

ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A EFETIVIDADE E O EFEITO DE PROJETOS E PROGRAMAS DESENVOLVIDOS PELA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ NA PERSPECTIVA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

Ronaldo de Abreu¹

Douglas Sabatini Dabul²

RESUMO

A presente investigação científica, desenvolvida como requisito para a formação do Curso Superior de Polícia/2015 teve por escopo realizar a descrição e análise comparativa de quatro projetos e programas promissores desenvolvidos pela Polícia Militar do Paraná (PMPR), todos concebidos na perspectiva de polícia comunitária. As ações elencadas são o Projeto Policiamento Ostensivo Volante (POVO), Unidade Paraná Seguro (UPS), Projeto Segurança Social e Programa Patrulha Escolar Comunitária (PEC). A pesquisa, inédita no cenário da Corporação, analisará a partir dos escopos dos projetos e programas mencionados, a efetividade das quatro ações relatadas e os efeitos que o Programa PEC tem nas comunidades escolares. A literatura consultada foi baseada em legislações, documentos científicos e a adoção de parâmetros de análise crítica do sucesso de projetos, definidos por pesquisadores vinculados aos estudos Project Management Institute (PMI) e Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK). Como principais resultados encontrados na pesquisa têm-se que o sucesso de projetos e programas na área de polícia comunitária depende estritamente da parceria entre os órgãos públicos e a gradativa participação da comunidade. Dentre os quatro projetos e programas investigados, ficou demonstrada a grande dependência como elemento estruturante que a comunidade escolar tem sobre as ações de segurança e de prevenção ao uso de drogas realizadas pelo programa PEC, o que confirma a construção da “cultura de prevenção e segurança na escola”.

Palavras-chave: Polícia Militar do Paraná. Polícia comunitária. Projetos e programas em prevenção primária. Análise crítica do sucesso de projetos.

¹ Tenente-Coronel da Polícia Militar do Paraná. Comandante do Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária (BPEC). Formado pela Academia Policial Militar do Guatupê, no Curso de Formação de Oficiais. Bacharel, Licenciado e Especialista em Educação Física, pela Universidade Tuiuti do Paraná. Especialista em Planejamento e Controle em Segurança Pública (CAO), pela Universidade Federal do Paraná e Academia Policial Militar do Guatupê. Especialista em Gerenciamento Integrado da Segurança Pública com complementação em Magistério Superior realizado pelo IBPEX/Uninter.

² Coronel da Polícia Militar do Paraná. Comandante do Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária no período de 2010 a 2013. Coordenador Estadual do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência no período de 2010 a 2014. Presidente do Conselho Estadual de Políticas sobre Drogas do Paraná, na gestão de 2014 e 2015. Coordenador de Projetos e Programas na área de Polícia Comunitária na PMPR.

1 INTRODUÇÃO

A concepção de polícia comunitária é uma exigência real nos tempos atuais, e imperiosa às Corporações que desempenham suas missões constitucionais na adoção de seus princípios, bem como a atualização de seus agentes de segurança a fim de que estes possam propiciar à população ações baseadas nesses conceitos.

Desta forma, a Polícia Militar do Paraná (PMPR) não poderia se eximir dessa condição e vem adotando providências para que os princípios de polícia comunitária balizem suas ações, seja no amplo processo de formação, no planejamento e na aplicação desses conceitos no policiamento ostensivo e no processo de gestão da segurança pública.

Assim, desde que os conceitos foram trazidos para o Brasil e, por conseguinte, ao Estado do Paraná, a Polícia Militar vem realizando cursos para especializar seu efetivo, mas principalmente alguns programas e projetos foram idealizados e colocados em prática, na busca de melhorar o atendimento ao cidadão e propiciar maior sensação de segurança.

A presente pesquisa científica tem a finalidade de descrever e analisar de maneira comparativa esses projetos e programas, que foram desenvolvidos em médio e longo prazo pela PMPR, todos na perspectiva de polícia comunitária.

Nessa investigação, foram analisadas as seguintes ações idealizadas e desenvolvidas pela Corporação, consolidadas nos seguintes programas e projetos:

- a) Projeto Policiamento Ostensivo Volante (POVO);
- b) Projeto Segurança Social;
- c) Unidade Paraná Seguro (UPS); e
- d) Programa Patrulha Escolar Comunitária (PEC).

Esses quatro projetos e programas têm seus fundamentos baseados na perspectiva de polícia comunitária e são os que tiveram o maior tempo em atividade na Corporação.

A pesquisa analisará os escopos dos projetos e programas sob o prisma de dois elementos fundamentais: a efetividade dos quatro projetos e programas e os efeitos que o Programa PEC tem nas comunidades escolares.

O estudo dos projetos e programas se constitui em uma tarefa importante no processo de gestão, tais como, determinar quais os elementos são importantes e

que se deve considerar para o planejamento das ações de policiamento comunitário mencionadas. Essas orientações, segundo Coghlan e Brannick (2004), permitirão estabelecer padrões de desempenho, tais como a mensuração do desempenho, a comparação do desempenho com os padrões e a determinação dos desvios (uma vez que se têm estabelecidos os parâmetros indicativos) e a tomada de medidas para a correção dos problemas detectados no processo de aplicação do policiamento e demandas reais comunitárias.

No ano de 1993, foi efetivada a implantação do Projeto POVO pela 3ª Seção do Estado Maior (PM/3) da PMPR, após a realização dos estudos preliminares na Capital do Estado. Nessa ocasião, a Corporação não possuía consolidados os estudos formalizados sobre a perspectiva de Polícia Comunitária, razão pela qual o Projeto POVO foi desenvolvido com os pressupostos de polícia comunitária, como o policiamento orientado para a solução de problemas.

Após as experiências transcorridas pela aplicação do Projeto POVO, no ano de 1997, a PMPR editou o Estudo de Estado Maior sobre polícia comunitária, e no ano de 2000 o lançamento da Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR (Diretriz nº 004/2000-PM/3), que ainda incipientes, descreveram os parâmetros para o desenvolvimento de ações para a realização do policiamento comunitário.

Anos após, no período de 2008 a 2010, a Corporação lançou o projeto denominado de “Segurança Social”. O projeto foi concebido pela PMPR com suas bases alicerçadas nos conceitos de polícia comunitária, e teve por finalidade o desenvolvimento da segurança pública participativa, com a consequente redução dos índices de violência. O projeto foi aplicado na Vila Osternack, por ser considerada uma das mais violentas da cidade de Curitiba/PR. Como resultado concreto obteve-se a redução da criminalidade local, a revitalização do bairro, o resgate da autoestima e da dignidade humana dos moradores da região e, principalmente, a integração da polícia militar e os moradores na construção mútua da segurança pública local, por intermédio da tomada de consciência sobre a sua responsabilidade com a coletividade.

A terceira ação a ser estudada é o programa “Unidade Paraná Seguro (UPS)”, implantado no ano de 2012, e foi projetado para ser desenvolvido em três fases sequenciais e complementares. A primeira fase compreendia o congelamento da região, com abordagens de pessoas e veículos, o cumprimento de mandados de busca e apreensão, dentre outras ações de cunho repressivo/reactivo. A segunda

fase previu a instalação do conceito de polícia comunitária, com a instalação de bases fixas da Polícia Militar e a aplicação do Grupo de Interação Comunitária (GIC). A última fase (3ª Fase), a previsão da construção da Rede de Polícia Comunitária, com a instalação de oito unidades do Paraná Seguro em Curitiba e interior do Estado, com o desenvolvimento de parcerias essenciais, a criação de espaços sustentáveis de segurança, a formação de Conselhos Comunitários de Segurança, a motivação para que as pessoas resgatem o espaço público, dentre outras ações.

A última ação a ser estudada é o Programa Patrulha Escolar Comunitária³ (PEC), que consiste no desenvolvimento de três módulos que serão adotados pelo estabelecimento de ensino, de acordo com a necessidade e interesse da Direção da unidade de ensino estadual. O modelo de policiamento comunitário escolar em estudo foi desenvolvido em estreita e permanente parceria com a comunidade escolar, para o atendimento às suas demandas de segurança, com o foco na prevenção de delitos e a construção da cultura de prevenção e cultura de paz. Este Programa sofreu alterações conceituais e na estrutura de seu funcionamento, como aspecto essencial na implementação processual de projetos e programas, conforme segue: Módulo de Segurança na Escola, Módulo de Educação Preventiva sobre Segurança e, Módulo Suplementar de Segurança na Escola.

A pergunta da presente investigação científica é a que segue:

A partir do estudo dos parâmetros de efetividade do Projeto POVO, Projeto Segurança Social, UPS e Programa PEC, bem como, dos efeitos que o Programa PEC tem nas comunidades escolares, quais os indicadores de controle poderão ser criados para o desenvolvimento de projetos e programas de polícia comunitária?

Como hipótese para a presente pesquisa tem-se que as instituições de segurança pública e defesa social não possuem indicadores de efetividade claros relacionados à elaboração de projetos e programas de policiamento comunitário, na demonstração de fatores críticos/decisivos como elemento fundamental nos conceitos de polícia comunitária, tal como a instalação da cultura de prevenção.

Os objetivos previstos para a pesquisa são os que seguem:

³ O Programa PEC faz parte de estrutura funcional do Batalhão de Patrulha Escolar Comunitária (BPEC), criado pela Lei Estadual nº 15.745, de 20 de dezembro de 2007, preconiza a adoção de planejamento estratégico pautado na doutrina de emprego da Polícia Militar do Paraná (PMPPR), com as ações desenvolvidas em parceria com a as diretrizes da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (SEED).

- a) Objetivo geral: Elencar critérios, a partir dos parâmetros de efetividade, os projetos e programas em estudo e os efeitos que o Programa PEC tem nas comunidades escolares, que servirão para a construção de indicadores a partir da análise crítica de sucesso em ações de polícia comunitária.
- b) Objetivos específicos:
 - i. Analisar o escopo dos projetos POVO, UPS, Projeto Segurança Social e PEC;
 - ii. Avaliar a efetividade das quatro ações de polícia comunitária, com as seguintes unidades de análise: avaliação do percurso histórico, propriedades internas dos projetos e programas, resultados para as comunidades, o impacto técnico e político de sua aplicação para a Corporação, o resultado concreto com as ações vinculadas aos objetivos e metas desejadas, o levantamento das causas de esgotamento e a desarticulação ou continuidade do projeto ou programa;
 - iii. Descrever os efeitos que o Programa PEC tem nas comunidades escolares, a partir da concepção que os dirigentes de estabelecimentos de ensino de unidades estaduais do Paraná têm a respeito da aplicação das atividades de policiamento comunitário escolar, previsto no Programa PEC;
 - iv. Discutir, a partir dos parâmetros adotados, as ações de polícia comunitária elencadas, o que estabelece cultura social de trabalho junto à comunidade atendida pelo programa ou projeto.

Nessa investigação, será realizada a descrição dos quatro projetos e programas mencionados, de maneira a compará-los e criar vínculos de referência a partir da análise de seus conteúdos internos e contextuais.

A pesquisa se constitui como inédita no cenário da segurança pública e defesa social. Salieta-se que foi realizada uma extenuante busca de antecedentes científicos relacionados ao tema proposto em Acadêmias Policiais Militares e demais Instituições de Ensino Superior, os quais não foram encontrados. O problema de pesquisa está diretamente relacionado às atividades laborais e a estudos realizados nas áreas de policiamento comunitário escolar e a outras instâncias como o Programa Segurança Social.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O processo de redemocratização do Brasil, o qual teve seu início em 1985, e culminou com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988, apelidada de “Constituição Cidadã”, traz mudanças significativas ao cenário nacional.

É nessa versão da Constituição que aparece pela primeira vez, desde que o Brasil foi descoberto em 1500, os conceitos de direitos humanos, além de outras garantias constitucionais que afetaram aos cidadãos brasileiros e a sua relação com o próximo, bem como com as instituições governamentais que devem lhe apoiar no convívio em sociedade.

Mudanças aconteceram em diversos setores, propiciados pelas novidades que se apresentavam ao povo brasileiro, pois o que se apresentava era o retorno da cidadania por meio do retorno dos direitos e garantias fundamentais que foram ignorados nos anos que se antecederam.

Como não poderia deixar de acontecer, a Polícia Militar foi atingida nessa mudança, pois deixou de exercer o papel de garantidora da soberania do Estado, em que olhava para o cidadão como um inimigo em potencial, pois a qualquer momento poderia voltar-se contra a figura onipotente do Estado, assim, tendo o dever de combatê-lo, passando a tê-lo como a figura central de sua existência, haja vista ser ele seu principal cliente, a quem deve protegê-lo de forma irrestrita.

