

## Tecnologias da Informação e Gestão do Conhecimento: Análise Histórica e Prospectiva da Polícia Militar do Estado do Paraná

Gestão de Funções e Processos e Outros Temas Relacionados à Administração da Justiça

**Felipe Haleyson Ribeiro dos Santos (Universidade Federal do Paraná); Jair Aurélio Santos Dias Antunes (Academia Policial Militar do Guatupê); Edson Ronaldo Guarido Filho (Universidade Federal do Paraná).**

### RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a evolução histórica da Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), visando a análise da relação entre as condições contextuais, o uso de tecnologias e as práticas de gestão do conhecimento nesta organização. Para tanto, discutiremos as implicações do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, associadas à gestão do conhecimento, nas operações da PMPR, organização considerada como parte do sistema de justiça. Como primeira análise, adotamos *Temporal Bracketing* como metodologia por meio da qual foi possível estruturar 05 períodos de divididos de acordo com os principais fatos históricos encontrados. Por meio da análise das categorias comunicação, mobilidade, transformação, treinamento e análise foi possível compreender a evolução histórica da corporação sob a perspectiva da tecnologia. Apesar de ser um trabalho em andamento, já conseguimos identificar que a história de organizações públicas é essencial para se definir a melhor forma de gestão, sendo possível prospectar a governança digital como novo desafio a ser enfrentado pelas organizações da Administração da Justiça. Como limitação, identificamos a falta de normas mais antigas no site da Casa Civil, e para pesquisas futuras sugere-se a expansão desta pesquisa para outras organizações públicas, em especial aquelas que atuam na administração da Justiça.

**Palavras-chave:** Polícia militar; História; Tecnologia; Gestão do conhecimento.

### Introdução

Ao analisar a história de uma organização conseguimos visualizar como ela foi construída, e por vezes compreendemos os motivos pelos quais a sua forma de ação, estrutura e relacionamento com o ambiente foram construídos da forma que se apresenta hoje. Por outro lado, por meio da análise histórica é possível projetar possibilidades de desafios futuros para as organizações.

Com a internet, a busca, necessidade e uso da informação se tornaram cada mais demandados tanto pelas organizações privadas, quanto públicas (Coll & Monereo, 2010). Por meio desta análise histórica, neste artigo iremos analisar a tecnologia da informação disponível ao longo do tempo pela organização, ao mesmo tempo que analisamos a gestão do conhecimento nesta organização.

A Polícia Militar do Paraná (PMPR) é uma organização pública, criada em agosto de 1854, portanto possui mais de 150 anos de existência. Ela atua na área da Segurança Pública, em especial com foco no policiamento preventivo, ostensivo e fardado, atuando em todo o Estado do Paraná.

#### REALIZAÇÃO



Por se tratar de mais de 150 anos de história, uma análise pormenorizada de cada ano resultaria em um trabalho que não atende a necessidade deste artigo. Para facilitar a análise, foi criada uma linha temporal do período de 1854-2020 sendo definidos os principais eventos que ocorreram. A partir disto, foram definidos períodos de referência por meio dos quais conseguimos observar quais recursos eram utilizados pela organização, bem como a forma com que eles eram usados, e também como a necessidade e uso da informação eram demandados pela PMPR(Choo, 2003).

A pesquisa se fundamenta teórica e empiricamente em conceitos ligados à gestão do conhecimento, tendo em vista que o cenário recente trouxe aumento considerável na exigência pelo investimento e uso de inteligência policial e de sistemas tecnológicos capazes de promover a inovação na atividade policial e, por conseguinte, da aplicação de conhecimento tácito, explícito e cultural (Choo, 2003). A orientação desta trajetória destaca a estrutura organizacional, o tipo de serviço e os possíveis desafios associados ao cumprimento dos objetivos institucionais da PMPR.

## Tecnologia na Administração

Desde a época da Revolução Industrial, a tecnologia se tornou um dos principais recursos adotados pelas organizações para cumprir os seus objetivos (Maximiano, 2010). Steensma (1996, p. 269 apud Abetti, 1989) define tecnologia como “um corpo de conhecimento, ferramentas e técnicas derivadas da ciência e da experiência prática, que é usada no desenvolvimento, design, produção e aplicação de produtos, processo, sistemas e serviços”. Assim, a inovação no sistema de Produção de Ford, o conhecimento adquirido pelas escolas das relações humanas e divisão de trabalho de Taylor podem ser considerados como avanços tecnológicos.

Neste conceito de tecnologia necessitamos considerar que a tecnologia tanto deriva da ciência e da prática, bem como não tem valor sem a aplicação prática. Portanto, ao analisarmos as práticas adotadas pelas organizações, necessitamos considerar o contexto que elas se encontram imersas, pois é a partir dele que conseguimos identificar as tecnologias disponíveis à época e aquelas que eram utilizadas pela organização.

Assim, ao considerarmos a evolução recente na sociedade global, e por consequência na Administração, identificamos que o uso da informação representa ponto importante para a gestão das organizações (Kobashi & Tálamo, 2003).

Os conceitos de tecnologia da informação apontam que ela pode ser entendida como o conjunto de software e hardware que desempenha uma ou mais tarefas de processamento de informação (Campos Filho, 1994; Silva, 2003). Entretanto, o conceito de tecnologia da informação somente começou a ser utilizado pelas empresas por volta dos anos 1960 (Pacheco & Tait, 2000), entretanto as organizações já utilizavam a informação em seus processos gerenciais antes desta data.

Organizações públicas lidam com alto volume de informações, o que tornou muito difícil o armazenamento e processamento de informações, o qual sempre foi realizado por tais organizações. Com o apoio do desenvolvimento da ciência, sistemas de informações emergiram neste contexto para apoiar a gestão pública na prestação de seus serviços (Vargas et al, 2016). A estruturação de sistemas de informação resulta da necessidade de fornecer serviços de qualidade aos cidadãos, ao passo que em organizações privadas tais sistemas visam atender as demandas de clientes.

### REALIZAÇÃO



a gestão da informação numa organização pública deve ter como guias: a visão de futuro; a missão; e os objetivos institucionais; expressos por leis e regulamentos aos quais a instituição deve obedecer. Prover informação de qualidade deve resultar em serviços que: atendam as necessidades dos cidadãos; conquistem a confiança pública e a credibilidade; aumentem a produtividade e reduzam os custos da administração pública. (Miranda et al., 2007, p. 6)

Portanto, no contexto da administração pública é preciso considerar a existência de outros meios de administrar a informação uma vez que o uso de tecnologia de informação é prática recente nas organizações (M. M. Brown & Brudney, 2003).

