos torna as CD mais robustas. No Quadro 1 as CD estão associadas aos aspectos organizacionais que as permeiam e ao tipo de inovação que favorecem.

**Quadro 1:** Capacidades Dinâmicas X Modelo Organizacional X Inovação

<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>	<b>MODELO ORGANIZACIONAL</b>	<b>INOVAÇÃO</b>
Geração e incorporação de novos conhecimentos científicos	<b>Processo Inovador</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização da Gestão de Desempenho Operacional (GDO)</li> <li>• Centralização no papel do staff corporativo</li> <li>• Sistemas sofisticados de comunicação interna</li> <li>• Uso deliberado de recursos humanos para disseminação do conhecimento</li> </ul>	Inovações sofisticadas em produtos e serviços de segurança pública
Investimento e uso eficaz de novas tecnologias	<b>Burocracia profissional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização de comportamento</li> <li>• Dependente das habilidades e conhecimentos dos profissionais de segurança pública</li> <li>• Descentralização operacional</li> </ul>	Inovações de processo e inovação de valor para as organizações da área de segurança pública
Adoção e controle contínuo das melhores práticas em segurança pública		

**Fonte:** Adaptado de Queiroz, Stal e Malik (2007).

Para Queiroz, Stal e Malik (2007) os processos e rotinas organizacionais que sustentam as CD asseguram condições para que as inovações de valor sejam: a) **identificadas**, geralmente por meio da participação integrada das Unidades Operacionais (Batalhões) em suas comunidades de prática (Câmaras Técnicas); b) **avaliadas**, um processo formal que exige uma análise da Gestão de Desempenho Operacional (GDO) e é encaminhado ao conselho de administração para avaliação no contexto de planejamento estratégico; c) **adequadamente utilizadas**, por meio de treinamento rigoroso em ambientes onde essas tecnologias já se encontram em uso por mais tempo, geralmente organizações de segurança pública reconhecidas de outros Estados.

Teece, Pisano e Shuen (1997) acrescentam que explicações sobre gerenciamento estratégico da GDO da instituição indicam que, embora valiosos, raros, inimitáveis, os recursos não substituíveis podem ter benéficos para as organizações que os possuem, as instituições militares estaduais também exigem capacidades de respostas complementares para implantar os recursos disponíveis de forma a corresponder às condições dinâmicas do ambiente que enfrentam para impulsionar seu desempenho operacional de maneira sustentável ao longo do tempo.

#### 4 CONCLUSÃO

Concluimos esta pesquisa destacando que as CD podem influenciar a Gestão Organizacional para a geração da inovação de valor em organizações de segurança pública pois, segundo Paludo e Oliveira (2024), as ações estratégicas de mudanças necessárias para transformar a segurança pública de qualquer população envolvem processos de inovação considerados simples, como: a) incutir a necessidade de um programa de instrução continuada aos profissionais de segurança pública voltadas para inovação de suas

capacidades de resposta desde o seu ingresso na instituição militar estadual; b) recompensar esforços de assistência à segurança pública com base em resultados efetivos para a comunidade, e não apenas em volume de atendimento, e; c) disponibilizar aos profissionais de segurança pública recursos e ferramentas para que realmente se comprometam com segurança pública sociedade, em especial de pessoas, grupos e territórios vulneráveis.

A implementação de processos inovadores em instituições militares estaduais, no entanto, é extremamente complexa. Acreditamos que o uso dos conceitos de CD voltados para a segurança pública baseada em inovação de valor exige um conjunto de esforços contínuos de toda a instituição em lidar com os determinantes sociais da segurança pública, mas superados estes desafios, podem reduzir os gastos com segurança pública e cumprir a promessa de proporcionar uma segurança pública de melhor qualidade para a sociedade como um todo e, em especial, para pessoas, grupos e territórios vulneráveis.