Na busca de adequar-se aos novos conceitos de uma polícia voltada para a defesa do cidadão, surgem novas tendências de atuação no cenário da Segurança Pública e Defesa Social, permeados pelos conceitos de Polícia Comunitária, tal como apresentado por Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p. 4):

É uma filosofia e estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área.

Em sua obra, Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p. 3) expõem que para configurar uma atuação sob preceitos de polícia comunitária as atividades devem

considerar seis grandes grupos, os quais devem trabalhar em conjunto para que possam assegurar o êxito de qualquer esforço despendido neste processo, a saber:

1. O departamento de polícia – todos da mais alta patente até os funcionários civis;
2. A comunidade – líderes comunitários, igrejas, educadores e os cidadãos de rua;
3. Autoridades cívicas eleitas – prefeitos vereadores e funcionários;
4. A comunidade de negócios – da tendinha de frutas da esquina, até as grandes empresas;
5. Outras instituições – públicas e privadas e sem fins lucrativos;
6. Mídia - eletrônica e escrita.

Para Wadman (1994), as ações de Polícia Comunitária devem estar incorporadas no saber fazer do policial, como uma atitude, na qual o policial, como cidadão, aparece a serviço da comunidade e não como uma força. É um serviço público, antes de ser uma força pública.

2.1 PROJETOS E PROGRAMAS NA PERSPECTIVA DE POLÍCIA COMUNITÁRIA DESENVOLVIDOS NA POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ

Nesta etapa da pesquisa, serão abordados sobre os escopos e objetivos de quatro projetos e programas desenvolvidos pela PMPR, que são: o Policiamento Ostensivo Volante (POVO), Unidade Paraná Seguro (UPS), Projeto Segurança Social e Programa Patrulha Escolar Comunitária.

2.1.1 Policiamento Ostensivo Volante (POVO)

No início da década de 1990, surge o Projeto Policiamento Ostensivo Volante (POVO), baseado na concepção de uso de um veículo com as características de um módulo móvel (Figura 1), neste caso em particular, a viatura adotada foi a VW/ Kombi apoiada por duas motocicletas.

Figura 1 – Viatura VW/Kombi do POVO (1993).



Fonte: EM/PM5.

A equipe de policiais militares era responsável pelo patrulhamento em um bairro específico, com os acionamentos realizados pelo rádio comunicador móvel das viaturas, pelo próprio cidadão ao interceptá-los ou então por um telefone celular, que tinha seu número plotado (indicado) na parte externa do veículo, o que proporcionava o acionamento direto da equipe de serviço.

De acordo com Souza (2007, p. 41), no trabalho já mencionado, afirma que: “[...] o novo sistema também não vingou, faltaram recursos, a manutenção dos telefones celulares era muito alta, o recrudescimento da violência, a necessidade em combater as ameaças rurais, logo o projeto POVO estava esquecido”. O autor ainda complementa que “decorrido um ano e meio de sua implantação aventou-se, uma reestruturação, e devido à forte conotação com o governo que o implantou houve a desativação [...]” (SOUZA, 2007, p. 49), com o surgimento de problemas denominados pelo autor de “deficiências e disfunções operacionais”.

O projeto POVO volta a ser desenvolvido em 2004, e desta vez, com reformulações em sua concepção e estratégias (Figura 2), baseadas plenamente nos conceitos de Polícia Comunitária, conforme previsto na Diretriz nº 002/2004- 3ª Seção EM e a Diretriz nº 004/2000- 3ª Seção EM.

Figura 2 – Módulo móvel do POVO (2004).



Fonte: EM/PM5.

O projeto era constituído por uma Estação Móvel POVO, composta por uma viatura auto e de duas até seis motocicletas em apoio, com a possibilidade de utilização de bicicletas e/ou cavalos. A estação ainda era acionada por rádio transceptor, ou pelo uso do celular, este último realizado pelo cidadão. Sua área de atuação era delimitada em setores censitários estipulados pelo IBGE e pelos fatores criminológicos do bairro.

2.1.2 Projeto Segurança Social

Em novembro de 2008, é implantado o Projeto Segurança Social no bairro Osternack em Curitiba, conforme a Nota de Serviço 027/2008 – PM/3, tendo uma população de aproximadamente cinco mil pessoas, com mais de 280 (duzentos e oitenta) famílias em situação de extrema miséria, distribuídas em três comunidades, com índice de ocorrências policiais numa média mensal de dez homicídios.

Conceituado como uma forma aprimorada de construir a segurança com a sociedade organizada por meio da sinergia de iniciativas, buscava dotar as comunidades de alternativas salutaras de sobrevivência e melhoria de suas condições individuais e grupais, levando-as a uma prática cidadã e preventiva.

O objetivo deste Projeto foi mobilizar a sociedade organizada para que, por intermédio de ações sociais, oportunizasse as comunidades para a prática cidadã e preventiva, visando à melhoria da qualidade de vida e à construção coletiva do

conceito de segurança pública e da cultura da paz. Esses aspectos foram desenvolvidos em três dimensões: o envolvimento, comprometimento e o conhecimento das instituições públicas, sociedade organizada e comunidade local, com o aprimoramento da forma linear tradicional, em que não mais ocorre tão somente a prestação de serviços de segurança.

A Polícia Militar é a instituição que catalisa e proporciona o protagonismo dos interesses e desejos de realizações da sociedade civil organizada e da comunidade escolhida.

2.1.3 Unidade Paraná Seguro (UPS)

De acordo com as informações derivadas da EM/PM3, as Unidades Paraná Seguro (UPS) consistem em trabalhar Segurança Pública, com os preceitos do policiamento comunitário, de acordo com os preceitos normativos previstos na Diretriz nº 002/2004- 3ª Seção EM e Diretriz nº 004/2000- 3ª Seção EM.

As UPS foram instaladas em localidades com o elevado nível de tráfico de drogas e homicídios, conforme os critérios técnicos e estatísticos de criminalidade encaminhados pela Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico (CAPE) da Secretaria da Segurança Pública (SESP).

No Paraná, foram instaladas 14 (quatorze) UPS distribuídas nos municípios de Curitiba, Cascavel, Londrina, Colombo e São José dos Pinhais.

Figura 3 – Base da UPS na Vila Sabará em Curitiba/PR.



Fonte: EM/PM5

A Instalação das UPS nos municípios é precedida por uma etapa denominada de “Fase preliminar”, que consiste na coleta de informações, mapeamento dos pontos de tráfico de drogas e mapa do crime da região e, finaliza com o planejamento operacional e de policiamento comunitário.

Após o estabelecimento das ações preliminares, inicia-se a “1ª Fase”, denominada de “Congelamento da região”. Na primeira UPS instalada, no Bairro Uberaba em Curitiba/PR, segundo informações do EM/PM3, foram aplicados 450 (quatrocentos e cinquenta) policiais militares e civis e ainda, 115 (cento e quinze) guardas municipais. No primeiro dia de Operação foram realizadas 3.710 (três mil setecentos e dez) abordagens de pessoas, 2.283 (duas mil duzentos e oitenta e três) abordagens a veículos com duas apreensões e, 34 (trinta e quatro) mandados de busca e apreensão efetuados.

A “2ª Fase” do projeto, chamada de “Instalação do Conceito de Polícia Comunitária”, consistiu na instalação de duas bases fixas da Polícia Militar e a implantação do Grupo de Interação Comunitária (GIC), composto por 60 (sessenta) policiais. Na última etapa, denominada de “3ª Fase – Construção da Rede de Polícia Comunitária” foram implantados e realizados serviços públicos em parceria com a prefeitura municipal local, a fim de que as regiões se tornassem espaços sustentáveis de segurança, com a criação de Conselhos Comunitários de Segurança e motivar o cidadão a resgatar o espaço público para a convivência coletiva.

A formação dos militares estaduais empregados no projeto foi denominada de “Curso de Operadores de Unidades Paraná Seguro (COpUPS)”, com a duração de 40 (quarenta horas aula), desenvolvido pela P3-BPEC e tendo suas disciplinas calcadas nos conceitos de Polícia Comunitária.

2.1.4 Patrulha Escolar Comunitária

O Programa PEC, desenvolvido com o foco no processo preventivo primário, encerra amplos conceitos de educação para a segurança e prevenção ao uso/abuso de drogas legalizadas e ilícitas, conforme estabelece a Diretriz nº 004/2003 – EM/PM3.

No ano de 1994, a Polícia Militar do Paraná, sensível ao problema da educação e, consciente da sua responsabilidade para com a comunidade Curitibana, por meio do projeto Galha Azul, buscou minimizar o problema da violência nas escolas, implementando para tanto, uma ação direcionada especificamente para a segurança das escolas da rede estadual e municipal de ensino.

Em 1997, na Região Metropolitana de Curitiba, por intermédio da observação das necessidades dos estabelecimentos de ensino, em questões relacionadas às diversas violências observadas e ao consumo e tráfico de drogas nas escolas (e em seu entorno).

Ressalta-se que o que motivou o desenvolvimento do Programa PEC no Estado do Paraná foi a recorrente e ampla discussão sobre a necessidade de ampliar a segurança de estudantes, professores, direção escolar e da própria instalação física da escola, discussão essa, realizada com os profissionais de segurança pública e da educação, em resposta à crescente violência na escola e no se entorno.

O atual Programa PEC consiste no desenvolvimento de três dois Módulos que serão adotados pelo estabelecimento de ensino de acordo com a necessidade e interesse da Direção e comunidade escolar, denominados de:

- a) Módulo de Segurança na Escola;
- b) Módulo de Educação Preventiva sobre Segurança;
- c) Módulo Suplementar de Segurança na Escola.

O BPEC, que se encontra vinculado ao Subcomando-Geral da PMPR, foi criado pela Lei Estadual nº 15.745, de 20 de dezembro de 2007, preconiza a adoção de planejamento estratégico pautado na doutrina de emprego da Polícia Militar do Paraná (PMPR), com as ações desenvolvidas em parceria com a as diretrizes da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (SEED), no que se refere às atividades de segurança da comunidade escolar e de prevenção ao uso de drogas.

As ações são desenvolvidas e balizadas pela gestão do processo de trabalho baseados nos princípios de polícia comunitária, com a aplicação de ferramentas de gestão e de controle operacional que proporcionam à comunidade escolar resultados que garantem o cumprimento das atividades desta Unidade Operacional (U.Op.), com o percentual médio de 97% (noventa e sete por cento) de atendimentos voltados às práticas de prevenção primária e apenas 3% (três por cento) vinculadas ao atendimento de ocorrências e mediação de conflitos.

Figura 4 – Vista frontal da atual sede do BPEC.



Fonte: P5-BPEC.

Os três módulos, desenvolvidos pela PEC, serão adotados pelo estabelecimento de ensino, de acordo com a necessidade e interesse da Direção de Unidade Estadual de Ensino (UEE). Esse modelo foi desenvolvido em estreita e permanente parceria com a comunidade escolar (gestores, pedagogos, professores, pais ou responsáveis dos estudantes e a comunidade do entorno), o que confere às ações absoluta personalização no atendimento às questões relacionadas a essas comunidades.

O processo de formação inicial dos policiais militares que atuam no Programa PEC é denominado de “Curso de Formação de Promotores em Policiamento Comunitário Escolar/CFPPCE”, e possui a duração de 40 (quarenta) horas aula.

No que tange ao alcance do Programa PEC no Estado, este se encontra instalado em 99 (noventa e nove) municípios⁴, o que perfaz 1.299 (mil duzentos e noventa e nove) estabelecimentos de ensino estaduais (que corresponde a 990.052 estudantes atendidos, ou seja, 71% da comunidade escolar residentes nos municípios de maior densidade demográfica).

Após a descrição das principais características dos quatro projetos e programas desenvolvidos pela PMPR, serão discutidos como essas ações se comportam sob o aspecto dos conceitos sobre o desenvolvimento de projetos nas organizações públicas e privadas, com a respectiva análise crítica do sucesso de projetos.

⁴ Os dados são baseados no Senso Escolar (Sense/2015) da SEED, baseado nos dados dos 399 (trezentos e noventa e nove) municípios existentes no Paraná, que perfaz 2.163 (dois mil cento e sessenta e três) colégios estaduais existentes no Estado (1.394.437 estudantes matriculados no ano de 2015).

