

REDES INTERORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM PARA A SEGURANÇA PÚBLICA: o modelo do Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial do Estado de Santa Catarina

*Fernanda Kempner-Moreira**

*Patrícia de Sá Freire***

RESUMO: Este artigo tem como objetivo descrever a importância das redes de aprendizagem na segurança pública, validada pelos resultados do Colegiado de Segurança Pública de Santa Catarina (CSSPPO_SC). Esse modelo inovador substitui a figura do secretário pela formação colegiada que integra os dirigentes das quatro instituições de segurança pública no estado (PM, PC, CBM e IGP) formalizando uma rede de aprendizagem com foco na integração e na melhoria dos índices de segurança pública. São apresentados os resultados da pesquisa teórica, por meio de revisão bibliográfica e documental, e da pesquisa de campo, por meio de observação, questionário e entrevistas com os membros do colegiado. Os resultados apontam que a rede interorganizacional de aprendizagem formada pelo CSSPPO_SC tem gerado resultados mais efetivos para as ações de segurança pública e, conseqüentemente, para a sociedade catarinense.

Palavras-chave: Redes Interorganizacionais. Redes de Aprendizagem. Governança Multinível. Segurança Pública.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v4i8.109>

Recebido em 15 de julho de 2020.

Aprovado em 8 de dezembro de 2020

* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1741-2701> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4254434204179823>

** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9259-682X> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0512122110804047>

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos ambientes organizacionais aponta a formação de redes como o caminho para a efetividade de soluções. Ambientes complexos requerem das organizações o desenvolvimento de competências dinâmicas para a atuação em redes, para a cocriação e a coprodução de resultados mais efetivos para os atores e para a sociedade (CASTELLS, 2000; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020). Demandam seleção estratégica para a redução da complexidade, a fim de orientar as ações para os resultados desejados. As redes possibilitam essa redução, ao mesmo tempo que a ampliam, isso porque aumenta-se os elementos de interação e as variáveis a serem gerenciadas, mas cria-se um espaço funcional de atuação, limitando a complexidade do ambiente (LIMA et al, 2018).

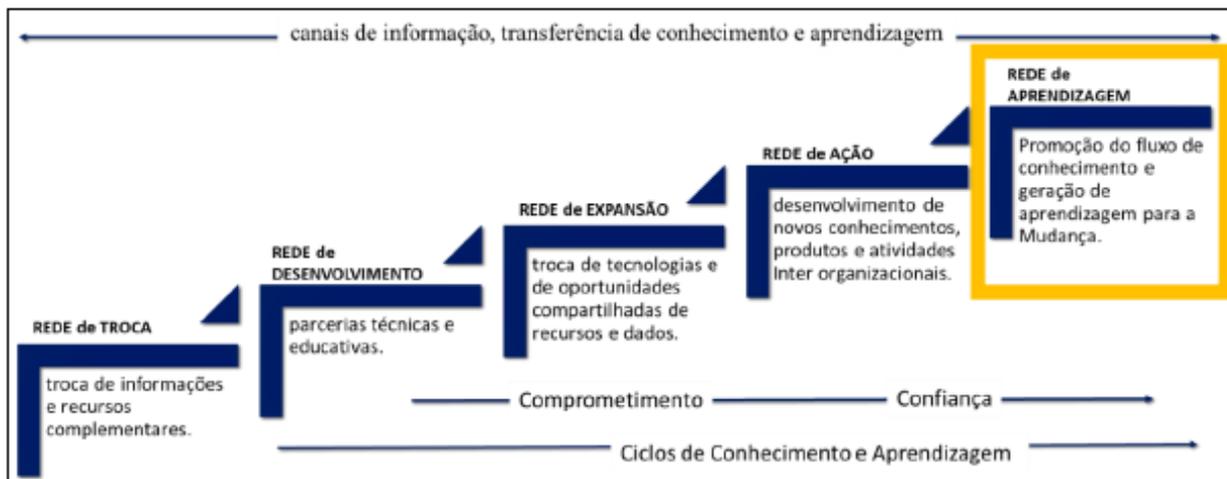
Atuar isoladamente não mais funciona em um mundo cada vez mais competitivo e dinâmico, onde as conexões são mais fluídas e necessárias. Deve-se criar uma cultura de aprendizagem continuada em

redes intra e interorganizacionais, que aumentam o número dos *stakeholders* envolvidos e ampliam a capacidade de resposta individual e coletiva. Neste sentido, a formação de redes apresenta-se como uma estratégia a ser buscada pelas organizações (TURETA; REIS; ÁVILA, 2006; KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

A estratégia da formação de redes emerge com diferentes objetivos, paradigmas e intenções, a fim de atuar em diferentes estágios e modelos (GRANOVETTER, 1985; JARILLO; RICART, 1988; MILES; SNOW, 1992; OLIVER; EBERS, 1998; GIGLIO; KAWSNICKA, 2006; TRINDADE, 2015; ALASOINI, 2014). Kempner-Moreira e Freire (2020) identificaram cinco estágios de maturidade das redes, iniciando pela rede de troca e chegando à rede de aprendizagem, onde a maturidade da rede leva ao aprendizado constante de todos os seus atores.

É importante que a rede evolua para os estágios posteriores, até chegar ao nível de aprendizagem, onde a rede alcança resultados mais efetivos para os atores e os *stakeholders* envolvidos.

Figura 1: Maturidade de Redes Organizacionais



Fonte: adaptado de Kempner-Moreira e Freire (2020)

Ao entender que as redes são intrinsecamente dinâmicas, os gestores precisam atuar de forma a elevar o estágio de evolução da rede, desenvolvendo elementos como confiança, colaboração, fluxo de informações, autonomia dos atores, capital social e relacional, além de buscar o fortalecimento da própria rede para promover o amadurecimento dos envolvidos (KEMPNER-MOREIRA, FREIRE, 2020).

Uma rede interorganizacional de aprendizagem é conceituada como “um grupo de organizações, institucionalizadas ou não, que interagem com propósito explícito de aprenderem uns com os outros por meio das interações” (KNIGHT, 2002, p. 435). Trata-se de uma rede onde a aprendizagem é elevada para o nível de transformação do indivíduo, das suas ações no ambiente de trabalho, das organizações e do seu impacto sobre a sociedade.

Em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos, como é o caso da segurança pública, as redes de aprendizagem passam a ser consideradas estratégicas, pois aprender uns com os outros é imperativo para ampliar vantagens competitivas por meio da geração, renovação e disseminação de conhecimento que fomentam a inovação e as interações multi-*stakeholders*, especialmente em um setor ou grupo que necessite ampliar sua capacidade de atuação ou dominar novos conceitos (BESSANT; FRANCIS, 1999; HAZARIKA, 2008; FULLER-LOVE et al, 2014; SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017; GOLDSTEIN et al, 2017; GRÜB; MARTIN, 2018; RISIEN, 2019).

As redes entre as instituições que compõem a segurança pública brasileira têm sido estimuladas, inclusive, por meio de legislação federal. A criação do Sistema Único de Segurança Público (SUSP) é uma tentativa de levar as instituições a interagirem e integrarem sua atuação, a fim de alcançar resultados mais efetivos, como o uso racional dos recursos, a ampliação da inteligência policial, e o aumento da resolutividade criminal. Parcerias, programas de colaboração, projetos conjuntos, interação contínua entre os atores internos e externos,

e formação de redes intra e inter organizacionais são indispensáveis no contexto complexo da segurança pública (KIM, 2006; TRINDADE, 2015).