Por outro lado, a tecnologia também é ferramenta essencial para a gestão do conhecimento, pois ela acelera os processos de gestão por meio de práticas efetivas de base tecnológica, em especial na criação, armazenamento e o compartilhamento do conhecimento (Batista, 2012).

Coll e Monereo (2010) analisam a evolução das tecnologias de comunicação e das modalidades de educação. Neste quadro comparativo eles pontuam que existem três tipos de ambientes que se relacionam com a tecnologia de comunicação existente em cada tipo de ambiente.

O primeiro ambiente é o natural, realizado por meio da comunicação oral e gestual, que possui por tecnologia a fala, versos, canções. Aqui podemos visualizar o contexto da sociedade agrária e artesanal.

O segundo ambiente é denominado Artificial ou técnico, no qual a escrita se apresenta como tecnologia principal, assim a prensa gráfica, o correio, os manuais são as tecnologias aplicáveis. Neste caso, a sociedade pode ser definida como industrial, e até mesmo urbana.

Como último ambiente, temos o virtual ou eletrônico, no qual podem ser encontradas três formas de comunicação: a analógica, digital e sem fio. A tecnologia da comunicação analógica ocorre por meio do telégrafo, telefone e TV. Neste caso, a sociedade pode ser definida como audiovisual. Por fim, a tecnologia da comunicação digital ocorre por meio de multimídias, impulsionados por computadores o que resulta na emergência da Sociedade da Informação (Coll & Monereo, 2010).

Como o ambiente influencia o contexto organizacional, definindo a sua estrutura (Williamson & Chandler, 1964), o reflexo disto para as organizações de Administração da Justiça é a demanda pela alteração de suas formas de gestão.

Uma organização que ainda adota procedimentos baseadas na comunicação oral, terá muita dificuldade para sobreviver em uma sociedade urbana. O mesmo pode ser afirmado para o momento atual em que tais organizações se encontram: há muita dificuldade de sobrevivência na sociedade da informação para organizações que adotam

## Conhecimento e Comunidades de Prática

Gestão da informação e gestão do conhecimento são ramos distintos na ciência da Administração, mas que se conectam intimamente. Enquanto a primeira trata da informação em si e do conhecimento explícito, a segunda discute o conhecimento tácito e as competências pessoais (Barbosa, 2008).

Choo (2003) aponta que as organizações possuem três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural.

REALIZAÇÃO



conhecimento tácito, contido na experiência de indivíduos e grupos; conhecimento explícito, codificado nas normas, rotinas e procedimentos da organização; e conhecimento cultural, expresso nas crenças, normas e pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações. (Choo, 2003, pp. 22–23)

Além disso, Choo (2003) aponta que o conhecimento dentro das organizações pode ser criado pela conversão de conhecimentos, pela construção de conhecimento e pela conexão de conhecimentos. A gestão destes processos representa um dos meios pelo quais a organização pode gerir os processos organizacionais.

Mas, também é possível considerar a gestão do conhecimento como uma ferramenta analítica, pois é possível observar como estes conhecimentos se inter-relacionam dentro da organização, facilitando a compreensão de como foi construída e talvez compreender como ela age nos dias atuais.

O advento da internet fez com que as organizações se tornassem dependentes de informação, ao mesmo tempo que o volume do conhecimento necessário para o desempenho de sua atividade aumentou consideravelmente.

Por outro lado, apesar de estarem imersas em uma sociedade complexa, as organizações também podem ser consideradas como uma comunidade de prática, pois quando indivíduos compartilham conhecimento tácito, eles também compartilham práticas que emergem dentro da referida comunidade (Wenger, 1998), mas além disso as comunidades de práticas

Podem ser vistas como um grupo de pessoas que se consideram engajadas no mesmo tipo de trabalho; cuja identidade social e pessoal é extraída de tal trabalho; e que, em diferentes graus, reconhecem e compartilham entre si valores, normas e perspectivas específicos (mas, em graus variados, controversos) do trabalho que se aplicam, mas se estendem além de assuntos relacionados ao trabalho. (Van Maanen, 2010, p. 6 tradução nossa).

Portanto, quando se estuda a Polícia Militar do Paraná estamos analisando uma comunidade de prática, em especial quando consideramos a gestão de conhecimento. Van Maanen (2010) ainda aponta que tais comunidades desenvolvem culturas únicas de trabalho, padrões para comportamentos próprios e impróprios, códigos de trabalho que cercam as práticas adotadas, valores e padrões.

Manning (2003) afirma que as organizações policiais possuem como valores centrais ideias medievais como dever, honra, lealdade pessoal aos superiores, e obediência que são apresentadas em suas práticas. Isto não deve ser considerado como uma falha, ou algo antiquado, mas sim como elemento que sustenta estas organizações e que resultaram naquilo que elas são hoje.

Partindo da análise das comunidades de práticas, (Wenger, 1998, p. 86) considera que “comunidades de prática podem ser pensadas como compartilhadas histórias de aprendizagem”. Ela propõe inclusive a teoria social da aprendizagem a qual é composta por significados, práticas, comunidade e identidade.

Neste conceito, os Significados são compreendidos como nossa habilidade de tornar nossa vida significativa, com algum propósito. As Práticas representam a utilização dos recursos pelo qual ocorre o engajamento mútuo na ação, decorrente do compartilhamento de recursos, *frameworks*, e perspectivas históricas e sociais. A Comunidade são as configurações sociais “nas quais nossos empreendimentos são definidos como dignos de serem perseguidos e

REALIZAÇÃO



nossa participação é reconhecida como competência” (Wenger, 1998, p. 6). Por fim, a identidade pode ser compreendida como o resultado que a aprendizagem causa ao criar histórias no contexto daquela comunidade.

No contexto de organizações policiais, M. M. Brown & Brudney (2003) identificaram que a informação e suas tecnologias associadas possuem alto efeito na tomada de decisão, Batista (2012) ainda inclui que:

A tecnologia viabiliza e acelera os processos de GC por meio de práticas efetivas cujo foco central é a base tecnológica. Essas práticas (ferramentas e técnicas) contribuem para a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento.