2.2 CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS E PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS DE DOMÍNIO GOVERNAMENTAL

Os programas e projetos governamentais têm por finalidade o alcance de objetivos e benefícios estratégicos do Governo, com a intenção de integrar, monitorar e controlar as interdependências entre as ações previstas.

Na presente investigação, será tomada como parâmetro a definição de projeto, de acordo com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) do *Project Management Institute* (PMI, 2012, p. 7), conforme segue:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário.

A maioria das ações governamentais, na forma de projeto ou programa, é desenvolvida em um longo período de tempo, portanto o PMI caracteriza o termo “temporário” como ações de curta e de longa duração, como as ações no campo da segurança pública e defesa social, de abrangência social, que apresentam um cronograma de execução de longo prazo, em sua maioria. Uma vez que os projetos se tornarem padronizados e rotineiros, passarão a ser denominados de atividade.

Para que os projetos sejam realizados, necessitarão passar por cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Nesse sentido, haverá a necessidade da composição de uma equipe de trabalho para o desenvolvimento do Gerenciamento de Projetos. Nessa etapa, caberá, de acordo com o PMBOK (PMI, 2012), a aplicação dos conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para atender aos seus requisitos.

Salienta-se ainda que o PMBOK (PMI, 2012) estabelece nove áreas de conhecimentos, de requisitos e processos, de domínio obrigatório para os gestores de projetos, que são: o gerenciamento de integração, o gerenciamento de escopo, gerenciamento de tempo, gerenciamento de custos, gerenciamento de qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de comunicação, gerenciamento de riscos e o gerenciamento de aquisições. Todos os processos de

gerenciamento são absolutamente importantes e integrados, mas destaca-se o gerenciamento de escopo do projeto, que de acordo com o PMBOK (PMI, 2012), determina exatamente o que o gerente de projeto deve assegurar para que inclua todo o trabalho necessário, a fim de proporcionar o término das ações previstas no projeto para o encerramento com sucesso.

Conforme orientação do PMI (2012), para cada projeto sugere-se a criação de escritórios de projetos, que, de acordo com Rabechini Junior e Pessoa (2005), consistem em espaços que são aplicadas técnicas e ferramentas da disciplina gerenciamento de projetos.

A terceira Edição do PMI apresentou uma nova extensão do PMBOK destinada ao desenvolvimento de projetos para o setor público, chamada de “*Government Extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge*”, que foi lançada no ano de 2006. No Governo Federal, o Manual de Elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2012-2015, apresenta a definição de projeto como:

Instrumento de programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo (BRASIL, 2011, p. 44).

Portanto, os projetos poderão criar ou ampliar atividades cujos impactos orçamentários devem ser previstos.

De acordo com o “Manual Técnico de Orçamento 2015”, da Secretaria de Estado da Fazenda do Paraná, todo o orçamento deverá refletir na implementação do plano de médio prazo do Governo e as ações orçamentárias, subdivididas em projetos e atividades, resultarão em produtos que contribuam para a consecução de objetivos dos programas de Governo. Assim, os Programas constituem em instrumentos de organização da ação governamental, no que se refere a proporcionar maior racionalidade e eficiência na administração pública. Já os Projetos são os instrumentos de programação para alcançar os objetivos de um programa, e nele estão previstos o conjunto de operações, limitadas no tempo.

Assim, sob o aspecto legal para o âmbito estadual, o projeto só se aplica a ações, com a previsão de recursos orçamentários, com a ocorrência em todos os níveis organizacionais e envolver uma ou múltiplas unidades. Nesse sentido, a lógica formal indica que não existe projeto sem custo. O adequado é que a

administração desenvolva o planejamento das ações na forma de projeto, considerando-se o que o PMBOK (PMI, 2012) estabelece nas nove áreas de conhecimentos, de requisitos e processos, já mencionados, dentre as quais, a previsão orçamentária. A instituição deverá criar um escritório para o gerenciamento de projetos, independente do nível de maturidade da organização, a fim de instituir uma estrutura aparelhada para trabalhar com projetos especiais e estratégicos.

De acordo com Viana (2012), dentre os principais aspectos dos projetos desenvolvidos no Estado tem-se que considerar: a questão social dos projetos governamentais, a obrigatoriedade da previsão dos recursos para execução do projeto (conforme a Lei Orçamentária Anual - LOA), a obediência à Lei 8.666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos, a existência de diferentes órgãos de controle nas diversas esferas de governo, a exigência de prestação de contas à sociedade em virtude dos princípios da transparência e *accountability* na governança pública.

De acordo com Oliveira e Melhado (2001), basicamente duas dificuldades são elencadas na execução de projetos públicos: a falta de comunicação do projeto com o seu objeto e, a fiscalização deficiente que gerará sérios problemas de controle posterior, tal como a retroalimentação.

Segundo Tillmann et al. (2011), nos Estados são observadas dificuldades na execução de projetos, como o modelo gerencial que é seguido, com a adoção de técnicas e ferramentas de gestão pouco eficazes. Para os autores, torna-se necessário que novas formas alternativas de organização do trabalho sejam exploradas, com a adoção de instrumentos mais flexíveis de gestão e capazes de enfrentar situações desafiadoras, com a adoção de uma visão sistêmica de projetos.

Os projetos poderão ser bem-sucedidos se o gestor considerar os fatores críticos de sucesso, definidos por apresentar resultados minimamente satisfatórios para garantir o acontecimento com alto desempenho dessas ações, o que necessita estar sob constante atenção da gerência.

O entendimento dos diversos fatores críticos de sucesso apresentados na literatura, segundo Shenhar e Dvir (2007) pode ser descrito em cinco dimensões de fatores críticos, que são o: planejamento e controle, natureza do projeto, recursos humanos, *stakeholders* e meio social amplo. O autor aponta ainda que os possíveis fracassos de projetos não são universais, mas propõe que é necessário observar as

contingências instadas pelos diferentes tipos e características dos projetos. Ou seja, cada projeto possui peculiaridades específicas e deve ser analisado em seu conjunto de variáveis do sistema.

O sucesso no gerenciamento do projeto, de acordo com Kerzner (2006) está focado fundamentalmente na conformidade de seu escopo, no prazo e no cronograma, sempre em comum acordo com os *stakeholders*. Deve-se ainda considerar a prática dos benefícios para a organização, equipe de trabalho do projeto e o foco no cliente/cidadão. Essas premissas apontadas por Kerzner (2006) servem também para o setor público, em que o foco não deve ser somente o político, mas com a finalidade no resultado social e para a população.

Para Kano et al. (1984), baseado nas cinco dimensões de sucesso evidenciadas no diagrama de Kano, estudam-se os níveis de satisfação do cliente em função do desempenho de um determinado critério, classificando-o em: itens básicos de qualidade, de desempenho e de encantamento ao consumidor. Estes três itens determinam a dimensão de encantamento do cliente/cidadão, na formação de uma cultura de interesse sobre determinado produto ou serviço. Portanto, as ações desenvolvidas na forma de projeto, poderão ser consolidadas na dimensão de preparação para o futuro potencial significativo e para trazer benefícios relevantes na forma da construção de uma cultura.

Em complementação ao diagrama de Kano et al. (1984) apresenta as dimensões de sucesso e fracasso em projetos, baseadas em pesquisas realizadas em conjunto com o *Project Management Institute* (PMI), que será abordado no “Capítulo 4” da presente investigação científica, como parâmetros de análise.

3 METODOLOGIA

3.1 DESCRIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para o desenvolvimento da pesquisa, conforme orienta Gray (2010), foi realizado um teste piloto com um grupo de 20% (vinte por cento) da população

prevista (vinte sujeitos de pesquisa), a fim de realizar os ajustes necessários para a entrevista e aplicação do questionário semiestruturado ICD aos respondentes.

Os questionários foram aplicados exclusivamente a 100 (cem) Diretores (as) de UEE de cinco Núcleos Regionais de Educação (NRE), composto por sete municípios distribuídos no Estado do Paraná: Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Maringá, Paçandu, Ibiporã e Ponta Grossa.

3.2 ENFOQUE DE PESQUISA E TIPO DE ESTUDO

Para a análise dos dados da presente pesquisa, com o enfoque misto (qualitativo e quantitativo) foi eleito o tipo de estudo descritivo e correlacional. A escolha desse tipo de estudo se justifica tendo em vista que o objeto da presente investigação é realizar o levantamento sobre as características dos programas e projetos e as suas relações entre as variáveis investigadas. De acordo com Perovano (2014), os estudos descritivos servem para relatar de forma descritiva situações e eventos, no sentido de apontar como se manifestam determinados fatos ou fenômenos. O tipo de estudo correlacional, de acordo com Sampieri (2013), tem como propósito medir o grau de relação que existe entre dois ou mais conceitos ou variáveis em contextos particulares.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O ICD, desenvolvido na modalidade de questionário semiestruturado (Apêndice A) foi aplicado a Diretores de UEE. Os sujeitos de pesquisa não foram identificados, a fim de promover maior qualidade no fornecimento das respostas.

Sobre a estrutura do questionário, foi desenvolvido com 19 (dezenove) perguntas, de maneira a caracterizar os respondentes, bem como identificar os conceitos e informações que os Diretores têm sobre segurança nas escolas e prevenção ao uso de drogas.

A segunda parte do mesmo questionário foi desenvolvida com a adoção da Escala de Lickert (onze itens de perguntas), que permitiu observar os índices obtidos pela análise de força dos conceitos. Determina a apreensão e a aplicação prática dos conteúdos trabalhados, de forma pedagógica, pelos militares estaduais que aplicam o Programa PEC com os estudantes. Portanto, a escala em epígrafe apresenta os efeitos das ações preventivas e de segurança desenvolvida com os estudantes, no cotidiano da escola.

O ICD consiste em uma das etapas de coleta de dados para a pesquisa e tem a finalidade de avaliar a qualidade e o nível de satisfação do atendimento das UEE, assim como, o nível de dependência dos serviços da PEC e os pressupostos do estabelecimento da cultura de prevenção e de segurança na escola.

No que alude à efetividade dos projetos e programas mencionados será realizada a comparação entre cada uma das ações, utilizando-se das seguintes unidades de análise: avaliação do percurso histórico, propriedades internas dos projetos e programas, resultados para as comunidades, o impacto técnico e político de sua aplicação para a Corporação, o resultado concreto com as ações vinculadas aos objetivos e metas desejadas, o levantamento das causas de esgotamento e a desarticulação ou continuidade do projeto ou programa. Os dados foram coletados na classificação investigativa denominada de pesquisa documental, a partir de normas e registros diversos não invasivos.

Para tanto, foi encaminhado um ICD denominado de “Quadro para coleta de dados referente a ações de Polícia Comunitária na PMPR”, à EM/PM3, contendo campos abertos para o preenchimento dos dados das seguintes ações: Projeto POVO, UPS e Segurança Social (Apêndice B).

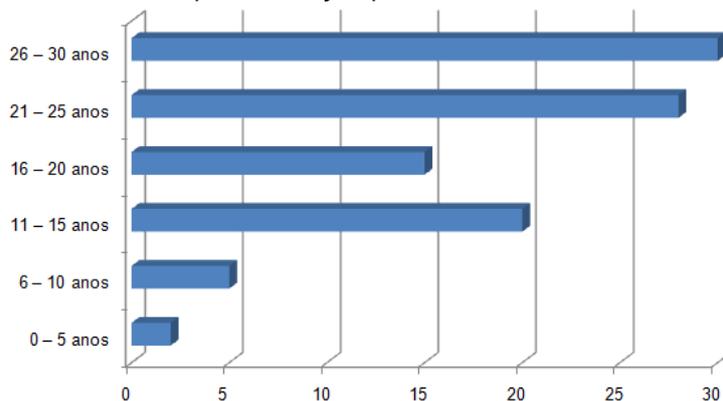
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Na pesquisa foram investigados 29 (vinte e nove) Diretores e 71 (setenta e uma) Diretoras das UEE distribuídos nos municípios mencionados. A maioria dos dirigentes das UEE possui idade entre 29 e 48 anos, ou seja, o valor referente a 68% (sessenta e oito por cento) dos respondentes. Na pesquisa, foi observado que 76% (setenta e seis por cento) dos dirigentes possuem Pós-Graduação *Lato Sensu*,

13% (treze por cento) Pós-Graduação *Strictu Sensu* e, apenas cinco Diretores com formação básica de Curso Superior.