Em 2019, o Governo do Estado de Santa Catarina instituiu o Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial (CSSPPO_SC), como uma iniciativa inovadora e pioneira no Brasil. Composto por integrantes das quatro instituições de Segurança Pública do estado (Polícia Militar, Corpo de Bombeiros Militar, Polícia Civil e Instituto Geral de Perícias), seus dirigentes se revezam anualmente na presidência do colegiado, momento em que respondem pelo cargo de secretário estadual de segurança pública, apoiado continuamente por uma direção geral administrativa da secretaria. Neste modelo, as questões estratégicas são discutidas pelos representantes das instituições e as decisões são tomadas em consenso. Questões específicas de cada instituição são tratadas internamente, ampliando-se a autonomia institucional.

Segundo o Governador Carlos Moisés, o objetivo do CSSPPO_SC é promover “maior integração entre as forças de segurança, trazendo mais resultados e aproveitamento dos recursos, para aprimorar os serviços de atendimento ao cidadão” (SANTA CATARINA, 2018).

Este modelo encontra fundamentação nos estudos científicos do Laboratório de Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (ENGIN) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tornando-se objeto de estudo de doutoramento.

As pesquisas até o momento realizadas, embasam o entendimento de que a complexidade das redes interinstitucionais requer uma governança compartilhada que leve seus partícipes muito além da simples troca de recursos e participação na tomada de decisão, mas à compreensão do processo de decisão e, conseqüentemente, ao aprendizado para autogovernar sua organização alinhada à governança coletiva, pois somente assim, os

resultados serão mais efetivos para seus *stakeholders*.

Este artigo descreve a importância das redes de aprendizagem na segurança pública validada pelos resultados do primeiro ano de implantação do Modelo Colegiado de Segurança Pública de Santa Catarina (CSSPPO_SC). É apresentado ao longo do artigo, os resultados das etapas de pesquisa teórica por meio de revisão bibliográfica e documental em dados estatísticos disponibilizados pelo estado e pesquisa de campo, onde utilizou-se de técnica de observação, questionário e entrevistas realizadas com os dirigentes das quatro instituições de segurança pública do estado.

2. REDES DE APRENDIZAGEM

Organizações precisam da aprendizagem para renovar suas estratégias, materializar a inovação e produzir resultados. A aprendizagem organizacional é um processo dinâmico que ocorre em três níveis (individual, de grupo e organizacional), ligados por processos sociais e psicológicos denominados 4I – intuição, interação, integração e institucionalização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A aprendizagem reside dentro e entre os níveis, por meio de uma interconectividade entre eles (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011).

Ao promover um processo de mudança a aprendizagem organizacional fomenta inovação e colaboração. O significado que as pessoas dão a esse processo (*sensemaking*) fomenta a cooperação entre os indivíduos e, conseqüentemente, a aprendizagem. Essa cooperação é estimulada pela liderança, que fornece uma interpretação viável para os atores afetados pela aprendizagem (*sensegiving*) (VITRY; CHIA, 2015).

Os resultados desse processo podem ser observados na mudança de tarefas do grupo em resposta a discussões, na incorporação de novos conhecimentos e habilidades na prática do grupo, e na

introdução de novos comportamentos e resultados na prática diária (SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017). Entretanto, o processo de aprendizagem não é automático, o que significa que precisa ser gerenciado e apoiado por estruturas e procedimentos que levem ao aprendizado. Ou seja, as organizações precisam ser constantemente estimuladas a aprender (BESSANT; FRANCIS, 1999).

É a interação entre os diferentes atores que promove a aprendizagem. O compartilhamento e a integração de perspectivas, interesses, conhecimentos e experiências em busca de sustentabilidade e soluções inovadoras resultam tanto em aprendizagem individual, ou seja, os atores adquirem novos conhecimentos e perspectivas, quanto em aprendizagem coletiva, ao desenvolver compreensão compartilhada e coprodução de novos conhecimentos e soluções por um grupo de atores (BESSANT; TSEKOURAS, 2001; KRAKER *et al*, 2013).

O próprio conceito de aprendizagem organizacional remete à formação de redes internas e externas para que possa se materializar. A aprendizagem organizacional é uma característica crítica de boas práticas de rede, ou seja, redes eficazes permitem a aprendizagem organizacional em e na rede (GOLDSTEIN *et al*, 2017). Toda rede gera aprendizado pois há interação e compartilhamento de informações e experiências entre seus atores (BESSANT; FRANCIS, 1999). Isso requer o uso de métodos e ferramentas que apoiem a aprendizagem dos atores, bem como a criação de objetos conjuntos de discussão e ação (ALASOINI, 2008). O processo de aprendizagem é resultado direto da interação sinérgica entre os membros da rede, que a utilizam como canal para o aprendizado (NIELSEN, 2001), seja esta uma rede intra ou interorganizacional.

O conceito de redes de aprendizagem remete a qualquer forma de aprendizagem que ocorre através da interação com os outros, por meio de um *design* intencional e da facilitação contínua para o aprendizado (KNIGHT, 2002;

GOLDSTEIN *et al*, 2017). Neste estágio o aprendizado emerge como um subproduto do objetivo principal da rede. Neste tipo de rede interorganizacional, a aprendizagem é o foco, ou seja, “uma rede formalmente criada para o objetivo principal de aumento do conhecimento, expresso como aumento da capacidade de fazer algo” (BESSANT; FRANCIS, 1999, p. 377).

Em redes de aprendizagem existe um alto potencial para a mudança, introdução de novos conceitos e novas perspectivas, redução de riscos e maximização de oportunidades de inovação e um ambiente de aprendizagem que estimula e fortalece os atores para a aprendizagem (BESSANT; FRANCIS, 1999). Em uma rede de aprendizagem há vários atores comprometidos e a interação entre eles deve ser planejada e gerar ações de aprendizado (ALASOINI, 2008). O compartilhamento e as interações sociais resultam em aprendizagem, o que aponta os indivíduos como elementos-chave das redes de aprendizagem, que pode ser intra ou inter organizacional (MELO; BECK, 2015).

A rede de aprendizagem fomenta novas formas de cooperação entre os diferentes *stakeholders*, com vistas a combinar seus diferentes tipos de conhecimentos, o que requer a capacidade de transcender as fronteiras organizacionais existentes, o que por si só já é um processo de aprendizagem (ALASOINI, 2018; KRAKER *et al*, 2013). Além disso, a colaboração com outros proporciona um espaço efetivo de aprendizagem, promove o compartilhamento do conhecimento e a combinação de diferentes estratégias de aprendizagem (SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017).

Apenas compartilhar conhecimento caracteriza uma rede de aprendizado. Aprender a gerenciar o conhecimento em conjunto é rede de aprendizagem, proposta por esse artigo (KNIGHT, 2002). Nelas seus atores compartilham interesses comuns, mas com competências complementares, e a interação de longo prazo na rede objetiva criar um potencial de inovação. Por esse motivo, uma das características chave das

redes de aprendizagem é a conectividade, que promove a interação e a colaboração entre os participantes (HAZARIKA, 2008; MELO; BECK, 2015; ALASOINI, 2018).

