



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**JACQUES DOUGLAS MOTA**

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO DO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

**VITÓRIA-ES  
2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**JACQUES DOUGLAS MOTA**

**CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO DO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Shenia D'Arc Venturim  
Cornélio

**VITÓRIA-ES  
2021**

M917p **Mota, Jacques Douglas**

Conhecimento organizacional na Polícia Federal: um estudo do curso de especialização em Ciências Policiais./ Jacques Douglas Mota - 2021.

138f. : il.

Orientadora: Shenia D´Arc Venturim Cornélio.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

Bibliografia: 117-124.

1. Polícia Federal. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Academia Nacional de Polícia. I. Cornélio, Shenia. II. Universidade Federal do Espírito Santo. III. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. V. Título

CDU: 351



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



JACQUES DOUGLAS MOTA

## CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL: UM ESTUDO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 27 de julho de 2021.

### COMISSÃO EXAMINADORA

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Shenia D'Arc Venturim Cornélio  
Orientadora - PPGGP/UFES

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Taciana de Lemos Dias  
Membro Interno - PPGGP/UFES

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcleide Maria Macêdo Pederneiras  
Membro Externo – PROFIAP/UFES

SANDRO LUCIO  
DEZAN

Assinado de forma digital por  
SANDRO LUCIO DEZAN  
Data: 2021.07.27 11:46:33-03:00'

Prof. Dr. Sandro Lúcio Dezan  
Membro Externo – PPGD/UniCEUB

Dedico esta pesquisa científica aos meus pais, Ormy e Geostécio (*in memoriam*); a minha esposa Nágima e as minhas filhas Naira, Julia e Luisa.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por me colocarem no caminho do conhecimento, especialmente a minha mãe, que até hoje vibra com minhas conquistas.

A minha esposa Nágima, pelo incentivo, companheirismo e parceria, a qual desfruta comigo das honrarias deste título, e às minhas filhas Naira, Julia e Luisa, para que tomem essa conquista como exemplo para suas vidas.

Aos meus colegas de trabalho, pela atenção, incentivo e comemoração pelas pequenas vitórias que compõem o dia a dia da vida acadêmica.

Aos egressos da primeira turma do curso de Ciências Policiais da Polícia Federal, da qual sou parte, autodenominados “Especialistas”.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Shenia D’Arc Venturim Cornélio, pela atenção e compreensão.

A meu amigo Prof. Dr. Sandro Lúcio Dezan, à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marcleide Maria Macedo Pederneiras e à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Taciana de Lemos Dias, pelo aceite em participar desta banca de dissertação, o que muito me honrou.

Ao corpo administrativo do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, pela disposição constante.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, nas pessoas das Professoras Doutoras Taciana de Lemos Dias e Marilene Olivier, pela atenção e especialmente pela dedicação em organizar e coordenar o Programa com entrega profissional e pessoal além das horas oficiais de trabalho.

Agradeço à Polícia Federal na pessoa do Superintendente Regional de Polícia Federal no Espírito Santo, Dr. Jairo Souza da Silva, e também à Academia Nacional de Polícia (ANP) pela autorização para realização desta pesquisa.

Os limites da minha linguagem são os limites do meu mundo (WITTGENSTEIN, 1993).

[...] a crítica é, num sentido muito importante, a principal força motriz de qualquer desenvolvimento intelectual. Sem contradições, sem crítica, não haveria qualquer motivo racional para modificarmos as nossas teorias: não haveria qualquer progresso intelectual (KARL POPPER, 1981).

## RESUMO

MOTA, Jacques Douglas. **Conhecimento organizacional na Polícia Federal**: um estudo do curso de especialização em Ciências Policiais. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória/ES, 2021.

**Introdução:** atualmente as polícias atuam sob o paradigma do conhecimento científico, fruto do desenvolvimento dos processos de profissionalização com base na seleção e capacitação de seus membros. Como reflexo, as corporações policiais criaram estruturas próprias para circulação do conhecimento organizacional com o objetivo de se prepararem para mudanças nos cenários em que atuam. **Contexto:** no caso da Polícia Federal, a pesquisa observou que o curso de especialização em Ciências Policiais pode ser um importante componente na gestão do conhecimento organizacional. **Problema:** o estudo buscou compreender de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal. **Objetivo geral:** a pesquisa analisou de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal. **Fundamentação teórica:** a investigação teve sua abordagem fundamentada na teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), a qual apresenta elementos ontológicos – indivíduo, grupo, organização, interorganização – e epistemológicos – conhecimento tácito e conhecimento explícito, e as quatro fases que o conhecimento percorre nesse processo: socialização, externalização, combinação e internalização. **Métodos e procedimentos:** foram utilizados como métodos e procedimentos a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. **Abordagem:** qualitativa e quantitativa de caráter descritivo. **Tipo de pesquisa:** pesquisa descritiva. **Instrumento de coleta de dados:** questionário semiestruturado aplicado a vinte e três egressos do curso de especialização em Ciências Policiais. O instrumento visou ao diagnóstico do curso de especialização em Ciências Policiais como componente da gestão do conhecimento organizacional em relação à criação e compartilhamento do conhecimento gerado. **Forma de tratamento dos dados:** o estudo dos dados foi realizado por meio do levantamento das categorias elencadas, com análise do conteúdo de forma qualitativa e quantitativa. **Principais resultados encontrados:** a pesquisa constatou que a Polícia Federal apresenta um moderno e atual plano de desenvolvimento institucional, mantendo alinhamento de suas ações concretas com essas propostas, entretanto, os processos e componentes implementados pela instituição na gestão do conhecimento gerado no curso de especialização em Ciências Policiais devem ser aperfeiçoados para alcançar a inovação. **Produto técnico/tecnológico:** foi apresentado um relatório técnico conclusivo que analisa o alinhamento dos processos e componentes da gestão do conhecimento aplicados ao curso de especialização em Ciências Policiais com o plano de desenvolvimento institucional da Polícia Federal, apontando opções para sua maior eficácia.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Polícia Federal. Academia Nacional de Polícia. Ciências Policiais. Gestão do conhecimento.



## ABSTRACT

MOTA, Jacques Douglas. **Organizational knowledge in the Federal Police**: a study of the specialization course in Police Science. 2021. 132 f. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória/ES, 2021.

**Introduction:** Currently, the police work under the paradigm of scientific knowledge, the result of the development of professionalization processes based on the selection and training of its members. As a result, police corporations created their own structures for the circulation of organizational knowledge in order to prepare themselves for changes in the scenarios in which they operate. **Context:** in the case of the Federal Police, the research observed that the specialization course in Police Science can be an important component in organizational knowledge management. **Problem:** the study sought to understand how the specialization course in Police Science offered by the National Police Academy contributes as a component of organizational knowledge management in the Federal Police. **General objective:** the research analyzed how the specialization course in Police Science offered by the National Police Academy contributes as a component of organizational knowledge management in the Federal Police. **Theoretical foundation:** the investigation had its approach based on Nonaka and Takeuchi's theory of knowledge creation (1995), which presents ontological elements - individual, group, organization, interorganization - and epistemological - tacit knowledge and explicit knowledge, and the four phases that knowledge runs in this process: socialization, externalization, combination and internalization. **Methods and procedures:** bibliographical, documental and field research were used as methods and procedures. **Approach:** qualitative and quantitative descriptive character. **Search Type:** descriptive search. **Data collection instrument:** semi-structured questionnaire applied to twenty-three graduates of the specialization course in Police Science. The instrument aimed at diagnosing the specialization course in Police Sciences as a component of organizational knowledge management in relation to the creation and sharing of generated knowledge. **Method of data treatment:** the study of the data was carried out through a survey of the categories listed, with content analysis in a qualitative and quantitative way. **Main results found:** the research found that the Federal Police has a modern and current institutional development plan, maintaining alignment of its concrete actions with these proposals, however, the processes and components implemented by the institution in the management of knowledge generated in the specialization course in Police Science must be perfected to achieve innovation. **Technical/technological product:** a conclusive technical report was presented that analyzes the alignment of knowledge management processes and components applied to the specialization course in Police Sciences with the Federal Police's institutional development plan, pointing out options for its greater effectiveness.

**Keywords:** Public Management. Federal police. National Police Academy. Police Sciences. Knowledge management

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento.....	36
Figura 2 – Processo SECI.....	38
Figura 3 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	39
Figura 4 – Biblioteca de Processos da Polícia Federal.....	58
Figura 5 – Pesquisa pronta.....	59
Figura 6 – Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoal.....	60
Figura 7 – Organograma da Academia Nacional de Polícia.....	61
Figura 8 – Eventos de capacitação entre 2016 e 2019.....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Matriculados por cargo.....	85
Gráfico 2 - Matriculados por região.....	88
Gráfico 3 - TCC's traduzidos como contribuição.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os quatro modos de conversão do conhecimento.....	40
Quadro 2 – Áreas estratégicas para capacitação.....	66
Quadro 3 – Grupos de pesquisa cadastrados no CNPq.....	69
Quadro 4 – Componentes da gestão do conhecimento.....	103
Quadro 5 – Componentes institucionais e informais.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos por turma.....	62
Tabela 2 - Especialistas por região do país.....	63
Tabela 3 - Cargos por turma.....	86
Tabela 4 - Distribuição de frequência de cargos no curso.....	87
Tabela 5 - Distribuição de frequência de cargos em nível nacional.....	87
Tabela 6 - Especialistas por região do país.....	89
Tabela 7 - Fontes de conhecimento.....	90
Tabela 8 - Ações educacionais para 2020.....	93
Tabela 9 - Fontes de atualização.....	95
Tabela 10 - Fontes citadas.....	96
Tabela 11 - Componentes organizacionais.....	97
Tabela 12 - Etapas alcançadas do processo SECI.....	101
Tabela 13 - Aplicação do conhecimento gerado no curso.....	103
Tabela 14 - Componentes institucionais e informais.....	105
Tabela 15 - Interesse com continuidade na circulação do conhecimento.....	108
Tabela 16 - Atividade de interesse.....	108
Tabela 17 - Justificativas para as escolhas das atividades de interesse...	110

## LISTA DE SIGLAS

ANP – Academia Nacional de Polícia

BDPol – Acervo Digital

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BidPF – Biblioteca Digital

CNPq – Conselho Nacional de desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS – Conselho Nacional de Saúde

DFSP – Departamento Federal de segurança Pública

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoal

EGOV – Escola de Governo

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

ESAF – Escola de Administração Fazendária

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ISC – Instituto Serzedello Corrêa

PF – Polícia Federal

PGE – Plano Geral de Ensino

PPGGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

PRODEP – Programa de Desenvolvimento de Pessoas

RBCP – Revista Brasileira de Ciências Policiais

SECAED – Serviço de Capacitação e educação à Distância

SECI – Socialização, externalização, combinação e internalização

SIGEPOL – Sistema de Gestão de Pessoal

TCC – Trabalho de conclusão de curso

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da informação

TIC – Tecnologia de informação e comunicação

TIC's – Tecnologias da Informação e Comunicação

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	17
1.1	TEMPORALIDADES .....	17
1.2	O TEMA .....	18
1.3	O CONTEXTO E O PROBLEMA .....	21
1.4	OBJETIVOS .....	23
1.4.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	23
1.4.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	23
1.5	PRODUTO TÉCNICO ELABORADO .....	24
1.6	DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	25
<b>2</b>	<b>APORTE TEÓRICO</b> .....	27
2.1	CONCEITO DE CONHECIMENTO .....	28
2.2	CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	30
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	32
2.4	MODELOS E TEORIAS APLICADOS .....	32
2.5	TRABALHOS CORRELATOS .....	41
2.6	NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO POLICIAL .....	48
2.7	RESUMO HISTÓRICO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA POLÍCIA FEDERAL E DA CRIAÇÃO DE SUAS ESTRUTURAS DE CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	52
2.8	ATUAIS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS DE CIRCULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL.....	56



<b>3</b>	<b>MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	71
3.1	ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA .....	71
3.2	FONTES, NATUREZA DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA. ....	74
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	75
<b>3.3.1</b>	<b>Da aplicação do teste piloto</b> .....	78
3.4	FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS .....	79
3.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA .....	81
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	83
4.1	PERFIL DOS MATRICULADOS NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS POLICIAIS .....	84
4.2	OBTENÇÃO DO CONHECIMENTO NECESSÁRIO À EXECUÇÃO DA ATIVIDADE NA POLÍCIA FEDERAL .....	90
4.3	FONTES DE ATUALIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS RELACIONADOS À ATIVIDADE DESENVOLVIDA .....	95
4.4	COMPONENTES ORGANIZACIONAIS FAVORÁVEIS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO UTILIZADOS PELOS EGRESSOS .....	97
4.5	TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO TRADUZIDOS COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO .....	98
4.6	DESCRIÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO E REPOSITÓRIO .....	100
4.7	COMPARTILHAMENTO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	104
4.8	ATIVIDADES QUE OS EGRESSOS TÊM INTERESSE EM	107

	CONTRIBUIR .....	
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>112</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>117</b>
	ANEXO A – Resultado do farejador de plágio .....	125
	ANEXO B – Termo de autorização da instituição .....	126
	APÊNDICE A – Produto Técnico/Tecnológico .....	127
	APÊNDICE B – Questionário semiestruturado .....	128
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	132
	APÊNDICE D – Matriz de consistência teórica 1 .....	135
	APÊNDICE E – Matriz de consistência teórica 2.....	136

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

### 1.1 TEMPORALIDADES

Pesquisar os processos de gestão, criação e o compartilhamento do conhecimento organizacional<sup>1</sup> em uma organização pública da área de segurança é um desafio.<sup>2</sup> Apesar dos 18 anos de vivência na Polícia Federal, desempenhando as atribuições do cargo de Agente, registrar como ocorre e se constitui esse processo exigiu observação, participação e pesquisa através de duas especializações e finalmente um mestrado profissional em gestão pública na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

O interesse sobre o tema surgiu em 2009, quando realizei o curso de especialização em Políticas e Gestão de Segurança Pública na UFES, ocasião em que fui discente da professora Dr.<sup>a</sup> Jacqueline de Oliveira Muniz, referência nacional em estudos sobre polícia, e do Dr. Roberto Kant de Lima, antropólogo e pesquisador da Universidade Federal Fluminense (UFF).

Assim, a experiência e vivência como policial federal acompanhadas e guiadas por estudos acadêmicos na área da administração e gestão, proporcionaram olhar diferenciado sobre situações organizacionais que ocorrem na instituição, principalmente em relação à criação e compartilhamento do conhecimento gerado. Em 2017, iniciei novos estudos sobre o tema, desta vez no curso de especialização em Ciências Policiais, o qual finalizei em 2019. A partir daí, prossegui estudos sobre polícia e suas formas de gestão no mestrado profissional em Gestão Pública.

Ao iniciar este estudo, tive contato com novas perspectivas da aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento, um dos caminhos para chegar à inovação que conduz as organizações à realização de seus objetivos institucionais. Então, a gestão do conhecimento mostrou-se uma preocupação igualmente importante em organizações privadas e públicas, sendo que nas

---

<sup>1</sup> O conhecimento organizacional é o tipo de conhecimento acumulado por uma organização através do qual busca alcançar seus objetivos institucionais, não se tratando, neste caso, do conhecimento científico ou seus métodos, que é um outro tipo de conhecimento.

<sup>2</sup> Esclareço que a seção – Temporalidades – será redigida na 1ª pessoa do singular, por se tratar de uma apresentação pessoal deste estudo.

organizações públicas, estas distantes dos objetivos de lucro, os processos e componentes da gestão do conhecimento são guiados pela necessidade de atendimento às demandas econômico-sociais da sociedade, sendo de interesse de outras organizações governamentais, não-governamentais e cidadãos-usuários.

Especialmente em relação às organizações policiais, ao abordar os processos e componentes da gestão do conhecimento, identifiquei diferentes concepções do termo conhecimento. Uma delas se refere a um tipo de conhecimento específico relacionado à sua natureza investigativa, sendo conhecimento técnico desenvolvido a partir da prática do inquérito policial. Além disso, o termo conhecimento também é utilizado na acepção do conhecimento de inteligência policial, este tratando-se da atividade de inteligência que lida com “informes” trocados entre agências de segurança de diversos níveis e natureza, constituindo-se como conhecimento. Mas o conhecimento inteligência policial e o conhecimento técnico derivado do inquérito policial estão inseridos na gestão do conhecimento organizacional, não devendo existir qualquer dúvida quanto a isso. Assim, os apontamentos a que esta pesquisa levará são direcionados à gestão do conhecimento organizacional, sendo aplicáveis em qualquer âmbito ou grau da administração pública.

## 1.2 O TEMA

A gestão do conhecimento organizacional torna-se fator de inovação e mudanças relevantes, necessárias para a atualização de práticas a fim de se alcançar efetivamente os objetivos organizacionais.