O tempo de atuação profissional na atividade de docência dos Diretores se apresentou variável em determinados estratos, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Observa-se que 58% (cinquenta e oito por cento) dos Diretores possuem entre 21 a 30 anos de atividade de docência. Esse fator, supostamente confere elevado nível de maturidade aos professores que exercem a atividade de gestão escolar, conforme observado e confirmado no modelo de desenvolvimento maturacional de Guskey (2002), que descreve como o profissional da área da educação alcança a maturidade laboral, em três instâncias de dimensão na carreira: a dimensão profissional, pessoal e processual.

Gráfico 1 – Tempo de atuação profissional na atividade de docência.

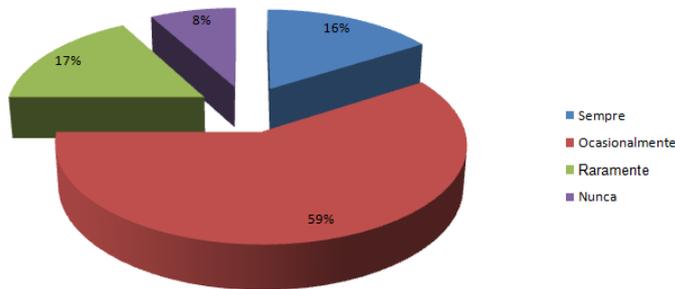


O tempo de atuação na função de Diretor se encontra estatisticamente disperso. No entanto, no estrato de um mês a seis anos, se encontram 65% (sessenta e cinco por cento) dos pesquisados.

No que se refere ao trabalho de segurança e de prevenção ao uso de drogas, os Diretores foram perguntados se a unidade escolar possui alguma atividade pedagógica na forma de projeto ou programa de prevenção, com exceção às atividades desempenhadas pela PEC. Em 54% (cinquenta e quatro por cento) dos casos a UEE possui atividade na forma de projeto ou programa e em 46% (quarenta e seis por cento) a escola não criou essas atividades pedagógicas.

Sobre a importância em se realizar a atividade de segurança e de prevenção ao uso de drogas na escola para os estudantes, seja no processo pedagógico realizado pelos professores, ou com o Programa PEC, os dirigentes de UEE foram unânimes em apontar a importância dessas ações.

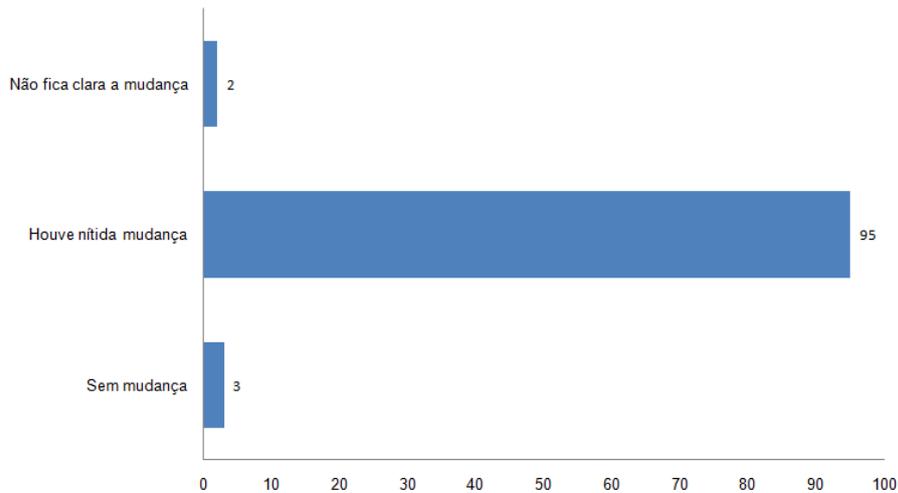
Gráfico 2 – Formação continuada para professores para tratar de temas sobre segurança e/ou prevenção ao uso de drogas.



Os Diretores foram questionados se a UEE proporciona formação continuada aos Professores para tratar de temas como segurança e/ou prevenção ao uso de drogas na escola (Gráfico 2). Observa-se que a maioria dos Diretores (75%) apontaram que as ações de formação continuada são realizadas e incentivadas na escola ou por outros meios.

Outro aspecto, complementar à pergunta anterior, visou saber como o Diretor procura desenvolver as ações de segurança e de prevenção na escola. Em 56% (cinquenta e seis por cento) dos casos, o Diretor procura discutir com o pedagogo as possíveis estratégias. As ações em conjunto/parceria com o Programa PEC são realizadas em 31% (trinta e um por cento) dos casos. Em 11% (onze por cento), a responsabilidade é delegada ao pedagogo da escola e aos professores.

Os Diretores foram perguntados se perceberam a mudança de comportamento dos estudantes após a aplicação das ações pedagógicas e de orientação previstas no Programa PEC. Pode-se observar no Gráfico 3, que em 95% (noventa e cinco por cento) dos casos os dirigentes apontaram que os estudantes apresentam nítida mudança e que, somados, 5% (cinco por cento), ou não foi possível ter a certeza da mudança comportamental ou não houve a referida mudança.

Gráfico 3 – Mudança de comportamento dos estudantes após a aplicação do programa PEC.

Dos casos em que configuraram os 95% (noventa e cinco por cento) de mudança comportamental positiva nos estudantes, a partir da aplicação do trabalho de segurança e de prevenção na escola pelo Programa PEC, foi observado pelos dirigentes dos estabelecimentos de ensino que os conceitos trabalhados com os estudantes pelos policiais militares são importantes para a construção de princípios de cidadania (segurança e prevenção ao uso de drogas).

Tabela 1 – Mudança comportamental dos estudantes, a partir da observação dos diretores das UEE.

DESCRIÇÃO	PERCENTUAL (%)
Estão mais atentos às questões relacionadas à segurança pessoal e coletiva	49,00
O potencial de agressividade diminuiu consideravelmente	35,00
Estão mais cooperativos	16,00
	100,00

A mudança comportamental dos estudantes se processa com maior pontualidade em função dos cuidados que tem sobre si mesmo ou com a coletividade (49,0%), como pode ser observado na Tabela 1. Esse fator se efetiva em razão do trabalho realizado com os alunos na aplicação de temas de palestras interativas, que tem o foco na discussão de conteúdos que proporcionam a tomada de consciência sobre temas específicos que são: curiosidades, entrada e saída das aulas, brigas, porte de materiais não pedagógicos, presença de estranhos nas imediações das escolas, preservação do patrimônio público, respeito para com seus semelhantes, respeito às diferenças, roda de amigos, abordagens feitas por pessoas estranhas (durante a entrada/saída da escola) e carona.

Outro aspecto de mudança comportamental é a diminuição do potencial de agressividade dos estudantes (35,0%) e o nível de cooperação (16,0%). Este último,

observado como importante fator de desenvolvimento moral e da consciência colaborativa entre os estudantes (BRONFENBRENNER, 2011).

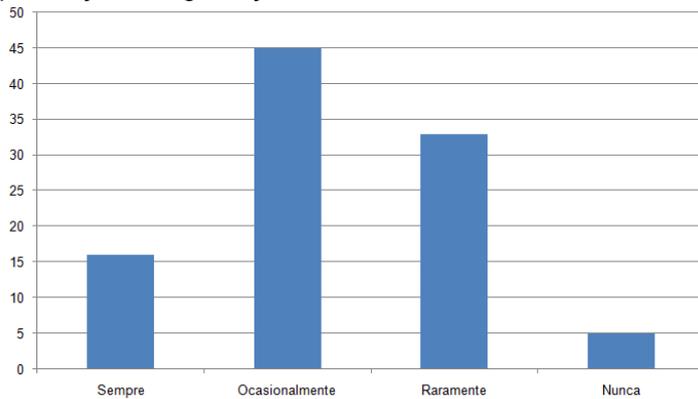
A aplicação das atividades de prevenção e de segurança nas escolas necessita de uma permanente cooperação por parte dos professores e equipe pedagógica da UEE. Considerando-se que um dos princípios fundamentais do policiamento comunitário escolar está no vínculo relacional entre o policial militar e a própria escola e comunidade do entorno, foi verificado se, após a aplicação do trabalho de segurança e de prevenção na escola com os estudantes, com os conteúdos do Programa PEC e a interação/aproximação dos policiais militares que atendem a comunidade escolar, houve estímulo do interesse por discussões em sala de aula, sobre os temas de prevenção e segurança nas escolas abordados pelos policiais militares.

Os Diretores apontaram que em 88,0% (oitenta e oito por cento) dos casos ocorreu o incremento no interesse pela discussão dos temas pelos alunos em sala de aula e, em 12,0% (doze por cento), para apenas alguns estudantes.

A mudança do interesse dos estudantes pelas discussões sobre segurança e prevenção ao uso de drogas em sala de aula, se deu em 49,0% (quarenta e nove por cento) dos casos observados pela quantidade de perguntas e discussões sobre os assuntos relacionados, realizados pelos estudantes em sala de aula. Em 33,0% (trinta e três por cento) pela mudança positiva do comportamento do estudante no espaço escolar. Em 14,0% (quatorze por cento) das respostas, houve o estímulo aos estudantes para buscarem outros temas contemporâneos para discussão e, em 12,0% (doze por cento) das situações relatadas, os estudantes levam as discussões para o espaço da família.

Diante do exposto, e observando-se que os estudantes, em sua maioria, sentem-se estimulados com o trabalho realizado pelos policiais militares que realizam o policiamento comunitário escolar, foi perguntado aos Diretores se os pais ou responsáveis participam ou se preocupam, de maneira efetiva, sobre os temas relacionados à segurança e a prevenção ao uso de drogas na escola.

Gráfico 4 – Participação dos pais ou responsáveis no cotidiano dos filhos relacionado a temas sobre prevenção e segurança nas escolas.



Observa-se no Gráfico 4, que apenas 16,0% (dezesesseis por cento) dos pais ou responsáveis se interessam sobre o tema e, somadas as variáveis “ocasionalmente” e “raramente” tem-se o percentual de 78,0% (setenta e oito por cento) de participação. Essa questão corrobora a pesquisa realizada pelo Centro Brasileiro de Informações sobre Drogas Psicotrópicas (CEBRID, 2012), no ano de 2012, em que apontou o elevado nível de consumo de drogas lícitas e ilícitas por estudantes em situação de vulnerabilidade social, em que um dos principais motivos levantados foi o afastamento dos pais ou responsáveis de seus filhos.

As interações de reciprocidade são, então, conformadas e compensadas (não substituídas) por constituintes de blocos básicos para a construção de sistemas relacionais denominados de blocos construtores, em que o mais importante no sistema em estudo são as atividades molares. As atividades molares constituem em atividades que promovem algum tipo de desenvolvimento positivo, na forma de papéis e estruturas interpessoais, e variam no grau de reciprocidade, relações afetivas e na construção de conceitos que promovem o desenvolvimento do sujeito, segundo Bronfenbrenner (2011) e Perovano (2011). Significa dizer que os estudantes são estimulados pelos conceitos trabalhados pelos policiais militares que desenvolvem as atividades de PEC, conforme pode ser observado nas discussões anteriores.

Aos Diretores pesquisados foi perguntado se já vivenciaram alguma situação de violência no ambiente escolar. Em 95,% (noventa e cinco por cento) dos casos já presenciaram e em apenas cinco por cento não.

Na condição de gestor escolar, foi perguntado se encontra em condições para tratar de temas e/ou desenvolver estratégias e ações sobre segurança e

prevenção ao uso de drogas, no enfrentamento de ações no cotidiano da escola. Em 59,0% (cinquenta e nove por cento) das respostas o Diretor se encontra parcialmente preparado, em 29,0% (vinte e nove por cento) se encontra preparado e, em onze por cento, ou não está preparado ou não tem certeza.

Pode-se ainda observar, que em 96,0% das UEE pesquisadas, o Diretor realizou o acionamento de uma equipe de policiais militares da PEC, para a realização de atividades como: mediação de conflitos, aplicação de palestras interativas, elaboração do Levantamento de Segurança do Ambiente Escolar (LSAE), atendimento de ocorrências, dentre outras ações possíveis.