A tecnologia ajuda na gestão do conhecimento explícito mediante várias ferramentas, tais como: mecanismos de busca, repositórios de conhecimentos, intranets e extranets.

No caso do conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração presencial e virtual melhorando a comunicação e o compartilhamento tanto no nível formal como no informal.

A tecnologia fornece uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional por meio de repositórios de conhecimentos.

A infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente, uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia.

Todas as pessoas da organização devem ter acesso a computador, internet/intranet e a um endereço de e-mail. Além disso, é importante que a informação disponível no sítio na Rede Mundial de Computadores ou portal da organização sejam atualizados regularmente. Finalmente, é essencial para os processos de GC que a intranet ou portal corporativo seja utilizado como principal fonte de comunicação em toda a organização como apoio à transferência do conhecimento e ao compartilhamento de informação. (Batista, 2012, p. 57).

Assim, o papel da tecnologia no contexto da gestão do conhecimento representa um recurso essencial, pois o grande volume de informações trocadas entre os indivíduos, bem como o fluxo de conhecimento disponível na organização necessitam de aporte tecnológico para que isto ocorra. Entretanto, importante ressaltar que Batista (2012) aponta o uso de intranet, mas em contextos anteriores ao advento da internet o conhecimento era disponibilizado de outras formas. O importante aqui é que a organização tenha meios de manter tanto as informações como o conhecimento disponíveis para os membros que compõem esta comunidade.

## Metodologia

A primeira parte deste estudo será concentrada na análise histórica da PMPR. Para tanto, foram consultados 152 documentos existentes em acervo pessoal de um dos pesquisadores. Estas fontes são compostas basicamente por revistas que vão de 1855 a 1985, as quais eram utilizadas pela PMPR para comunicação com seu público interno, principalmente os que serviam no interior do Estado.

Sobre o trabalho com fontes documentais, Vasconcelos (2012, p. 76) afirma que:

A noção tradicional de documento histórico, que compreendia somente documentos oficiais, ampliou-se bastante. Um depoimento oral, uma fotografia, um desenho, uma

carta oficial ou pessoal, um antigo caderno escolar, etc. hoje podem ser considerados até mais importantes do que um registro oficial, dependendo do caso.

Para Vasconcelos (2012), documentos oficiais são aqueles expedidos por órgãos públicos ou por entidades particulares com o aval do Estado. Logo, procurações, certidões, despachos, leis, etc. podem ser considerados documentos oficiais.

Além disso, foi utilizada como fonte a página da Polícia Militar do Paraná existente na Wikipédia. Esta página é mantida atualizada por iniciativa de um policial militar que se encontra na Reserva Remunerada, e tem interesse em manter este tipo de informação disponível para consulta.

Ao cruzar as duas informações foi possível construir uma narrativa da história da PMPR. A partir disto, foram identificados os principais períodos existentes na Corporação. A metodologia adotada foi o *Temporal Bracketing* (Mills et al., 2010) a qual pode ser definido como a decomposição de uma linha temporal em fases distintas. Ela serve para segmentar os dados coletados em unidades de análise passíveis de comparação (Mills et al., 2010).

Foi possível construir as seguintes segmentações:

- 1) Suporte à estruturação do Estado do Paraná (1853-1857);
- 2) Estruturação da PMPR e participação em guerras (1855-1946);
- 3) Aproximação da Comunidade e Foco na prestação do serviço de segurança pública (1947-1969);
- 4) Especialização e Reorganização Estrutural (1969-1979)
- 5) Novas formas de policiamento: policiamento comunitário e a aplicação de tecnologias (1980-...)

Para cada um destes períodos adotamos como categorias de análise as cinco áreas propostas por Manning (2003) para a análise de tecnologia em organizações policiais: tecnologias de Comunicação, tecnologias de Mobilidade, tecnologias de Transformação, tecnologias de Treinamento e tecnologias de Análise.

O primeiro refere-se à forma de comunicação com a comunidade, o segundo refere-se às mudanças disruptivas tecnológicas que visem aumentar os sentidos humanos e apresentação de provas de modo científico. Treinamento refere-se às formas de treinamento dos policiais, e análise são as metodologias adotadas para a análise de informações.

Além disso, também foi realizada uma prospecção de novos desafios que podem emergir. Neste ponto, partindo do fato que estamos vivendo na Sociedade da Informação (Coll & Monereo, 2010), os desafios podem ser relacionados à questões tecnológicas. Diante disso, a governança digital pode representar um novo desafio para as organizações da Administração da Justiça.

Assim, para realizar tal prospecção, foi adotado o modelo proposto por Misuraca e Viscusi (2014) no qual existem fatores de valores, e dimensões de qualidade para análise da governança digital. A escolha da governança digital como instrumento de análise decorre do fato de que ela aparenta ser o novo desafio não somente para a PMPR, mas para todas as organizações que realizam a Administração da Justiça, e olhar a PMPR nesta perspectiva pode representar uma forma de compreender este desafio para outras organizações.

## Primeiro Período – Suporte à Estruturação do Estado (1853-1857)

REALIZAÇÃO



O surgimento da Polícia Militar do Estado do Paraná (PMPR), se confunde com a própria emancipação do estado, o Paraná teve sua emancipação da então província de São Paulo em 19 de dezembro de 1853, tendo como sendo o primeiro presidente o estadista baiano Zacarias de Góes e Vasconcellos, onde após 7 meses e 21 dias após esta instalação oficial, através da sétima lei desta nova província foi criada a Companhia da Força Policial da Província do Paraná, com efetivo de 67 homens (efetivo previsto por lei) porém existia na verdade 32 homens. A primeira sede da Corporação foi na própria residência de seu primeiro comandante, conforme podemos visualizar no anúncio do Jornal “Dezenove de Dezembro” de 29/11/1854: “O Capitão comandante da Cia., convida a todas as pessoas que quiserem engajar voluntariamente para o serviço da Cia. hajão de comparecer na casa de sua residência Rua Direita n.º 08 (atual 13 de Maio), a fim de proceder-se ao respectivo contacto”. (mantido a grafia da época)

Em 1855, a recente companhia iniciou suas atividades policiais, e sob sua vigilância nasceram as fazendas, cidades, fabricas, primeiros trilhos das ferrovias, rumo ao sertão inóspito. Seus homens acompanharam seus fundadores das numerosas vilas e o crescimento dessas cidades, policiando suas estreitas ruas, desde os tempos do lampião a gás. Desta forma a Milícia paranaense com denodos dos bravos, nos domínios da paz e nos campos de batalha, cresceu paralelamente com o desenvolvimento do Estado.