Batista (2012, p. 39)<sup>3</sup> esclarece que o conhecimento se tornou no início do século XXI um ativo mais importante que a força de trabalho, e sua gestão no setor público traz vantagens para servidores, gestores, equipes de trabalho, organizações públicas e sociedade como um todo, tendo como resultado o surgimento de práticas inovadoras de gestão, melhoria de processos, melhoria

---

<sup>3</sup> As citações indiretas neste estudo estão paginadas, por orientação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Ufes, 2020.

de produtos e melhoria de serviços públicos que beneficiam cidadãos-usuários e a sociedade em geral. O autor aponta que o contexto atual é marcado pelo surgimento da sociedade ou economia do conhecimento, por isso exigindo das organizações públicas ações de gestão do conhecimento organizacional voltadas à identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento criado. Para ele todas as ações devem ter como orientação os princípios básicos da administração pública, que são eficiência, qualidade e efetividade social, e os princípios constitucionais, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, que guiam toda a administração no Brasil.

Com a gestão do conhecimento implementada na administração pública, os resultados podem ser vistos em cada um desses princípios. Como exemplo, pode-se citar a pesquisa de Andrade (2019, p. 11) em que revela como a gestão do conhecimento organizacional foi fundamental para o aperfeiçoamento das operações da Polícia Federal, que passaram a alcançar resultados mais amplos. Em sua pesquisa o autor demonstrou que as operações da Polícia Federal se multiplicaram por 30 vezes em 13 anos, saindo de 18 operações para 550 deflagradas ao ano no período de 2003 a 2016. O autor afirma que esses resultados foram frutos da gestão do conhecimento sobre a experiência adquirida em planejamento e execução, que possibilitou que essa experiência em planejamento e execução – conhecimento tácito<sup>4</sup> – não fosse perdida e percorresse o que Nonaka e Takeuchi (1995, p. 56) denominam de espiral do conhecimento.<sup>5</sup>

Andrade (2019, p. 11) utilizou em sua abordagem a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), a qual explica que o conhecimento organizacional é criado ao percorrer 4 etapas que denominam de socialização, externalização, combinação e internalização, passando de indivíduo a indivíduo, de indivíduos a grupos, e finalmente ao nível

---

<sup>4</sup> O conhecimento tácito é aquele referido como *know how* e que é de difícil transmissão pois pertence tão somente ao indivíduo; conhecimento explícito é aquele exposto em normas, regras, orientações, de forma escrita ou codificada em fórmulas, desenhos, esquemas. Esses conceitos serão tratados no capítulo de aporte teórico.

<sup>5</sup> Espiral do conhecimento é um modelo baseado numa analogia e significa a mobilização do conhecimento tácito que é ampliado organizacionalmente e cristalizado em níveis ontológicos superiores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 82).

organizacional ou interorganizacional. Os autores apontam em sua teoria o inter-relacionamento entre conhecimento tácito, que reside no indivíduo, e sua tradução ou externalização para outros indivíduos ou grupos como conhecimento explícito. Explicam que o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito desde que existam condições ideais para tal. Nas organizações, essas condições para a criação do conhecimento devem ser aperfeiçoadas a partir de processos de gestão, com componentes que realmente possibilitem que o processo ocorra. Ao final do processo de criação ou conversão do conhecimento, o conhecimento tácito, aquele pertencente ao indivíduo e de difícil expressão, chega como conhecimento explícito em forma de manuais e orientações, objetivado em procedimentos no interior das estruturas de circulação de conhecimento da organização, de forma acessível a todos os outros indivíduos.

Ante aos fatos, a finalidade desta pesquisa foi analisar de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, através da descrição de sua estrutura burocrática de circulação de conhecimento; avaliação de sua eficácia; mensuração do alcance e efeitos do conhecimento gerado pelo curso de especialização em Ciências Policiais; e, descrição e análise da dinâmica do processo de criação do conhecimento, assim como estabelecido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 56), em sua teoria da criação do conhecimento.

Assim, para estudar a gestão do conhecimento organizacional aplicada ao serviço público, mas aqui aplicada especialmente às instituições policiais, a pesquisa passa a analisar a natureza dessas organizações, entendendo o conceito de polícia e o desenvolvimento dessa instituição nas sociedades moderna e contemporânea a fim de compreender as características específicas desses órgãos que são os materializadores do poder de coerção física estatal.

Desta forma, a investigação traz a compreensão de como os princípios básicos e constitucionais da administração pública podem ser alcançados a partir da implementação e aperfeiçoamento da gestão do conhecimento organizacional em instituições policiais.

### 1.3 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A polícia moderna surge no século XIX e se desenvolve ao longo do século XX (BAYLEY, 2017, p. 35) acompanhando as exigências de adequação dos Estados ao processo civilizatório corrente, o que leva a uma constante atualização técnica e tecnológica da administração policial, através da gestão de pessoas e conhecimento, fazendo surgir e consolidar processos de seleção, treinamento e capacitação continuada (BITTNER, 2017, p. 93).

No Brasil, a polícia acompanha esse mesmo paradigma da profissionalização, do interesse público e da especialidade, assim como descrito por Bayley e Bittner (2017), a partir de instituições criadas por lei, mantidas pelo Estado, relação profissional, investimento em formação e capacitação continuada, oferta de salário e trabalho em tempo integral. Afasta-se assim de um modelo não profissional ao qual predominavam atividades de vigilância privada, esporádicas e sem treinamento (BAYLEY; BITTNER, 2017).

Nesse percurso, a partir a globalização da criminalidade, das tecnologias e do conhecimento (VALENTE, 2010a, p. 105), a pesquisa observou que as polícias, como estruturas de estado, se adaptam através do aperfeiçoamento das relações profissionais, pela condução a partir dos preceitos da sociedade vigente e pela especialização de sua atividade, podendo-se inferir que sua estrutura rígida torna-se fluida, adaptando-se a um novo modelo de pensamento e sociedade (VALENTE, 2011a, p. 47), e ambígua (COSTA, 2005, p. 25). Assim, sinaliza-se que as organizações policiais passam a comportar-se de forma a buscar soluções em sintonia com um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e diverso, onde figuram organizações criminosas – o crime; a sociedade – onde se encontram seus principais *stakeholders*;<sup>6</sup> e os conceitos

---

<sup>6</sup> Freeman (1984), apud Chaves (2019, p. 81), conceitua *stakeholders* como indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pela busca da realização da missão da organização. Na sequência, Hummels (1998), apud Chaves (2019, p. 82), conceitua *stakeholders* como grupos ou indivíduos que alcançam legitimidade e participam da gestão da organização “[...] por serem afetados pelas práticas, políticas e ações da empresa”. Oliveira e Garcia (2020, p. 139) tratam *stakeholders* como os agentes sociais envolvidos nos processos da administração pública, definindo-os como *stakeholders* sociais e apontam sua origem no ideal de democracia materializado na Constituição de 1988, a qual trouxe novos direitos, especialmente os de exercer o controle sobre a administração pública e o de participação efetiva da sociedade na condução das políticas públicas.

abstratos de direitos e liberdades individuais em crescente insegurança e incerteza (VALENTE, 2011a, p. 47).

Também em razão desse *status* de sociedade moderna (VALENTE, 2010b), induz-se que as polícias devem ter sua atuação voltada à proteção de princípios e valores constitucionais, e à defesa e promoção dos direitos humanos, buscando distinguir-se como instituições que atuam sob um novo paradigma, agora o paradigma do conhecimento científico (STONE; TRAVIS, 2011, p. 15; WEISBURD; NEYROUD, 2011, p. 12).

Observa-se neste estudo, assim como Valente (2011b, p. 95) que esse novo paradigma exige que a atividade policial possa fundamentar suas decisões em fatos e práticas cientificamente comprovados, oriundos de observações e experimentações cujos resultados sejam realmente eficazes. A forma de atuar com base em ações e decisões tomadas em justificativas subjetivas e individuais sem fundamentação é uma realidade da atividade policial apontada por Minayo e Souza (2003, p. 17).

Mesmo com a adoção de estratégias inovadoras de gestão, como políticas de controle e prevenção ao crime, modelos que ao final orientam a atividade policial, Azevedo, Riccio e Ruediger (2011, p 11); James (2017, p. 31); Plant e Scott (2009, p 31), apontam que a profissão hesita em adotar políticas e práticas baseadas em conhecimento científico, resultando na dificuldade em conectar ciência e atividade policial.

Com base nesse contexto, esta pesquisa elegeu como objeto de estudo o curso de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Policiais criado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) em 2010. Assim, sua tessitura visou buscar respostas ao objeto de estudo que se deu em analisar de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal?



## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) contribui como componente da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo buscou:

1. Identificar e conhecer os modelos e teorias da gestão do conhecimento e sua aplicação na Polícia Federal;
2. Descrever e analisar o alcance e efeito da estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal a partir do curso de especialização em Ciências Policiais;
3. Descrever e analisar o curso de especialização em Ciências Policiais em seus elementos, condução, relevância e percepções dos egressos.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos ora listados, a pesquisa construiu duas matrizes de orientação teórico metodológica iniciais baseadas no modelo da Matriz de Amarração de Mazzon (2018, p. 767), adaptado por Olivier e Dias (2020, p. 26), disponíveis nos APÊNDICES E e F.

Nessa matriz pode-se visualizar os objetivos geral e específicos, as questões de pesquisa correspondentes, técnicas e ferramentas iniciais de coleta e análise de dados e os resultados esperados. A partir dela, a pesquisa avançou na avaliação da articulação entre esses elementos (MEI, 2017, p. 38; OLIVIER; DIAS, 2020, p. 26), ampliando a possibilidade de sucesso ao término da investigação.

## 1.5 PRODUTO TÉCNICO ELABORADO

A partir dos objetivos alcançados por esta pesquisa, construiu-se um produto técnico/tecnológico (APÊNDICE A) representado por um Relatório Técnico *Per Se*, denominado “Diretrizes para implementação e adequação efetiva de processos de gestão do conhecimento organizacional nos cursos de pós-graduação ofertados pela Academia Nacional de Polícia”.

O seu conteúdo traz sugestões e direcionamentos que podem subsidiar propostas e projetos de correção na gestão do conhecimento aplicada aos cursos de pós-graduação da Academia Nacional de Polícia (ANP), encontrando respaldo no Plano Estratégico da Polícia Federal 2020/2023, Portfólio Estratégico, Mapa Estratégico (<https://www.gov.br/pf/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>) e no Plano de Desenvolvimento Institucional da Academia Nacional de Polícia 2021/2025, nos seguintes objetivos:

- Tornar-se referência mundial em Ciência Policial;
- Fortalecer a cultura de gestão estratégica: gestão do conhecimento, fomento à pesquisa, desenvolvimento e Inovação: desenvolver, sistematizar e implantar sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento, promovendo a comunicação entre as partes interessadas e preservando o aprendizado, fomentando a pesquisa científica e a inovação, estudos e experimentos de interesse da Instituição;
- Tornar-se referência de gestão moderna e atuante: fortalecer a cultura estratégica organizacional, disseminar o conhecimento em todos os campos do saber, analisar permanentemente o desempenho institucional, desenvolver estudos avançados em Ciências Policiais, fortalecer mecanismos de governança;
- Promover a gestão do conhecimento acerca de temas de segurança pública e outros considerados relevantes e aplicáveis na operacionalização das atividades da PF e de instituições congêneres;

- Fortalecer a cultura de gestão do conhecimento na Escola de Governo (Egov) e em toda a Polícia Federal, organizar a produção técnica e científica como fonte do saber policial, facilitar a disseminação do conhecimento produtivo e armazenado.

Este produto técnico/tecnológico (APÊNDICE A) encontra-se classificado na Linha de Pesquisa 2 do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, denominada Tecnologia, inovação e operações no setor público, classificando-se em Projeto Estruturante 4 - Transformação e Inovação Organizacional. O produto técnico resultante é denominado Relatório Técnico Conclusivo (Tipo) e como Subtipo, Relatório Técnico Conclusivo *Per Se*. Seu título é “Diretrizes para implementação e adequação efetiva de processos de gestão do conhecimento organizacional nos cursos de pós-graduação ofertados pela Academia Nacional de Polícia”.

#### 1.6 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A delimitação deste estudo se deu a partir do curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP), na cidade de Brasília/DF, e seus egressos sendo estes a principal fonte de dados da pesquisa. Outro aspecto a ser considerado na delimitação, foi a origem dos atos de gestão da instituição, os quais têm como fonte a Academia Nacional de Polícia e os órgãos centrais da Polícia Federal, localizados na cidade de Brasília/DF, de onde emanam as políticas de gestão do conhecimento organizacional para todas as unidades do país.

O estudo leva ainda em consideração o local onde o egresso exerce as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação), tendo como critério as regiões do país (regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul). O recorte espacial leva em conta as especificidades dos problemas policiais ali encontrados, como os ocasionados pela existência de fronteira internacional, portos e aeroportos internacionais, rotas de entrada ou saída de drogas, dentre outros. Temporalmente, a pesquisa ficou adstrita à normatividade atual da organização, tendo em vista que seus resultados deverão ter reflexos nas

políticas de gestão do conhecimento atualmente empregadas. Quanto ao corpo amostral, esta dissertação buscou respondentes em todas as 5 turmas do curso, desde sua criação, em 2010, até a última turma finalizada em 2019, lembrando que durante o desenvolvimento desta pesquisa havia uma sexta turma em andamento, que por este motivo não foi considerada para estudo.

Na prática, este estudo foi realizado para avaliar o alcance do conhecimento produzido pelos egressos do curso de especialização em Ciências Policiais dentro da instituição, trazendo uma valiosa abordagem diante da importância da gestão do conhecimento organizacional para a concretização de inovações.

Nessa perspectiva, os resultados que se propõem com esta pesquisa podem trazer consequências positivas na corporação, pois terão capacidade de influir positivamente nas políticas de gestão do conhecimento organizacional. Outra característica importante está no universo da população pesquisada – policiais federais egressos que exercem as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação) em toda a dimensão do território brasileiro, o que poderá levar os resultados desta dissertação a ter reflexos em uma escala nacional a partir das análises do relatório técnico conclusivo.

## 2 APORTE TEÓRICO

Este capítulo trata dos conceitos de conhecimento, gestão do conhecimento, e a diferença entre gestão do conhecimento no setor privado e gestão do conhecimento no setor público. A seguir, apresenta modelos e teorias que deram suporte à pesquisa, apontando para os conceitos de conhecimento tácito e explícito, e a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). Seguindo, o estudo expõe pesquisas recentes e trabalhos correlatos com aplicação do sistema SECI<sup>7</sup> em instituições privadas e públicas da justiça e/ou segurança pública, demonstrando a versatilidade da teoria da criação do conhecimento.

Finaliza o capítulo, com a natureza da organização policial, tendo em vista que o estudo aponta uma mudança de paradigma nas organizações policiais constatando a necessidade de assimilação de práticas e conhecimentos científicos como parâmetros para a atividade policial, reforçando a importância dos processos de formação inicial e continuada, incluindo o curso de especialização em Ciências Policiais da Polícia Federal, objeto deste estudo.

Como forma de sistematização e melhor visualização da pesquisa a fim de garantir a articulação de seus elementos teóricos, foi produzida uma segunda matriz de consistência teórico metodológica, desta vez em sua forma completa, onde se apresentam os elementos teóricos orientadores da pesquisa.

A importância da matriz de amarração teórica (MAZZON, 2018, p. 764), é permitir a reflexão crítica e garantir que todos os elementos estejam concatenados e articulados, possibilitando refletir se o modelo teórico materializado nas hipóteses de pesquisa está formulado de maneira correta. A seguir, a pesquisa passa ao conceito de conhecimento e suas faces tácita e explícita.

---

<sup>7</sup> O processo SECI de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) será devidamente conceituado e explicado no capítulo da fundamentação teórica. A sigla refere-se às quatro etapas de criação do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

## 2.1 CONCEITO DE CONHECIMENTO

O conhecimento é um dos grandes temas da Filosofia, e sua mais longínqua definição data da Grécia Antiga, nos diálogos de Platão (427-347 a.C.), especialmente no diálogo Teeteto. No período moderno Kant foi um dos grandes filósofos que em sua teoria do conhecimento diferenciou conhecimento objetivo de subjetivo com interesse na distinção do conhecimento científico. Karl Popper (2012) também introduziu diferenciações entre conhecimento objetivo e subjetivo, e suas relações na criação de mundos distintos: mundo físico, mundo dos estados mentais e mundo dos produtos da mente (BETTIN, 2014, p. 35).

Batista, Costa e Alvares (2007, p. 14) destacam a semelhança do modelo de Nonaka e Takeuchi – sistema SECI – com a concepção dos 3 Mundos de Karl Popper, em que os conceitos de conhecimento tácito e conhecimento explícito se assemelham aos conceitos de conhecimento subjetivo e objetivo que se inter-relacionam na teoria dos 3 Mundos de Popper.