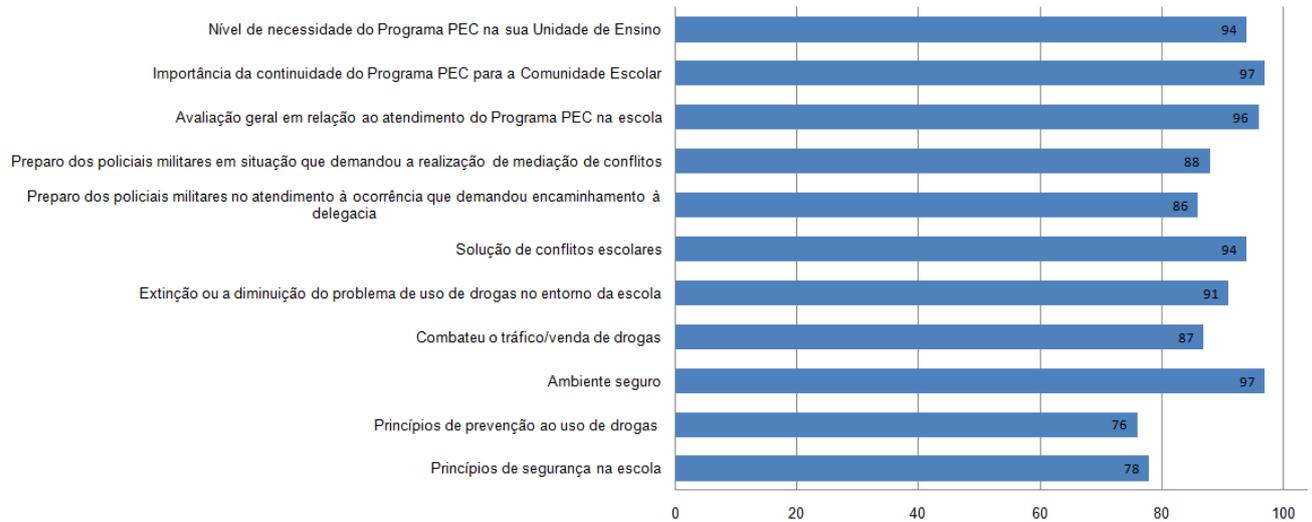
Como se pode observar, a maioria dos Diretores das UEE não se sente preparados para lidar com temas vinculados à prevenção e segurança nas escolas, por se tratar de conteúdos e procedimentos altamente especializados. Assim, os acionamentos das equipes de policiais militares que aplicam as ações de policiamento comunitário escolar são constantes nesse ambiente, e proporcionam a construção da “cultura de prevenção e segurança na escola”, de acordo com Abreu e Perovano (2015).

Conforme a experiência do trabalho de gestão escolar foi perguntado ao Diretor sobre a efetividade das ações realizadas pelo Programa PEC nas escolas. Em 51,0% (cinquenta e um por cento) das respostas o Programa PEC não necessita de alterações em sua estrutura e, em 49,0% (quarenta e nove por cento) apontam que necessita de alterações em sua estrutura, no entanto não informam quais as alterações serão necessárias.

O próximo tema a ser discutido na investigação trata sobre os conceitos desenvolvidos para os alunos, contidos na estrutura pedagógica do Programa PEC, e os efeitos que esses conceitos promoveram nos estudantes, seja no âmbito pessoal (individual), coletivo ou para o próprio ambiente escolar.

Os dados foram coletados por intermédio da Escala de Likert, que contém itens que representam diferentes subconceitos do objeto a ser medido e as respostas são apresentadas em graus de acordo com o item em referência (PEROVANO, 2014). Nessa escala, foram considerados os valores crescentes de 1 a 10, em que “1” representa o menor índice e o “10” o maior valor em referência. A escala apresentou os seguintes valores médios, que representam a força dos conceitos, conforme segue:

Gráfico 5 – Efeitos dos conteúdos do PEC desenvolvidos para os alunos conforme a análise de força dos conceitos realizada pela escala de Likert.



O resultado apontado determina o elevado nível de importância de um programa ou projeto, como é o caso do Programa PEC, que se encontra enraizado na comunidade escolar a qual oferece situações do cotidiano que se apresentam altamente complexa. O Programa PEC encaminha fatores essenciais ao sucesso que é a discussão de sua estrutura conceitual e escopo com a comunidade a que está destinado, com a permanente atualização de sua estrutura funcional (TROJANOWICZ; BUCQUEROUX, 1994). Os resultados da pesquisa, apresentados na Figura 9 confirmam a construção de uma “cultura de prevenção e segurança na escola”, em razão do elevado nível de qualidade desenvolvido pelo Programa mencionado.

A próxima etapa da pesquisa consistiu na análise do ICD denominado de “Quadro para coleta de dados referente a ações de Polícia Comunitária na PMPR”, preenchido pela EM/PM3.

Os ICDs tiveram por finalidade avaliar a efetividade das ações de polícia comunitária, com as seguintes unidades de análise: avaliação do percurso histórico, propriedades internas dos projetos e programas, resultados para as comunidades, o impacto técnico e político de sua aplicação para a Corporação, o resultado concreto com as ações vinculadas aos objetivos e metas desejadas, o levantamento das causas de esgotamento e a desarticulação ou continuidade do projeto ou programa.

O Quadro 1 apresenta a síntese dos quatro processos de elaboração dos projetos e programas, para o estudo dos fatores críticos na elaboração de projetos:

Quadro 1 – Comparativo das ações de Polícia Comunitária na PMPR.

AÇÃO	SÍNTESE DOS OBJETIVOS	SÍNTESE DAS CAUSAS DE CONTINUIDADE
POVO	<ul style="list-style-type: none"> – Prevenção de delitos pelo policiamento ostensivo; – Atender de forma mais rápida, eficiente e eficaz; – Reduzir índices de criminalidade e violência; – Patrulhamento nos locais e horários de risco; – Ampliar e consolidar a permanência do policial militar na comunidade. 	A principal causa de descontinuidade se procedeu por motivos externos à PMPR, uma vez que se trata de um projeto de Governo e não de Estado.
UPS	<ul style="list-style-type: none"> – Aproximar a PMPR da comunidade; – Reduzir índices de criminalidade e violência; – Tornar regiões com altos índices de criminalidade em espaços sustentáveis; – Dotar as comunidades em situação de vulnerabilidade social de alternativas salutaras de convivência e melhoria de suas condições individuais e coletivas, levando-as a uma prática cidadã e preventiva, com melhoria da qualidade de vida e a prática da cultura da paz. 	Constituem em um dos projetos vinculados ao Programa de Governo denominado de Paraná Seguro. O EM/PM3 aponta que a resposta ficou prejudicada, pois, as informações relativas às UPS não estão concentradas na PM/3.
Projeto Segurança Social	Melhorar as condições de segurança pública a partir de uma maior integração da polícia com as comunidades, principalmente das áreas de risco, tendo como tripé fundamental a integração da polícia, comunidade e sociedade civil organizada.	As causas internas se referem ao projeto ter sido compreendido como um projeto de Comando e não da Corporação. Externas pelo fato de ter sido observado como um projeto de Governo e não de Estado.
Programa PEC	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver um sistema de prevenção contra a violência e o uso/abuso indevido de drogas nas escolas, de todo o Estado para crianças, adolescentes e adultos; – Reforçar os fatores de proteção procedentes do trabalho realizado pela Programa PEC; – Padronizar as ações em prevenção primária sobre segurança nas escolas e ao uso/abuso de drogas nas comunidades escolares do Estado; – Proporcionar as condições pedagógicas adequadas ao desempenho da ação docente e tranquilidade aos estudantes e às famílias, por meio da aplicação do Programa PEC; – Atuar como multiplicador de informações preventivas sobre drogas, de cultura de paz e segurança nas escolas e na família, com o foco na valorização da vida. 	Desenvolvido por iniciativa da PMPR em conjunto com a SEED/PR. A instalação do Programa PEC foi realizado inicialmente na forma de Coordenação Estadual e, com o aumento da estrutura e a necessidade de institucionalizar a ação consolidado no BPEC.

Fonte: Adaptado de EM/PM3.

Sobre o conceito dos programas e projetos de Polícia Comunitária desenvolvidos pela PMPR e os motivos de continuidade ou encerramento dessas ações, tem-se que para o Projeto POVO, pressupõe-se que a principal causa de descontinuidade se procedeu por motivos externos à PMPR, uma vez que se trata de um projeto de Governo e não de Estado, conforme apontado pela EM/PM3.

O sucesso do projeto UPS, ainda em andamento, depende estritamente da parceria entre o Governo do Estado, o Poder Público Municipal e a gradativa participação da comunidade, a fim de que garantam que as políticas públicas sejam efetivadas e promovam a transformação no cenário local.

Sobre o levantamento das possíveis causas internas (Corporação) e externas de esgotamento, desarticulação ou descontinuidade do projeto ou programa, salienta-se que as UPS constituem em uma das ações vinculadas ao Programa de Governo denominado de Paraná Seguro. O EM/PM3 aponta que a resposta ficou prejudicada, pois, as informações relativas às UPS não estão concentradas na PM/3.

A extinção do Projeto Segurança Social, de acordo com o EM/PM3 teve a influência de causas internas e externas. As causas internas se referem ao projeto ter sido compreendido como um projeto de Comando e não da Corporação. Externas pelo fato de ter sido observado como um projeto de Governo e não de Estado.

Sobre o levantamento das possíveis causas internas à Corporação e externas (ambiente social e político), o Programa PEC, considerando-se o seu histórico (discutido na Revisão de Literatura), pode-se observar que foi desenvolvido por iniciativa da PMPR em conjunto com a SEED/PR.

A instalação do Programa PEC foi realizada inicialmente na forma de Coordenação Estadual e, com o aumento da estrutura e a necessidade de institucionalizar a ação, considerando-se o aumento das demandas de atendimento nas UEE, a abrangência territorial e o estabelecimento da dependência dos serviços e do vínculo da comunidade escolar com o Programa PEC, foi criado o BPEC, a fim de garantir a institucionalização das ações segurança e prevenção ao uso de drogas nas escolas.

Os quatro projetos e programas destacados alcançam o conceito de efetividade, que afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à determinada população. Segundo Torres (2004), esse conceito é mais abrangente que a eficácia, pois esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto que a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população alvo das ações planejadas.

Nessa etapa da análise e da discussão dos dados serão realizados alguns apontamentos importantes, a partir da análise do escopo dos projetos, objetivos e as possíveis causas de continuidade e de encerramento dos projetos e programas.

De acordo com De Wit (1988, p. 137), pode-se realizar a distinção entre “sucesso de gestão de projeto e sucesso de projeto”. O sucesso em gestão de projetos se encontra associado ao sucesso da atuação do gerente de projetos, com a aplicação das ferramentas próprias de gestão em todo o controle do processo (considerando-se: escopo, prazo e custo). O grande desafio do gerente de projeto é a administração dessa tríade, que intenciona maximizar os benefícios decorrentes da realização do projeto. Já o sucesso de projetos refere-se aos objetivos e benefícios previstos e encaminhados pelo próprio projeto para a organização e para a sociedade. Nesse aspecto, a eficácia de um projeto ou programa está vinculado ao cumprimento dos objetivos iniciais, e possibilita que a organização usufrua dos benefícios previstos pelo projeto.

Um projeto ou programa de sucesso, segundo De Wit (1988), é uma ação que esteja vinculada ao sucesso de gestão de projeto e ao mesmo tempo ao sucesso de projeto. No âmbito dos projetos estudados, quanto maior a vinculação dos projetos e programas com a comunidade, maiores as chances de se perpetuar e de se estabelecer em seu processo histórico.

Ao analisar as descrições contidas nos escopos dos projetos “POVO” e “UPS”, observam-se semelhanças significativas na sua concepção, que estão vinculadas aos Programas de Governo, seus objetivos e metas. Esse fator tem relação direta com o descrito no Manual de Elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2012-2015, em que define projeto como instrumento de:

[...] programação que deve ser articulado e compatibilizado com outros, para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do governo (BRASIL, 2011, p. 44).

Portanto, a preocupação de projetos dessa natureza, mesmo que bem sucedidos, é de que sejam extintos ao final de cada gestão governamental. A sugestão de De Wit (1988) é de que as ações soltas, isoladas, ou de programas perenes sejam de alguma maneira institucionalizadas e legitimadas em âmbito interno.

Nos anos 1980, Slevin e Pinto (1986) conduziu vários trabalhos sobre sucesso e fracasso em projetos, com as conclusões baseadas em levantamentos em estudos realizados em conjunto com o *Project Management Institute* (PMI), com a atribuição de relevância a dez fatores críticos de sucesso, que são: missão do projeto, apoio da alta administração, plano/cronograma do projeto, consulta ao cliente/cidadão, atividades e tecnologia, apoio ao projeto, aceitação do cliente, monitoramento e realimentação, canais de comunicação e resolução de problemas. Outros fatores adicionais foram incorporados nas análises de Slevin, tais como a eficácia, satisfação, uso, ciclo de vida e a missão do projeto.