Naquela época, a região fazia parte da então Província de São Paulo, e, portanto, já existiam cidades e uma estrutura instalada, mas Curitiba não passava de uma aldeia (Pilotto, 1976). A sociedade daquela época pode ser considerada em fase de transição de sociedade rural para urbana, tendo em vista que a escravidão ainda existia, o Brasil ainda era um Império e a principal atividade da Província era a produção da Erva Mate, e a extração de madeira (Paraná Turismo, 2020). As cidades ainda eram denominadas por vilas, e em sua grande maioria a iluminação era realizada com lampião a gás.

Assim, a função da força policial daquela época ainda era restrita praticamente à nova capital do Estado. A principal atividade era o policiamento a pé, também denominado Cosme e Damião.

Do ponto de vista de tecnologia, a comunicação com a comunidade ocorria pela fala e por meio da interação direta com o cidadão. O jornal era a principal forma de comunicação da época, e sua primeira publicação ocorreu na Capital da Província somente em 1855 (Pilotto, 1976).

A mobilidade ainda era realizada somente a pé e a cavalo, tendo em vista que foi somente em 1903 que o primeiro veículo transitou pela capital da então Província (Destefani, 2012).

O treinamento da Força Policial foi realizado com o apoio de outras organizações policiais e o exército brasileiro.

Tecnologias de transformação e analytics da época podem ser consideradas praticamente inexistentes.

Do ponto de vista da Administração da Justiça identificamos que as estruturas judiciárias do período ainda estavam vinculadas a capital do Império, para as Capitânicas do Sul foi implantada uma Ouvidoria Geral, sendo instalada em Paranaguá uma de suas subordinadas.

Diante disso, podemos concluir que a própria Justiça apresentava uma estrutura precária dada a criação da nova Província. A administração da Justiça da época era realizada de forma a estruturar o Estado.

## Segundo Período – Estruturação da PMPR e Participação em Guerras (1855-1946)

Este período representa grandes mudanças a nível de Brasil. Em 1888 temos a abolição da escravatura, a república foi proclamada em 1889 tivemos a proclamação da República e em 1891 tivemos a segunda Constituição Brasileira, por meio da qual as Províncias passaram a se denominar Estados (*O Poder Judiciário No Paraná*, 2011) e por fim, passamos pelo período da Era Vargas (1930-1946).

No âmbito do novo Estado do Paraná, este período é marcado pela participação em guerras como a Guerra do Paraguai (1855-1870), Revolução Federalista da Lapa (1894), a Campanha do Contestado (1912-1916) além das revoluções de 1924, 1930 e 1932.

O impacto disso para a Companhia da Força Policial pode ser visto nas seguintes alterações em seu nome:

- 1) Companhia da Força Policial da Província;
- 2) Corpo de Polícia do Paraná;
- 3) Corpo Militar de Polícia da Província
- 4) Regimento de Segurança do Estado do Paraná;
- 5) Força Militar do Estado do Paraná
- 6) Polícia Militar do Estado do Paraná
- 7) Força Pública do Estado
- 8) Força Policial do Estado do Paraná
- 9) Polícia Militar do Estado do Paraná, com a sigla PMP até 1964, PMEP até 1976 e posteriormente a sigla atual PMPR.

Interessante analisar a evolução dos nomes da Corporação, pois isso nos permite analisar a definição que era dada à atividade que ela realizava. Os primeiros nomes apresentavam termos mais alinhados ao Exército, devido possivelmente à participação em confrontos bélicos.

Os últimos nomes aproximam a corporação da atividade policial em si, sendo que o último e atual nome representa a sua atividade principal (polícia) e o vínculo que mantém com as forças armadas (Militar), concedendo-lhe a dupla função da organização (Valla, 2004).

Para a PMPR é possível visualizar um intenso processo de estruturação da Corporação, incluindo a expansão para os demais municípios, e especialização de alguns serviços, em especial a criação do centro veterinário uma vez que animais eram bastante utilizados na época, conforme podemos visualizar na *Figura 1*.

Na questão da tecnologia da Comunicação, em 1904 foi instalado o primeiro telefone do Quartel do Comando-Geral, em específico no gabinete do Comandante-Geral da Corporação. Com a chegada do rádio na capital paranaense (1922), somente em 1930 a radiotelegrafia teve início na Corporação. Além disso, em 1940 foi instalado um pombal com o intuito de manter a comunicação da PMPR com o interior do Estado, conforme podemos visualizar na *Figura 2*.

Além disso, naquela época eram utilizadas revistas elaboradas pela própria Corporação que tinham por objetivo informar os militares, principalmente os do interior pela dificuldade de comunicação, acerca de determinados acontecimentos na Corporação. O conteúdo de tal material variava, desde questões técnicas como a aquisição de novos animais e veículos, a instalação do Pombal, conforme contido na *Figura 3*. Os valores definidos como medievais por

Manning (2005) como por exemplo a honra podem ser visualizados nestas revistas, pois naquela época os casamentos dos Oficiais da Corporação eram divulgados em tais documentos.

A mobilidade ainda era vinculada à tração animal. Apesar disso, no período de 1917 a 1930 o uso de aeronaves foi permitido na Corporação.

O treinamento ainda ocorria de forma compartilhada com outras organizações policiais, entretanto em 24 de junho de 1913 foi inaugurada a primeira “Escola de Polícia no Paraná”, e conforme locução do Cel Cmt Fabriciano do Rego Barros “ Nesta data fica instalada no Quartel deste Regimento, uma Escola de Polícia com exclusivo fim de ensinar os inferiores (sargentos) e praças, os seus verdadeiros de policial para com a Sociedade...”, que visava formar os militares estaduais para atuação na PMPR. Quanto a Transformação e Analytics, este período também pode ser considerado como inexistente.

A Justiça em si nesta época também se encontrava em fase de estruturação, e é possível concluir que as estruturas administrativas das organizações de Administração da Justiça se adaptaram de acordo com a evolução da sociedade em si. Conforme apontado por Manning (2003) as organizações policiais alteram suas estruturas de acordo com as alterações do ambiente (Williamson & Chandler, 1964).