No escopo desta pesquisa, Graebin *et al.* (2016, p. 1) apontam a importância da obra de Polanyi, *The tacit dimension* (1966), em que o autor destaca a influência do conhecimento tácito nas relações que o homem tem com o mundo, definindo-o como um tipo de conhecimento que não se pode formalizar facilmente, afirmando “[...] sabemos mais do que podemos expressar [...]” (POLANYI, 1966, p. 4, tradução nossa).<sup>8</sup> Esse é o princípio basilar do conhecimento tácito e significa que muito do que um indivíduo sabe não se pode formalizar, verbalizar ou transmitir por meio de palavras (POLANYI, 1966). Em sua obra o autor destaca que o conhecimento é socialmente construído, que todo conhecimento é tácito ou fundado no conhecimento tácito e que nenhuma descoberta pode ser explicada somente por regras ou algoritmos articulados.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) afirmam que adotam em sua teoria da criação do conhecimento organizacional uma definição tradicional de conhecimento,

---

<sup>8</sup> [...] we can know more than we can tell [...] (POLANYI, 1966, p. 4).

qual seja, a de conhecimento como crença verdadeira justificada, definindo tal conceito como “[...] processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade [...]”, distinguindo ainda informação de conhecimento, sendo a primeira um meio necessário para construir a segunda, onde as crenças e compromissos de seu detentor influenciam no fluxo da informação.

Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64) apontam a inter-relação entre conhecimento e contexto, citando a obra de Peter Berger e Thomas Luckmann, “A construção social da realidade” (BERGER; LUCKMANN, 2004), em que a realidade é construída a partir de um contexto histórico e social de inter-relações que molda julgamentos, comportamentos e atitudes. Desta forma, os autores moldam a base fundamental para a teoria da criação do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5),<sup>9</sup> lembram que teóricos socioeconômicos como Drucker, Toffler, Quinn e Reich, redobram os interesses nos estudos desse tema, anunciando a chegada de uma nova economia ou sociedade – a sociedade do conhecimento – mas que os mesmos não orientaram para o estudo dos processos ou mecanismos da criação do conhecimento. O termo sociedade do conhecimento fora cunhado por Peter Drucker (1993), através do qual define conhecimento como um ativo intangível das organizações, distinguindo-o de outros recursos até então mais importantes como trabalho, capital e terra, colocando-o no patamar de único recurso significativo.

Para Polanyi (1966, p. 15), a origem de todo o conhecimento estava na intuição individual, inclusive na origem do próprio conhecimento científico, este disciplinado e baseado na observação, experimentação e crítica. Nesse aspecto, Gertler (2003, apud Graebin et al., 2016) diz que a pesquisa de Polanyi (1966) distingue conhecimento tácito de conhecimento explícito, e também afirma que o conhecimento tácito está na base de todo o conhecimento, inclusive na base do conhecimento científico, que é produzido

---

<sup>9</sup> Utilizou-se referencial teórico da década de 90, séc. XX, por serem obras originais, amplamente citadas em pesquisas sobre o tema gestão do conhecimento. Apesar de se encontrarem obras mais recentes desses autores, as referências utilizadas nas pesquisas atuais são à essa década, por isso a opção em dialogar com as obras desse período.

por indivíduos que crescem suas pesquisas de novos conhecimentos com conteúdo profundamente pessoal, o conhecimento tácito.

Desta forma, Graebin et al. (2016, p. 13) reafirmam a importância da dimensão tácita na formação de todo e qualquer conhecimento e dizem que ao se eliminar o viés pessoal do conhecimento, elimina-se também a descoberta. Surgem, então, algumas definições de conhecimento como as reunidas por Stenmark (2001), também referenciadas por Ferreira (2019, p. 34), e outros: conhecimento como compromissos e crenças criadas a partir de mensagens – crença verdadeira justificada (NONAKA; TAKEUCHI, 1995); conhecimento como experiências, valores, ideias e informações de contexto (DAVENPORT; PRUSAK, 1998); informação que tem função e significado (ACKOFF, 1997; BELLINGER *et al.*, 1997); informação de valor proveniente da mente humana (DAVENPORT, 1998); e outras como: conhecimento como crenças justificadas e verdadeiras (CHOO; DETLOR; TURNBULL, 2000, p. 31) e, conhecimento como abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por alguém, não podendo ser descrito inteiramente (SIRIHAL; LOURENÇO, 2002, p. 9) – em todas essas conceituações, Ferreira (2019, p. 34) aponta o conceito de conhecimento tácito como base para a construção de uma nova abordagem na gestão do conhecimento nas organizações.

Assim, a preocupação em conceituar o conhecimento evolui para os conceitos de conhecimento tácito e explícito, surgindo as primeiras teorias da criação do conhecimento, sendo uma das mais conhecidas e aceitas, a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), que articula os conceitos de conhecimento tácito, conhecimento explícito e seu processo de criação, juntamente com a gestão do conhecimento no âmbito organizacional.

## 2.2 CONCEITO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 11), pode-se definir gestão do conhecimento organizacional como o processo contínuo de criação de novos conhecimentos que devem ser disseminados amplamente através da organização e incorporados rapidamente em novos produtos/serviços,



tecnologias e sistemas, de forma a perpetuar mudança no interior da organização. A gestão do conhecimento organizacional também pode ser definida como um conjunto de processos de informação organizacional interligados e que se alimentam mutuamente, numa visão holística do uso da informação em etapas da criação de significados, construção de conhecimentos e tomada de decisões (CHOO, 2003, p. 27).

Terra (2018, p. 99) amplia a definição de gestão do conhecimento incluindo elementos da visão empresarial e das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), definindo-a como organização de políticas internas, ferramentas, processos e tecnologia direcionados à geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, uso e proteção de conhecimentos a fim de gerar benefícios para a organização, colaboradores e partes interessadas.

Andrade (2019, p. 22), Arantes (2018, p. 59) e Santos (2020, p. 23), apontam que a gestão do conhecimento se tornou importante na administração desse bem intangível, fundamental elemento nos processos de inovação nas organizações modernas. Tal fato, segundo os autores, levou teóricos dentro e fora das universidades a tratar da criação do conhecimento organizacional, apontando que uma das abordagens mais importantes surgiu no final da década de 1980, a partir dos trabalhos de Nonaka, e em 1991, quando publicou em coautoria com Takeuchi o livro *The knowledge creating company*.

Foi com esse trabalho que sua abordagem se tornou referência na área da gestão do conhecimento organizacional, na qual demonstra a concepção de espiral do conhecimento e o modelo de criação do conhecimento, denominado processo SECI,<sup>10</sup> em que narra a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

---

<sup>10</sup> A sigla SECI é utilizada para designar o modelo de criação do conhecimento criado por Nonaka e Takeuchi o qual é dividido em quatro fases, socialização, externalização, combinação e internalização. Essas fases serão estudadas no próximo tópico.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Segundo Batista (2012, p. 39) a gestão do conhecimento no setor privado representa uma ferramenta de inovação a fim de aumentar a satisfação do cliente, a produtividade e o lucro financeiro, gerando riquezas para seus acionistas, fazendo retornar seu investimento, aumentando a competitividade da empresa e possibilitando sua perpetuação no mercado. Já no setor público o destinatário de seus processos não são clientes, mas cidadãos-usuários e a sociedade.

Por sua vez, no setor público, a gestão do conhecimento serve principalmente para implementar práticas de melhoria na gestão e qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício dos cidadãos-usuários e sociedade em geral, seus principais *stakeholders*. No setor público, as políticas de gestão, incluindo-se a gestão do conhecimento, devem seguir os valores da organização, quais sejam, conduta ética, responsável e com vistas à promoção de uma gestão sustentável (OLIVEIRA; GARCIA, 2020, p. 146), que são diferentes dos valores das organizações privadas.

Batista (2012, p. 15) defende a criação de um modelo genérico de gestão do conhecimento que sirva a todas as organizações públicas, mas esse modelo deve possuir determinadas características a fim de atender aos valores dessas organizações, quais sejam: modelo genérico (que sirva para todas as organizações públicas), holístico (que permita um entendimento integral da gestão do conhecimento), com foco em resultados (que vise alcançar objetivos estratégicos e melhorar o desempenho) e específico para a administração pública brasileira. A seguir, a pesquisa passa a abordar modelos e teorias da gestão de conhecimento.

### 2.4 MODELOS E TEORIAS APLICADOS

Os estudos sobre a gestão do conhecimento organizacional nem sempre estiveram presentes nas organizações. Esse tipo de pesquisa teve seu surgimento no final dos anos 80, a partir dos estudos da área econômica como

os de Alvin Toffler, ao afirmar que a era da informação havia chegado e as organizações que não atentassem a esse fato, estariam fadadas ao fracasso. Desde então, a ciência da administração passou a ter o conhecimento organizacional e sua gestão como um dos principais focos de estudo. Esses estudos foram desenvolvidos principalmente voltados à gestão privada, entretanto, com o avanço e modernização das novas tecnologias, culminando com a modernização das estruturas estatais em todo o mundo, a gestão do conhecimento organizacional passou a ser desenvolvida também junto às organizações públicas que, diante das dinâmicas cada vez mais complexas da sociedade passa por necessidades de se ajustar, tendo como principal ferramenta a moderna administração com novos modelos de gestão, incluindo-se a gestão do conhecimento organizacional.

Batista (2012, p. 39) afirma que estar preparado para mudanças passou a ser fundamental para o alcance dos objetivos institucionais nas organizações públicas. Essa postura resultou no surgimento de estudos sobre temas como conhecimento tácito e explícito, gestão do conhecimento, inovação e tomada de decisão, fazendo surgir modelos e teorias passíveis de serem aplicados às organizações públicas dos diversos setores e especialmente às organizações da segurança pública. Com essa discussão no centro do processo, este estudo optou por abordar o objeto conhecimento organizacional na Polícia Federal através da teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, a partir do modelo SECI de conversão do conhecimento.

Segundo Arantes (2018, p. 59), a vantagem de se utilizar a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) diz respeito ao fato de que o modelo SECI é uma das poucas teorias de criação do conhecimento disponíveis que explora as inter-relações entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, sendo um modelo que não se limita à transferência de conhecimento, mas à sua criação, sendo amplamente usado em diversas áreas de pesquisa, como aprendizagem organizacional e desenvolvimento de novos produtos.

Os trabalhos de Nonaka e Takeuchi (1995), sua abordagem através do sistema SECI e a noção de espiral do conhecimento, formam a base teórica desta

pesquisa a fim descrever de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional em organizações policiais.

Nonaka (1994) propõe um paradigma para gerenciar o que chama de aspectos dinâmicos da criação do conhecimento organizacional, baseado em um processo de diálogo contínuo entre conhecimento tácito e explícito. Para o autor, o conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em linguagem formal (texto escrito, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc.), e o conhecimento tácito, de difícil articulação formal, sendo um conhecimento pessoal incorporado na experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como crença, perspectivas e sistema de valores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 56).

Assim, o conhecimento tácito é de difícil transmissão, sendo altamente pessoal e reconhecido através de estruturas como intuição subjetiva, *insights* e palpites, sendo profundamente enraizado nas ações e experiências individuais, fazendo parte de estruturas de ideias, valores e *know-how*. O conhecimento explícito é representado em forma de dados, manuais, fórmulas científicas, números, sendo de fácil entendimento, compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1998, p. 42), e reconhecido como aquele que pode ser facilmente processado por computadores, transmitido eletronicamente ou armazenado em bancos de dados, tornando-se de fácil acesso e transmissão.

Desta forma, o caráter intuitivo e subjetivo do conhecimento tácito dificulta seu processamento, transmissão ou aquisição por algum meio lógico e sistemático, devendo, para que isso ocorra, passar por um processo de conversão (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 57), para que possa ser comunicado e difundido na organização de maneira formal e sistemática.

Araujo, Mottin e Rezende (2013, p. 285) definem conhecimento explícito como de fácil codificação, transferência e reutilização, sendo expresso em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, etc., geralmente veiculados em suporte físico ou digital. O conhecimento tácito, está intrinsecamente relacionado ao

primeiro (explícito), faz parte do conhecimento subjetivo, habilidades de uma pessoa, sistema de ideias, percepção e experiência, sendo de difícil formalização, transferência ou explicação.

Ao definir conhecimento tácito Batista (2012, p. 78) o sinaliza como o conhecimento mais valioso, sendo interno e pessoal, que se encontra na mente das pessoas, o qual é atualizado através de processos de aprendizagem. Já conhecimento explícito, é aquele externalizado de forma adequada utilizando suportes como livros, revistas, artigos.

Para converter esse conhecimento tácito em explícito, os autores destacam processos como o uso de linguagem e simbolismos figurativos e a existência de ambiguidades e redundâncias no ambiente organizacional. A partir deles, o compartilhamento do conhecimento pessoal (tácito) com outros indivíduos da organização torna-se possível (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 56). Assim, através da metáfora e da analogia, é viável reunir o que se conhece, mas não se tem capacidade de verbalizar de forma objetiva.

Assim se aperfeiçoa o conhecimento tácito, em novas formas de expressão, cristalizando e ampliando o conhecimento dentro da organização por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observações. Santos (2020, p. 24) destaca ainda que a partir da presença de ambiguidades e redundâncias no ambiente organizacional, especialmente relacionadas aos processos de criação do conhecimento, é permitida a construção de novos significados e estímulo ao diálogo e a comunicação, o que pode levar à criação de uma base comum de conhecimento entre os indivíduos da organização, facilitando a transferência de conhecimento.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 56) afirmam que na teoria da criação do conhecimento, conhecimento tácito e conhecimento explícito se inter-relacionam em um processo de quatro estágios: socialização, externalização, combinação e internalização, o processo SECI. A saber.

No estágio de *socialização* a conversão se dá por meio do conhecimento tácito para tácito; na *externalização*, do conhecimento tácito ao conhecimento

explícito; na *combinação*, de explícito para explícito; e na *internalização*, de explícito para tácito, conforme Figura 1.

**Figura 1 – Espiral do conhecimento**



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

De acordo com os autores (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 56), a socialização (tácito para tácito) é uma etapa do processo de criação de conhecimento na qual indivíduos compartilham experiências através de modelos mentais e habilidades técnicas, sem o uso da linguagem, mas principalmente através da observação, imitação e prática (DINIZ, 2019, p. 28). Os autores observam que no ambiente organizacional a capacitação/formação no trabalho utiliza esse princípio.

A externalização (tácito para explícito) representa o verdadeiro momento de criação do conhecimento, em que o conhecimento tácito se articula dentro de conceitos que o tornam explícito, através de metáforas, analogias, hipóteses ou modelos. Nesse processo, a escrita, na tentativa de articular as imagens, cria expressões muitas vezes inadequadas, incompletas e insuficientes, promovendo a reflexão e a interação entre os indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 64). Os autores identificam o processo de externalização na criação de conceitos em que diálogo e reflexão estão em ação. Os autores explicam que é na etapa da externalização que ocorre a conversão do conhecimento tácito em conceitos explícitos, estando aí a chave para sua

criação, quando são criados novos conceitos a partir do uso sequencial de metáforas, analogias e modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 66).

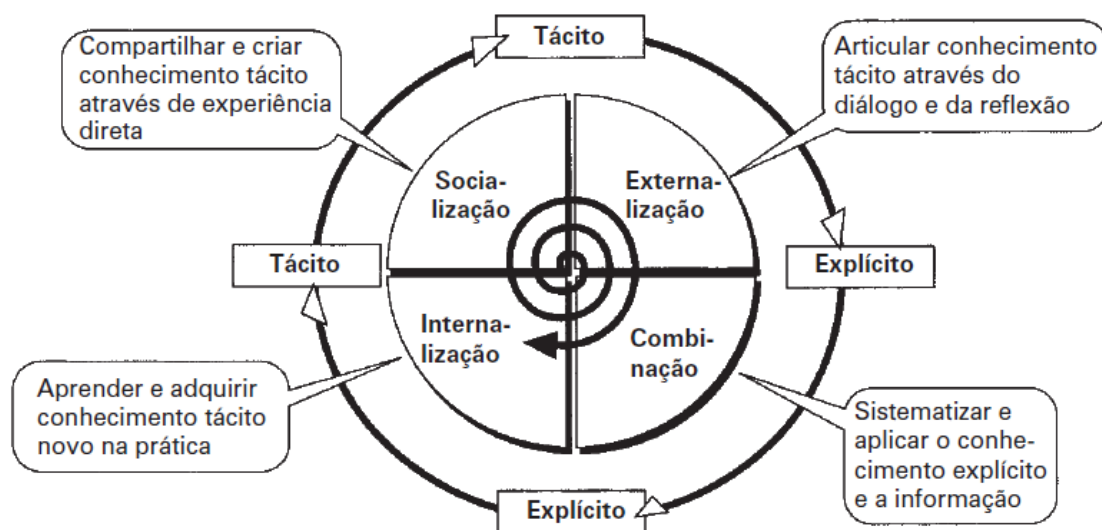
É na externalização que são criados novos significados ou paradigmas a partir de desequilíbrios, inconsistências ou contradições que são observados em conceitos existentes. Nesse processo criativo e cognitivo, assim definido pelos autores, a metáfora traz o desequilíbrio, e a analogia estabiliza o conceito, aproximando-se da lógica necessária que dá luz ao desconhecido ou, em outras palavras, traz equilíbrio, cria conceitos explícitos que podem ser articulados por uma linguagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 64).