Entre os requisitos de uma rede de aprendizagem é necessário haver recursos e composição adequados, nível suficiente de confiança mútua, cooperação, comunicação, compreensão sobre os motivos e expectativas de cada um, regras criadas e validadas pelos atores, compromisso com o processo, compartilhamento de resultados, estruturas de aprendizagem, processos organizados de aprendizagem e critérios de mensuração do desempenho da rede (TEIXEIRA; GUERRA, 2002; HAZARIKA, 2008; ALASOINI, 2014; 2018; BERGH; THORGREN; WINCENT, 2011; FULLER-LOVE *et al*, 2014; MELO; BECK, 2015; SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017; GRUB; MARTIN, 2018).

Uma rede de aprendizagem exige, em maior ou menor grau, uma configuração formal e planejada, com a definição do conhecimento a ser buscado pela rede, um mapeamento dos processos de aprendizagem e a avaliação dos resultados de aprendizagem que retroalimentem as ações da rede (BESSANT; FRANCIS, 1999). Além disso, a proximidade, a segurança em participar da rede, o bom gerenciamento da rede, a compatibilidade de objetivos e o trabalho colaborativo são importantes para bons resultados (LEFEBVRE *et al*, 2016).

A motivação inicial para participar de uma rede de aprendizagem é crucial para o sucesso e manutenção da rede (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). Para estabelecer redes de aprendizagem é importante definir critérios de entrada dos participantes, de forma a garantir uma composição adequada da rede que estimule a aprendizagem. A rede não deve ser muito densa, sob risco de diluir o compartilhamento de conhecimento e reduzir o nível de relacionamento e confiança, mas deve se manter aberta a novas conexões (TEIXEIRA; GUERRA, 2002; FULLER-LOVE *et al*, 2014).

É preciso que a rede avance da simples discussão e troca de informações e

experiências para a efetiva colaboração entre os atores da rede e com outras redes, buscando desenvolver soluções e resultados internos e externos. Isso demanda uma agenda de desenvolvimento comum, clara e compartilhada, capaz de criar diálogo mútuo, metas compartilhadas e processos de desenvolvimento e cocriação de aprendizagem (HAZARIKA, 2008; SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017; ALASOINI, 2018). Essa agenda pode estabelecer objetivos coletivos para a rede ou contribuir para objetivos individuais dos seus membros (FULLER-LOVE et al, 2014).

Também é preciso que a finalidade e os processos da rede estejam claros e sejam compreendidos pelos participantes da rede, de forma que suas expectativas sejam adequadas e sua participação seja ativa e engajada. A participação na rede pode ser estimulada por contratos de engajamento, que contemplam as responsabilidades, o grau de envolvimento e a contribuição efetiva de cada um em relação à rede. É importante também que o participante da rede tenha uma equipe de suporte para as suas atividades organizacionais, a fim de que ele possa dedicar tempo ao processo de *networking* na rede, tão importante para os resultados de aprendizagem (TEIXEIRA; GUERRA, 2002; FULLER-LOVE et al, 2014).

Encontros frequentes e regulares são fundamentais para o processo de formação e sustentabilidade da rede, pois permitem que as relações entre os membros sejam estabelecidas e aceleradas, a confiança seja fortalecida e os membros tornem-se proativos nas relações de *networking*. Recomenda-se que a participação nas reuniões da rede seja obrigatória, sob pena de criar um sentimento de isolamento em comparação com outros membros da rede (KRAKER et al, 2013; FULLER-LOVE et al, 2014). Além disso, o contato regular é um dos principais fundamentos da aprendizagem dos atores da rede (GRUB; MARTIN, 2018).

O capital social advindo da interação social estimulada por reuniões regulares promove o desenvolvimento da visão e da linguagem compartilhadas, tão

importantes para a promoção da aprendizagem; já a deficiência de capital social resulta em aprendizagem aquém do esperado (LEFEBVRE et al, 2016; SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017). Esse capital social também viabiliza a expansão do capital relacional, tanto na ampliação da rede como na disseminação das lições aprendidas aos que não estão participando efetivamente dela, ou seja, as comunidades profissionais dos atores da rede (PIETRI; STEVENSON; CHRISTIE, 2015).

Para a motivação e a manutenção da efetividade da rede de aprendizagem deve-se estabelecer critérios de avaliação e mensuração do seu desempenho que sejam claros e devidamente monitorados. Além do desempenho, aspectos como motivação, comunicação, colaboração e participação devem ser acompanhados e identificados para que não prejudiquem a eficácia da rede (TEIXEIRA; GUERRA, 2002). O próprio processo de monitoramento e coordenação da rede gera aprendizado contínuo, ao atuar em situações que exigem a resolução de problemas para garantir resultados. A coordenação pode ser exercida por pressão, monitoramento e desenvolvimento, sendo esta última a que proporciona melhores resultados através de estratégia baseada na própria aprendizagem (ALASOINI, 2018).

A coordenação de uma rede de aprendizagem é complexa, considerando que é necessário compreender o processo de aprendizagem e possibilitar uma estrutura efetiva para tal. Entretanto, um sistema de coordenação adequado é elemento importante para assegurar a ocorrência da aprendizagem, superando impedimentos competitivos e limitações à aprendizagem (SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017). Considera-se que uma coordenação local é mais efetiva para a aprendizagem da rede (PIETRI; STEVENSON; CHRISTIE, 2015). Seu objetivo deve ser a facilitação do processo de aprendizagem, orientando os atores da rede a definirem suas necessidades de aprendizado e disponibilizar os meios essenciais para que alcancem o aprendizado desejado (TEIXEIRA; GUERRA, 2002).

Foram identificados na literatura quinze elementos que permitem uma rede avançar para a rede de aprendizagem: confiança, cooperação, coordenação, colaboração, fluxo informacional, estrutura de comunicação, autonomia, regras, capital social, capital relacional, agente integrador, avaliação multinível e, o primeiro, segundo e terceiro ciclos de aprendizagem. Elementos como confiança, cooperação, fluxo informacional, autonomia e regras estão presentes em todos os estágios da rede, mas precisam amadurecer, de forma a acompanhar a dinâmica do momento em que a rede se encontra para mantê-la em evolução. A incorporação de novos elementos depende da maturidade daqueles elementos que a rede já possui até o ponto em que todos são incorporados e a rede estará no estágio de rede de aprendizagem (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020).

Esses quinze elementos foram agrupados em cinco componentes, intitulados de bases invisíveis da rede de aprendizagem: confiança, colaboração, comunicação, governança multinível e aprendizagem. Esses componentes

funcionam como frentes de atuação para que ocorra a evolução para a rede de aprendizagem. As redes precisam elaborar estratégias para o desenvolvimento de cada um deles, de forma a obter melhores resultados individuais e coletivos para as organizações que a compõem.

Uma rede de aprendizagem deve ser concebida e formalmente estruturada para propiciar a aprendizagem de seus atores, individuais e coletivos, e suas respectivas organizações. Isso requer uma governança da rede, com responsabilidades e instâncias de poder devidamente definidas, bem como processos de avaliação multinível que garantam o fluxo de conhecimento entre os participantes (SANTOS; VAZ; VERSANI, 2017), o que significa governar as bases invisíveis da rede de aprendizagem.