### **Terceiro Período – Aproximação da Comunidades e Foco na Prestação do Serviço de Segurança Pública (1947-1969)**

Com o fim do Estado Novo e o fim da Era Vargas, novo período democrático se estabeleceu no Brasil, sendo um período fortemente marcado pelo incentivo à reestruturação do país, em especial na energia, transporte, alimentação, indústria de base e educação. Com as migrações de novos povos desde 1819 (Nadalin, 2017), e cafeicultura no norte do Estado, novas cidades foram criadas, como por exemplo, Londrina e Maringá. Este impulso econômico criando novas cidades como Londrina e Maringá, e as cidades começaram a se tornar mais complexas, e apesar das ocorrências das grandes guerras mundiais, o Paraná em si passou por um período de paz.

Diante deste contexto, seguiu-se um intenso período de reestruturação, em especial decorrentes do novo Código da PMPR de 1954. Interessante observar que nesta lei existe a definição dos valores que devem ser seguidos por seus integrantes, como por exemplo a honra pessoal e da classe, dignidade, lealdade aos superiores hierárquicos e benevolência aos subordinados.

Nesta época o conceito de polícia cidadã emerge, mudando o foco da atividade policial para a prestação de serviço público, e também a profissionalização da atividade policial. O desdobramento de unidades policiais pelo Estado é a consequência deste processo. Nesta época as tecnologias ainda eram as mesmas adotadas no período anterior.

Entretanto, além da retomada do policiamento a pé, denominado Cosme e Damião, foi nessa época que o policiamento de radiopatrulha foi criado na PMPR. Este tipo de policiamento foi inaugurado na capital do Estado, e visava realizar o policiamento com veículos conectados a uma central de comunicações. Inicialmente, utilizavam somente o telefone para realizar tal comunicação.

### **Quarto Período – Especialização e Reorganização estrutural (1969-1979)**

REALIZAÇÃO



Nesse período, o Brasil se encontrava sob o regime da Ditadura Militar, e aliado a isso o país passou pela crise internacional do petróleo, aumentando ainda mais o nível da inflação resultado em dificuldades econômicas para o país. No Paraná, a ocupação de todo o território já estava concluída, onde foi possível visualizar o encontro de três grupos: aqueles que cultivavam a erva mate ao sul, os cafeicultores do Norte e os colonos da agricultura de subsistência.

Em meio a essa evolução, ocorre uma reforma administrativa em 1976 e a Polícia Militar do Estado do Paraná passa a receber a sigla PMPR. Esta reforma administrativa redefiniu a estrutura administrativa e operacional da PMPR por meio da Lei de Organização Básica.

Essa reestruturação seguiu o novo pacto político desenvolvimentista da época que visava superar a burocracia da época, e a introdução de princípios gerenciais, em especial a descentralização (Marin & Oliveira, 2012). Foram criados, assim, comandos descentralizados com mais unidades operacionais, para atender as novas cidades e antigas cidades do Estado. Além disso, houve a reestruturação da parte administrativa, sendo definido no Estado-Maior da Corporação as seguintes seções, e suas responsabilidades:

- 1ª Seção (PM/1): assuntos relativos ao pessoal e à legislação;
- 2ª Seção (PM/2): assuntos relativos a informações;
- 3ª Seção (PM/3): assuntos relativos a operações, ensino e instrução;
- 4ª Seção (PM/4): assuntos relativos à logística e à estatística;
- 5ª Seção (PM/5): assuntos civis;
- 6ª Seção (PM/6): assuntos relativos ao planejamento administrativo e orçamentação.

Portanto, a divisão administrativa da Corporação foi dividida em setores, com responsabilidades e atribuições definidas. Além disso, criou Diretorias que visavam prestar apoio e execução nas seguintes áreas: Ensino, Pessoal, Finanças, Apoio Logístico e Saúde.

Diante da emergência da Sociedade Audiovisual (Coll & Monereo, 2010), a comunicação também se alterou com o recebimento de Hand-Talks VHF em 1969 e devido à expansão do estado em 1969 houve o uso de estação de rádio-amadores pela PMPR, portanto a comunicação analógica.

De acordo com a pesquisa, conseguimos identificar que antes deste período a PMPR utiliza veículos cedidos pelo Governo do Estado, mas a primeira frota destinada diretamente à atividade policial também ocorreu no ano de 1969. Portanto, a mobilidade da época recebeu um incremento para fazer jus ao crescimento da frota da época e expansão da área de atuação da Corporação.

A partir desta época, podemos afirmar que as tecnologias de transformação começaram a ser aplicadas na Corporação. O uso de viaturas incrementou a capacidade de locomoção dos policiais, seja com o uso de motocicletas, seja de automóveis, e caminhões. A especialização permitiu o uso de cachorros no policiamento, com o intuito de aumentar a força física, e uso do faro do cão para busca de entorpecentes. Por fim, o uso da radiocomunicação permitiu a que policiais não estivessem sozinhos, sem qualquer tipo de apoio.

A especialização demandou novas formas de treinamento. A então Escola da Força Militar recebe o atual nome: Academia Policial Militar do Guatupê com novas estruturas e novos objetivos. Além disso, alterações foram realizadas na Academia em 1977 para o ingresso da primeira turma de policiais femininas na Corporação.

Tecnologia para Analytics ainda aparece de forma analógica com o uso dos equipamentos disponíveis à época. Vale ressaltar que com a reestruturação administrativa a PMPR estrutura uma seção administrativa em seu Estado-Maior, replicada em todas as

REALIZAÇÃO



unidades, especializadas na gestão da informação. O objetivo era centralizar as informações para assessorar o alto comando da Corporação na tomada de decisão.

Para a Administração da Justiça a especialização e a expansão da área da atuação demandou alteração na forma de gestão da organização. A PMPR não podia mais ser administrada sem qualquer tipo de princípios gerenciais, entretanto percebe-se da análise da Lei de Organização Básica que os princípios basilares da Corporação foram respeitados. Ou seja, adaptação com respeito à história da organização.