O terceiro estágio, a combinação (explícito para explícito), ocorre a sistematização de conceitos explícitos a partir de um sistema de conhecimento já existente na organização, como o uso criativo em larga escala de sistemas de redes, podendo levar a novos conhecimentos. Os autores apontam essa forma de criação de conhecimento na educação formal e na capacitação (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 67).

A internalização (explícito para tácito) é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito, principalmente através da verbalização, da diagramação em documentos e manuais, e histórias orais, facilitando a transferência de conhecimento explícito para outras pessoas. É o aprender fazendo, argumentam os autores. Nesse momento, as experiências dos indivíduos nos processos de socialização, externalização e combinação são importantes.

A Figura 2 resume os quatro modos de conversão com a descrição de cada etapa, mostrando a amplificação do conhecimento em quantidade e qualidade, onde observa-se evolução nos níveis ontológico e epistemológico (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

**Figura 2 – Processo SECI**



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24).

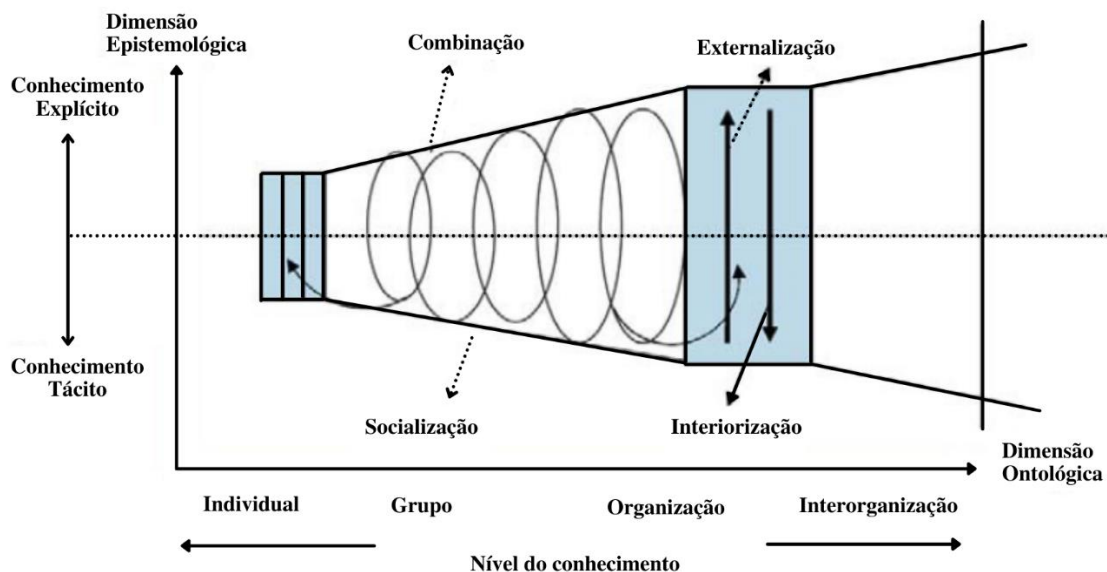
No entanto, os autores alertam que o conhecimento tácito gerado a partir do acúmulo de conversão do conhecimento nos indivíduos precisa ser socializado e externalizado, para então chegar à combinação entre conhecimentos explícitos, e realimentar o sistema através da internalização, perfazendo-se a espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento é baseada em processos no quais o conhecimento tácito acumulado no indivíduo percorre os níveis ontológicos que partem do indivíduo ao grupo, do grupo à organização (setores, departamentos, divisões) e de uma organização à outra (nível interorganizacional). O outro nível, é o nível epistemológico, em que o conhecimento tácito é amplificado organizacionalmente ao conhecimento explícito através dos quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 72).

Com isso, os autores demonstram que uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, pois o conhecimento tácito dos indivíduos é a base para a criação do conhecimento organizacional, e de todo o conhecimento. Assim, como vislumbrado pelos autores, pode-se observar graficamente como funciona sua teoria através da Figura 3 a seguir.



**Figura 3 – Espiral de criação do conhecimento organizacional**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995, p. 82).

A Figura 3 nos traz em forma gráfica a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Nela, pode-se observar a dimensão epistemológica, composta pelo conhecimento tácito e conhecimento explícito, e a dimensão ontológica desde o nível individual, até o nível interorganizacional. Na parte interna da figura, observam-se os quatro estágios do processo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) através dos quais o conhecimento é aperfeiçoado, num modelo em forma de espiral, de tácito a explícito e do individual ao organizacional ou interorganizacional, retornando novamente ao indivíduo e reiniciando todo o processo.

O Quadro 1 a seguir explicita as etapas da teoria da criação do conhecimento. Nele, encontra-se a definição de cada etapa do modelo SECI apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), discriminando os tipos de abordagens teóricas mais comuns para cada etapa, mostrando indicadores ou facilitadores para que estas ocorram. Esses facilitadores ou indicadores descrevem a maneira como ocorre a etapa e os prováveis componentes que devem estar presentes para que se realize.

**Quadro 1 – Os quatro modos de conversão do conhecimento**

<b>Modos</b>	<b>Definição</b>	<b>Indicadores ou Facilitadores</b>
Socialização	Conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa em conhecimento tácito de outra pessoa. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo.	Ocorre diálogo frequente e comunicação face a face; <i>brainstormings</i> , <i>insights</i> e intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (grupos heterogêneos); valoriza-se o trabalho do tipo mestre-aprendiz: observação, imitação e prática acompanhada por um tutor; há compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe, redes e comunidades de práticas (formação espontânea e informal entre pessoas experientes em determinados temas).
Externalização	Conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito. Esse tipo de conversão é pouco abordado pelas teorias de administração.	Representação simbólica do conhecimento tácito em modelos, conceitos, hipóteses etc. construídos por meio de metáforas / analogias ou dedução / indução, fazendo uso de toda riqueza da linguagem figurada para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito; descrição de parte do conhecimento tácito por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras, (por exemplo, nos sistemas especialistas), <i>scripts</i> , <i>design history</i> etc.; relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências / ações), registro de determinada vivência.
Combinação	Conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por algum indivíduo para agregá-lo no conhecimento explícito da organização. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas ao processamento e tecnologia da informação.	Agrupamento (classificação, taxonomia, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.
Internalização	Conversão de parte do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à aprendizagem organizacional.	Leitura/visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos (textos, imagens etc.); prática individual ( <i>learning by doing</i> ); reinterpretar/reexperimentar, individualmente vivências e práticas ( <i>practices and leassons learned</i> ).

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77).

Esta pesquisa, em aspecto amplo, buscou analisar o ensino policial como componente de gestão do conhecimento organizacional em organizações policiais a partir do curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela

Academia Nacional de Polícia, descrevendo a estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal, com análise do processo de criação, transferência, armazenamento e disponibilização do conhecimento gerado no curso; avaliação da eficácia dessa estrutura burocrática, mensurando o alcance e efeitos do conhecimento gerado e apresentando, no bojo do produto técnico/tecnológico (APÊNDICE A) relatório técnico conclusivo com indicações que possam aumentar a capacidade de gerar novos conhecimentos como solução para problemas da atividade policial.

## 2.5 TRABALHOS CORRELATOS

A partir da teoria da criação do conhecimento elaborada por Nonaka e Takeuchi (1997), pesquisadores em todo o mundo e também no Brasil aplicaram o modelo SECI em diferentes organizações a fim de orientar a gestão do conhecimento organizacional em empresas privadas e setor público.

Klaus *et al.* (2016) tiveram como objeto uma empresa de desenvolvimento de softwares à qual aplicaram o modelo SECI. A pergunta de pesquisa teve como foco a capacidade dos indivíduos e das organizações de criar, processar e transformar informações e conhecimentos em novos ativos para a organização. Seu objetivo foi analisar as características da criação do conhecimento organizacional através de estudo de caso com triangulação de fontes de informação. Os autores utilizaram a abordagem qualitativa, com base na revisão bibliográfica, realizando estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise de documentação. O resultado alcançado sugeriu que qualquer organização que lide com mudança de cenário não deve limitar-se ao processamento de informações, mas deve criar informação e conhecimento.

Diniz (2019) aplicou o sistema SECI para analisar e entender o processo de transferência de conhecimento entre equipes interprojetos ou *task-forces* (forças-tarefa) em uma empresa de alta tecnologia. Sua questão de pesquisa foi como compartilhar conhecimento em altos volumes e complexidade entre os membros de uma equipe interprojetos onde há o complicador do tempo limitado

de existência do grupo. Seu objetivo foi analisar e entender o processo de transferência de conhecimento no nível intraprojetos das equipes de desenvolvimento de softwares, pela ótica da teoria da criação do conhecimento organizacional, através da abordagem qualitativa, caracterizada como estudo de caso. Utilizou-se das entrevistas semiestruturadas. As considerações realizadas a partir da coleta foi que a criação e transferência de conhecimento se dá por meio do modelo SECI e a espiral do conhecimento está praticamente em todas as etapas.

Canonico *et al.* (2020) aplicaram o modelo SECI num conjunto de empresas automotivas visando estudar como a utilização de “salas de guerra” (*obeya*) se encaixam no modelo SECI de criação do conhecimento. Para tal, utilizaram abordagem qualitativa para análise dos dados, coletados através da aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos. Os resultados comprovaram a presença das quatro etapas do processo SECI nos modelos de “salas de guerra” e concluíram que a dinâmica das *obeya* contribui como ambiente de criação do conhecimento.

No setor público os estudos sobre gestão do conhecimento organizacional representam vasto campo de pesquisa e aplicações em crescimento no Brasil e no mundo. Batista (2016, p. 11), aponta estudos internacionais sobre o tema em países como Canadá, México, Chile, Portugal, Reino Unido, Alemanha, Áustria e Suíça. Nesses, observa-se a gestão do conhecimento como propulsora de melhorias nas condições de adequação que o setor público apresenta diante de mudanças no ambiente organizacional, fazendo com que as organizações atinjam maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços. Entretanto, Arrau (2016, p. 47) e Santos e Rover (2016, p. 50), apontam que, apesar do crescente interesse acadêmico sobre o tema, estudos nessa área ainda são insuficientes tendo em vista o surgimento recente dessa disciplina ainda no final dos anos 90 do século XX.

Como exemplo da gestão do conhecimento como propulsora de melhorias no setor público, cita-se pesquisa com o governo canadense desenvolvida por Dalkir (2016, p. 29), ao observar o uso da gestão do conhecimento na criação de um órgão transversal gestor de crise no âmbito da segurança nacional,

formado por representantes de várias áreas do conhecimento do governo desse país. A função da gestão do conhecimento nesse caso, foi a de criar ferramentas para rápida mobilização de conhecimentos ao que chamaram comunidade de prática voltada as respostas rápidas às ameaças terroristas no território canadense. Nesse modelo, foi idealizada uma secretaria de gestão do conhecimento de âmbito nacional, composta por especialistas que se encontravam com a comunidade de prática anualmente em um simpósio para troca de experiências. Além disso, foi acolhido um mecanismo de acompanhamento e avaliação dos resultados. A avaliação final do pesquisador foi de que a gestão de conhecimento empregada, realmente contribuiu para o sucesso da nova organização na qualidade e rapidez da resposta pretendida.

Santos e Rover (2016, p. 57), sinalizam que uma das ferramentas mais importantes para a prestação do serviço público e também para disseminação do conhecimento dentro de uma organização são os portais institucionais. Segundo os autores, por meio dos portais é possível realizar a conversão do conhecimento tácito para explícito, através da integração de informações de fontes diversas em um ponto de acesso único, o que pode ser denominado de portal do conhecimento. Esse apontamento mostra como as tecnologias de informação e comunicação são importantes em novos cenários que a gestão do conhecimento deve atuar.

No Brasil, pesquisas acadêmicas sob o tema gestão do conhecimento no setor público demonstram ainda incipiência. Em busca eletrônica no banco de dados Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), mantida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), localizou-se 156 resultados sobre o tema. A busca foi realizada com os descritores "gestão do conhecimento", em "todos os campos", para textos em inglês e português. O período estabelecido foi 2016 a 2020. Do total de resultados, 18 trabalhos eram voltados à gestão do conhecimento no serviço público, representando cerca de 12% do total.

Em um desses estudos, encontra-se o de Cecílio (2018, p. 81) que apresenta como objeto de pesquisa a cultura de fomento à inovação por meio da criação de núcleos de inovação tecnológica para gerir políticas de inovação em

instituições de ciência, tecnologia e inovação federais, objeto semelhante à pesquisa de Dalkir (2016), já citado. Esses núcleos seriam responsáveis em estimular a interação entre essas instituições. A pesquisa identificou como pré-requisitos ambiente favorável e transferência efetiva de conhecimento, apontando como problema a complexidade na transferência de tecnologia, concluindo pela importância da geração do conhecimento e gestão da inovação. Apesar de apontar deficiências na transferência de tecnologia ou de conhecimento interagências e/ou instituições públicas e privadas e a despeito da criação de núcleos, o autor não identificou a gestão do conhecimento como essencial nesse processo, ao contrário do que demonstram as pesquisas mais recentes da área, mas considera tão somente a inovação como relevante na geração do conhecimento. Entretanto, sabe-se que a inovação é resultado da gestão do conhecimento, além de outras formas de gestão. O estudo teve característica exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, realizada com 52 núcleos de todas as regiões do país. Os dados foram obtidos por meio de aplicação de questionário fechado, entrevista semiestruturada e entrevista aberta com emprego de técnicas de estatística descritiva na análise dos dados.

Em outra pesquisa, cujo objetivo foi desenvolver produto didático para capacitação de servidores de instituições federais de ensino superior, Silva (2019, p. 98) identifica que a eficiência no desempenho das atribuições do servidor está diretamente relacionada com o desenvolvimento de competências individuais para o desenvolvimento profissional e pessoal como resultado da capacitação contínua e permanente. A autora aplicou questionário estruturado com questões fechadas com as opções *sim* e *não*, com opções de múltipla escolha e contendo também a opção "*outras*". O questionário foi disponibilizado em *plataforma online* ao corpo técnico-administrativo da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) durante 30 dias e teve a participação de 239 servidores de uma população de 1.619. O resultado demonstrou que a capacitação informal ocorre por orientação de outros servidores quando da execução de procedimentos institucionais. Como conclusão, mesmo abordando a gestão do conhecimento, a autora não evidencia sua importância nesses processos.

Batista (2016, p. 8), esclarece que desde 2003 o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), desenvolve estudos específicos em gestão do conhecimento no setor público com empresas estatais, órgãos da administração direta, do judiciário, instituições de ensino superior, da área da saúde, com os Ministérios Públicos e com o Legislativo Federal. Um dos resultados foi a proposta de um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública juntamente com um método para implementação<sup>11</sup> (BATISTA, 2012, p. 51). Entretanto, segundo o autor, as especificidades de cada órgão da administração pública inviabilizam qualquer aplicação de modelos que não sejam baseados nas principais metodologias de gestão do conhecimento já amplamente difundidas no meio acadêmico e empresarial, caso da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). No caso desta dissertação, não consta como objetivo estabelecer um modelo para a Polícia Federal.

A teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) também foi aplicada na Polícia Federal e polícias de outros países para estudar os mais diversos processos envolvendo a gestão do conhecimento, tais como deflagração de operações policiais, transferência de conhecimento entre agentes policiais, protocolos de investigação policial, informação e tomada de decisão em organizações policiais.

Andrade (2019) aplicou o modelo SECI às operações da Polícia Federal brasileira possibilitando o registro de melhores práticas, identificando falhas nos processos de deflagração das operações policiais, concluindo que processos de gestão do conhecimento possibilitaram o aumento do volume dessas práticas. Em sua pesquisa, foi criado um software de gestão do conhecimento utilizado na deflagração de operações policiais no estado de Tocantins/GO. O objetivo da pesquisa foi propor um modelo de gestão do conhecimento para as operações policiais da Polícia Federal, e teve como objeto de estudo as operações policiais deflagradas em todo país pela Polícia Federal. O universo amostral da pesquisa foi composto por 11.000 policiais federais que exercem

---

<sup>11</sup> A obra é uma pesquisa sobre a gestão do conhecimento na administração Pública, em que traz revisão de literatura e indica um modelo de gestão do conhecimento a ser aplicado. O autor apresenta o Manual de Implementação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública como apêndice da obra.

as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação) em todos os estados brasileiros, entre gestores, chefes de delegacias e policiais cumpridores dos mandados judiciais, perfazendo-se um total de 876 policiais envolvidos na deflagração de operações policiais. Desse subgrupo, foram entrevistados 38 policiais federais, a partir da aplicação com a técnica de amostragem não probabilística, modalidade de amostra por conveniência, com escolha de policiais que estavam facilmente disponíveis para o estudo. A pesquisa teve cunho de caráter qualitativo com aplicação de questionários semiestruturados. A análise dos dados demonstrou que o modelo proposto pode ser aplicado como ferramenta de gestão do conhecimento organizacional para a deflagração de operações policiais da Polícia Federal, possibilitando a identificação de medidas adequadas e inadequadas ao processo, contribuindo com a melhoria de processos, normas e práticas.

