

direcionadores. Assim, a GC servirá como instrumento para alcançar os resultados organizacionais (Batista, 2012). Cabe aqui recuperar estes direcionamentos, que estão contidos no Plano Estratégico da Intervenção Federal:

3.1.1 Visão

"[A] visão de futuro simboliza o que a organização pública pretende ser" (BATISTA, 2012, p. 53), incorporando ambições e direcionamento. Este direcionamento se refletirá na missão e, conseqüentemente, nos objetivos estratégicos da organização ou projeto. Posto isto, a visão de futuro da Intervenção Federal na Segurança Pública do Estado do RJ estabelecida no Plano Estratégico é a seguinte:

Ser reconhecida como resultado de um modelo de ações estratégicas adotadas no intuito de pôr termo a grave comprometimento da ordem pública no Estado do Rio de Janeiro, com base nos resultados obtidos tanto pela recuperação sistêmica das capacidades operativas dos OSP estaduais, como pela diminuição dos índices de criminalidade, refletindo em um ambiente mais seguro e estável (GIF, 2018, p. 22).

Para ser reconhecida como tal, as informações coletadas e disseminadas acerca das atividades, planos e metas proposta são viabilizadoras da própria missão.

3.1.2. Missão do GIF/RJ

De acordo com Batista (2012), a missão sinaliza os conhecimentos necessários para que a organização cumpra o que se propôs. A missão do GIF é, portanto, a seguinte:

Quadro 01. Objetivos Estratégicos e Lacunas de Conhecimento da Intervenção Federal

OE	DESCRIÇÃO / APRESENTAÇÃO	LACUNA ESTRATÉGICA DE CONHECIMENTO
OE/01	Diminuição dos índices de criminalidade, especialmente aqueles relacionados a letalidade violenta, roubo de veículos, roubo de rua e roubo de carga.	Necessidade de transferência de conhecimento sobre as possibilidades de atuação das OSP de maneira integrada com a análise de manchas criminais e com informações de inteligência, de modo a (i) aumentar a eficácia e eficiência das operações e a (ii) reduzir os atuais índices de criminalidade no estado do RJ, através da atuação complementar e coordenada com o Comando Conjunto das FA.
OE/02	Recuperar a capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro através do aperfeiçoamento da doutrina, organização, adestramento, material, educação, pessoal e infraestrutura.	Fortalecimento e aperfeiçoamento das estruturas de formação e capacitação dos quadros das instituições intervencionadas, buscando uma gestão de Recursos Humanos adequada as necessidades do Estado, tendo como suporte a aquisição, manutenção e recuperação do material e viaturas de emprego individual e coletivo, apoiada em uma nova estrutura logística.
OE/03	Articulação das instituições dos entes federativos, com o fomento de responsabilidades através de protocolos de interação.	Estabelecimento de um ambiente favorável ao relacionamento institucional, apoiado em adequados meios de TIC para o desenvolvimento de protocolos interagências para as ações de segurança pública e inteligência.
OE/04	Fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional, caracterizando-a como atividade técnico-operacional, minimizando fatores políticos.	Provisionamento de capacitação e reestruturação organizacional sobre gestão orçamentária e financeira, redesenhando processos de correição, de logística e de administração, revitalizando princípios, crenças e valores (éticos e morais) institucionais nos diversos OSP.
OE/05	Melhoria da qualidade e da gestão do sistema prisional através da modernização: adesão a tecnologias, reestruturação organizacional e infraestrutura.	Provisionamento de capacitação, bem como reorganização da estrutura organizacional e de gestão da SEAP, modernizando a infraestrutura do sistema prisional do estado.
OE/06	Implantação de estruturas necessárias ao planejamento, coordenação e gerenciamento das ações da Intervenção Federal por meio da ativação de estruturas organizacionais,	Criação de metodologia sistêmica de planejamento e ações integradas por meio de estruturas organizacionais de forma a proporcionar a preservação da memória institucional e registro de boas práticas da gestão da Intervenção Federal.

Fonte: elaborado pelos autores

3.1.4. Direcionadores estratégicos de GC

Após a análise dos direcionadores estratégicos gerais da organização/projeto e das lacunas estratégicas de conhecimento, faz-se necessário determinar os direcionadores estratégicos específicos de Gestão do Conhecimento, a saber: (i) uma visão de gestão do conhecimento e (iii) uma estratégia de gestão do conhecimento (BATISTA, 2012, p. 55), de forma concatenada com estas necessidades informacionais já identificadas.