### **Quinta Período – Novas formas de policiamento: policiamento comunitário e a aplicação de tecnologias (1980-2020)**

Neste período, o Brasil novamente passa por profundas transformações. Em 1985 há o fim da ditadura militar, e em 1988 há uma nova Constituição Federal (CF/88) que existe até os dias de hoje. A CF/88, também denominada Constituição Cidadã, buscou aproximar democraticamente o governo dos cidadãos, buscando a eficiência dos serviços públicos (Marin & Oliveira, 2012).

No Paraná, a nova Constituição Estadual de 1989 também seguiu a mesma reestruturação. E a PMPR também acompanhou este movimento. Apesar de parecer ser um período grande (40 anos), a divisão deste período aparenta não ser fácil de ser realizada, pois a mudança parece ter sido a única constante deste período.

Vale ressaltar aqui que neste período, o movimento da Nova Gestão Pública (NGP) estava sendo implementado ao redor do mundo (Frederickson et al., 2012), a qual visava tornar a administração pública eficiente com uma aproximação da ciência, por meio da abordagem gerencial que já vinham sendo aplicados deste o período anterior. Entretanto, esta NGP também apresentou impactos na forma com que o policiamento é realizado.

O resultado disso é a emergência do Policiamento Comunitário com princípios que se aproximam do NGP: aproximação do cidadão, serviço individualizado, flexibilização do policiamento pela alteração dos horários de serviço, adoção de práticas privadas (Motta, 2013).

Assim, as tecnologias de comunicação visavam alcançar toda a comunidade com o uso de propagandas na televisão, por meio da Internet e o uso de redes sociais, tendo em vista que aqui já nos encontramos na Sociedade da Informação (Coll & Monereo, 2010). Mas, o primeiro computador somente chegou na PMPR em meados dos anos 90, e atualmente é amplamente utilizado pela Corporação.

A mobilidade aqui já se encontra amplamente difundida em toda a Corporação, com a adoção dos mais diversos tipos de veículos que vão desde bicicletas a carros blindados, conforme podemos visualizar na *Figura 4*.

Quando falamos em tecnologias de transformação, este é o período que mais apresenta impacto para este tipo de tecnologia. A criação de câmeras permitiu a realização do policiamento em bases fixas, as viaturas adquiriram equipamentos como microfones, faróis, e lanternas, o uso de drones para levantamento de informações e acompanhamento de equipes policiais é realidade na Corporação. O uso de totens nos anos 90 e nos últimos anos praticamente não demanda a presença de equipe policial no local por apresentar impactos na redução da criminalidade, especialmente os da última geração que permitem a interação com a comunidade.

Além disso, neste período houve a implementação em todo o estado da Rádio-Patrolha como atividade central da Corporação, e em 1977 foi instalado em Curitiba o primeiro Centro

#### REALIZAÇÃO



de Operações Policiais Militares – COPOM, com 06 terminais 190, que depois foi criado em outras cidades como Londrina e Maringá.

O treinamento não é o mesmo nem dentro do período. Nos anos 80, a aprendizagem era fortemente baseada na linguagem oral e escrita. Atualmente, o uso de internet e das redes sociais permite o estudo de caso quase em tempo real permitindo ao estudante discutir no dia seguinte ao fato qual a melhor decisão a tomar em cada caso. Os simuladores de tiro também evoluíram ao longo do tempo, agora usam o mesmo tipo de arma que o policial utiliza na rua. Empresas particulares descobriram que podem fazer dinheiro fornecendo cursos particulares, tanto para não policiais, quanto para policiais, uma vez que os cursos da Corporação fornecem somente a base para o desenvolvimento da atividade. Especialização é alcançada por meio de cursos internos.

Por fim, Analytics neste período passam de necessário a essencial para a sobrevivência da Corporação. O crime não ocorre somente no “mundo real”, mas é planejado, coordenado, executado e comemorado pelo “mundo digital”. O policiamento aleatório, tradicional, aparenta não se encaixar mais no serviço policial atual (Manning, 2008), é preciso que ele seja orientado. Seja orientado ao cidadão, a problemas ou focado (Skogan et al., 2004).

O volume de dados acumulados fez com que os Boletins de Ocorrência fossem digitalizados a partir dos anos 2000. Isso concedeu mais espaço para a Corporação realizar o Termo Circunstanciado (TCIP) que já era realizado a partir dos anos 90.

Neste diapasão, identificamos que a PMPR ainda se mantém constitucionalmente como Força Auxiliar e Reserva do Exército, exerce a função de manutenção da ordem pública, e ainda tem se aproximado da Justiça em decorrência de seu desdobramento e atividades na segurança pública. Tal processo também ocorreu nos Estados Unidos (Manning, 2003), tendo em vista que a atividade policial é a base do ciclo policial e de persecução criminal que termina com a recuperação do criminoso (Valla, 2004).

Observa-se também neste período a intervenção do Governo nas definições do tipo de policiamento a ser realizado pela Corporação.

Em 1980, foi implantado o Policiamento Modular, que não pode continuar devido à alta demanda de policiais que os módulos necessitavam, pois muitos eram instalados próximos um do outro para atender pressões políticas, da elite, ou de comerciantes da região. Em 1993 o projeto POVO visava que o policial mantivesse contato constante com a comunidade, mas foi descontinuado pela mudança do governo. Em 1998, foi instalado o projeto Totem que perdeu a eficácia pelo avanço da tecnologia de celular. Em 2011, foram criadas as unidades Paraná-Seguro seguindo o modelo do Rio de Janeiro, mas os altos custos com o aluguel de equipamentos, e a baixa de efetivo também resultaram em sua ineficiência.

## Novos Desafios para a Corporação

O grande volume de dados que a Corporação gera pelos seus Boletins de Ocorrência, Termos Circunstanciados, Imagens, Documentos Formais, Vídeos, Denúncias, interações em redes sociais levam à conclusão que ela possui um grande volume de dados, mas conforme aponta Manning (2003) são sistemas esparsos e não centralizados.

A Corporação precisa alterar a forma como ela realizar o policiamento. Conforme vimos na análise da história da Corporação, somente alterações profundas na estrutura e forma de policiamento apresentaram algum tipo de resultado, seja para atender a demanda da sociedade, ou do contexto de época.

REALIZAÇÃO



Reformas de curto prazo com vieses político como as realizadas recentemente, sem considerar a atividade central da Corporação, aparentam não apresentar resultados eficientes tendo em vista as constantes mudanças que foram realizadas nos projetos.