Cruz (2019) aplicou o processo SECI na polícia de Porto Rico<sup>12</sup> com o objetivo de investigar a existência de relação estatisticamente significativa entre conhecimento tácito e explícito, liderança e motivação entre policiais daquela organização. Para a pesquisa, classificada pelo autor como quantitativa e transversal, utilizou como uma das bases teóricas a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995). A população pesquisada consistiu em 8.900 agentes policiais, com questionário estruturado aplicado a uma amostra de 370 para coleta de dados quantitativos. Segundo o autor, a metodologia seguiu os padrões do *Institutional Compliance Offices*.<sup>13</sup> O estudo concluiu que existe uma relação estatística significativa entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, liderança e motivação, e transferência de conhecimento. A pesquisa validou o modelo proposto no estudo, contribuindo para que organizações possam gerar modelos e processos adequados a seus objetivos organizacionais com base na teoria da criação do conhecimento, adaptando-se a seus objetivos, metas, estratégias, missão e visão institucionais.

---

<sup>12</sup> Porto Rico, oficialmente Estado Livre Associado de Porto Rico, é um território não incorporado dos Estados Unidos localizado no nordeste do Mar do Caribe. A capital e cidade mais populosa é San Juan, tendo como língua oficial o espanhol e o inglês. Disponível em <https://pt.wikipedia.org/>. Acesso em 17 jan. 2021.

<sup>13</sup> O autor se refere ao órgão universitário regulador da ética em pesquisa.



Díaz e Salas (2018) aplicaram a teoria da criação do conhecimento na Divisão de Investigação Criminal da cidade de Callao, no Peru. A pesquisa teve como objetivo estabelecer se a gestão do conhecimento influenciou na luta contra o crime organizado durante o período de 2014 a 2017. A metodologia utilizada teve enfoque de caráter qualitativo e quantitativo, com desenho não experimental de corte transversal e alcance descritivo-correlacional causal. Os instrumentos de coleta foram entrevista aplicada aos chefes da unidade policial (total de 5) e aplicação de questionário com 40 perguntas e respostas na escala *Likert* a 132 policiais que trabalhavam no combate ao crime organizado. O questionário foi dividido em duas variáveis: gestão do conhecimento e luta contra o crime organizado. Os autores concluíram que a gestão do conhecimento, através de suas quatro dimensões (socialização, externalização, combinação e internalização) foi deficiente. Estabelecem que uma boa prática de gestão trará benefícios, e contribuirá positivamente para o combate ao crime organizado.

Alketbi (2018) aplica a teoria da criação do conhecimento na Força Policial de Abu Dhabi, Arábia Saudita, pesquisa voltada para obter respostas envolvendo o aproveitamento do conhecimento acumulado para melhorar a tomada de decisões a fim de gerar uma ampla espiral de conhecimento. A pesquisa explora como a informação-conhecimento pode ser processada e convertida em conhecimento de nível profundo. O autor faz com que os tomadores de decisão codifiquem o conhecimento para ajudá-los a externalizá-lo. A pesquisa envolveu métodos quantitativos e qualitativos. Com a abordagem quantitativa, o autor obteve resultados computáveis dos principais tomadores de decisão,<sup>14</sup> possibilitando testes com modelo derivado da literatura, resultando em 17 hipóteses. Um modelo de equação estrutural foi utilizado e incluiu construtos latentes exógenos e endógenos. A pesquisa qualitativa ajudou aprofundar dados sobre o uso da informação e do conhecimento na tomada de decisões. Participaram da pesquisa 135 respondentes. Os instrumentos de coleta utilizados foram questionário estruturado com 21 questões (dados quantitativos) e entrevista com 6 perguntas (dados qualitativos). As considerações apresentadas conduziram a uma lista de recomendações aos

---

<sup>14</sup> Termo utilizado pelo autor: *decision makers*.

gestores e a pessoal especializado sobre como desenvolver a administração, e a diferentes estratégias da gestão de informação necessárias, e a criação de estratégia de gestão do conhecimento eficaz e robusta.

Após esta breve revisão de literatura, este estudo considera que o objeto e a fundamentação teórica escolhidos para investigação, bem como os elementos teóricos escolhidos, são pertinentes aos interesses atuais que permeiam os processos de gestão do conhecimento organizacional, com foco na entrega dos serviços de qualidade aos cidadãos. Compete à administração pública insistir para alcançar excelência na gestão do conhecimento organizacional, postura necessária à renovação de práticas, metodologias e estratégias aplicadas na atividade policial. Outro sim, sinaliza-se que os dados apresentados nas pesquisas descritas, evidenciam a contribuição que a abordagem da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) poderá trazer às administrações em sua totalidade, em especial à atividade policial.

## 2.6 NATUREZA DA ORGANIZAÇÃO POLICIAL

Para entender a natureza das organizações policiais e compreendê-las no universo da gestão do conhecimento é preciso discutir sua criação, desenvolvimento e características próprias que podem determinar modos de implementar políticas de gestão específicas.

Em busca a essas questões este estudo aborda inicialmente se a atividade policial pode ser considerada uma profissão. Indagação discutida por Minayo e Souza (2003, p. 17), as quais afirmaram que é necessário observar se tal atividade possui um manancial teórico que possa embasar seu mister. Esse questionamento considera que a atividade policial é baseada em impressões individuais de seus agentes, não tendo como pano de fundo de suas ações o conhecimento adquirido e formalizado pela instituição ao longo das décadas de sua atividade e que devem-se implementar ações de gestão que façam sua prática abandonar a experiência pessoal transmitida individualmente e de forma privada, sem fundamentação em estudos e/ou observação de resultados comprovadamente eficazes (conhecimento científico), fato constatado por

diversas pesquisas na área social (ADORNO, 1993; MINAYO; SOUZA, 2003; MUNIZ et al., 1998; MUNIZ, 1999; MUNIZ, 2001).

Por isso, estudar a atividade policial requer a compreensão do funcionamento dessas organizações, assim como exposto por Minayo e Souza (2003, p. 17), através da leitura de estudiosos que tratam dessa atividade específica em sua criação, desenvolvimento, gestão, modelos e finalidades, para então compreender o paradigma moderno em que se inscrevem as polícias, assim como descrito por Bayley (2017, p. 35) e Bittner (2017, p. 93).

Cabe destacar que esses autores observam o desenvolvimento da atividade policial através de três características: profissionalização, interesse público e especialização. Bayley (2017, p. 65) afirma que a inovação que forjou a polícia moderna foi a ocorrência desses três fatores ao mesmo tempo.

Wilensky (1964, p. 142), define profissionalização através de características como a passagem da atividade amadora à ocupação em tempo integral, controle sobre a formação, criação de associação profissional, proteção legal e definição do código de ética.

Lodi (1986, p. 28), conceitua profissionalização também como processo, incluindo a passagem de uma organização familiar ou tradicional para uma prática administrativa racional, menos personalizada, adoção de código de conduta e substituição de intuição por métodos impessoais e racionais.

O segundo item, interesse público, significa uma polícia pública, e não privada, uma polícia formada e mantida pelo Estado. O terceiro, a especialização, diz respeito também à formação e capacitação, mas especialmente a uma polícia que tem objetivo específico e delimitado, a segurança pública.

Assim, Monjardet (2002, p. 122), ao analisar e descrever o que faz a polícia, estabelece categorias como competência, aprendizagem progressiva e modelo do companheirismo como elementos observáveis na prática policial, o que corrobora com o paradigma profissional dessas organizações, como citado por Bayley (2017, p. 35).

Nesse aspecto, Monjardet (2002, p. 123, grifos do autor), aponta que “Ela é assim, essencialmente *subjetiva* – ligada à pessoa e a seus traços de caráter próprios – e *empírica*, acumulada ao longo das ocorrências que igualmente constituem precedentes [...]”. Esse desenvolvimento das organizações policiais é indicado também por Minayo, Souza e Constantino (2008, p. 127) quando citam importantes conteúdos engendrados por esse processo: a adesão subjetiva necessária e a formação de um conjunto de interesses de categoria como reconhecimento, carreira, salário e condições técnicas, dentre outros interesses que derivam das relações do mundo do trabalho.

Bayley (2017, p. 25) cita outras relações oriundas do mundo do trabalho e que caracterizam a atividade policial como profissão, quais sejam, recrutamento por mérito, treinamento formal, evolução em carreira estruturada, disciplina sistemática e trabalho em tempo integral. Assim desenvolveu-se a polícia ao longo dos séculos XIX e XX.

A polícia do século XXI tem o desenvolvimento profissional permanente como uma necessidade diante das rápidas transformações sociais trazidas pelas tecnologias de informação e comunicação. Mesmo se tratando de organizações governamentais, observa-se a implementação de políticas de gestão de pessoas, da informação, do conhecimento, e também da inovação a fim de manter em compasso com avanços tecnológicos e demandas sociais cada vez mais complexas.

Por outro lado, os membros da organização procuram articular a carreira profissional aos movimentos de capacitação por meio de capacitação continuada, o que incrementa a relação do servidor com a instituição como asseverado por Forcione e Barbato (2017, p. 364) “[...] A formação continuada promove a responsividade [...] dos profissionais que reverbera em diferentes planos da experiência, produzindo novas dinâmicas de posicionamentos profissionais [...]”.

Henrique e Ferreira (2016, p. 3) definem formação continuada como “[...] o tipo de formação em que o sujeito tem a possibilidade de obter novos conhecimentos, analisar e refletir sobre sua prática profissional [...]”. Os autores

lembram que a formação profissional possui duas vertentes uma formal, oferecida por organizações autorizadas e reconhecidas; e outra, informal baseada na troca de conhecimentos práticos e internalização de diferentes saberes que são integrados ao fazer profissional ou confrontados, gerando inquietações que levam à necessidade de atualização do conhecimento através da formação continuada.

No caso do serviço público, as Escolas de Governo, como Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Escola de Administração Fazendária (ESAF), Instituto Serzedello Corrêa (ISC) e também da Academia Nacional de Polícia (ANP), têm como função oferecer formação, aperfeiçoamento e profissionalização a agentes públicos sendo também veículos de disseminação da informação e conhecimento como inovação social (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020, p. 87).

A terminologia “Escola de Governo” foi consagrada pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que incluiu em seu texto que o Governo Federal, estados e Distrito Federal estavam obrigados a instituí-las e mantê-las para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos (RANZINI; BRYAN, 2017).

No caso da Polícia Federal, além de possuir em sua estrutura uma Escola de Governo de âmbito nacional, caso da Academia Nacional de Polícia (ANP), observa-se que seu Planejamento Estratégico (BRASIL, 2014, p. 6) prevê capacitação permanente como fator crítico de sucesso, por meio de um programa contínuo de educação e capacitação, individual e coletivo, em todas as áreas estratégicas e com avaliações periódicas que reflitam na carreira.

Assim, observa-se que formação e capacitação continuada estão articuladas à gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal o que aponta que a organização mantém um rol normativo viabilizador dessas práticas, assegurando base para que a gestão do conhecimento organizacional se mantenha, o que possibilita o alcance da inovação e a inclusão da Polícia Federal dentre as polícias do século XXI.

Essa constatação justifica a pesquisa sobre a circulação do conhecimento organizacional na Polícia Federal a partir de estudo de caso do curso de

especialização em Ciências Policiais, sinalizando sobre sua estrutura burocrática e sobre os processos de gestão do conhecimento da instituição e seus componentes, avaliando sua eficácia e apontando soluções que viabilizem a criação do conhecimento organizacional de acordo com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997).

## 2.7 RESUMO HISTÓRICO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DA POLÍCIA FEDERAL E DA CRIAÇÃO DE SUAS ESTRUTURAS DE CIRCULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Os dados analisados neste tópico, referem-se à instituição pesquisada. O estudo ressalta características que se demonstraram necessárias à abordagem, como sobre sua natureza e elementos formadores de sua estrutura. Trata assim de dados oriundos de um estudo bibliográfico e documental.

A partir de dados levantados, verifica-se que a Polícia Federal é um órgão de Estado, desempenhando atividade exclusiva deste ente. Fontes sobre sua formação e natureza devem ser buscadas principalmente em leis e atos administrativos, mas também em sua história política e social do estado brasileiro.

Este estudo utilizou da Constituição de 1988 como primeira fonte de investigação para compreender esse órgão de estado, a qual define que a Polícia Federal é instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira (BRASIL, 1988), cujas atribuições envolvem a fiscalização de bens, direitos e atividades, e a investigação de infrações penais que atinjam interesses da União (DI PIETRO, 2016, p. 124).

Historicamente, a primeira organização de caráter policial no Brasil data do período Colonial, tendo na Intendência Geral de Polícia da Corte do Estado do Brasil a origem de todas as polícias em solo brasileiro, especialmente da Polícia Federal (POLÍCIA FEDERAL, 2020). Criada em 10 de maio de 1808 através de Alvará de Dom João VI, tinha a função específica de cuidar dos

interesses da corte, tendo mais caráter de polícia política do que de mecanismo para reprimir crimes comuns (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 59).

Segundo Minayo e Souza (2003, p. 59), antes de 1808, o Brasil não teve organização policial, sendo os poderes executivo, legislativo e judiciário exercidos pelos governadores das cidades até 1603. Nesse período, o Conselho de Vereança estabeleceu regras e punições para o vício em jogo e fiscalização de normas de asseio e aferição de pesos e medidas, dentre outras.

Os primeiros esboços de organização policial surgiram a partir de 1626 com modelo inspirado nos Quadrilheiros de Lisboa, com a regulamentação do Corpo dos Guardas Vigilantes e a Guarda Montada. Nesse período, as funções administrativas e policiais ficavam acumuladas nas mãos dos vice-reis, não havendo possibilidade de especialização e/ou profissionalização dessa atividade. Sua remuneração era baseada na cobrança de taxas por serviços de fiscalização e autorizações diversas (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 60), com características de atividade privada.

A criação da Intendência Geral de Polícia da Corte do Estado do Brasil, em 1808, foi um marco no incremento da função policial. Entretanto, segundo Minayo e Souza (2003, p. 62), administrativamente a atividade continuava atrelada a funções judiciárias que somente seriam afastadas em 1841 com a extinção da Intendência e a criação do cargo de chefe de polícia.

Assim, o juiz de paz, que fazia parte da função policial até 1841, foi extinto, sendo a atividade de polícia judiciária e administrativa submetida ao ministro da Justiça e criado o inquérito policial, afastando a função judiciária da função policial (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 62) e, desta forma, colocando a atividade policial na direção da especialização, do caráter público e da especialização, características da polícia moderna.

Diversas reformas administrativas subsequentes na primeira metade do século XX levaram a então polícia do Distrito Federal à profissionalização e especialização, sendo aventada, em 1920, a criação de uma escola de investigação criminal cujo objetivo seria estabelecer um corpo de polícia técnica, o que não ocorreu. Ao longo desses anos, foram criados cargos

administrativos de gestão e subdivisões em delegacias como a delegacia de repressão aos crimes contra a fé pública e o patrimônio, a Seção de Ordem Social e Segurança Pública, e a Divisão de Polícia Política para combater o comunismo e seus partidários (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 63).

Entre os anos 40 e 60 foram criadas a Diretoria de Expediente e Contabilidade, Publicidade, Comunicações e Estatística, a Inspeção Geral de Polícia e a Diretoria Geral de Investigações, que passava a englobar os institutos Félix Pacheco e Médico Legal. Dentre todos, a Polícia Especial, que era um grupamento altamente especializado no combate ao comunismo, recebia particular atenção, sendo, no entanto, extinto em 1960 (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 64).

Segundo Minayo e Souza (2003, p. 64), o primeiro grande passo para a profissionalização da categoria foi a transformação da Polícia Civil do Distrito Federal em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP). Tal mudança, ocorreu em 1944, subordinando o então DFSP ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores (POLÍCIA FEDERAL, 2020). Com isso, o país passou a ter uma polícia de âmbito nacional (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 64).

No decorrer, ainda ocorreram outras reformas, sendo que em 1960 a Capital foi transferida para Brasília e os organismos policiais de caráter local foram transferidos para o estado da Guanabara. Nesse ano foi criada a Escola de Polícia através de publicação no Boletim Interno n.º 216, do Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), em 31 de dezembro daquele ano, com início de suas atividades em janeiro de 1961, com os cursos de formação de detetive, escrivão e comissário (POLÍCIA FEDERAL, 2017).

Em 1964 o DFSP teve confirmada sua atuação em todo o território nacional com a promulgação da Lei 4.483, de 16 de novembro daquele ano. Em 1967 a nomenclatura Polícia Federal foi utilizada pela primeira vez, no texto da Constituição Federal recém promulgada, a qual estabelecia que competia à União organizar e manter a então Polícia Federal (BRASIL, 1967). Ainda no ano de 1967, com a reforma realizada pelo Decreto n.º 200, surge a nomenclatura Departamento de Polícia Federal. Em sua estrutura, já como



polícia de âmbito nacional, teve sua primeira unidade voltada à formação de policiais criada no final de 1960, quando já se encontrava sediada na nova capital, Brasília (POLÍCIA FEDERAL, 2017, p. 2).