Os direcionadores estratégicos elaborados para este plano de Gestão do Conhecimento da Intervenção Federal são, portanto, os seguintes:

Visão de GC do GIF/RJ

Profissionais capacitados gerando informações de suporte aos objetivos estratégicos da Intervenção Federal, atuando dentro de processos claros e sistematizados de geração de conhecimento, servindo de base para o aprendizado organizacional das instituições envolvidas e dos entes intervencionados, bem como para os controles externo, interno e social.

Estratégia de GC do GIF/RJ

Durante o funcionamento do GIF/RJ, executar processos de GC sistematicamente (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar), implantando práticas de GC com a criação de processos de geração de conhecimento e adição de profissionais capacitados para gerir as informações produzidas.

3.2 COMPONENTE 2 DO MGCAPB: VIABILIZADORES DA GC

Os fatores críticos de sucesso ou viabilizadores da GC constituem o segundo componente do modelo. São estes: i) liderança; ii) tecnologia; iii) pessoas; e iv) processos.

a. Viabilizador 1: Liderança

O papel da liderança é fundamental na implementação da GC nas organizações, já que vem dela o esforço de implementação do modelo adotado, sendo exemplo para aqueles em outros níveis hierárquicos, alocando recursos financeiros e definindo uma "estrutura de governança e os arranjos organizacionais para formalizar as iniciativas de GC" (BATISTA, 2012, p. 56). A seguir, apontamos as principais ações planejadas pela liderança, materializada pelo Interventor Federal, no mais alto nível, complementada pela liderança das chefias dos órgãos intervencionados e demais instituições colaboradoras com as atividades da Intervenção, para que se implemente a GC nas ações da Intervenção Federal.

1) Institucionalização da GC: Diversas são as formas de se institucionalizar a Gestão do Conhecimento nas organizações, seja por meio de espaços de troca de aprendizado, a criação de cargos ou setores dedicados à temática, dentre outros (BATISTA, 2012). No âmbito do GIF, optou-se por: estabelecer uma equipe técnica de GC para elaborar o presente plano e gerenciar sua execução. Adicionalmente, no intuito de acompanhar a execução do Plano Estratégico, foi estabelecida a realização de Reuniões Sistêmicas de Controle das Ações Planejadas como espaço formal de trocas de aprendizado e aferimento da produção de análises e dados por parte das instituições vinculadas.

2) Alocação de recursos financeiros: Os recursos financeiros para as ações da Intervenção Federal foram disponibilizados pelo Governo Federal, por meio de destaque único, visando atender as necessidades previamente identificadas pelo GIF e discriminadas no Plano Estratégico e Plano Orçamentário. Tendo em vista o RRF (Regime de Recuperação Fiscal) que o Estado do Rio de Janeiro aderiu no ano de 2017, e, conseqüentemente, estar impossibilitado de receber destaque financeiros do Governo Federal, bem como, de assumir compromisso de novas despesas, coube ao Governo Federal a criação de uma UG (Unidade Gestora) específica no GIF para executar as ações financeiras referentes à Intervenção Federal. Destaca-se também que a aplicação dos recursos deverá seguir o trâmite ordinário estabelecido pela Lei de Licitações e Contratos, Lei 8.666, de 1993, ou seja, em que pese a Intervenção Federal ser uma situação extraordinária estabelecida no Art. 34 da Constituição Federal, e, ainda reforçada pela grave crise de segurança pública por que passa o Estado do Rio de Janeiro, com seu aparato de segurança pública sucateado e com baixíssima capacidade operativa, a utilização dos recursos disponibilizados pelo Governo Federal não atenderá a celeridade necessária diante do quadro apresentado. Neste caso, cabe a liderança somente buscar a correta aplicação dos recursos, de acordo com as normas jurídicas vigentes, ficando prejudicada a tempestividade necessária para disponibilização dos meios e serviços atinentes ao Plano Estratégico da Intervenção Federal.

3) Descontinuidade administrativa: a descontinuidade administrativa é um dos principais riscos para a implementação efetiva de modelos de GC nas organizações, já que "a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC

A fim de contribuir com o estabelecido no Decreto de Intervenção Federal na área de Segurança Pública do Estado do RJ, planejar, coordenar e executar ações que busquem efetivamente a recuperação da capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) e da SEAP, com a diminuição dos índices de criminalidade, aumentando a sensação de segurança na sociedade fluminense e garantindo um ambiente seguro e estável (GIF, 2018, p.14).