Neste contexto, podemos visualizar a Governança Digital como um caminho a ser adotado pela Corporação, pois ela é uma consequência da implementação da governança eletrônica (Milakovich, 2014), a qual ocorre quando o governo combina as suas funções com dispositivos eletrônicos para prover melhores serviços aos cidadãos. Isso o governo atual já tem realizado com a implementação do protocolo digital (Agencia Estadual de Notícias, 2020) e o uso de inteligência artificial para prover serviços (Agencia Estadual de Notícias, 2019).

De acordo com Milakovich (2014, p. 110, tradução nossa), Governança Digital é “a extensão em rede do Relações de TIC para incluir acesso mais rápido à web, prestação de serviços móveis, teleconferência e tecnologia da informação multicanal para obter maior níveis de comunicação bidirecional”. Portanto, pode ser compreendida como o próximo passo a ser dado na Corporação.

Misuraca e Viscusi (2014) propõem o seguinte modelo para lidar com a influência dos fatores na Governança Digital, porém é possível utilizá-lo como perspectiva de análise para prospectar os desafios impostos à Corporação.

Tabela 1 - Perspectiva Governança Digital

DIRECIONADORES DE VALOR	DIMENSÕES DE QUALIDADE	NÍVEL DE ANÁLISE
Desempenho	Eficiência	Quadro legal
		Serviço
	Eficácia	Tecnologia
		Serviço
Abertura	Transparência	Organização
		Serviço
	Accountability	Organização
		Quadro Legal
	Acessibilidade	Organização
		Informação
Inclusão	Acessibilidade	Tecnologia
		Serviço
	Equidade	Organização
		Informação

Ao analisarmos a questão da eficiência e eficácia, podemos apontar a emergência do Termo Circunstanciado na PMPR, o qual faz referência aos três de níveis de análise em conjunto.

O TCIP advém da Lei nº 9.099/95 que definiu os crimes de menor potencial ofensivo, e com isso realizou a redução no volume de processos criminais, a aproximação entre a Justiça e a Corporação, diminuição da sensação de impunidade uma vez que a pena é concedida em curto espaço de tempo, e um novo tipo de serviço foi implementado em toda a Corporação.

A mudança legal permitiu que o serviço prestado pela Corporação se tornasse mais eficiente, pois apesar de diminuir a carga de trabalho para inquéritos policiais e aumentar a carga de trabalho para a Corporação, sob o ponto de vista sistêmico, a diminuição da burocracia resulta em eficiência. A tecnologia entra nesta questão pelo fato de que as organizações policiais

estão utilizando tablets na atividade-fim. Por meio de um equipamento conectado à rede 4G, o policial confecciona a documentação e já agenda a data para os envolvidos comparecerem ao sistema judiciário e já iniciar o processo, e o próximo passo será a implantação do PMPR Móvel, a exemplo da PMSC (percussora desse projeto) e PMPI, onde através de tecnologia embarcada o Policial faz o TCIP do local da ocorrência sem se deslocar até instalações físicas para confecção de tal procedimento, reduzindo em muito o atendimento de ocorrência gerando eficácia.

Entretanto, o novo desafio proposto a Corporação neste quesito se expande para uma alteração mais profunda em sua estruturação. O ambiente legal determina que ela atue somente em uma área: a prevenção. As jurisprudências recentes apontam a legalidade na elaboração do Termo Circunstanciado. Então, o desafio que emerge nesta questão é expandir a ação da PMPR para o Ciclo Completo em que ela atua tanto na prevenção quanto na investigação, haja vista que este serviço atualmente é dividido em duas organizações.

A questão da abertura representa um desafio para a Corporação, pois ao lidar com informações criminais e de ocorrências policiais há a necessidade da manutenção do sigilo de tais informações. Entretanto, este processo tem sido realizado ao longo dos últimos anos com a criação, por exemplo, dos Conselhos Comunitários de Segurança – CONSEG, no qual a população consegue participar de decisões relacionadas ao policiamento e o Comandante da Unidade pode adotar medidas em parceria com tal população para orientar a melhor forma de desenvolver o policiamento. Entretanto, ainda há falta de participação em definir o tipo de policiamento ideal, e até mesmo na reestruturação da atividade policial em si.

Por fim, a questão da inclusão ainda carece de análise e representa um desafio futuro para a Corporação. Toda a população possui acesso à Corporação por meio do 190. O serviço policial tem por característica essencial ser disponível a toda a população (Lipsky, 2010). Entretanto, conforme podemos visualizar na análise histórica o serviço policial em si ainda é o mesmo utilizado desde a sua criação: policiamento a pé, policiamento motorizado, rádio-patrolha, e aqui há a tecnologia pode ser o principal impulso à inovação na Corporação. Apesar de iniciativas esparsas com a aplicação de drones, uso de helicópteros, etc a atividade central ainda não sofreu alterações. Talvez por necessidade de manutenção contínua, talvez por falta de recursos do Estado, mas estudos precisam ser realizados nesta área para definir melhor onde inovar e o que precisa ser feito.

## Conclusão

A análise histórica da Corporação permitiu observar como a tecnologia evoluiu desde a sua gênese. A compreensão do conceito de tecnologia pode ter se expandido nos últimos anos, mas percebemos que a implementação do automóvel na PMPR representa um avanço tecnológico na prestação do serviço. Isso nos leva a conclusão que não são somente as ICT que representam inovação tecnológica, mas tudo aquilo que altera a forma como um serviço, em especial daqueles decorrentes das tecnologias disponíveis existentes ao contexto da época.

Os valores da Corporação também são um elemento que advém de sua evolução histórica, apesar de Manning (2008) defini-los como medievais, aqui não deve ser encarado como algo prejudicial, mas em tempos de sociedade líquida (Bauman, 2001) tais valores se solidificaram ao longo do tempo e orientam o comportamento da Corporação, visível quando por exemplo observamos a estruturação da organização e a sua subordinação aos fins estatais ao ponto de participar de guerras e revoluções no período de sua gênese.

### REALIZAÇÃO



A profissionalização da atividade policial pode representar um abalo neste valores por conter princípios que contradizem tais valores, como por exemplo o valor do cumprimento de sua função 24 horas por dia (Valla, 2004). Entretanto, tal profissionalização pode ser encarada como especialização do serviço policial, o que se impulsionado por ICTs pode resultar na eficiência da atividade policial, sem a perda de tais valores.