Alguns desses fatores são facilmente identificados, no que se refere ao sucesso desses projetos e programas mencionados na PMPR. As semelhanças muito próximas nos escopos dos projetos “POVO” e “UPS”, em especial nas missões policiais militares, não oferecem o “novo” no que se refere às concepções e conceitos de Polícia Comunitária, pois articulam o esperado pelo policiamento ostensivo ordinário em qualquer Unidade Operacional da Corporação. Ou seja, as concepções e conceitos já estão previstas (permeadas) no processo de formação dos militares estaduais da organização, e os comportamentos (individuais ou planejados) aguardados é o de que atuem utilizando os pressupostos de polícia de proximidade.

Essa premissa difere para os Programas PEC e o Projeto Segurança Social (mesmo que temporariamente desativado). Ambos os escopos das ações mencionadas, além de realizar as aproximações com a população, desenvolvem a busca personalizada das demandas sociais e promovem os princípios de sustentabilidade da comunidade, autonomia, protagonismo social e proporcionam a legitimação das ações conjugadas/integradas em processo de continuidade com os poderes públicos, privado e da força motriz e afetiva da comunidade local.

Dos fatores críticos apontados por Slevin e Pinto (1986), todos os projetos e programas desenvolveram, mesmo que parcialmente, a missão do projeto, apoio da alta administração, atividades e tecnologia, apoio ao projeto, aceitação do cliente, monitoramento e realimentação, canais de comunicação e resolução de problemas. No entanto, para os projetos e programas POVO, UPS e Segurança Social, fatores tais como a satisfação, ciclo de vida plano/cronograma do projeto, consulta ao cliente/cidadão ficaram prejudicados em determinados momentos, em razão do fator

“sucesso do Projeto”, como causas de sua descontinuidade ou indícios dessa condição (caso da UPS).

Segundo Carvalho e Rabechini Junior (2010), os projetos e programas devem apresentar as seguintes dimensões: novidade (derivativo, plataforma, inédito), complexidade (conjunto, sistema, grupo), tecnologia de conhecimento (teoria, conceito, equipamentos), passo (regular, rápido/competitivo, tempo-crítico e urgente). Assim, de acordo com a perspectiva de Carvalho e Rabechini Junior (2010), as ações desenvolvidas devem ter ritmo social, acompanhar a dinâmica processual das comunidades, desenvolver “o novo”, criatividade, superação, implementação das ações. Esse é um dos principais motivos pelos quais projetos e programas desenvolvidos no âmbito da PMPR, apesar de muito bem projetados, não prosperaram.

Sobre os aspectos novidade – complexidade – tecnologia do conhecimento - passo, salienta-se que os problemas encontrados no Programa PEC são discutidos com a comunidade e gradativamente transformados em soluções corporativas, que são devolvidas em ações garantidoras de sucesso às comunidades escolar. Esse fator permitiu que a mudança no processo de trabalho, de forma a reconceptualizar a maneira de desenvolver o Programa junto às UEE, a partir do remanejamento e reconstrução de conceitos contidos no escopo original do Programa PEC.

Nesse sentido, dos projetos e programas apresentados, apenas o Programa PEC apresentou o enquadramento dos fatores críticos para o sucesso, descritos por Slevin e Pinto (1986), demonstrando a absoluta dependência da comunidade escolar pelas ações desenvolvidas pelos militares estaduais. Salienta-se ainda que o único projeto ou programa que apresentou a construção de resultados estruturantes foi o Programa PEC, confirmando a construção de uma “cultura de prevenção e segurança na escola”.

Para Cleland e Ireland (2002), é destacada a importância estratégica dos projetos no planejamento e desenvolvimento organizacional, com fluxo e para lidar com a mudança inevitável enfrentada pelas instituições. De acordo com Farnham e Horton (1992), a forma de gestão dos serviços públicos difere substancialmente da adotada no setor privado, pelas peculiaridades estruturais, no entanto os pesquisadores destacam que boa parte dos gestores públicos insistem em desenvolver processos de maneira intuitiva e pragmática. Os autores mencionam a importância da gestão científica de projetos e programas. Esse constitui mais um

dos fatores críticos que afetam diretamente o sucesso dos projetos e programas no âmbito da PMPR, razão pela qual, sugere-se que todas as ações nesse âmbito sejam realizadas respeitando-se as definições previstas nos processos de gerência de projeto (Cinco Grupos de Processos) previstos no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).

Outro ponto fundamental observado, e que dificultou o levantamento de dados para a presente investigação científica, foi a descentralização e a perda de informações dos projetos e programas da Corporação. Esse aspecto foi identificado em razão da dispersão das informações em vários locais distintos, que não pode ser caracterizado como escritório de projetos, exceto, a P/3-BPEC, que tem cumprido esse papel, conforme as características descritas pelo Guia PMBOK e PMI. Nesse sentido sugere-se que a Corporação crie um banco de dados e *lócus* definitivo para concentrar as informações de todas as ações desenvolvidas na esfera de Polícia Comunitária ou em outras perspectivas conceituais de trabalho.

5 CONCLUSÃO

Diante dos contextos dos projetos e programas apresentados e discutidos, algumas questões suscitam diante dos cenários Institucionais desenhados, sobre a ampla e complexa questão dos parâmetros de efetividade das ações de polícia comunitária.

Para Abreu (2011), a descontinuidade é a vilã dos projetos ofertados às comunidades, pois como se encontram em situação de vulnerabilidade e fragilizadas pela violência, os cidadãos tendem a ver aquela oportunidade como a salvação para os seus problemas, depositando nas autoridades que estão envolvidas na gestão uma confiança cega.

Liminarmente, vale ressaltar que a pergunta da presente investigação científica foi devidamente respondida, considerando-se as seguintes proposições que serão apresentadas no decorrer da conclusão desse trabalho de pesquisa.

Os quatro projetos e programas destacados são efetivos, uma vez que proporcionaram benefícios nos *lócus* comunitários em que foram implantados.

Os dirigentes das UEE foram unânimes em apontar a importância das ações de aplicação da segurança e de prevenção ao uso de drogas nas escolas, por intermédio do Programa PEC. Observa-se que os professores não possuem formação continuada de forma regular, bem como, não são desenvolvidos os temas como segurança e prevenção ao uso de drogas no processo de formação inicial ou continuada. Nesse sentido, observou-se a estrita dependência das escolas, em relação às ações desempenhadas pelos militares estaduais que aplicam o Programa PEC, em que a maioria dos estudantes que tiveram contato com os policiais militares, nas ações de prevenção primária, apresentaram mudanças comportamentais positivas.

No que se refere aos projetos e programas: para o Projeto POVO, pressupõe-se que a principal causa de descontinuidade foi por motivos externos à PMPR, uma vez que se trata de um projeto de Governo e não de Estado. Já a continuidade do projeto UPS depende estritamente da parceria entre o Governo do Estado, o Poder Público Municipal e a gradativa participação da comunidade. O Projeto Segurança Social foi descontinuado por influências de causas interno por ter sido entendido como uma ação particularizada de Comando e não da Corporação e a externa, pelo fato de ter sido observado como um projeto de Governo e não de Estado. O Programa PEC, desenvolvido pela PMPR em parceria com a SEED/PR, funciona com o estabelecimento da dependência dos serviços e do vínculo da comunidade escolar.

As análises demonstraram que o sucesso na gestão dos projetos e programas está associado à atuação do gerente de projetos, com a aplicação das ferramentas de gestão eficazes, no processo.

Nos projetos “POVO” e “UPS” são observadas semelhanças significativas no que se refere aos seus objetivos e metas, ainda que se encontrem alinhados com as perspectivas de polícia comunitária, não apresentam perspectivas muito diferentes do que o policiamento ostensivo comum (ordinário) oferece, sob risco de ser extinto por ser considerado programa de governo.

Sugere-se que toda ação desenvolvida na forma de projetos e programas, no âmbito da PMPR seja institucionalizada e concebida conforme as demandas da população, a fim de que seja legitimada em âmbito interno à Corporação.

Nesse sentido, os conceitos de polícia comunitária, antes de ser transformado em projeto ou programa, devem ser permeados no amplo processo de

formação dos militares estaduais, assim como, ser efetivado como perspectiva conceptual em todos os processos de gestão na Corporação, não mais tomado como modismo.

Os projetos e programas elaborados na concepção de polícia comunitária devem ser legitimados na instituição, portanto suas ações devem nascer com as demandas sociais e comunitárias, sem que tenha a identidade de personalidades internas ou externas, de grupos ou pela via política.

Os fatores relacionados como: satisfação, ciclo de vida plano/cronograma do projeto, consulta ao cliente/cidadão, foram os fatores que ficaram prejudicados em determinados momentos, em razão do fator “sucesso do Projeto”, são as causas mais destacadas relacionadas à descontinuidade de projetos e programas institucionais.

As ações de polícia comunitária em que são discutidas permanentemente com a comunidade e transformados em soluções são as mais efetivas e, portanto, as que têm maior possibilidade de se perpetuar no meio social amplo.

Dos quatro projetos e programas apresentados, apenas o Programa PEC apresentou a construção de resultados estruturantes que remetesse à construção conjunta de uma “cultura de prevenção e segurança na escola”.

Ainda na presente pesquisa, sugere-se o estudo com maior profundidade sobre a relação de causa e efeito de todos os programas e projetos, não discutidos na presente investigação, a fim de se evitar problemas de fluxo na gestão de projetos institucionais. Sugere-se ainda a criação de um espaço para a gestão e incentivo à elaboração de projetos institucionais, denominado de escritório de projetos.

REFERÊNCIAS

ABREU, R. **Projeto Segurança Social uma experiência de sucesso na integração da Polícia Militar, sociedade organizada e comunidades vulneráveis**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gerenciamento Integrado da Segurança Pública com complementação em Magistério Superior) – Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão, Curitiba, 2011.

ABREU, R.; PEROVANO, D. G. A Polícia Militar do Paraná e a formação de educadores sociais do Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência na construção do conceito de segurança e tranquilidade pública para os estudantes de comunidades escolares. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA DA POLÍCIA, 4., 2015, Colômbia. **Anais...** Colômbia: [s.n.], 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual de Elaboração do Plano Prurianual (PPA) 2012-2015**. Brasília, DF: MPOG, 2011.

BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2011.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R. **Gestão contingencial de projetos: usando roadmaps gerenciais para estabelecer vínculo flexível entre metodologias e tipos de projetos**. [S.l.: s.n.], 2010.

CENTRO BRASILEIRO DE INFORMAÇÕES SOBRE DROGAS PSICOTRÓPICAS (CEBRID). **VI Levantamento nacional sobre o consumo de drogas psicotrópicas entre estudantes do ensino fundamental e médio da rede pública de ensino nas 27 capitais brasileiras**. São Paulo: Escola Paulista de Medicina, 2012.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2002.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization**. London: Sage, 2004.

DE WIT, A. **Measurement of project success**. Boston: [s.n.], 1988.

FARNHAM, D.; HORTON, S. **Managing the new public services**. London: Macmillan, 1992.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2010.

GUSKEY, T. R. Professional development and teacher change. **Teachers and Teaching: Theory and Practice**, Lisboa, v. 8, n. 4, 2002.

KANO, N. et al. **Attractive quality and must be quality**. New York: [s.n.], 1984.

KERZNER, H. **Gestão de projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **O papel do projeto em empreendimentos públicos**: dificuldades e possibilidades em relação à qualidade. São Paulo: PUC-SP, 2001.

PARANÁ. Polícia Militar do Estado do Paraná. 3ª Seção EM. Diretriz n. 004/2000. Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 2000.

_____. Polícia Militar do Estado do Paraná. 3ª Seção EM. Diretriz n. 004/2003. Patrulha Escolar Comunitária. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 2003.

_____. Polícia Militar do Estado do Paraná. 3ª Seção EM. Diretriz n. 002/2004. Policiamento Comunitário na PMPR. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 2004.

_____. Lei Estadual n. 15.745, de 20 de dezembro de 2007. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 21 dez. 2007.

_____. Polícia Militar do Estado do Paraná. 3ª Seção EM. Nota de Serviço n. 27/2008. Projeto Segurança Social. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, 2008.