A governança de redes ocupa-se das relações sociais entre atores formalmente independentes, mas funcionalmente interdependentes, que se organizam em torno de um objetivo comum. Nas redes de aprendizagem esse objetivo é a aprendizagem em e na rede.

Figura 2: Bases Invisíveis da Rede de Aprendizagem



Fonte: as autoras

O processo de governança perpassa as relações e trocas de poder, a estrutura da rede, os instrumentos gerenciais e o processo decisório da rede, e avança para o compartilhamento de valores, a definição de metas coletivas, a criação de linguagem e visão compartilhadas e a aquisição de capacidades organizacionais individuais e coletivas (VITRY; CHIA, 2015).

Redes de aprendizagem devem, preferencialmente, ser governadas pelos próprios membros da rede, fomentando a autonomia e o controle, garantindo um nível de coordenação eficaz e competente à rede, a aprendizagem e a troca de conhecimento entre os partícipes (FULLER-LOVE *et al.*, 2014). Componentes como a confiança, objetivos comuns, visão e modelos mentais compartilhados, comunicação e colaboração são essenciais para a governança de redes de aprendizagem (VITRY; CHIA, 2015).

A complexidade das redes intra e interorganizacionais requer uma governança compartilhada que leve seus partícipes muito além da simples troca de recursos e participação na tomada de decisão, mas à compreensão do processo de decisão e, conseqüentemente, ao aprendizado para autogovernar sua organização alinhada à governança coletiva, pois somente assim, os resultados serão mais efetivos para seus stakeholders.

Neste sentido, a Governança Multinível (MultiGov) emerge como o modelo contemporâneo para governar as redes de aprendizagem, já que é um sistema complexo de governança de redes de interações e colaborações multiníveis e multidimensionais, que transcende fronteiras entre atores autônomos, responsáveis e engajados em processos decisórios colaborativos, coesos e transparentes na busca de soluções coletivas para o bem comum (definido por KEMPNER-MOREIRA; FREIRE (2021, no prelo) com base em Henrichs e De Meza (2017); Marti (2019); Snower (2019), Monios (2019) e Yi et al. (2019)).

Em um ambiente onde a solução efetiva dos problemas exige esforços coletivos e formação de redes, sistemas de governança que não consideram a diversidade de atores em múltiplos níveis são incapazes de lidar com a complexidade e a diversidade de ações necessárias para gerar resultados efetivos (SANDSTRÖM *et al.*, 2020). Para Wilson (2017) o modelo MultiGov é resultado dessa tendência.

Neste sentido, a MultiGov promove pontos fortes da governança compartilhada, como a inclusão e o envolvimento de todos, propiciando que o poder a nível da rede seja simétrico, geralmente oriundo de um colegiado, onde as decisões são construídas coletivamente. Isso requer um nível de confiança das organizações que compõem a rede, de tal forma que permita conexões densas e decisões descentralizadas (PROVAN; KENIS, 2008; ROTH et al., 2012).

O objetivo de implantação deste modelo é estabelecer interações relevantes e contínuas entre os atores de governança, de forma a obter maior integração das forças, rapidez de respostas, eficiência no uso dos recursos, resultados efetivos para a sociedade e aprendizado coletivo. Mas, para tal, os estudos apontam que este modelo se baseia em processo decisório consensado, resultado de um complexo ajuste cooperativo que funciona em múltiplos níveis. Ao longo dos anos, o Modelo de MultiGov tem sido estudado e proposto para a Governança Pública como o modelo contemporâneo e de resultados efetivos (HENTTONEN; LAHIKAINEN; JAUHAINEN, 2016).

3. ANÁLISE DO COLEGIADO SUPERIOR COMO UMA REDE DE APRENDIZAGEM

Formalizado pela Lei Complementar nº 741 de 12 de junho de 2019, o Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial de Santa Catarina (CSSPPO_SC) está ativo desde janeiro de

2019 (até então era regido pelo Decreto nº 4 de 23 de janeiro de 2019). Criado como uma estratégia para a gestão da segurança pública do estado, o CSSPPO_SC substituiu a figura de um secretário pela formação colegiada que integra os dirigentes das quatro instituições que compõem a segurança pública do estado: Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar e Instituto Geral de Perícias. Considerado um modelo pioneiro e inovador, seu objetivo foi formalizar uma rede entre as instituições de segurança pública com foco na melhoria dos índices de segurança do estado.

Nesta formação, o CSSPPO_SC dirige a Secretaria de Segurança Pública, promovendo a atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada das instituições que o compõem e em articulação com a sociedade (SANTA CATARINA, 2019). Essa integração tem como prerrogativa a preservação da autonomia institucional dos atores que compõem a rede. A presidência do colegiado é exercida a cada ano por um dos dirigentes, de maneira rotativa, e as decisões são tomadas com base em discussão e consenso.

Para apoiar o trabalho administrativo da secretaria existe o cargo de Diretor Geral da SSP, que funciona como estrutura administrativa e econômica de apoio às instituições e ao CSSPPO_SC, responsável pelas atividades que envolvem a organização dos processos e fluxos de informações que aportam na SSP, bem como pela conformidade do Sistema de Segurança Pública Estadual.

O CSSPPO_SC se reúne semanalmente com a participação dos dirigentes das quatro instituições, ou seu substituto imediato. Além deles, participam das reuniões a Diretora Geral da SSP e a secretária do colegiado, responsável pelo registro das deliberações. A cada reunião são apresentados os indicadores de segurança pública pela Diretoria de Inteligência e os dados financeiros da secretaria pela Diretoria Financeira. É importante ressaltar que, como o modelo é inovador, diversos fundos precisam ser gerenciados pela SSP pois,

juridicamente, não podem ser desmembrados para as instituições. Desta forma, acompanha-se semanalmente o andamento dos projetos que, apesar de serem relacionados às instituições, estão sob a gestão da secretaria.

Esses *briefings* permitem que os gestores das instituições tenham conhecimento dos dados e possam discutir estratégias para a melhoria deles. Além disso, outros assuntos são colocados na pauta para discussão e deliberação, de acordo com as demandas emergentes. As decisões são tomadas, em sua maioria, por consenso. Em entrevista, a dinâmica e a regularidade das reuniões semanais foram apontadas pelos quatro dirigentes como um elemento importante no fortalecimento da confiança e do relacionamento entre os gestores e, conseqüentemente, entre suas instituições, bem como para o compartilhamento de informações e a deliberação de ações conjuntas.

A partir de uma revisão sobre os estágios das redes interorganizacionais (KEMPNER-MOREIRA; FREIRE, 2020) foi desenvolvido um questionário com objetivo de identificar a maturidade das redes, realizando um diagnóstico dos elementos que a compõem. No final de 2019 esse questionário foi aplicado aos dirigentes das instituições que compõem o CSSPPO_SC. O resultado indicou que o colegiado está caminhando para o estágio de rede de aprendizagem, precisando desenvolver elementos como a estrutura de comunicação, que se encontra no estágio rede de expansão; o fluxo informacional, a coordenação, a confiança e o 1º ciclo de aprendizagem que se encontram no estágio de rede de ação; e a avaliação de multinível que ainda é incipiente.