Como limitação identificamos a falta de acesso a dados de criminalidade da época para poder analisar como a eficiência/eficácia do serviço policial evoluiu ao longo do tempo, bem como se as mudanças implementadas cumpriram os objetivos que foram definidos.

A Governança Digital como ferramenta para prospecção de futuro auxilia em tal análise e ao mesmo tempo aponta sugestões de pesquisa futuras, como por exemplo a questão do Ciclo Completo de Polícia e seus impactos na eficiência no Ciclo de Polícia e no Ciclo de Persecução Criminal.

Além disso, a governança digital observada no contexto da Corporação também pode ser considerada para outras organizações que atuam na Administração da Justiça, em especial quando consideramos a sua evolução histórica.

## Referências

- Abetti, P. A. (1989). Technology: A Key Strategic Resource. *Management Review*.
- Agencia Estadual de Notícias. (2019). *Governo lança programa de inteligência artificial para serviços públicos*.  
<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102694&tit=Governo-lanca-programa-de-inteligencia-artificial-para-servicos-publicos>
- Agencia Estadual de Notícias. (2020). *E-Protocolo agiliza atendimento ao público e economiza recursos*.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13(1 esp), 1. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2008v13n1espp1>
- Batista, F. F. (2012). Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira. In *Livro*.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Companhia das Letras.
- Brown, M. M., & Brudney, J. L. (2003). Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge. *Public Administration Review*, 63(1), 30–43. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00262>
- Campos Filho, M. P. de. (1994). Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, 34(6), 33–45. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901994000600005>
- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*.
- Coll, C., & Monereo, C. (2010). Educação e Aprendizagem no Século XXI: Novas Ferramentas, novos cenários, novas finalidades. In C. Coll & C. Monereo (Eds.), *Psicologia da Educação Virtual - aprender e ensinar com as tecnologias da informação*

### REALIZAÇÃO



- e da Comunicação* (p. 366). Artmed.  
<https://psicoeducauff.files.wordpress.com/2012/03/psicologia-da-educac3a7c3a3o-virtual-2.pdf>
- Destefani, C. (2012). *Curitiba: rodando na História*. Gazeta Do Povo.  
<https://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/colunistas/nostalgia/curitiba-rodando-na-historia-1p4o618d96oflnj9zylmuradq/>
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). The Public Administration Theory Primer. In *The Public Administration Theory Primer, Third Edition* (2nd ed.). Westview Press.
- Kobashi, N. Y., & Tálamo, M. de F. G. M. (2003). Informação: fenômeno e objeto de estudo da sociedade contemporânea. *Transinformação*, 15(spe), 7–21.  
<https://doi.org/10.1590/s0103-37862003000500001>
- Lipsky, M. (2010). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. In *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services* (Updated Ed). Russell Sage Foundation.
- Manning, P. K. (2003). *Policing Contingencies*. University of Chicago Press.  
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226503523.001.0001>
- Manning, P. K. (2005). The Study of Policing. *Police Quarterly*, 8(1), 23–43.  
<https://doi.org/10.1177/1098611104267325>
- Manning, P. K. (2008). *The Technology of Policing: Crime Mapping, Information Technology, and the Rationality of Crime Control*. New York University Press.
- Marin, P. de L., & Oliveira, A. C. P. de. (2012). Pactos Políticos e Reformas Administrativas no Brasil. *Encontro de Administração Pública e Governo*, 1–13.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Introdução à Administração* (5. ed. rev). Atlas.
- Milakovich, M. E. (2014). Digital governance and collaborative strategies for improving service quality. *KMIS 2014 - Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing*, 109–118.  
<https://doi.org/10.5220/0005021001090118>
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). Encyclopedia of Case Study Research. In *Encyclopedia of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Miranda, S. V. de, Streit, R. E., & Públicas, E. M. O. (2007). O processo de gestão da informação em organizações públicas. *I Encontro de Administração Da Informação*, 1–17. <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>
- Misuraca, G., & Viscusi, G. (2014). Digital governance in the Public Sector: Challenging the policy-maker's innovation dilemma. *ACM International Conference Proceeding Series, 2014-Janua*, 146–154. <https://doi.org/10.1145/2691195.2691286>
- Motta, P. R. de M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82–90. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100008>
- Nadalin, S. O. (2017). *Paraná: Ocupação do Território, População e Migrações*. SAMP.

REALIZAÇÃO



- O Poder Judiciário no Paraná.* (2011). Migalhas.  
<https://www.migalhas.com.br/quentes/142697/o-poder-judiciario-do-parana>
- Pacheco, R. C. S., & Tait, T. F. C. (2000). Tecnologia De Informação : Evolução E Aplicações. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, 8(4), 97–113.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5335/rtee.v8i14.4816>
- Paraná Turismo. (2020). *História do Paraná.*  
<http://www.turismo.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=87>
- Pilotto, O. (1976). *Cem Anos de Imprensa no Paraná (1854-1954)* (Instituto Histórico Geográfico e Etnográfico Paranaense (Ed.)). Estante Paranista.
- Silva, J. C. T. da. (2003). Tecnologia: novas abordagens, conceitos, dimensões e gestão. *Production*, 13(1), 50–63. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132003000100005>
- Skogan, W., Frydl, K., Law, C., Behavioral, D., & Sciences, S. (2004). Fairness and Effectiveness in Policing. In *Fairness and Effectiveness in Policing*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/10419>
- Steensma, H. K. (1996). Acquiring technological competencies through inter-organizational collaboration: An organizational learning perspective. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 12(4), 267–286. [https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00013-5](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00013-5)
- Valla, W. O. (2004). *Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar* (2 Ed. Rev.). AVM.
- Van Maanen, J. (2010). Identity work and control in occupational communities. In *Organizational control*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777899.006>
- Vasconcelos, J. A. (2012). *Metodologia do Ensino de História* (1.ed.). Intersaberes.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity - Etienne Wenger - Google Libros. In *Systems thinker*. Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>
- Williamson, H. F., & Chandler, A. D. (1964). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. *Technology and Culture*. <https://doi.org/10.2307/3101138>

Figura 1 - veículo de tração animal.



Figura 2- Pombal na PMPR



Figura 3 - Divulgação do pombal



REALIZAÇÃO

Figura 4- Carro Blindado



REALIZAÇÃO