Nesse sentido, dos 66 (sessenta e seis) Planos de Ação estabelecidos no Plano Estratégico, 28 (vinte e oito) serão tratados como Projetos Estruturantes que compõem os projetos Estratégicos definidos no Portfólio de Projetos do Gabinete da Intervenção, enquanto os outros 38 (Trinta e oito) serão tratados como Ações de comando e serão materializados com a publicação do quadro "5W2H" (Figura 7) onde serão expostas as motivações e justificativas das suas respectivas execuções.

Quadro 03 - Quadro 5W2H

Estratégia:											
Descrição da Meta №:											
Indicador de desempenho (opcional):											
Prazo:											
Responsável:											
Necessidade de capacitação:.											
PLANOS DE AÇÃO											
Nº	O quê?	Por que?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?	Onde?				

O Anexo "F" contempla a definição do Portfólio de Projetos do Gabinete da Intervenção Federal, composto pelos Projetos Estratégicos (PE/GIFRJ), aos quais serão aplicados os documentos formatados conforme indicação exposta a seguir. Esses projetos são subdivididos em Projetos Estruturantes que serão desenvolvidos pelos diversos órgãos intervencionados, sob a tutela dos Gerentes das diversas Secretarias e Assessorias do Gabinete, designados no Portfólio.

Define-se, portanto, um fluxo de geração de informações e conhecimento a partir de cada um destes projetos, seguindo os parâmetros de gerenciamento de projetos do Exército e registrados em documentos elaborados com base no Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) e nas NEGAPEB (Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de projetos no Exército Brasileiro). Os modelos adotados, em função das condições especiais de execução da Intervenção, foram configurados mediante a adaptação dos modelos existentes nos documentos referenciados, mantendo-se as suas principais características gerenciais. Os protocolos utilizados para cada um dos projetos estratégicos descritos são os seguintes:

- a. Termo de Abertura do Projeto: é o documento emitido pelo responsável pela iniciação do projeto (Autoridade Patrocinadora - AP). O Termo formaliza a existência do projeto, designa o seu gerente e delega a ele a autoridade necessária para gerenciar a aplicação dos recursos organizacionais nas atividades do projeto. Ver o Anexo A.
- b. Plano de Gerenciamento do Projeto: é o documento que contém informações como equipe, contextualização do projeto, definição do escopo do projeto, Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e seu dicionário, cronograma, orçamento, artes interessadas e matriz de responsabilidades. Este documento é da responsabilidade do Gerente do Projeto designado e deve ser criado logo após ou concomitantemente ao Termo de Abertura do Projeto. Ver o Anexo B.
- c. Relatório de Situação do Projeto: o Relatório de Situação do projeto é o documento expedido pelo Gerente do Projeto por meio do qual é feita, periodicamente, a prestação de contas à autoridade que determinou a abertura do projeto, por intermédio do canal de comando. Ver o Anexo C.
- d. Termo de Encerramento do Projeto: o termo de encerramento do projeto é o documento emitido pelo Gerente do projeto que formaliza o término da execução das atividades do projeto. Nele estão contidas informações como equipe, marcos e entregas do projeto, avaliação de desempenho, lições aprendidas e aprendizagem organizacional (sugestões para futuras repetições do projeto), e anexos cabíveis. Ver o Anexo D.
- e. Termo de Aceite do Produto: o Termo de Aceite do produto é um anexo do Termo de Encerramento do Projeto. É o documento expedido pelo Gerente do Projeto por meio do qual é formalizada a aceitação das entregas concluídas e a comprovação de que essas entregas são satisfatórias e atendem às expectativas das partes interessadas e aos objetivos do projeto. Ver o Anexo E.
- 4. PANORAMA GERAL E OPERACIONALIZAÇÃO DO PGCIF-RJ

Desta forma, de acordo com o Ciclo KDCA, a etapa D (Do) inclui a execução das ações de gestão de conhecimento. Muitas ações neste âmbito já se encontram em andamento, mas no presente Plano ganham formalização e enquadramento estratégico. Para que todos os projetos e unidades entrem em conformidade com o presente Plano, estabelece-se um cronograma de atividades de Gestão do Conhecimento, apresentado nas

A criação de uma memória organizacional será realizada através de algumas iniciativas, como: a publicação de um livro de história oral e um livro iconográfico pela Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEx); a criação e manutenção de um portal de acompanhamento e estudo da Intervenção Federal junto ao Observatório Militar da Praia Vermelha⁴; a publicação de um livro acadêmico analisando a Intervenção Federal; criação de registros históricos; elaboração de termos de encerramento de Planos de Ação e Projetos; elaboração e publicação de Estudos Referenciais; a digitalização, tratamento arquivístico e organização do acervo de produtos decorrentes da execução do Plano Estratégico; o arquivamento e tratamento arquivístico à todo suporte documental decorrente da execução do Plano Orçamentário pela Secretaria de Administração do GIF.