De acordo com a Polícia Federal (2017, p. 2), os cursos realizados pela então Escola de Polícia eram voltados à formação policial de detetives, escrivães e comissários. Em novembro de 1964, com a edição da Lei 4.483, o DFSP foi reestruturado, iniciando a transição da Escola de Polícia para Academia Nacional de Polícia (ANP), tendo atribuições voltadas à formação e aperfeiçoamento, com a instituição de diretrizes de ensino para os diversos cursos organizados por ela, como o Curso Superior de Polícia e o Curso para Oficiais Superiores da Polícia Militar. Em setembro de 1969, é criada a Divisão de Treinamento Físico e em novembro aprovado o Plano Geral de Ensino (PGE) para o ano posterior. Com a promulgação da Constituição de 1988, novamente o órgão passa a ser denominado de Polícia Federal (POLÍCIA FEDERAL, 2020).

Nos anos seguintes a Academia Nacional de Polícia (ANP) se desenvolveu ocupando maior espaço físico para desempenhar funções voltadas à formação e capacitação. Em 2003 se adapta às novas tecnologias criando o Serviço de Capacitação e Educação à Distância (SECAED). Hoje, a ANP desenvolve atividades de apoio e capacitação a órgãos do executivo, legislativo e judiciário, forças armadas e vigilantes, realizando também seminários, oficinas, reuniões, fóruns, e projetos de pesquisa na área de segurança pública (BRASIL, 2017).

A história da criação da atual Academia Nacional de Polícia (ANP) encontra-se envolvida ao longo de todos esses anos de ações administrativas de estruturação de segmentos burocráticos voltados à circulação do conhecimento organizacional, sendo que efetivamente a primeira estrutura que pode ser considerada a gênese da atual ANP, foi a criação da Escola de Polícia, em 1960, descrita anteriormente.

Quanto ao curso de especialização em Ciências Policiais, sua criação se deu a partir de credenciamento especial concedido à ANP pelo Ministério da Educação, através da Portaria nº 516, de 19 de abril de 2008, autorizando a

oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*. O ato de credenciamento teve validade de 5 anos, sendo renovado em 2017 por mais 8 anos (ANP, 2020, p. 71). Em 2010 foram ofertadas as três primeiras turmas do curso de especialização em Ciências Policiais, direcionadas para as áreas de documentoscopia, investigação criminal e inteligência policial. Para o período entre 2021 e 2023 a ANP tem a previsão de ofertar curso de pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Policiais (ANP, 2020, p. 71).

Hoje a ANP se constitui como o principal tronco para a circulação do conhecimento na Polícia Federal, sendo de grande importância e necessidade que sejam realizados estudos acadêmicos e científicos sobre os processos de gestão do conhecimento organizacional empregados em sua estrutura, podendo afirmar que os processos de inovação dependem do sucesso e acerto de sua gestão, no tocante ao conhecimento produzido e circulante na instituição.

Desta forma, destaca-se a origem histórica da Polícia Federal brasileira e da Academia Nacional de Polícia (ANP) nos aspectos tocantes à criação e desenvolvimento de estruturas burocráticas de formação e capacitação, onde se observa que seu desenvolvimento guarda semelhança com o processo de profissionalização das principais polícias do mundo, iniciado a partir de uma estrutura de polícia privada até alcançar a profissionalização, especialidade e o interesse público, características das polícias modernas.

## 2.8 ATUAIS ESTRUTURAS BUROCRÁTICAS DE CIRCULAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA FEDERAL

A pesquisa documental neste estudo teve por objetivo identificar as estruturas burocráticas de circulação do conhecimento existentes na Polícia Federal, desvelando “boas práticas” na gestão do conhecimento organizacional da instituição, tendo em vista que a Polícia Federal, como órgão público, criou e aperfeiçoou ao longo de sua existência importantes estruturas que visam alcançar objetivos institucionais listados em diplomas normativos, como descrito a seguir.

Foram localizados documentos que descrevem a atual estrutura de circulação de conhecimento organizacional da instituição com dados de interesse para este estudo. Tem-se:

- Regimento Interno da Polícia Federal (Portaria n.º 1.252/20178, do Ministério da Justiça e Segurança Pública);
- Plano Estratégico 2010/2022, Portfólio Estratégico e Mapa Estratégico da Polícia Federal (Portaria n.º 4.453/2014, do Diretor-Geral da Polícia Federal) e Relatório Gerencial da Academia Nacional de Polícia (ANP);
- Projeto Pedagógico do curso de especialização em Ciências Policiais;
- Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto n.º 9.991/2019);
- Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP), para o quadriênio 2020/2023 (Portaria n.º 12.655/2020, do Diretor de Gestão de Pessoal da Polícia Federal); Instrução Normativa n.º 100/2016-DG/DPF e Portaria n.º 6194/2016-DG/DPF que instruem sobre desenvolvimento de pessoas e capacitação;
- Normas e procedimentos para a criação, atualização e manutenção de grupos de pesquisa credenciados pela Academia Nacional de Polícia (Portaria n.º 10.653/2019, do Diretor da Academia Nacional de Polícia);
- Normas e procedimentos para incentivar, acompanhar e difundir pesquisa relativa à Polícia por meio de grupos de pesquisas credenciados pela Academia Nacional de Polícia (Portaria n.º 10.808/2019, do Diretor da Academia Nacional de Polícia).

Os documentos foram pesquisados tendo como base os estudos de Morales (2021), por meio do acesso ao banco de dados de normativos da organização disponibilizado na página principal da intranet da Polícia Federal (<https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/Paginas/bid.aspx>).<sup>15</sup> Todos os

---

<sup>15</sup> Disponível em <https://pfgovbr.sharepoint.com/sites/intranet/Paginas/bid.aspx>. Acesso em 20 de jan. 2021.

servidores da Polícia Federal têm acesso livre a esse banco de dados, mesmo existindo nela documentos que trazem informações pessoais de servidores da instituição que devem ser preservados.

Os documentos ficam disponíveis através do repositório Biblioteca Digital, onde foi possível pesquisar por meio dos *links* “Regimento Interno”, “Normativos Internos” e “Acessar Pesquisa Pronta”, conforme Figura 4 na página seguinte. O *link* “Acessar Pesquisa Pronta”, traz a funcionalidade de pesquisa a partir de macroprocessos e/ou assunto. Neste caso, selecionou-se o macroprocesso “gestão do conhecimento”, que retornou 128 resultados, entre instruções normativas, portarias, enunciados, memorandos circulares e outros; e os assuntos “Academia Nacional de Polícia” e “Capacitação” que retornaram 107 e 49 resultados respectivamente, trazendo diplomas da mesma natureza da pesquisa de macroprocesso.

As Figuras 4 e 5, deixam claro os passos desta pesquisa para localização dos documentos elencados nesta seção, possibilitando que outros pesquisadores sigam os mesmos passos desta investigação.

**Figura 4 – Biblioteca de Processos da Polícia Federal**



Fonte: Intranet da Polícia Federal (2021).

Na Figura 4 acima, observa-se que a Biblioteca Digital nos leva aos normativos internos e ao regimento interno atualizados.

Figura 5 – Pesquisa pronta

The screenshot shows the Intranet Polícia Federal interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Biblioteca', 'Sistemas', and 'Webmail PF'. Below this is a search bar with the text 'Busque na Intranet da PF'. The main content area is titled 'Pesquisa Prontas por Macro Processos e Assuntos'. It is divided into two columns: 'Pesquise normativos internos de acordo com MACROPROCESSOS da Polícia Federal.' and 'Pesquise normativos internos de acordo com um ASSUNTO ESPECÍFICO:'. The first column lists various macro-processes, with 'Gestão do Conhecimento' highlighted in a red box. The second column lists specific subjects, with 'Academia Nacional de Polícia' and 'Capacitação' highlighted in red boxes.

**Intranet Polícia Federal** Beta

Biblioteca Sistemas Webmail PF

Busque na Intranet da PF

Sobre a PF Espaço do servidor Serviços Notícias Publicações Dicas de Navegação Administração

Intranet Polícia Federal » Pesquisa Prontas por Macro Processos e Assuntos

## Pesquisa Prontas por Macro Processos e Assuntos

Pesquise normativos internos de acordo com **MACROPROCESSOS** da Polícia Federal.

- Auditoria e Controle
- Comunicação Institucional
- Controle da Segurança Privada
- Controle de Armas de Fogo
- Controle de Precursores Químicos
- Controle Migratório
- Cooperação Internacional
- Correição e Disciplina
- Criminalística
- Gestão de Obras e Edificações
- Gestão de Parcerias e Convênios
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Tecnologia da Informação
- **Gestão do Conhecimento**
- Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil

Pesquise normativos internos de acordo com um **ASSUNTO ESPECÍFICO**:

- **Academia Nacional de Polícia**
- Arma de Fogo
- **Capacitação**
- Concurso
- Cooperação Internacional
- Correições
- Disciplina
- Documentos de Viagem
- Drogas
- Embarque
- Estrangeiros
- Estrutura Organizacional
- Funapol
- Gestão Estratégica
- Governança

Fonte: Intranet da Polícia Federal (2021).

Por sua vez, conforme Figura 5, a investigação se conduziu através do link do macroprocesso gestão do conhecimento, assuntos da Academia Nacional de Polícia e capacitação. Nesses tópicos, optou-se por selecionar portarias e instruções normativas por representarem normas gerais de direção, planejamento, coordenação, controle e avaliação das atividades do órgão. Apenas o Decreto n.º 9.991/2019,<sup>16</sup> da Presidência da República, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas foi buscado fora desse manancial de normas.

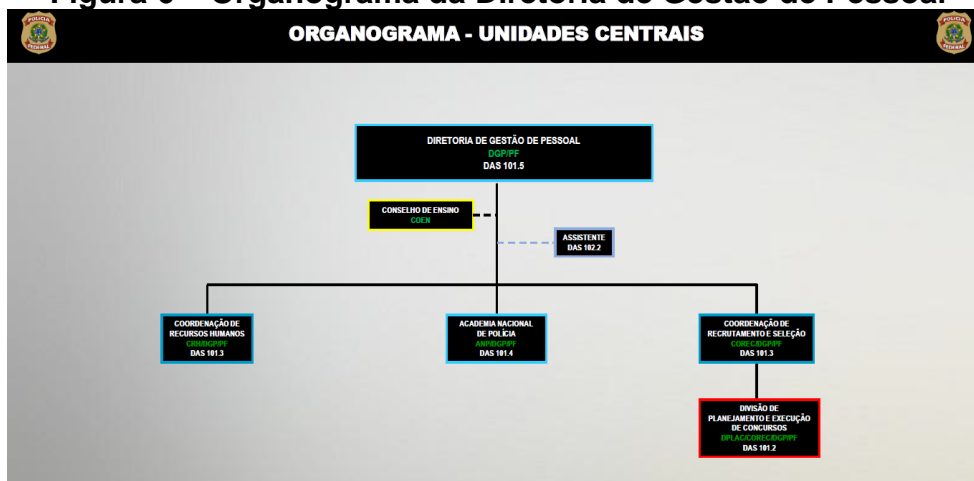
Cada documento dá forma à estrutura de circulação de conhecimento organizacional na instituição, apresentando itens que descrevem e/ou direcionam ações da organização para gestão desse conhecimento, o que passa-se a analisar.

O regimento interno da Polícia Federal, publicado através da Portaria n.º 1.252/2017, do Ministério da Justiça e Segurança Pública, estabelece diversos setores voltados à formação e capacitação continuada. Foi possível constatar que a instituição é dividida em diretorias, e que as estruturas de circulação de

<sup>16</sup> Essa norma foi buscada no site <http://www4.planalto.gov.br/legislação>. Acesso em 20 jan. 2021.

conhecimento organizacional se concentram na Diretoria de Gestão de Pessoal, situando a Academia Nacional de Polícia (ANP) como principal meio para realizar e/ou coordenar tarefas de formação e capacitação continuada, como descrito nos organogramas Figuras 6 e 7.

**Figura 6 – Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoal**



Fonte: Polícia Federal (Decreto nº 9.360/2018-PR e Portaria nº 155/2018-MSP).

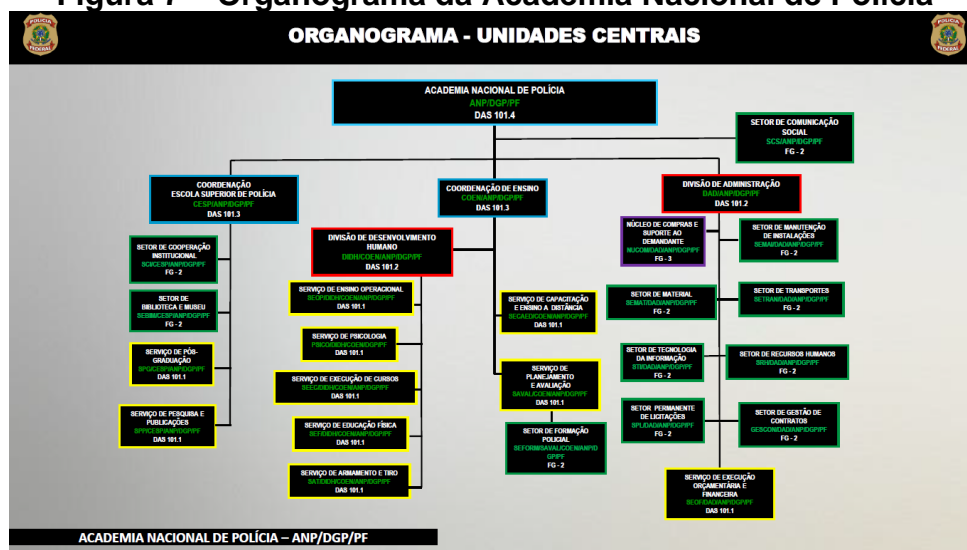
O organograma demonstra que a Academia Nacional de Polícia (ANP) possui duas coordenações responsáveis pela formação e capacitação continuada. A primeira delas é a coordenação da Escola Superior de Polícia, subdividida nos setores de cooperação institucional, biblioteca e museu, serviço de pós-graduação, serviço de pesquisa e publicações. A segunda, a coordenação de ensino, possui uma divisão de desenvolvimento humano com os subsetores ensino operacional, serviço de psicologia, serviço de execução de cursos, serviço de educação física e serviço de armamento e tiro, conforme Figura 7.

Essa estrutura é naturalmente voltada em grande parte para a gestão do conhecimento explícito, conhecimento externalizado e estruturado, estando assim disponível aos membros da organização. Esse conhecimento circula na organização a partir das estruturas burocráticas, favorecendo a internalização de normas, regras e orientações para execução das atividades meio e fim, viabilizando que a organização alcance seus objetivos institucionais. Esse conhecimento chega até indivíduos e grupos da instituição através de cursos de formação e capacitação continuada geridos pela Academia Nacional de Polícia (ANP).

A Academia Nacional de Polícia (ANP) encontra-se subordinada à Diretoria de Gestão de Pessoal (Figura 7), que tem como atribuições, de acordo com o Regimento Interno do órgão em seu artigo 20, além da gestão de pessoal, a seleção, formação e capacitação de servidores e a pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública. Esta última atribuição é conferida à Academia Nacional de Polícia.

Quanto à Academia Nacional de Polícia (ANP), o Regimento Interno estabelece em seu artigo 23 que cabe à ANP a promoção da manutenção e a melhoria contínua da gestão do conhecimento na instituição, além de cuidar da formação e capacitação de servidores e da pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública. Desta forma, a ANP torna-se o principal ponto focal da circulação de conhecimento científico (tipo de conhecimento organizacional) dentro da Polícia Federal.

**Figura 7 – Organograma da Academia Nacional de Polícia**



Fonte: Polícia Federal (Decreto nº 9.360/2018-PR e Portaria nº 155/2018-MSP).

No âmbito da Academia Nacional de Polícia (ANP) existem a Escola Superior de Polícia, a qual mantém o Programa de Pós-Graduação em Ciências Policiais, coordenando e executando o curso de especialização; e a Revista Brasileira de Ciências Policiais, importantes estruturas para circulação de conhecimento organizacional na instituição.

O Programa de Pós-Graduação em Ciências Policiais, em funcionamento desde 2010, matriculou 139 policiais federais até 2019, população da pesquisa, tendo uma turma em andamento com mais 13 policiais federais em formação para o ano de 2021, totalizando 152 policiais federais matriculados no curso ao longo de sua existência.

Dentre essas turmas, três delas, realizadas entre 2010 e 2012, foram direcionadas a áreas específicas da atuação policial, recebendo a nomenclatura de curso de especialização em Ciências Policiais e Investigação Criminal, curso de especialização em Ciências Policiais e Documentoscopia e curso de especialização em Ciências Policiais e Inteligência Policial. As outras três turmas do curso, realizadas no período de 2018 a 2021, foram turmas com a denominação genérica de curso de especialização em Ciências Policiais, puramente.