As entrevistas realizadas no final de 2019 e início de 2020 com os membros do CSSPPO_SC corroboraram com o questionário. Entretanto, as observações realizadas desde maio de 2019 nas reuniões do colegiado apontam que alguns elementos ainda não são bem compreendidos e precisam ser desenvolvidos.

Segundo os quatro dirigentes, a **confiança** é algo que se constrói com o tempo. Para o dirigente D3¹,

a expectativa era que o grupo iniciasse com certo grau de boa vontade mas de desconfiança mútua, mas que com o passar do tempo isso fosse se calibrando: que a boa vontade se ajustasse ao equilíbrio entre as necessidades do grupo e individuais e que a desconfiança, aos poucos, fosse se tornando confiança na medida em que as regras e as relações fossem se tornando mais claras, e que isso produziria, de alguma maneira, bons resultados na maior parte das atividades que o Colegiado teria como atribuição.

Agora, estando todo mundo no colegiado, as decisões passando a ser colegiadas, as pessoas passaram a conversar mais, porque elas estão em um mesmo ambiente tratando dos interesses de cada uma delas e do interesse global da sociedade e do governo que é levar o melhor serviço para a sociedade (D1).

As instituições policiais nunca estiveram tão próximas como estão hoje (D4).

Todos reconhecem que houve uma aproximação significativa nas relações pessoais e institucionais, e muito se avançou na construção de um relacionamento confiável entre eles. O fato de estarem juntos semanalmente e neste formato promoveu o conhecimento mútuo das necessidades de cada instituição, e essa compreensão minimizou atritos que historicamente aconteciam. Entretanto, ainda há um caminho a percorrer, especialmente nos níveis mais operacionais das instituições. Afinal, foram anos de uma convivência nem sempre harmoniosa, que precisam ser superados com a compreensão deste novo modelo.

O modelo colegiado permitiu maior integração entre as ações operacionais das instituições, aumentando a **cooperação**. A troca constante de informações possibilitou o conhecimento do outro como pessoas e como instituição (D1), o que elevou a confiança e o sentimento de pertencimento a um mesmo time (D2).

Por deliberação do colegiado, o primeiro ano foi mais direcionado às questões estratégicas e de desconstrução do antigo papel da SSP, mas teve um efeito colateral interessante: maior grau de entrosamento, o alinhamento e sinergia de algumas estratégias, de alguns times, a reação a alguns crimes e assim por diante se propagou de uma maneira não formal e se tornou cooperação lá na ponta, então aumentou o número de operações da Polícia Civil com a participação da Polícia Militar e vice-versa, da cooperação em ações de correição, e assim por diante (D3).

No último domingo tivemos a notícia de uma pessoa de nacionalidade argentina que a última aparição dele teria sido lá na Lagoinha do Leste. Como é que a polícia vai lá? Só tem duas formas, de barco ou helicóptero. Nosso helicóptero estava distante da região, tínhamos que pedir auxílio da outra polícia ou para o Corpo de Bombeiros com embarcação, que foi o que aconteceu (D4).

A gente realizou algumas ações conjuntas e a forma que a gente trabalhou foi muito diferente do que a gente trabalhava no passado, isso porque hoje a gente vê aquela instituição como uma instituição irmã. Eu vejo as três instituições que estão ali junto comigo, eu tento apoiá-los e espero também que quando a gente precise a recíproca seja a mesma [...] a gente procura sempre se ajudar (D2).

Como relataram os dirigentes D3 e D4, em seu primeiro ano de funcionamento o CSSPPO_SC buscou o ajuste das instituições de segurança pública ao modelo e o desempoderamento da SSP como modelo hierárquico. Assim, a **coordenação** de ações conjuntas de médio prazo ainda precisa ser melhor desenvolvida, enquadrando-se no estágio anterior à rede de aprendizagem. Isso reflete-se, basicamente, no compartilhamento de informações e recursos para otimizar e alcançar melhores resultados. Entretanto, a ausência de disputas já proporcionou bons resultados e gerou uma competição positiva em ações inovadoras, com cada instituição demonstrando o seu melhor (D3). O que ainda se observa é a necessidade de concatenar essas ações de maneira coordenada para um trabalho coletivo que gere resultados mais eficientes.

Em termos de **colaboração** a aproximação entre os dirigentes e,

¹ O número do dirigente está relacionado à ordem (momento) em que as entrevistas foram feitas.

consequentemente, suas instituições, trouxe ganhos na exploração construtiva das diferenças e da busca de soluções coletivas. Observou-se que, em diversos momentos, houve discussão sobre as particularidades de cada um e a busca de uma construção coletiva, no entendimento de que as instituições, juntas, tinham mais força.

Nós ganhamos institucionalmente e, principalmente, do momento em que os gestores das instituições sentam na mesma mesa, olham um no olho do outro, tomam decisões, discutem assuntos que são trazidos e que, às vezes, interessam a uma instituição, mas que tem reflexo em outra (D4).

Se pregava muito, e há muito tempo, a integração entre os entes da segurança pública, mas o que se via no dia-a-dia era muito diferente disso, onde cada instituição buscava o seu espaço, não se importando com o espaço da outra. [...] Eu vejo que foi muito importante esse passo porque a gente passou a se conhecer melhor como pessoas que dirigem uma instituição e como instituições. Isso passou a ser uma questão que quando um passa do limite com a outra instituição a gente consegue, de uma maneira colegiada, conversando, tomar as melhores decisões possíveis (D1).

Pela abertura que essa proximidade gerou para os contatos paralelos e pessoais na resolução de problemas. Com isso, muitas situações que tradicionalmente eram tratadas de maneira distante, fria e formal e que acabavam provocando crises, gerando consequências indesejadas acabaram com frequência esse ano sendo resolvidas por meio de troca de mensagens, de conversas informais que aconteceram justamente fortalecidas por essa ideia de trabalho conjunto, pela proximidade de colegiado (D3).

O **fluxo informacional** evoluiu muito entre as instituições, apesar de ainda não ter uma modelagem ou o grau de confiabilidade e detalhamento necessários para atender a complexidade da segurança pública. É perceptível que tanto os dirigentes como as demais estruturas institucionais ampliaram a troca de informações, mas ainda existe a necessidade de estabelecer fluxos confiáveis e detalhados para garantir a integridade das informações e o uso ágil para a tomada de decisões. Outro ganho do modelo colegiado foi a apresentação semanal dos indicadores de segurança pública e das

finanças da secretaria, que no modelo anterior não era de conhecimento das instituições.

As instituições passam a trabalhar de uma maneira colegiada, ou seja, de uma maneira que a Polícia Civil investigue e a Polícia Militar fica sabendo, a Polícia Militar faz uma operação e a Polícia Civil está sabendo (D1).

Hoje a gente tem mais facilidade de se comunicar com outras instituições, antes a gente via a outra instituição mais longe, a gente não tinha essa proximidade [...] hoje a gente tem essa liberdade, a gente se comunica com um pouco mais de facilidade (D2).