_____. Secretaria de Estado da Fazenda. **Manual técnico de orçamento 2015**. Curitiba: SEFAZ, 2015.

PEROVANO, D. G. **A formação de conceitos sobre drogas pelos estudantes do quinto ano do ensino fundamental**: uma leitura histórico-cultural-bioecológica da prevenção às drogas. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

_____. **Manual de metodologia científica para a segurança pública e defesa social**. Curitiba: Juruá, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A guide to the project management body of knowledge: PMBOK**. 4. ed. Pennsylvania: [s.n.], 2012.

RABECHINI JUNIOR, R.; PESSÔA, M. S. P. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. São Paulo: Produção, 2005.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SLEVIN, D. P.; PINTO, J. K. **The project implementation profile: new tool for project managers**. Boston: Project Management Journal, 1986.

SOUZA, C. A. **A base física como suporte do policiamento comunitário**. São José dos Pinhais: APMG, 2007.

TILLMANN, P. A. et al. **Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade: análise do Programa Integrado Entrada da Cidade em Porto Alegre**. Porto Alegre: [s.n.], 2011.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TROJANOWICZ, R.; BUCQUEROUX, B. **Policiamento comunitário: como começar**. Rio de Janeiro: Policialerj, 1994.

VIANA, C. P. A gestão de projetos no âmbito da administração pública federal: uma visão estratégica. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: Painel, 2012.

WADMAN, R. C. **Policiamento comunitário: como começar**. Rio de Janeiro: POLICIALERJ, 1994.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

Prezado(a) Diretor(a):

- A. O presente Instrumento de Coleta de Dados (ICD), desenvolvido na modalidade de questionário, deverá ser preenchido exclusivamente por Diretor de Unidade de Ensino e não haverá a necessidade da identificação do respondente e do Colégio Estadual;
- B. O ICD tem por escopo coletar informações para a elaboração de pesquisa científica sob o tema “**Estudo comparativo sobre a efetividade e o efeito de projetos e programas desenvolvidos pela Polícia Militar do Paraná na perspectiva de polícia comunitária**”, por ocasião do Curso Superior de Polícia (CSP), realizado na Academia Policial Militar do Guatupê (APMG), Polícia Militar do Paraná (PMPR);
- C. Este questionário constitui uma das etapas de coleta de dados para a pesquisa supramencionada e os resultados das análises poderão ser oportunamente compartilhados com a Secretaria de Estado da Educação (SEED). Após o preenchimento do questionário, solicitamos que seja entregue ao Policial Militar responsável;
- D. As respostas deverão ser fornecidas de maneira a não considerar aspectos de ordem da política interna das Instituições, momento econômico e outros pontos que poderão obscurecer/comprometer o resultado final da presente investigação científica.

Nº	IDENTIFICAÇÃO DO(A) RESPONDENTE
1	Gênero:
1.1	<input type="checkbox"/> Masculino
1.2	<input type="checkbox"/> Feminino
2	Idade:
2.1	<input type="checkbox"/> 18 – 28 anos
2.2	<input type="checkbox"/> 29 – 38 anos
2.3	<input type="checkbox"/> 39 – 48 anos
2.4	<input type="checkbox"/> mais de 49 anos
3	Escolaridade atual:
3.1	<input type="checkbox"/> Nível Superior completo
3.2	<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>latu sensu</i>
3.3	<input type="checkbox"/> Pós-graduação <i>strictu sensu</i>
3.4	<input type="checkbox"/> Área de formação escolar (caso houver, preencher as lacunas abaixo):
4	Tempo de atuação profissional na atividade de docência :
4.1	<input type="checkbox"/> 0 – 5 anos
4.2	<input type="checkbox"/> 6 – 10 anos
4.3	<input type="checkbox"/> 11 – 15 anos
4.4	<input type="checkbox"/> 16 – 20 anos
4.5	<input type="checkbox"/> 21 – 25 anos
4.6	<input type="checkbox"/> 26 – 30 anos
5	Tempo de atuação na função de Diretor: ____ anos e ____ meses.
6	Município em que a Unidade de Ensino está situada: _____.

Nº	SOBRE O TRABALHO DE SEGURANÇA PREVENÇÃO AO USO DE DROGA
7	A unidade escolar em que você dirige possui alguma atividade pedagógica na forma de projeto ou programa de prevenção (exceto as atividades desempenhadas pela PEC)?
7.1	<input type="checkbox"/> Sim
7.2	<input type="checkbox"/> Não
7.3	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza
8	Você acredita na importância em se realizar a atividade de segurança e de prevenção ao uso de drogas na escola para os estudantes, seja no processo pedagógico desenvolvido pelos professores, ou por intermédio de uma ação como o Programa PEC?
8.1	<input type="checkbox"/> Sim
8.2	<input type="checkbox"/> Não
8.3	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião formada sobre o assunto
9	A sua Escola proporciona formação continuada aos Professores para tratar de temas como “segurança” e/ou “prevenção ao uso de drogas na escola”?
9.1	<input type="checkbox"/> Sempre
9.2	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente
9.3	<input type="checkbox"/> Raramente
9.4	<input type="checkbox"/> Nunca
9.5	<input type="checkbox"/> Caso queira esclarecer a sua resposta ou consignar outra alternativa: _____ _____

10	Como você procura desenvolver as ações de segurança e de prevenção na escola?
10.1	<input type="checkbox"/> Busca o tema e discute com o pedagogo as possíveis estratégias pedagógicas
10.2	<input type="checkbox"/> Desenvolve as ações em conjunto/parceria com o Programa PEC
10.3	<input type="checkbox"/> Delega a responsabilidade ao pedagogo da escola e para os professores
10.4	<input type="checkbox"/> Caso queira esclarecer a sua resposta ou consignar outra alternativa: _____ _____
11	Você percebeu a mudança de comportamento dos estudantes após a aplicação das ações pedagógicas e de orientação previstas no Programa PEC, no que se refere à prevenção e segurança na escola?
11.1	<input type="checkbox"/> Não apresentaram mudança
11.2	<input type="checkbox"/> Sim, apresentaram nítida mudança
11.3	<input type="checkbox"/> Não fica clara a mudança de comportamento
12	Caso tenha ocorrido a mudança comportamental nos estudantes, a partir da aplicação do trabalho de segurança e de prevenção na escola pelo Programa PEC, o que foi observado?
12.1	<input type="checkbox"/> Estão mais atentos às questões relacionadas à segurança pessoal e coletiva
12.2	<input type="checkbox"/> Estão mais cooperativos
12.3	<input type="checkbox"/> O potencial de agressividade diminuiu consideravelmente
12.4	<input type="checkbox"/> Todas as alternativas anteriores
12.5	<input type="checkbox"/> Caso queira esclarecer a sua resposta ou consignar outra alternativa: _____ _____
13	Após a aplicação do trabalho de segurança e de prevenção na escola com os estudantes, a partir do Programa PEC, houve estímulo do interesse por discussões em sala de aula?
13.1	<input type="checkbox"/> Não tem feito diferença
13.2	<input type="checkbox"/> Sim, mas para apenas alguns estudantes
13.3	<input type="checkbox"/> Sim, pela maioria
14	Caso tenha observado o interesse dos estudantes pelas discussões sobre segurança e prevenção ao uso de drogas, como se deu?
14.1	<input type="checkbox"/> Eles perguntam mais e discutem sobre assuntos relacionados à segurança e prevenção ao uso de drogas
14.2	<input type="checkbox"/> Os estudantes têm levado as discussões para o espaço da família
14.3	<input type="checkbox"/> Tem mudado positivamente o seu comportamento no espaço escolar
14.4	<input type="checkbox"/> Estimulou aos estudantes a buscarem outros temas contemporâneos para discussão
14.5	<input type="checkbox"/> Caso queira esclarecer a sua resposta ou consignar outra alternativa: _____ _____
15	Há a participação efetiva dos pais ou responsáveis em questões relacionadas à segurança e a prevenção ao uso de drogas na escola?
15.1	<input type="checkbox"/> Sempre
15.2	<input type="checkbox"/> Ocasionalmente
15.3	<input type="checkbox"/> Raramente
15.4	<input type="checkbox"/> Nunca
15.5	<input type="checkbox"/> Por favor, descreva o porquê de sua resposta: _____ _____
Nº	OS POLICIAIS-MILITARES E O AMBIENTE ESCOLAR
16	Você já vivenciou alguma situação de violência no ambiente escolar?
16.1	<input type="checkbox"/> Sim, já vivenciei
16.2	<input type="checkbox"/> Nunca vivenciei
16.3	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza
17	Na condição de gestor escolar, se encontra preparado(a) para tratar de temas e/ou desenvolver estratégias e ações sobre segurança e prevenção ao uso de drogas, no enfrentamento de ações no cotidiano da escola?
17.1	<input type="checkbox"/> Sim
17.2	<input type="checkbox"/> Não
17.3	<input type="checkbox"/> Parcialmente
17.4	<input type="checkbox"/> Não tenho certeza
17.5	<input type="checkbox"/> Caso queira esclarecer a sua resposta: _____ _____

18	Em sua Unidade de Ensino, já houve o acionamento de uma equipe de policiais militares da PEC, para a realização de atividades como: mediação de conflitos, aplicação de palestras interativas, elaboração do Levantamento de Segurança do Ambiente Escolar (LSAE), atendimento de ocorrências, dentre outras ações possíveis?
18.1	<input type="checkbox"/> Sim
18.2	<input type="checkbox"/> Não
18.3	<input type="checkbox"/> Nunca houve a necessidade
19	Pela sua experiência de trabalho com a gestão escolar, o trabalho desenvolvido pelo Programa PEC:
19.1	<input type="checkbox"/> Não necessita ser alterado em sua estrutura
19.2	<input type="checkbox"/> Precisa de alterações em sua estrutura
19.3	<input type="checkbox"/> Por favor, no caso de resposta "Precisa de alterações em sua estrutura", quais as sugestões e alternativas possíveis e viáveis para a melhoria dos processos de trabalho, a serem realizados na parceria entre a PMPR/BPEC e a SEED:

ATENDIMENTO DO PROGRAMA PEC PELOS POLICIAIS MILITARES											
Nº	Sobre os seguintes conceitos podemos afirmar que o trabalho realizado pelo Programa PEC promoveu e/ou estabeleceu:	Assinale a única casela correspondente por item de questão, ao número que represente a condição que variará de "1", que representa o menor índice, a "10" o maior índice.									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Princípios de segurança na escola										
21	Princípios de prevenção ao uso de drogas										
22	Ambiente seguro										
23	Combateu o tráfico/venda de drogas										
24	Extinção ou a diminuição do problema de uso de drogas no entorno da escola										
25	Solução de conflitos escolares										
26	Preparo dos policiais militares no atendimento à ocorrência que demandou encaminhamento à delegacia										
27	Preparo dos policiais militares em situação que demandou a realização de mediação de conflitos										
28	Avaliação geral em relação ao atendimento do Programa PEC na escola										
29	Importância da continuidade do Programa PEC para a Comunidade Escolar										
30	Nível de necessidade do Programa PEC na sua Unidade de Ensino										

MUITO OBRIGADO!