Desta forma, toda a informação que possa auxiliar no planejamento, coordenação e execução destas ações, bem como do aferimento dos índices de criminalidade e sensação de segurança, se encontra no âmbito da Gestão do Conhecimento da Intervenção.

3.1.3. Objetivos estratégicos

De acordo com o MGCAPB, os objetivos estratégicos "mostram lacunas de conhecimento a serem eliminadas para que estes objetivos sejam alcançados" (BATISTA, 2012, p. 54). De acordo com o Plano Estratégico, os Objetivos Estratégicos da Intervenção Federal são seis: (1) Diminuição dos índices de criminalidade; (2) Recuperação da capacidade operativa dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro; (3) Articulação das Instituições dos entes federativos; (4) Fortalecimento do caráter institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional; (5) Melhoria da qualidade e da gestão do sistema prisional; e (6) Implantação de estruturas de planejamento, coordenação e gestão das ações da Intervenção Federal.

Conforme o exemplo dado pelo autor, a lacuna estratégica de conhecimento deve esclarecer qual é o desafio de disseminação de conhecimento, que no caso pode ser distinta para cada um dos objetivos estratégicos adotados.

implementados pela liderança anterior" (BATISTA, 2012, p. 56). Dado o caráter transitório da Intervenção Federal, a descontinuidade administrativa já é esperada. Para minimizar os efeitos da transferência de responsabilidades para a nova administração, foi elaborado um Plano de Preparação da Transição e há previsão de elaboração um Plano de Transferência de Legado.

b. Viabilizador 2: Tecnologia

O uso de tecnologias é um grande facilitador da troca de informações, seja através de portais, intranets e extranets. Batista (2012) destaca algumas tecnologias comumente utilizadas na GC das organizações: repositórios de conhecimentos, sistemas de workflow, gestão de conteúdo, gestão eletrônica de documentos, data warehouse e data mining.

O Gabinete da Intervenção Federal vem se valendo de uma série de recursos tecnológicos como diversos meios de TICs: redes, servidores dedicados, sistemas corporativos, dos quais muitos serão integrados com as metas e objetivos do Plano Estratégico. Será também implantado, junto à Presidência da República ou algum órgão diretamente subordinado, um repositório virtual do conhecimento gerado durante a Intervenção Federal.

c. Viabilizador 3: Pessoas

O terceiro viabilizador são as pessoas que trabalham na organização/projeto. Para que o conhecimento seja gerido adequadamente, ressalta-se a importância da capacitação e de programas de educação regulares nas organizações.

Este quesito incide em um maior grau de importância no Objetivo Estratégico nº 2 (OE/02), que é o relativo à capacitação de pessoal dos Órgãos de Segurança Pública (OSP) do Estado do Rio de Janeiro e no Objetivo Estratégico nº 4 (OE/04), relativo ao fortalecimento institucional da Segurança Pública e do Sistema Prisional. Entretanto, indiretamente, o aprendizado e capacitação de recursos humanos ocorrerá em todos os Objetivos Estratégicos, na medida em que novos processos, planos e estruturas estão sendo organizados e adotados pelo GIF envolvendo os órgãos intervencionados. A gestão do conhecimento, neste caso, reside na transferência de conhecimento de uma organização (GIF) e das Forças Armadas, para outras (OSP).

No que tange ao treinamento e capacitação de pessoas nos órgãos intervencionados, destaca-se ainda a capacitação para elaboração de planos estratégicos, de gestão e de gestão de projetos, bem como a capacitação para agentes de controle interno de finanças, que serão conduzidos conforme estabelece o Plano de Preparação da Transição, com a finalidade de capacitar aqueles quadros para a execução do Plano Estratégico, em especial na temática da segurança pública.

Devido ao caráter transitório e episódico da intervenção, a capacitação das pessoas pelo GIF restringir-se-á ao apresentado acima, restando para os órgãos intervencionados prosseguir com as ações, após encerrada a Intervenção Federal. Dessa forma, fica facultado aos entes intervencionados o estabelecimento de mecanismos de melhoria contínua e de sedimentação de conhecimentos, como: Fóruns, Comunidades de Prática, Educação corporativa, Narrativas, Mentoring/coaching, Universidade corporativa, dentre outras iniciativas.