Logo, compreender esta dinâmica requer estudos aprofundados sobre as relações de gestão estratégicas com seus processos de geração de inovações de valor para as organizações policiais. Por isto, para Morgan (2012), embora os pesquisadores da estratégia de organizacionais tenham desenhado sobre as três estratégias dominantes teorias na criação de valor em seus modelos de hipóteses (DEC, VBR e CD), existe a necessidade de ampliar estudos no sentido de se integrar os *insights* disponíveis a partir de cada perspectiva para fornecer uma visão clara, abrangente de estrutura teoricamente ancorada que vincula a estratégia com desempenho organizacional das instituições militares estaduais e seus processos de inovação de valor, sugerindo um modelo conceitual integrado de pesquisas que envolvam também outras organizações complexas, como instituições de ensino e organizações do sistema de saúde.

## REFERÊNCIAS

ABSP. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP). São Paulo: FBSP, 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/07/anuario-2021-completov6-bx.pdf>. Acesso em: 21 set. 2024.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRASIL. **Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS)**. 2018a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. **Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP)**. 2018b. Disponível em: <http://www.seguranca.gov.br/Acesso/consultapublica/anexos/anexos-plano-nacional-de-seguranca-publica/plano-nacional-deseguranca-publica-e-defesa-social.pdf>. Acesso em: 15 set. 2024.

BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: proposição em direção a um modelo integrado. Trabalho apresentado no XXXIII Encontro da ANPAD, Recife, 2009.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.



CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CEARÁ. **Manual de Policiamento Proativo**. Polícia Militar do Ceará (PMCE). Assessoria de Polícia Comunitária (APCOM). Fortaleza: PMCE, 2020

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FREITAS, José Messias Mendes. **A Unidade Integrada de Segurança (UNISEG) como Instrumento de Eficiência na Garantia do Direito Fundamental à Segurança Pública**. Academia Estadual de Segurança Pública (AESP). Fortaleza, AESP, 2016.

FREITAS, José Messias Mendes. **Violência contra a mulher: Polícia Comunitária como Instrumento de eficácia das medidas de prevenção integrada, assistencial e de urgência da Lei Maria da Penha**. Trabalho de Conclusão de Curso do Direito. Universidade Federal do Ceará (UFCE). Fortaleza, UFCE, 2017.

GALLUPE, R. B. **Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape**. Queen's University at Kingston, 2001.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**, p.115-146. São Paulo: Saraiva, 2006.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. Summer Special Issue, 13, pp. 11 1-125. 1992.

LIMA, Renato S.; BUENO, Samira. Anuário Brasileiro de Segurança Pública. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ISSN 1983-7364, 7 ed., 2013.

MINTZBERG, H. et al. **O Processo da Estratégia: conceito, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, N. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.40, p.102-119, 2012.

MORIN, E. Complexidade e organização. In: AUDET, M; MALOUIN J. (Orgs) **La production des connaissances scientifiques de l'administration**. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1986.

OCDE; FINEP. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. Ed., 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 06 de janeiro de 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antônio G. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico: para órgãos e entidades públicas**. São Paulo: Editora Foco, 2024.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

QUEIROZ, A. C. S.; STAL, E.; MALIK, A. M. Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE). **Central de Cases da Escola Superior de Propaganda e Marketing**. São Paulo: ESPM, 2007. Disponível em: [www2.espm.br/sites/default/files/hospitalisraelitaalberteinstein.pdf](http://www2.espm.br/sites/default/files/hospitalisraelitaalberteinstein.pdf). Acesso em: 04 de julho de 2017.

SOUSA, Reginaldo C.; MORAIS, Maria S. A. Polícia e sociedade: uma análise da história da segurança pública brasileira. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS (JOINPP), 5., 2011. Anais [...]. São Luiz: JOINPP, 2011.

SOUZA, H. J. **Como se faz Análise de Conjuntura**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

STONER; J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TAVARES-DOS-SANTOS, José V. Crisis de la pos-modernidad en el siglo XXI: la falencia de la seguridad pública, la cuestión policial y la noción de seguridad ciudadana. In: PEGORARO, Juan; MUNAGORRI, Ignacio (Org.). La relacion Seguridad-Inseguridad en centros urbanos de Europa y América Latina. Madrid: p. 253-273, 2004.

TEECE, DJ, PISANO, G, SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, vol.18, n.7, p.509–534, 1997.