O novo modelo de colegiado propiciou [...] aproximou e trouxe para a mesa os tensionamentos e, com isso, eles foram diminuindo em boa parte dos assuntos. Pela primeira vez a gente teve acesso a informações que nunca teve, sobre coisas que nunca soube, acompanhou coisas que nunca acompanhou (D3).

Segundo as respostas ao questionário de maturidade da rede, a **estrutura de comunicação** foi considerada o elemento que mais carece de desenvolvimento. Não existe um sistema de informação específico para um processo contínuo de comunicação. Os dirigentes utilizam-se de mensagens eletrônicas por aplicativo, e-mails, um aplicativo de gerenciamento de projeto na web e o Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e), mas não há um fluxo definido ou uma uniformidade no uso. Isso, por vezes, causa conflito, atraso ou dispersão de informações, prejudicando o fluxo informacional entre os participantes da rede.

Melhoria dos sistemas de informação. Embora a prática da reunião semanal com o briefing tenha representado um grande avanço no compartilhamento de informações, ainda a Diretoria Geral não conseguiu entregar ao colegiado informações sistemáticas, continuadas e rotineiras por um sistema de inteligência de negócios, e assim por diante (D3).

Um elemento fundamental para a MultiGov que tem sido fortalecido pelo modelo colegiado é a **autonomia** das instituições, ao mesmo tempo que se estreitam as redes intra e interorganizacionais colaborativas. A criação do fundo do IGP foi

um marco para esse elemento, já que era a única instituição que ainda dependia financeiramente da SSP, equilibrando as relações de poder e empoderando a instituição.

A criação do fundo do IGP [...] é algo histórico e não aconteceria se não fosse o colegiado [...] agora, com a aprovação do nosso fundo, a gente vai começar a brigar por questões macro (DIRETOR GERAL DO IGP).

O movimento deste ano foi o de fortalecimento da autonomia [...] Aumentou a autonomia das instituições com a delegação de poderes para movimentar, promover, remover as pessoas da própria instituição [...] passamos a trabalhar um grau de autonomia mais consciente aqui dentro (D3).

Nós estávamos acostumados a sermos subordinados à SSP e, conseqüentemente, com o colegiado houve um desempoderamento da SSP e o fortalecimento das estruturas de segurança pública e pericia oficial (D4).

A forma de colegiado está dando muito mais força para todos e a gente vai crescer muito no processo (D2).

Apesar da Lei Complementar nº 741/2019 ter indicado a necessidade de um regimento interno para o CSSPPO_SC, até o momento não existem **regras compartilhadas** por todos. Isso torna alguns pontos sensíveis para a deliberação, além de influenciar diretamente o nível de confiança no parceiro da rede.

A estrutura legal dele a gente não conseguiu avançar esse ano, mas é algo que precisa ser feito para tornar mais claras as relações. [...] precisa definir melhor os níveis decisórios sobre o que é atinente ao colegiado e o que é atinente à Diretoria Geral (D3).

Que tenhamos regras bem claras. A partir do momento que tem regras todo mundo segue e fica muito mais claro. Hoje não tem muitas regras ainda por ser novo, hoje a responsabilidade cai toda sobre o presidente e a Diretoria Geral e isso às vezes dificulta um pouco o trabalho [...] a partir do momento que a gente consiga ter um estatuto onde discipline muito a questão do colegiado, coloque as regras na mesa (D2).

A rede formada com CSSPPO_SC fortaleceu o **capital social**, permitindo que as organizações percebessem que juntas são mais fortes e que há muito mais o que as une

do que o que as separa. As relações entre os dirigentes e suas instituições tornaram-se mais fluídas, aumentando a confiança, estruturando o modelo para o alcance dos objetivos coletivos de segurança pública.

A melhor relação é aquela relação onde você vê o teu par como alguém que está ali para te ajudar, para você crescer, e você está ali para ajudar ele a crescer independente do que aconteça [...] a gente está ali para contribuir, para somar, para subir os degraus juntos [...] e para que isso aconteça eu acho que essa forma de colegiado facilita muito (D2).

A gente passa a conhecer as pessoas [...] a gente passa a ter um contato mais perto. Não que ele faça com que a gente encurte etapas, mas não se fala nem bem nem mal daquele que se conhece, conhecendo a pessoa você fica mais próximo, consegue ter um fluxo não de amizade, mas um fluxo de conhecer a pessoa, o que ela é, o que ela representa, e ver que ninguém está contra ninguém, todo mundo quer o melhor (D1)

Participar do CSSPPO_SC permitiu que os dirigentes gerassem **capital relacional** para a rede e para suas instituições. Tornou-se bastante comum, nas reuniões semanais, a troca de informações sobre como cada um age em determinados aspectos, quais ações funcionaram e quais não funcionaram em suas instituições, e a busca coletiva por recursos e direitos comuns.

Não tem mais aquela situação de um fazer por si, tudo é tratado no colegiado e o colegiado consegue ter a dimensão da situação que o estado vem passando (D1).

Quem está no processo percebe de noite para o dia as mudanças que aconteceram, a forma no trato de se resolver problemas da nossa instituição com a outra instituição, a forma como a gente se liga à noite, final de semana [...] isso facilita muito a resolução de problemas da comunidade e da própria corporação (D2).

Se não tiver a troca permanente de informações, e se não houver também a quebra do paradigma de que o detentor da informação é o detentor do poder, se não houver a quebra desse paradigma e dessa barreira, não se chega a lugar nenhum. Porque uma informação por mim recebida é importante, para você ela pode ser vital, eu tenho que compartilhar essa informação [...] (D4).

A figura do **agente integrador** do colegiado ainda está em formação. Em alguns momentos o presidente tem esse papel, mas

regularmente esse agente pode ser cada um dos membros do colegiado que tenha maior afinidade ou maior *network* para mover a rede em busca de recursos e inovação. Durante o primeiro ano o CSSPPO_SC buscou integração com outros atores que influenciam diretamente os resultados da segurança pública, como a Polícia Rodoviária Federal, Conselhos Estaduais, Ministério da Justiça, Ministério Público, Forças Armadas, Tribunal de Contas, Prefeituras, entre outros.

Esse ano foi um ano muito bom, o Araújo conseguiu comandar muito bem o grupo, apurar muitas arestas [...] de forma muito tranquila [...] sentar à mesa, discutir de igual para igual, então foi muito bom isso, não teve rompante. Isso serve até de exemplo para os outros que venham assumir a função, conduzir dessa forma (D2).

Firmamos termos de cooperação com o Ministério Público do Trabalho, com o Tribunal de Contas do Estado, que busca essa interação de conhecimento e de informações. Eu vislumbro, mais à frente, que o estado como um todo quebre as barreiras que tem em termos institucionais e organizacionais, porque as informações são públicas [...] por que eu não posso compartilhar com outra instituição? (D4).

A **avaliação multinível** ainda é incipiente. Como o modelo do colegiado é novo, ainda não há um sistema de avaliação que incentive, controle e monitore os processos nos múltiplos níveis de atuação da segurança pública. Os processos de avaliação existentes não são integrados e não avaliam o processo de aprendizagem intra e inter organizacional. Algumas discussões foram iniciadas com a retomada da Rede de Universidades e Academias da Segurança Pública de Santa Catarina (RUASP_SC), que pretende formar um grupo de trabalho diagnóstico; a criação de um sistema de indicadores de avaliação; a sensibilização e mobilização para a criação de uma cultura de avaliação; e a regulamentação das avaliações por meio de protocolos e rotinas.