APÊNDICE B – Quadros para coleta de dados referente a ações de Polícia Comunitária na PMPR fornecido pela EM/PM3

QUADRO 1 – INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO ESTAÇÃO DE POLICIAMENTO VOLANTE (POVO)

Nº	INFORMAÇÕES SOLICITADAS	DESCRIÇÃO
1	Descrição sintética do escopo da ação	<p>O Policiamento Ostensivo Volante (POVO) foi criado, inicialmente, em 1993. A sua finalidade foi o de aproximar a PMPR da comunidade utilizando, para isso, um novo conceito de policiamento. Já no ano de 2004, aperfeiçoado com a filosofia de polícia comunitária, o sistema retorna para obter uma redução dos níveis de criminalidade e violência, através da melhoria da qualidade de vida do bairro e da interação polícia e comunidade.</p> <p>Em suma o Policiamento Ostensivo Volante visa, fundamentalmente, implantar o sistema de policiamento comunitário no âmbito da PMPR.</p>
2	Descrição dos objetivos dos projetos e programas	<p>Geral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preservar a ordem pública através da polícia ostensiva dentro de um subsetor, atendendo todas as ocorrências policiais ali verificadas, por solicitação, determinação ou iniciativa própria, colhendo dessa comunidade local os anseios que permitirão ao escalão superior melhorar a atuação preventiva. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientar a prevenção de delitos ou dissuadir sua prática, pela presença efetiva do policiamento ostensivo; • Atender de forma mais rápida, eficiente e eficaz as ocorrências policiais; • Intensificar o patrulhamento nos locais e horários de risco, de forma a reduzir as oportunidades para a prática de delitos; • Proporcionar maior acessibilidade e conseqüente participação da comunidade nos assuntos de segurança pública; • Ampliar e consolidar a permanência do policial militar junto à comunidade para torná-lo conhecido e participante nas soluções dos problemas de segurança individual e comunitária, localizados ou próprios de bairros, no setor de atendimento da Estação POVO; • Reduzir índices de criminalidade e violência.
3	Citação das Normas que instituíram a ação em referência e as que estiverem diretamente relacionados	<p>A ação foi instituída na PMPR por meio da Diretriz nº 002/2004 – PM/3 (Diretriz Policiamento Comunitário na PMPR: Projeto POVO).</p> <p>Referenciam a citada Diretriz as seguintes normativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plano Nacional de Segurança Pública, Sistema Único de Segurança Pública do Brasil/Ministério da Justiça/SENASP, 2003;

		<ul style="list-style-type: none"> • Plano Estadual de Segurança Pública do Paraná, 2003/2004, aprovado pelo MJ/SENASP; • PROJETO POVO: Estratégia para difusão e implementação de Polícia Comunitária, 2003; • DIRETRIZ Nº 004/2000 - PM/3; • Polícia Comunitária: Polícia Cidadã para um Povo Cidadão de BONDARUK e SOUZA, 1ª Ed. 2003. 	
4	Data de início e encerramento da ação de polícia comunitária	<p>Obs.: resposta parcialmente prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.</p> <p>Dados com registro na Diretriz 002/2004 – PM/3 apontam que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Início:</u> Maio de 2004 (Implantação da 1ª fase, conforme consta na Diretriz 002/2004 – PM/3. • <u>Término:</u> não há registros na 3ª Seção/EM. 	
5	Síntese de resultados quantitativos para as comunidades	<p>5.1 Quantidade de pessoas alcançadas</p> <p>Obs.: resposta parcialmente prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.</p> <p>Dados com registro na Diretriz 002/2004 – PM/3 apontam que: Quando do lançamento do Projeto em Curitiba (319.939) + Londrina (47.257) = 367.196</p>	
		<p>5.2 Número de municípios alcançados</p> <p>Obs.: resposta parcialmente prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.</p> <p>Dados com registro na Diretriz 002/2004 – PM/3 apontam que: Quando do lançamento do Projeto em Curitiba e Londrina.</p>	
6	Descrição qualitativa dos resultados vinculados aos objetivos	6.1 Contribuições da ação para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.
		6.2 Contribuições da ação para a população	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.
		6.3 Implicações/contribuições no desenvolvimento técnico para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.
		6.4 Problemas levantados com a operacionalização das ações (técnicos,	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.

	comunitários e de ordem política)	
7	Alcance efetivo das metas desejadas	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes ao “POVO” ficavam concentradas na Coordenação Estadual do Projeto POVO, esta sem subordinação à PM/3.
8	Levantamento das possíveis causas internas (Corporação) e externas (ambiente social e político) de esgotamento, desarticulação ou descontinuidade do projeto ou programa	Supõe-se que a principal causa de descontinuidade do projeto se deu por motivo externo, este vinculado ao fato de se tratar de um projeto de Governo e não de Estado.

QUADRO 2 – INFORMAÇÕES SOBRE O PROGRAMA UNIDADE PARANÁ SEGURO (UPS)

Nº	INFORMAÇÕES SOLICITADAS	DESCRIÇÃO
1	Descrição sintética do escopo da ação	<p>As Unidades Paraná Seguro (UPS) integram um novo conceito de trabalhar a Segurança Pública no Estado. As bases de policiamento comunitário estão sendo instaladas em localidades com alta taxa de tráfico de drogas e homicídios, seguindo critérios técnicos e estatísticas de criminalidade que são acompanhadas pela Coordenadoria de Análise e Planejamento Estratégico (Cape) da Secretaria da Segurança Pública.</p> <p>O conceito de UPS é de uma polícia comunitária, próxima dos cidadãos, para que se estabeleça uma relação de confiança, pela qual os moradores conheçam os policiais que fazem parte do patrulhamento permanente na área. Dessa forma, é possível um resgate e revitalização da vida comunitária, muito mais que apenas um projeto de polícia.</p> <p>A instalação de uma UPS é precedida de um trabalho de inteligência policial, que identifica e prende traficantes, homicidas e demais criminosos. Em seguida, ocorre a chamada ação de congelamento, que é quando um grande contingente policial chega ao bairro. A fase seguinte é a instalação propriamente dita, com efetivo policial permanente, aliada à oferta de serviços públicos.</p> <p>O sucesso de uma iniciativa como essa depende fundamentalmente da parceria entre o governo do Estado e o poder municipal, para garantir políticas públicas que mudem efetivamente o cenário local. Isso inclui, da parte do município, melhorias no asfalto, limpeza urbana, recuperação de espaços degradados de lazer, como as praças, implantação de</p>

		escolas municipais e outros serviços que colaborem com a mudança no cenário local. A UPS garante condições para que as políticas públicas possam ser executadas.
2	Descrição dos objetivos dos projetos e programas	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximar a PMPR da comunidade; • Reduzir índices de criminalidade e violência; • Tornar regiões com altos índices de criminalidade em espaços sustentáveis de segurança; • Restabelecer a segurança e tranquilidade pública em áreas com elevados índices de criminalidade e de vulnerabilidade social; • Proporcionar maior acessibilidade e conseqüente participação da comunidade nos assuntos de segurança pública; • Promover a segurança com a sociedade, através da sinergia de iniciativas que busquem dotar as comunidades em situação de vulnerabilidade social de alternativas salutaras de convivência e melhoria de suas condições individuais e coletivas, levando-as a uma prática cidadã e preventiva, com melhoria da qualidade de vida e a prática da cultura da paz.
3	Citação das Normas que instituíram a ação em referência e as que estiverem diretamente relacionados	<p>A ação foi instituída na PMPR por meio da Diretriz nº 004/2012 – PM/3 (Unidade Paraná Seguro “UPS”).</p> <p>Referenciam a citada Diretriz as seguintes normativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituição da República Federativa do Brasil; • Constituição do Estado do Paraná; • Lei nº 10.826 de 22 dez. 2003 (Estatuto do Desarmamento) e alterações posteriores; • Lei nº 17.013, de 14 dez. 2011; • Plano Plurianual 2012-2015 do Governo do Estado do Paraná; • Decreto Lei n.º 667 e alterações posteriores; • Programa Paraná Seguro; • Diretriz nº 002/2004- 3ª Seção EM (Policiamento Comunitário na PMPR); • Diretriz nº 004/2000- 3ª Seção EM (Diretriz Geral de Planejamento e Emprego da PMPR); • Manual do Promotor de Polícia Comunitária, SENASP; • Manual de Polícia Comunitária: Polícia Cidadã para um Povo Cidadão. BONDARUK, Roberson Luiz; SOUZA, César Alberto. Curitiba, 2004.
4	Data de início e encerramento da ação de polícia comunitária	<p>Início das atividades da primeira UPS se deu em 1º de Março de 2012 (Início da operação de lançamento).</p> <p>Não existe, até então, previsão de encerramento das atividades nas 14 UPS instaladas no Estado.</p>

5	Síntese de resultados quantitativos para as comunidades	5.1 Quantidade de pessoas alcançadas	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.
		5.2 Número de municípios alcançados	05 (Curitiba, Colombo, São José dos Pinhais, Londrina e Cascavel).
6	Descrição qualitativa dos resultados vinculados aos objetivos	6.1 Contribuições da ação para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.
		6.2 Contribuições da ação para a população	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.
		6.3 Implicações/contribuições no desenvolvimento técnico para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.
		6.4 Problemas levantados com a operacionalização das ações (técnicos, comunitários e de ordem política)	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.
7	Alcance efetivo das metas desejadas	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.	
8	Levantamento das possíveis causas internas (Corporação) e externas (ambiente social e político) de esgotamento, desarticulação ou descontinuidade do projeto ou programa	Resposta prejudicada haja vista que as informações tocantes às UPS não estão concentradas na PM/3.	

Observação: de acordo com a Diretriz 004/2012 – PM/3 (Diretriz UPS), a Coordenação Geral das UPS no Estado está sob a égide da SESP. No âmbito da PMPR o atual Coordenador das UPS é o Cel. PM Heraldo, que também é o Coordenador de Polícia Comunitária.

QUADRO 3 – INFORMAÇÕES SOBRE O PROJETO SEGURANÇA SOCIAL

Nº	INFORMAÇÕES SOLICITADAS	DESCRIÇÃO
1	Descrição sintética do escopo da ação	A 3ª Seção não dispõe de registro específico quanto ao escopo do projeto, mas supõe que: Programa desenvolvido pelo Comando Geral da PMPR que consistiu em construir a segurança com a sociedade organizada através da sinergia de iniciativas, buscando dotar as comunidades de alternativas salutaras de sobrevivência e melhoria de suas condições individuais e grupais, levando-as a uma prática cidadã e preventiva.
2	Descrição dos objetivos dos projetos e programas	Resposta prejudicada haja vista que a 3ª Seção/EM não dispõe de Diretriz ou alguma outra normativa que trate do Projeto Segurança Social no sentido de se apresentar a sua finalidade/objetivos. A Nota de Serviço 027/2008 – PM/3 dispõe sobre o lançamento do “Projeto Segurança Social –

		<p>'Vila Osternack', porém esta regula apenas as condições de execução do lançamento em si. De qualquer forma, em síntese, supõe-se o seguinte objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Melhorar as condições de segurança pública a partir de uma maior integração da polícia com as comunidades, principalmente das áreas de risco, tendo como tripé fundamental a integração da polícia, comunidade e sociedade civil organizada. 	
3	Citação das Normas que instituíram a ação em referência e as que estiverem diretamente relacionados	<p>A ação foi instituída na PMPR por meio da Nota de Serviço nº 027/2008 – PM/3 “Projeto Segurança Social – ‘Vila Osternack’”.</p> <p>Referenciam a citada Nota de Serviço a seguinte normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinação do Senhor Comandante-Geral. 	
4	Data de início e encerramento da ação de polícia comunitária	<p>Consta na Nota de Serviço 027/2008 – PM/3 que o lançamento do Projeto se deu em 22 de Novembro de 2008.</p> <p>Quanto ao encerramento não há registros na 3ª Seção do EM.</p>	
5	Síntese de resultados quantitativos para as comunidades	5.1 Quantidade de pessoas alcançadas	Não há registro na PM/3, mas estima-se que 20.000 pessoas foram alcançadas pelo projeto.
		5.2 Número de municípios alcançados	01 (Curitiba) – “Vila Osternack”.
6	Descrição qualitativa dos resultados vinculados aos objetivos	6.1 Contribuições da ação para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que a Coordenação do Segurança Social não era vinculada à PM/3.
		6.2 Contribuições da ação para a população	Resposta prejudicada haja vista que a Coordenação do Segurança Social não era vinculada à PM/3.
		6.3 Implicações/contribuições no desenvolvimento técnico para a Corporação	Resposta prejudicada haja vista que a Coordenação do Segurança Social não era vinculada à PM/3.
		6.4 Problemas levantados com a operacionalização das ações (técnicos, comunitários e de ordem política)	Resposta prejudicada haja vista que a Coordenação do Segurança Social não era vinculada à PM/3.
7	Alcance efetivo das metas desejadas	Resposta prejudicada haja vista que a Coordenação do Segurança Social não era vinculada à PM/3.	
8	Levantamento das possíveis causas internas (Corporação) e externas (ambiente social e político) de esgotamento, desarticulação ou descontinuidade do projeto ou programa	<p>Não houve continuidade do projeto possivelmente por causas internas e externas.</p> <p>Internas porque, talvez, o projeto tenha sido compreendido como um projeto de comando e não da Corporação. Externas pelo motivo de, na mesma linha, ter sido compreendido como um projeto de Governo e não de Estado.</p>	

Observação: O Projeto Segurança Social teve como Coordenadores a então Major Karin Denise Krasinski, sucedida pelo então Capitão Ronaldo de Abreu.