A etapa C (Check) - verificação -, já vem sendo contemplada com análise de dados próprios, advindos dos relatórios de situação de projeto, bem como de terceiros (como os dados do Instituto de Segurança Pública - ISP). Já a etapa A (Act) consiste em corrigir ou armazenar conhecimento, modificando estruturas pré-existentes ou padronizando processos e ações que deram certo. Pelo caráter transitório da Intervenção Federal, muitos dos efeitos das ações só poderão ser avaliados após o término da medida. Desta forma, a maioria das correções e posterior armazenamento serão concomitantes com a finalização da Intervenção Federal.

3.5 COMPONENTE 5 DO MGCAPB: RESULTADO DA GC

ISSN 1677-7042

Como se trata de um modelo de GC com foco em resultados, o quinto e último componente é resultado da GC. Há dois tipos de resultados esperados com a implementação da GC: imediatos e finais. Os resultados imediatos são aprendizagem e inovação. Como consequência, há o incremento da capacidade de realização do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade na identificação, na criação, no armazenamento, no compartilhamento e na aplicação do conhecimento.

Os resultados finais destacados no modelo são consequência dos resultados imediatos (aprendizagem e inovação, bem como aumento da capacidade de realização do indivíduo, das equipes, da organização e da sociedade) e são: aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro.

No caso do GIF/RJ, os resultados esperados pela GC adotada se relacionam à disponibilidade dos conhecimentos aportados na elaboração e execução dos planos, visando a continuidade a aplicação dos ensinamentos colhidos. Considerando a crise de segurança pública que enfrentam outras unidades da Federação, a GC do GIF poderá servir de ponto de partida para realização de planejamentos por outras estruturas de segurança no âmbito estadual e federal.

Partes interessadas

Finalmente, o sexto e último componente do modelo de GC para a administração pública são as partes interessadas, particularmente: o cidadão-usuário e a sociedade, clientes do processo Segurança Pública. É fundamental para a organização pública gerenciar o conhecimento sobre os cidadãos-usuários, para que esta possa cumprir sua missão e atender às necessidades e às expectativas em relação aos serviços prestados. Identificar as necessidades e as expectativas da sociedade em geral é uma tarefa relevante na GC nas organizações públicas (BATISTA, 2012).

No caso da Intervenção Federal, foram identificadas outras partes interessadas além dos cidadãos-usuários como: o Tribunal de Contas da União; Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União; Advocacia Geral da União; Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro; Ministério Público Militar; Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro; Superior Tribunal Militar; Órgãos de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro; Poder Legislativo nas esferas federal, estadual e municipal, estruturas "ad hoc" de acompanhamento da Intervenção Federal e demais unidades da Federação.

Em sua maioria os órgãos e agências interessadas têm como expectativa a correta aplicação dos recursos disponibilizados e a coerente execução das ações da Intervenção Federal, consoante com o ordenamento jurídico em vigor.

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 para as Forças Armadas e para os entes intervencionados, bem como para os controles externo, interno e social.

Estratégia de GC do GIF/RJ

No tempo de existência do Gabinete da Intervenção Federal, 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.

Lacunas de Conhecimento

- (1) 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.
- (2) Fortalecimento e aperfeiçoamento das estruturas de formação e capacitação dos quadros das instituições intervencionadas, buscando uma gestão de Recursos Humanos adequada às 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.
- (3) 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.
- (4) Provimento de capacitação e reestruturação organizacional sobre gestão orçamentária e financeira, redesenhando processos de correição, de logística e de administração, revitalizando princípios, crencas e valores (éticos e morais) institucionais nos diversos OSP.
- (5) Provimento de capacitação, bem como reorganização da estrutura organizacional e de gestão da SEAP, modernizando a infraestrutura do sistema prisional do estado.

Projetos de GC do GIF/RJ

Enquadramento no MGCAPB	Projeto de GC do GIF	Responsável	Cronograma		Origem do recurso
			Início	Fim	
Viabilizador tecnológico e de processos	Integração dos dados do ISP para planejamento e organização dos OSP	Instituto de Segurança Pública - ISP	JUN/18	DEZ/18	A definir
Necessidade de criação de memória organizacional	Portal do Observatório Militar da Praia Vermelha, no tema Segurança Pública	Observatório Militar da Praia Vermelha - ECEME	FEV/18	DEZ/18	GIF
Necessidade de criação de memória organizacional	Livro acadêmico sobre a Intervenção Federal	Observatório Militar da Praia Vermelha - ECEME	FEV/18	JUN/19	GIF(contratação de serviço). OMPV em parceria com a FGV para a edição do livro.
Necessidade de criação de memória organizacional	Livro de Narrativas da Intervenção	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCex)	FEV/18	JUN/19	3.1.6