O **1º ciclo de aprendizagem** está relacionado à disponibilidade dos atores da rede para aprender e melhorar seus processos internos. Isso inclui ser criativo e inovador por si só, a partir das relações que

estabelecem e das interações promovidas pela rede. Mas ainda há espaço para mais aprendizagem e inovação, especialmente nos níveis organizacionais inferiores, que precisam incorporar o modelo colegiado e seus benefícios.

A ideia de compartilhar as ações a partir do foco nos resultados acabou fazendo com que as instituições envolvidas, principalmente nas questões relacionadas ao crime, adotassem soluções criativas, gerando uma competição positiva (D3).

Os chefes dos comandos [...] têm que levar isso também para os seus subordinados, que não adianta nada a gente vender essa ideia aqui dentro se, lá embaixo, que é quem executa, que é quem realmente faz as ações não estiver também envolvido neste processo (D1).

A formação colegiada permitiu que as instituições interagissem mais, percebessem que é possível aprender umas com as outras, característica do **2º ciclo de aprendizagem**. Observou-se nas reuniões semanais que as instituições buscam aprender com o outro, trabalham e discutem conjuntamente para o alcance dos resultados coletivos, despindo-se de seu ego institucional para o bem comum. É claro que esse é um processo e que deve ser contínuo, mas o conhecimento mútuo das necessidades e anseios do outro contribui muito para esse avanço.

Essa questão de respeitar o espaço do outro, não querer fazer o serviço do outro mas tentar mostrar para ele que, de repente, você vai fazer o serviço dele e contribuir no processo (D2).

Os gestores máximos das instituições terem autonomia e força para participar das decisões estratégicas, isso faz com que as decisões sejam menos intrusivas e mais produtivas, porque quem toma a decisão é quem vai executar, então ele se preocupa com as consequências de uma forma mais clara do que uma autoridade externa com pouca experiência (D3).

Nós trabalhamos integrados, um complementando e prestando auxílio ao outro, para que possamos juntos atingir os objetivos em prol da coletividade (D4).

O **3º ciclo de aprendizagem** reflete uma relação de interdependência entre

os atores da rede, ou seja, eles percebem que juntos conseguem resultados mais efetivos e, para isso, são capazes de adaptar seus serviços à estratégia coletiva, respeitando suas especificidades. Neste sentido, a formação do CSSPPO_SC conseguiu quebrar paradigmas e vencer barreiras

E em determinado momento você pode ter uma visão que não faz avaliação do que ele pode, se posto em prática, impactar em outra instituição e, às vezes, com isso, você pode continuar na consecução daquela ação, mas mudando a forma de agir, a forma de trazer ao domínio público e a forma de colocar em prática sem que atinja a outra instituição e traga reflexos negativos (D4).

Quando nós semanalmente alinhávamos o cenário, estabelecíamos um mínimo de consenso sobre o que era prioridade e deixamos espaço para que as instituições fizessem o seu trabalho com autonomia, essa ausência do clima de disputa é o que provocou ações conjuntas, principalmente no nível tático operacional e que acabou produzindo bons resultados esse ano (D3).

A combinação destes elementos tem promovido um crescente compartilhamento de responsabilidades e poder de influência entre as instituições membro do CSSPPO_SC, gerando resultados mais efetivos para as ações de segurança pública, como mostram os números em queda: a taxa de homicídio foi a mais baixa em 12 anos, o feminicídio caiu 27%, o latrocínio caiu 80% e os roubos e furtos a instituições financeiras registrou queda de 70% (SSP-SC, 2020).

4. CONCLUSÕES

Quando o Governo de Santa Catarina instituiu o Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial, composto pelas quatro instituições de segurança do estado, entendemos que este poderia ser um

contexto fértil para a instanciação dos mecanismos e componentes da MultiGov. Consideramos que este modelo seja o mais apropriado, com base em estudos científicos que enfatizam a importância das parcerias, coprodução, formação de redes e modelos de governança mais flexíveis, colaborativos e baseados em rede, que promovem sinergia, aprendizado, uso mais eficiente dos recursos, melhor capacidade de planejamento e resolutividade no ambiente complexo característico da segurança pública brasileira.

O modelo colegiado de Santa Catarina é inovador, pioneiro e, porque não dizer, corajoso. Não é fácil reunir na mesma mesa dirigentes de diferentes corporações que, historicamente, competiram entre si, para que, a partir de agora, passem a trabalhar colaborativamente. A combinação destes elementos permite o compartilhamento de responsabilidades e poder de influência, gerando resultados mais efetivos para as ações de segurança pública e, conseqüentemente, para a sociedade.

Alguns pontos precisam ser desenvolvidos, mas as análises preliminares já apontam resultados positivos da aplicação do Modelo de Governança Multinível, como o amadurecimento, o relacionamento, o aprendizado e os resultados alcançados por cada instituição participante e pela instância integradora representada pelo Colegiado. As redes de confiança começaram a criar raízes e estas são a base para a MultiGov. O Modelo de Rede Interorganizacional de Aprendizagem em Segurança Pública pode ser tratado como referência para outros estados do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALASOINI, T. **Building better programmes: learning networks in the promotion of workplace innovation.** *International Journal of Action Research*, v. 4, n. 1+ 2, p. 62-89, 2008.

_____. **Learning from learning networks: experiences of the finnish workplace development programme,** *International Journal of Action Research*, v. 10, n. 3, p. 310-338, 2014.

_____. **Learning networks as a vehicle for improving the generative capacity of working-life development programmes.** *Action Research*, v. 16, n. 1, p. 105-122, 2018.

BERGH, P.; THORGREN, S.; WINCENT, J. **Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 7, n. 1, p. 17-37, 2011.

BESSANT, J.; FRANCIS, D. **Using learning networks to help improve manufacturing competitiveness.** *Technovation*, v. 19, n. 6-7, p. 373-381, 1999.

BESSANT, J.; TSEKOURAS, G. **Developing learning networks.** *AI & Society*, v. 15, n. 1&2, p. 82-98, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede.** vol. 1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CASTRO, M.J.C.; GONÇALVES, A.P. **A gestão colaborativa de conflitos entre turismo e território.** 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior Técnico, 2013.

CROSSAN, M.M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. **An organizational learning framework: From intuition to institution.** *Academy of management review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROSSAN, M.M.; MAURER, C.C.; WHITE, R.E. **Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?** *Academy of management Review*, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.

FULLER-LOVE, N. *et al.* **Developing self-facilitating learning networks for entrepreneurs: a guide to action.** *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 15, v. 21, n. 3, p. 334-354, 2014.

GIGLIO, E.M.; KAWSNICKA, E.; SANTOS, S. **Proposta de integração do consumidor na teoria e prática de redes.** In: *Anais do XXX Encontro ENANPAD*, Salvador, Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GOLDSTEIN, B.E.; *et al.* **Transforming with a Soft Touch: Comparing Four Learning Networks.** *Systems Research and Behavioral Science*, v. 34, p. 537-543, 2017.

GRANDORI, A., SODA, G. **Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms.** *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness.** *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRAY, B. **Collaborating. Finding common ground for multiparty problems.** Jossey-Bass, San Francisco, California, EUA, 1989.

GRÜB, B.; MARTIN, S. **Evaluating communication as an essential precondition for inter-organisational learning in Governance Networks–The case of the Healthy Cities Network in Germany.** Health services management research, v. 32, n. 3, p. 130-145, 2019.

GULATI, R.; SYTCH, M. **Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust.** Managerial and Decision Economics, v. 29, n. 2-3, p. 165-190, 2008.

HAZARIKA, A. **Leading and Executing Industry Change through a Learning Network.** Vikalpa, v. 33, n. 3, p. 63-78, 2008.

HENRICHS, J. A.; DE MEZA, M. L. F. G. **Multilevel governance in regional development: A case study of the Intermunicipal Consortium of Frontier.** Urbe, 2017.

HENTTONEN, K.; LAHIKAINEN, K.; JAUHAINEN, T. **Governance Mechanisms in Multi-Party Non-Profit Collaboration.** Public Organization Review, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2016.

JARILLO, J.C.; RICART, J.E. **Sustaining Networks.** Informs Journal on Applied Analytics, v. 17, n. 5, 1987.

KEMPNER-MOREIRA, F.; FREIRE, P.S. **The Five Stages of Evolution of Interorganizational Networks.** Journal of Information and Knowledge Management, v. 19, n. 03, 2020. No prelo.

_____. **Multilevel Governance, the state of art over the term.** In: FREIRE, P.S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G.A. **Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation.** DOI: <https://doi.org/10.1142/11933>, nov. 2021. No prelo.

KIM, J. **Networks, network governance, and networked networks.** International Review of Public Administration, v. 11, n. 1, p. 19-34, 2006.

KNIGHT, L. **Network learning: exploring learning by interorganizational networks.** Human Relations, London, England, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

KRAKER, J. *et al.* **Learning for sustainable regional development: towards learning networks 2.0?** Journal of Cleaner Production, v. 49, p. 114-122, 2013.

LEFEBVRE, V.M. *et al.* **Social capital and knowledge sharing performance of learning networks.** International Journal of Information Management, v. 36, n. 4, p. 570-579, 2016.

LIMA, C.R.M. de; *et al.* **A Competência comunicativa na administração discursiva de organizações.** Informação@ Profissões, v. 7, n. 1, p. 03-30, 2018.

LIMA FILHO, A.O. **Sistema de informações.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 10, n. 3, p. 193-201, Set. 1970.

MAILLET, L. *et al.* **At the heart of adapting healthcare organizations.** Emergence: Complexity & Organization, v. 17, n. 2, 2015.

MARTI, G. **The effects of multilevel governance on the rights of migrant domestic workers in Singapore.** Journal of Ethnic and Migration Studies, 2019.

MELO, S.; BECK, M. **Intra and interorganizational learning networks and the implementation of quality improvement initiatives:** The case of a portuguese teaching hospital. Human resource development quarterly, v. 26, n. 2, p. 155-183, 2015.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Causes of failure in network organizations.** California Management Review, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MONIOS, J. **Polycentric port governance.** Transport Policy, 2019.

NIELSEN, B.B. **Synergies in strategic alliances:** motivation and outcomes of complementary and synergistic knowledge networks. Copenhagen Business School, 2001.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships.** Organization Studies, Berlin, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

PELLING, M. **Adaptation to Climate Change:** From Resilience to Transformation. Routledge: London, 2010.

PIETRI, D.M.; STEVENSON, T.C.; CHRISTIE, P. **The coral triangle initiative and regional exchanges:** strengthening capacity through a regional learning network. Global Environmental Change, v. 33, p. 165-176, 2015.

PROVAN, K.G.; KENIS, P. **Modes of Network Governance:** Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

PUTNAM, R. **The prosperous community:** social capital and public life. The American Prospect, v. 13, 1993.

RISIEN, J. **Curators and sojourners in learning networks:** Practices for transformation. Evaluation and program planning, v. 73, p. 71-79, 2019.

ROTH, A.L. *et al.* **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas:** contribuições para o campo de estudos. Revista de Administração, v. 47, n. 1, p. 112-123, 2012.

SANDSTRÖM, A. *et al.* **Assessing and explaining policy coherence:** A comparative study of water governance and large carnivore governance in Sweden. Environmental Policy and Governance, 2020.

SANTA CATARINA. **Santa Catarina terá modelo inovador na gestão da Segurança Pública.** Publicado em: 20 dez. 2018. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/transicao/santa-catarina-tera-modelo-inovador-na-gestao-da-seguranca-publica>. Acesso em: 22 jan. 2019.

_____. **Lei Complementar nº 741 de 12 de junho de 2019.** Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Santa Catarina, 12 jun. 2019.

_____. SSP-SC. **Lei que formalizou o Colegiado Superior de Segurança Pública completa 1 ano.** Disponível em: <https://www.ssp.sc.gov.br/index.php/component/content/article/87-noticias/1379-lei-que-formalizou-o-colegiado-superior-de-seguranca-publica-completa-1-ano?Itemid=437>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SANTOS, P.F.A.A.; VAZ, S.L.; VERSIANI, A.F. **Rethinking the business school's value proposition:** the coordination of learning networks. *International Journal of Management in Education*, v. 11, n. 3, p. 311-329, 2017.

SNOWER, D. J. **Toward global paradigm change:** Beyond the crisis of the liberal world order. *Economics*, 2019.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 1-13, 2002.

TRINDADE, A. **Estado, governança e segurança pública no Brasil:** Uma análise das secretarias estaduais de Segurança Pública. *Dilemas-Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, v. 8, n. 4, p. 607-632, 2015.

TURETA, C.; ROSA, A.R.; ÁVILA, S.C. **Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais:** Um Estudo Exploratório da Teoria das Organizações. *Revista de Administração*, [S.l.], p. 1, dez. 2009.

VITRY, C; CHIA, E. **Governance learning:** Building a network around managerial innovations. *Studies in Public and Non-Profit Governance*, v.4, p. 275-302, 2015.

WILSON, G. N. **Nunavik and the Multiple Dimensions of Inuit Governance.** *American Review of Canadian Studies*, 2017.

YI, H. *et al.* **Multilevel environmental governance:** Vertical and horizontal influences in local policy networks. *Sustainability (Switzerland)*, 2019.

HIGHER COLLEGIATE OF PUBLIC SECURITY AND OFFICIAL EXPERTISE OF THE STATE OF SANTA CATARINA: a model of learning networks for public security

ABSTRACT: This article aims to describe the importance of public safety learning networks, validated by the results of the Public Security College of Santa Catarina (CSSPPO_SC). This innovative model replaces the figure of the collegiate training secretary that integrates the directors of the four public security institutions in the state (PM, PC, CBM and IGP), formalizing a learning network focused on the integration and improvement of public security indexes. The results of the theoretical research are presented, through bibliographic and documentary review, and by field research, through observation, questionnaire and interviews with the members of the collegiate. The results show that an interorganizational learning network formed by CSSPPO_SC has more effective results for public security actions and, consequently, for a Santa Catarina society.

Keywords: Interorganizational Networks. Learning Networks. Multilevel Governance. Public Security.