Nas Tabelas 1 e 2, tem-se a relação dos cargos policiais por turma do curso e a região do país a qual pertencem os matriculados no curso de especialização.

**Tabela 1 – Cargos por turma**

<b>Cargos</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Total</b>
<b>Agente</b>	3	0	10	20	14	<b>47</b>
<b>Escrivão</b>	1	0	2	9	6	<b>18</b>
<b>Delegado</b>	24	0	12	3	0	<b>39</b>
<b>Perito</b>	1	30	0	0	1	<b>32</b>
<b>Papiloscopista</b>	0	0	2	1	0	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>139</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na Tabela 1, a ordem dos cargos relaciona-se ao quantitativo de servidores em atividade na Polícia Federal, sendo o cargo de Agente o de maior representatividade e o cargo de Papiloscopista, o de menor contingente em ação.



**Tabela 2 – Especialistas por região do país**

<b>TURMAS</b>						
<b>Regiões</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Total</b>
<b>Sudeste</b>	7	4	10	7	3	<b>31</b>
<b>Nordeste</b>	4	8	5	8	2	<b>27</b>
<b>Sul</b>	4	5	3	5	4	<b>21</b>
<b>Norte</b>	1	1	1	5	3	<b>11</b>
<b>Centro-Oeste</b>	6	7	7	8	9	<b>37</b>
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>127</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados das Tabelas 1 e 2 levam a inferir pela necessidade da gestão do conhecimento organizacional considerá-los na concepção de novas turmas, devendo ter como referência a natureza dos problemas policiais de cada cargo e das diferentes regiões do país.

Compõe essa estrutura a Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP), periódico científico vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Policiais, publicada desde 2010, com periodicidade semestral até 2019. Em 2020, passa a ser publicada quadrimestralmente. Seu objetivo é a publicação de artigos científicos de pesquisadores nacionais e estrangeiros, possuindo conselho editorial formado por pesquisadores dos EUA, Colômbia, Argentina, Chile, Espanha, Reino Unido, Itália e Portugal.

Em consulta à plataforma Sucupira, a revista possui a melhor classificação como B3, área de Ciência Política e Relações Internacionais, sendo publicada em cinco idiomas, português, inglês, espanhol, francês e italiano. A revista pratica a política de acesso livre, sendo indexada nos principais portais de registro e utiliza processo de avaliação por pares. Em 2020, publicou 4 edições, recebendo 97 submissões, das quais 32 foram aceitas.

Outro documento importante que descreve a atual estrutura de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal é o conjunto que traz o Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia

Federal. Em seu Plano Estratégico 2010/2022,<sup>17</sup> a Polícia Federal define como seu negócio, a Ciência Policial, e inclui em sua visão tornar-se referência mundial em Ciência Policial, apontando para seu sucesso: capacitação permanente, através de programa contínuo de educação. Dentre as políticas corporativas, faz constar o fomento ao ensino, pesquisa e ciência, incluindo disseminação interna e externa. Como objetivo institucional, indica a ação estratégica da gestão do conhecimento, fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação (POLÍCIA FEDERAL, 2017).

O Portfólio Estratégico traz 10 objetivos institucionais, sendo um deles fortalecer a cultura de gestão estratégica, e para alcançar esse objetivo o portfólio indica a gestão do conhecimento, fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação. O Mapa Estratégico é a representação gráfica dos desafios que a organização deve enfrentar para concretizar sua visão de futuro e missão institucional. Nele são citados como objetivos tornar-se referência de gestão moderna e atuante, disseminando o conhecimento em todos os campos do saber e desenvolvendo estudos avançados em Ciências Policiais; e, estabelecer-se como centro de excelência em gestão de pessoas, fomentando a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação.

Nessa esteira, o Projeto Pedagógico do curso de especialização em Ciências Policiais, corroborado pelo Relatório Gerencial da ANP (POLÍCIA FEDERAL, 2018, p. 11), apresenta como objetivo a ampliação e o fortalecimento de métodos, técnicas e teorias das ciências policiais, citando seu alinhamento aos objetivos institucionais de redução da criminalidade.

Como missão e visão de futuro, o Projeto Pedagógico relaciona especialização e desenvolvimento profissional, educação e formação continuada, e difusão do conhecimento referente às ciências policiais, reforçando o caráter de gestão do conhecimento explícito que faz parte da natureza da estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da instituição.

---

<sup>17</sup> O Plano Estratégico da Polícia Federal é composto pelos seguintes elementos: histórico; negócio; missão; visão; valores; fatores críticos de sucesso; políticas corporativas; macro-objetivos; objetivos institucionais; e ações estratégicas.

Nacionalmente, a Polícia Federal deve submeter suas ações de formação e capacitação continuada às disposições da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n.º 9.991/2019, Presidência da República), a qual determina como finalidade das escolas de governo a promoção do desenvolvimento dos servidores públicos, caso da Academia Nacional de Polícia, elemento fundamental na estrutura de circulação de conhecimento organizacional da instituição, responsável pela elaboração anual do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que deve ser elaborado no ano anterior ao da sua vigência.

Nesse aspecto, a Polícia Federal concorre ao cumprimento dos preceitos do Plano quando prevê entre os fatores críticos de sucesso da organização, a capacitação permanente do corpo de servidores, o que pode-se constatar na Figura 8, em que ofereceu aos servidores, no período de 2016 a 2019, respectivamente 415, 525, 552 e 641 eventos de capacitação nas modalidades presencial e à distância (EaD) cursos, encontros e treinamentos,<sup>18</sup> alcançando cerca de 25 mil matrículas ano, em um órgão que segundo dados do Portal da Transparência, possui aproximadamente 16 mil servidores ativos.

**Figura 8 – Eventos de capacitação entre 2016 e 2019**

DESCRIÇÃO	2016			2017			2018			2019		
	Nº DE AÇÕES EDUCACIONAIS	MATRÍCULAS	CARGA HORÁRIA TOTAL (ALUNOS X H/A)	Nº DE AÇÕES INSTITUÍDAS	MATRÍCULAS	CARGA HORÁRIA TOTAL (ALUNOS X H/A)	Nº DE AÇÕES INSTITUÍDAS	MATRÍCULAS	CARGA HORÁRIA TOTAL (ALUNOS X H/A)	Nº DE AÇÕES INSTITUÍDAS	MATRÍCULAS	CARGA HORÁRIA TOTAL (ALUNOS X H/A)
Cursos de Pós-Graduação: Especialização	0	0	0	2	51	21.420	3	59	25.788	2	38	11.400
Cursos de Promoção na Carreira	10	1.025	203.640	18	1.570	302.340	17	932	191.280	11	85	15.540
Curso de Formação Profissional	1	143	37.466	0	0	0	0	0	0	5	584	534.804
Ações Presenciais	155	5.247	195.093	226	7.738	319.423	225	7.546	338.650	217	5.387	215.440
Ações EaD (1)	120	18737	749.185	129	15.183	582.960	126	16.029	613.090	172	20.140	734.080
Ações Educacionais Internacionais (2)	0	0	0	0	0	0	10	21	816	32	415	35218
Serviços Autorizados - CGC/ANP	129	1220	30.928	150	521	48.976	171	530	56.998	202	1047	47.425
<b>TOTAL</b>	<b>415</b>	<b>26.372</b>	<b>1.216.312</b>	<b>525</b>	<b>25.063</b>	<b>1.275.119</b>	<b>552</b>	<b>25.117</b>	<b>1.226.622</b>	<b>641</b>	<b>27.696</b>	<b>1.593.907</b>

Fonte: Polícia Federal (2020).

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP) segue os apontamentos do Regimento Interno da instituição (Portaria n.º 1.252/2017-

<sup>18</sup> O termo “treinamento” é citado pelo Decreto Presidencial 9.991/2019 como uma das possíveis ações de desenvolvimento de pessoas em órgãos da administração direta, autárquica e fundacional.

MJSP), da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto n.º 9.991/2019) e da Instrução Normativa n.º 100/2016-DG/DPF, que regulamenta a política de desenvolvimento de pessoas e o programa de capacitação. O PRODEP define objetivos e estratégias de capacitação e o número de afastamentos para realização de pós-graduação *stricto sensu*, com ou sem ônus para a instituição. Destacam-se entre os objetivos, o fomento ao ensino e à pesquisa e o fortalecimento da cultura de gestão estratégica através, dentre outros, da gestão do conhecimento, desenvolvimento e inovação.

O PRODEP também estabelece as linhas de pesquisa e capacitação (Quadro 2), que prioriza áreas de capacitação de interesse da instituição, classificadas no Plano Estratégico 2010/2022, objetivos institucionais e Instrução Normativa n.º 100-DG/DPF. Os objetivos são revisados periodicamente, podendo sofrer alteração, o que leva à publicação periódica e atualizada do PRODEP.

### Quadro 2 – Áreas estratégicas para capacitação

(Continua)

PRODEP 2020/2023	
QUADRO DE ÁREAS ESTRATÉGICAS PARA CAPACITAÇÃO	
OBJETIVO INSTITUCIONAL	ÁREA ESTRATÉGICA
Reduzir a criminalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenção à criminalidade organizada;</li> <li>• Repressão das organizações criminosas;</li> <li>• Cadeia de custódia e gestão da qualidade da prova;</li> <li>• Desenvolvimento de ferramentas, materiais e técnicas de investigação científica;</li> <li>• Aperfeiçoamento dos procedimentos e da gestão no âmbito da atividade de Polícia Judiciária;</li> <li>• Implementação de mecanismos de análise, produção, compartilhamento e difusão de informação de investigação e inteligência policial;</li> <li>• Monitoramento, controle e atuação em áreas de fronteira;</li> <li>• Cooperação jurídica e polícia nacional e internacional;</li> </ul>
Promover a cidadania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justiça procedimental, ética, dir. humanos e ativ. policial</li> <li>• Sistemas de justiça criminal, democracia e cidadania</li> <li>• Individualização do cidadão</li> <li>• Otimização dos serviços ao usuário/cidadão</li> </ul>
Incrementar os acordos e Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulação e acompanhamento de instrumentos de cooperação técnica institucional</li> </ul>

Fonte: PRODEP/PF (2020).

## Quadro 2 – Áreas estratégicas para capacitação

(Finalização)

PRODEP 2020/2023	
QUADRO DE ÁREAS ESTRATÉGICAS PARA CAPACITAÇÃO	
OBJETIVO INSTITUCIONAL	ÁREA ESTRATÉGICA
Fiscalizar e regular serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de segurança privada</li> <li>• Registro de armas de fogo</li> <li>• Controle migratório</li> <li>• Controle de produtos químicos</li> </ul>
Otimizar o emprego dos bens e recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão patrimonial</li> <li>• Fiscalização e gestão de contratos</li> <li>• Licitações e compras pública</li> </ul>
Consolidar a governança em tecnologia da informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança de TI;</li> <li>• Aquisição e Suporte de TI;</li> <li>• Atendimento de demandas de TI e telecomunicações</li> </ul>
Integrar o orçamento ao Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento, execução e gestão orçamentária-financeira</li> </ul>
Fortalecer a governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimoramento dos mecanismos e estratégias de comunicação</li> <li>• Aprimoramento do monitoramento dos controles internos</li> <li>• Promoção da <i>accountability</i>, <i>compliance</i> e da transparência da gestão</li> <li>• Desenvolvimento da responsabilidade socioambiental</li> </ul>
Fortalecer a cultura de gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Mapeamento e gestão de processos</li> <li>• Gestão de projetos</li> <li>• Gestão do conhecimento, desenvolvimento e inovação</li> <li>• Gestão de pessoas por competência</li> <li>• Liderança e chefia de equipes</li> <li>• Planejamento operacional</li> </ul>
Valorizar o servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência à saúde do servidor (biopsicossocial)</li> <li>• Preparação para aposentadoria</li> <li>• Treinamento físico e operacional policial</li> <li>• Melhoria do ambiente organizacional</li> </ul>
Fomentar ao ensino e à Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e avaliação institucional</li> <li>• Metodologias do ensino e da pesquisa e habilitação para atividade de instrutoria/docência</li> </ul>
Segurança e logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitação para pilotagem e manutenção de aeronaves</li> <li>• Habilitação para condução de veículos e embarcações</li> </ul>

Fonte: PRODEP/PF (2020).

A ANP que é escola de governo, assegura a Polícia Federal a prerrogativa de cadastrar grupos de pesquisa junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento

Científico e Tecnológico (CNPq), reforçando a estrutura de circulação de conhecimento organizacional. As Portarias n.º 10.653/2019 e n.º 10.808/2019, ambas da direção da Academia Nacional de Polícia, além de possibilitar essa ação, também regulamentam o incentivo, acompanhamento e difusão de conhecimento produzido, relativo à instituição por meio desses grupos. Essas normas datam de setembro de 2019 e vinculam a produção científica na Polícia Federal ao necessário controle de cientificidade, seguindo orientações normativas do CNPq para controle e produção científica nacionais.

Em consulta ao Serviço de Pesquisa e Publicações da Polícia Federal, o setor informou a existência de 7 grupos de pesquisa credenciados pela Escola Superior de Polícia junto ao Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil – Lattes/CNPq (DGP-Lattes/CNPq), e 1 grupo oficialmente certificado em janeiro de 2021. A certificação dos grupos foi confirmada através de pesquisa junto à plataforma do CNPq.

Entretanto, foram localizados 2 diferentes grupos de pesquisa com a nomenclatura “Rede de Pesquisa em Terrorismo, Contraterrorismo e Crime Organizado”, instituídos pelo Departamento de Polícia Federal, que não constavam da lista do Serviço de Pesquisa e Publicações da instituição, sendo um deles cancelado, mas o outro consta como “certificado pela instituição”, tendo como origem o Departamento de Polícia Federal, com data de último envio em 12 de fevereiro de 2021.<sup>19</sup>

Isso posto e, para os fins desta pesquisa, considerou o total de 9 grupos de pesquisa instituídos e certificados pela Polícia Federal junto ao CNPq, conforme Quadro 3.

---

<sup>19</sup> Esses dados foram levantados no mês de março de 2021, confrontando-se o resultado de pesquisa no banco de dados do CNPq com informações disponibilizadas pelo Serviço de Pesquisa e Publicações da Polícia Federal.

**Quadro 3 – Grupos de pesquisa cadastrados no CNPq**

Nome do grupo	Situação	Ano de formação	Endereço*
1. Genética Forense: conhecimentos de genética e de biologia molecular no auxílio à justiça	Certificado	2021	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/4209811166728632
2. Papiloscopia forense	Certificado	2020	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/8050343063866130
3. Geologia forense	Certificado	2020	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/8700800660544659
4. Grupo de pesquisa em biodinâmica e epidemiologia da atividade física em segurança pública	Certificado	2020	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/5785085679119320
5. Crimes financeiros e análise de redes sociais	Certificado	2020	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/5850553345517037
6. Rede de Pesquisa em Terrorismo, Contraterrorismo e Crime Organizado**	Certificado	2018	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/4240430038439017
7. Ciências Policiais	Certificado	2018	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/6400225903455582
8. Criminalidade organizada cibernética	Certificado	2016	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/8607473988018122
9. Observatório de criminalidade organizada	Certificado	2016	dgp.cnpq.br/dgp/espelhogruppo/4315304576838867

Fonte: CNPq (2021).

\*Os endereços de localização dos espelhos são indicados pela própria página do CNPq;

\*\*Na pesquisa foram encontrados dois grupos com a mesma denominação, sendo um com indicação de “excluído” e outro com a indicação de “certificado pela instituição”. Este grupo não consta na lista enviada pelo setor responsável da Polícia Federal.

A partir das normas citadas, fica estabelecido assim o Programa de Pesquisa Policial, o qual prevê incentivo, acompanhamento e difusão de pesquisas sobre temas que abrangem as atividades da polícia, como investigação criminal, administração policial, perícia criminal, inteligência policial e técnicas operacionais, que se apresentam como linhas de pesquisa.

Os normativos determinam que a Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP), revista científica da área das ciências policiais, mantida pelo órgão,

seja o meio obrigatório de circulação do conhecimento organizacional produzido por esses grupos.

Este estudo confirma assim a existência de estruturas importantes para a circulação do conhecimento explícito com possibilidade de gestão do conhecimento tácito que possa proporcionar a criação de novos conhecimentos nos estágios de socialização e externalização, uma vez que a estrutura de formação e capacitação continuada têm capacidade de criar um ambiente favorável a esse objetivo, a depender de processos de gestão que devem ser empregados para que o conhecimento criado não caia no vazio.

Isto posto, confirma a relevância desta, diante do campo aberto à investigação científica quanto à gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, principalmente a evitar que o conhecimento adquirido no curso de especialização em Ciências Policiais tenha perdas, apontando a solução viável objetivada no produto técnico/tecnológico (APÊNDICE A) apresentado por este estudo que traz diretrizes para o melhor aproveitamento organizacional do conhecimento ali produzido.



### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A partir dos apontamentos acima apresentados, a pesquisa elaborou estratégias de aproximação com o objeto pesquisado, definição da abordagem, tipo de pesquisa mais adequado, instrumento de coleta de dados utilizado, sujeitos da pesquisa e a forma de tratamento dos dados.

#### 3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

Na busca de compreender o problema proposto, a pesquisa se deparou com variáveis nominais e com variáveis passíveis de quantificação. Os dados passíveis de quantificação foram analisados com base em estatística simples, o que gerou gráficos e tabelas. Às variáveis nominais, foi aplicada análise semântica, especificamente a análise de conteúdo. Assim, quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como uma investigação quali e quanti, segundo Olivier e Dias (2020, p. 31).

Quanto à abordagem quantitativa, o estudo acompanha a indicação de Flick (2004, p. 18), quanto ao modelo de exatidão das ciências naturais, medindo e quantificando os fenômenos de acordo com sua frequência e distribuição, a fim de classificar, da forma mais clara possível, as relações causais e sua validade.

Quanto à abordagem qualitativa, Gibs (2009, p. 17) nos lembra que esses dados se apresentam em grande diversidade, mas não incluem contagens e medidas. Segundo Mason (2002), *apud* Brunstein *et al.* (2020, p. 491), a pesquisa qualitativa explora as várias dimensões do mundo social em busca de responder como funcionam seus processos, as instituições, os relacionamentos e os discursos. Flick (2004, p. 21) acrescenta que a pesquisa qualitativa exige do pesquisador a preferência aos dados e ao campo de estudo em contraste com as suposições teóricas. Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 21), apontam que a pesquisa qualitativa é aplicada ao universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes humanas.

Em relação aos tipos de pesquisa, este estudo se caracterizou como descritivo quanto aos objetivos, bibliográfico quanto à função, documental quanto aos

fins, campo quanto ao ambiente e exploratória quanto ao nível do conhecimento disponível (OLIVIER; DIAS, 2020, p. 35).

No caso da caracterização como pesquisa descritiva, este estudo trouxe as impressões de servidores sobre os componentes da gestão do conhecimento organizacional da Polícia Federal, visando observar a eficácia dessa estrutura sobre o todo da organização. Por pesquisa descritiva entende-se aquela em que o pesquisador social preocupa-se com a atuação prática, buscando definir relações entre variáveis ou fenômenos, podendo ir além, explorando a natureza dessas relações, como descreve Gil (2008, p. 28), onde pode-se incluir pesquisas que têm como objetivo colher opiniões, atitudes e crenças de uma população pesquisada.

Sendo esta pesquisa caracterizada como bibliográfica, foram coletados dados de pesquisas dos últimos 5 anos que aplicaram a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e seu processo SECI em instituições públicas e privadas de países da América do Norte, América Latina, Europa, Oriente Médio e Ásia, além de diversas pesquisas nacionais, comprovando a atualidade e validade da fundamentação teórica orientadora desta dissertação. A pesquisa bibliográfica foi uma das importantes ferramentas para busca de dados desta pesquisa. Ela teve a finalidade de abranger uma quantidade maior de fenômenos que uma investigação direta, trazendo estudos semelhantes em livros, teses, dissertações e artigos científicos, conforme indicado por Gil (2008, p. 50). De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 183), as fontes bibliográficas tratam de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que já foi escrito sobre determinado assunto, não se tratando de mera repetição do que já é conhecido sobre o tema, mas propiciando um exame sob novo enfoque.

Esta investigação foi caracterizada como documental por terem sido estudados e analisados documentos internos à organização, como o regimento interno da Polícia Federal, plano de desenvolvimento institucional, planos de capacitação de servidores, organograma da instituição, plano estratégico, relatório gerencial da Academia Nacional de Polícia e projeto pedagógico do curso de especialização objeto deste estudo. De acordo com Gil (2008, p. 51), a

pesquisa documental trata de materiais que se constituem como fontes primárias, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetivos da pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 174), essas fontes podem ter origens diversas como arquivos públicos, publicações administrativas, documentos parlamentares como leis e decretos, etc., como feito nesta pesquisa.

Neste caso, a aplicação do instrumento de coleta questionário semiestruturado possibilitou identificar, por exemplo, interesses, temores, aptidões e expectativas dos servidores. A escolha caracterizou a pesquisa como de campo e se justificou por ser esta uma ferramenta em que ocorre o aprofundamento das questões propostas utilizando-se mais técnicas de observação como entrevistas, relatos de experiências pessoais, conversas informais, histórias de vida, dentre outros (BRUNSTEIN, *et al.*, 2020, p. 523), e menos técnicas de interrogação, consequência do interesse na estrutura social do grupo ou da comunidade. Neste caso, a interação entre seus membros também é importante, como relações de poder e associações entre si (GIL, 2008, p. 57).

Como pesquisa exploratória, foi caracterizada pela busca de uma visão geral do objeto de estudo (GIL, 2008, p. 27), ou, neste caso, uma visão geral do ambiente organizacional no qual se apresenta o objeto. Desta forma, o estudo trouxe um esboço da estrutura da gestão do conhecimento da Polícia Federal, e não apenas da gestão do conhecimento aplicada à Academia Nacional de Polícia ou ao curso de especialização estudado.

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado (APÊNDICE B) que foi apresentado aos egressos a partir de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C). A aplicação foi realizada com egressos do curso de especialização em Ciências Policiais da Polícia Federal. O instrumento – questionário semiestruturado – foi a principal forma de coleta de dados para a mensuração quanti e qualitativa deste estudo, gerando 8 categorias de análise, sendo estruturado com questões de múltipla escolha, que permitiu estabelecer frequência e distribuição, além de perguntas abertas para livre manifestação, possibilitando identificar relações, associações

e percepções existentes entre os egressos da instituição, aproximando do objetivo principal, que foi o estudo da eficácia da gestão do conhecimento sobre o curso de especialização em Ciências Policiais.

O questionário semiestruturado (APÊNDICE B) foi aplicado no período de 13 a 21 de janeiro de 2021. Foram selecionados 25 respondentes de uma população de 139 egressos do curso de especialização em Ciências Policiais. Desses 25, 23 atenderam à solicitação. Os egressos foram selecionados a partir dos critérios: divisão por turmas do curso (T1 a T5); local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação) à época da matrícula no curso, subdivididos pelas regiões do país (regiões Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste); e facilidade de contato. Cabe esclarecer que o curso desde sua criação teve um total de 6 turmas, sendo, entretanto, consideradas este estudo, apenas as 5 primeiras turmas, nominadas T1 a T5, pois a turma 6 (T6) ainda estava em andamento.

A pesquisa selecionou 5 egressos em cada turma, sendo 1 de cada região do país, totalizando 25 servidores. O questionário semiestruturado foi disponibilizado através da plataforma eletrônica *Google Forms*. Cabe expor que a primeira resposta foi recebida no primeiro dia da postagem, 13 de janeiro, e a última em 21 de janeiro de 2021. A escolha por esta plataforma deu-se em razão da gratuidade, agilidade, possibilidade de acesso remoto por meio de telefones celulares ou computadores, dentre outras facilidades, permitindo agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, já que as respostas são apresentadas imediatamente na plataforma. Além disso, a distância física entre os egressos impossibilitou a coleta diretamente com os servidores participantes, pois os locais de exercício das atribuições e responsabilidades do cargo (lotação), estavam espalhados pelas diferentes regiões do país.

### 3.2 FONTES, NATUREZA DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A fonte dos dados foi composta por policiais federais egressos do curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP). Além das fontes humanas, utilizou-se ainda normas do Poder

Executivo e documentos da instituição (instruções normativas e portarias) que estabelecem o planejamento estratégico, a política de desenvolvimento de pessoal, formação e capacitação, ensino e pesquisa acadêmica, incentivo, acompanhamento e difusão de conhecimento no órgão (fontes primárias).

Quanto às fontes humanas, a população identificada foi de 139 servidores que corresponderam ao número de egressos do curso de especialização, sendo que a amostra definida se resumiu a 23 respondentes. Os egressos foram escolhidos com base nos seguintes critérios: turmas do curso (T1 a T5); local onde os egressos exerciam as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação) no momento da matrícula (regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-oeste e Sul) e, facilidade de contato. Em cada turma, buscou-se 5 egressos, sendo 1 de cada região do país, o que equivale a um total de 25 respondentes. Ao final, a pesquisa obteve o total de 23 respondentes. O processo de formação da amostra será descrito no capítulo 4 que trata da análise dos dados.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A construção do instrumento questionário semiestruturado (APÊNDICE B) seguiu os apontamentos de Gil (2008, p. 134), e orientou-se a partir das questões de pesquisa referentes a cada objetivo secundário, conforme matriz de consistência teórica 1 e 2 (APÊNDICES D e E). Assim, as categorias criadas buscaram identificar os quatro estágios do sistema SECI nos processos de gestão do conhecimento da Polícia Federal a partir da percepção dos seus servidores, a fim de possibilitar sua análise.

Dentre as fontes de pesquisa que orientaram a construção do instrumento, destaca-se Batista (2012, p. 85), onde observa-se o modelo para avaliação da gestão do conhecimento difundido pelo autor, o qual apresenta um manual para implementação da gestão do conhecimento na administração pública, trazendo modelo de diagnóstico de maturidade através de instrumento para avaliação. Neste instrumento, Batista (2012, p. 119) propõe a avaliação por pontuação de 7 critérios: liderança em gestão do conhecimento, processo,

pessoas, tecnologia, processos de conhecimento, aprendizagem e inovação, e resultados da gestão do conhecimento. O instrumento da pesquisa de Batista (2012) trouxe categorias como “A organização compartilha o conhecimento, a visão e a estratégia de gestão do conhecimento fortemente alinhados com visão, missão e objetivos estratégicos da organização”; e, “Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreiras, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos servidores públicos, servem de apoio para o alcance dos objetivos da organização e contribuem para o alto desempenho institucional”, dentre outras categorias, temas que apontaram caminhos para a elaboração do questionário semiestruturado desta pesquisa, principalmente em relação às questões 4 e 5, e influenciou sua análise de dados.

A pesquisa também se referenciou nos estudos de Arnaud (2017, p. 45), cujo objetivo foi observar a motivação e satisfação dos servidores para o trabalho na Presidência da república. A pesquisa estruturou questionário na busca das intensões, atitudes e percepções de servidores, trazendo em seu instrumento categorias como “como se sente em relação às ferramentas utilizadas no trabalho, acha que são eficientes e de qualidade?”, e “Para você, como a PR o avalia quanto à capacitação no exercício de suas atividades?”. Assim, a investigação de Arnaud (2017) contribuiu para esta pesquisa como modelo de busca de dados sobre motivação e satisfação, o que foi aplicado principalmente nas questões 8 e 9 do questionário semiestruturado (APÊNDICE B).

Também serviu como referência para construção do instrumento de pesquisa a abordagem de Bertotti (2018), que buscou avaliar a gestão do conhecimento na perspectiva de servidores de instituto federal de educação, buscando as percepções entre grupos de gestores e professores (BERTOTTI, 2018, p. 71). Em sua pesquisa, Bertotti (2008, p. 84) identifica variáveis facilitadoras da gestão do conhecimento e as descreve com base em literatura nacional. Dentre os facilitadores identificados, traz “educação corporativa” e “estímulos ao compartilhamento do conhecimento”, como práticas educacionais visando a atualização técnica e cultural do servidor e seu desenvolvimento na instituição,

e valores e práticas voltados ao conhecimento, respectivamente, elementos que influenciaram principalmente na construção das questões 1, 3, 6 e 7 do questionário semiestruturado.

Em Calmeto (2020, p. 114), observam-se as recomendações para adequação da gestão do conhecimento no sistema EaD do Instituto Federal do Rio de Janeiro, estrutura muito semelhante à encontrada na academia Nacional de Polícia, executora do curso de especialização em Ciências Policiais da Polícia Federal, ora analisado. As recomendações da pesquisa foram, dentre outras, realizar diagnóstico do cenário atual da gestão do conhecimento na instituição estudada, planejar a estratégia de gestão do conhecimento no sistema, desenvolver o plano de adequação da gestão do conhecimento e implementar o plano de gestão do conhecimento no sistema. Tais recomendações vieram após a coleta de dados através de entrevista com perguntas abertas e fechadas e aplicação de questionário, pelas quais buscou-se informações gerais sobre a estrutura de circulação de conhecimento da instituição pesquisada, identificar práticas de gestão do conhecimento aplicadas na instituição e percepção dos usuários sobre sua implementação, dentre outras, influenciando de forma geral na construção das questões do questionário semiestruturado desta pesquisa.

Desta forma, o questionário semiestruturado teve como principal referência a literatura nacional mais recente, apesar de não eleger um modelo pré-concebido de avaliação de gestão do conhecimento ou de sua maturidade. Estudos como Batista (2012), Arnaud (2017), Calmeto (2020) e Bertotti (2018), citados acima, e outros como Cecílio (2018), Cruz (2019), Dalkir (2016), Díaz e Salas (2020) e Silva (2019), referenciados ao longo deste texto, dentre outros, orientaram e/ou influenciaram a construção do instrumento desta pesquisa.

Para aplicação do questionário semiestruturado (APÊNDICE B) aos egressos do curso de especialização em Ciências Policiais, utilizou-se a plataforma *Google Forms*, a qual apresenta inúmeras vantagens de uso (MOTA, 2019, p. 370) uma vez que é um serviço gratuito que pode ser acessado a partir de telefones celulares ou computadores, de qualquer lugar e a qualquer hora. Possibilita agilidade na coleta de dados e análise dos resultados, já que as

respostas são apresentadas imediatamente. O uso dessa plataforma agilizou a coleta de dados tendo em vista que a amostra foi composta por servidores lotados em diversos estados da federação, espalhados pelas cinco regiões do país (regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul).

Acerca desses recursos, Mota (2019, p. 373) enumera as principais vantagens na aplicação de formulários eletrônicos como possibilidade de organização dos dados em gráficos, planilhas e resultados quantitativos mais organizados, o que facilita a análise dos dados.

O convite para participar desta pesquisa foi enviado aos respondentes selecionados através do *Microsoft Teams*, uma plataforma corporativa disponibilizada pela Polícia Federal a todos os servidores do órgão. O *Microsoft Teams* é uma ferramenta de comunicação entre equipes que possibilita realizar envio de mensagens de texto em tempo real, chamadas telefônicas, chamadas de vídeo, compartilhamento de arquivos, links, documentos e agendamento de tarefas comuns. Através dessa ferramenta pode-se observar o status do usuário, verificando se está *online* ou *off-line* e ainda quando foi seu último *login*, possibilitando a leitura das condições de acesso ao servidor naquele momento. A ferramenta também permite observar se o servidor visualizou ou não a mensagem e traz dados como local onde exerce suas atribuições (lotação) e o cargo ocupado.

A fim de testar o instrumento elaborado, a pesquisa realizou teste piloto com 1 egresso. O teste não resultou em alteração no instrumento de coleta, como esclarecido no próximo tópico. Após sua aplicação, efetuou-se ainda adequações no instrumento a partir de apontamentos feitos pela banca qualificadora da pesquisa. A seguir, passa-se a descrever a aplicação do teste piloto.

### **3.3.1 Da aplicação do teste piloto**

Procedendo à aplicação do teste piloto, foram selecionados os indivíduos respondentes conforme descrito. Desta forma, foi contatado 1 egresso do curso



de especialização em Ciências Policiais que exercesse as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação) no Espírito Santo, pela facilidade de contato.

O objetivo da aplicação foi possibilitar que o instrumento de pesquisa escolhido e elaborado, o questionário semiestruturado (APÊNDICE B), passasse por análise, ajustes, correções e adequações necessárias para a posterior coleta de dados envolvendo os sujeitos da pesquisa conforme indicado por Bauer e Gaskell (2002, P. 53), que tratam a formação do corpus como um processo cíclico que pode levar a melhorias cíclicas.

A fim de possibilitar a identificação de lacunas, falta de clareza, dificuldade de uso e outros, a pesquisa solicitou ao respondente que retornasse sua experiência com sugestão de adequação do instrumento, ao qual não houve apontamentos. Após análise, considerou-se que o instrumento alcançou condições adequadas e suficientes para o propósito da pesquisa, uma vez que não houve constatação de questionamentos quanto à forma ou modo de aplicação ao egresso do teste piloto do curso de especialização em Ciências Policiais.

Além do teste piloto, a apresentação da pesquisa junto à banca de qualificação proporcionou novo momento para implementar adequações, o que foi realizado.

### 3.4 FORMA DE TRATAMENTO DOS DADOS

Do ponto de vista quantitativo, além de dados como cargo, lotação do egresso, número de inscritos por turma, inscritos por cargo e frequência dos cargos em nível nacional, que compuseram a primeira categoria de análise – item 4.1 Perfil dos matriculados no curso de especialização em ciências policiais, foram utilizados os dados colhidos pelo questionário semiestruturado e pesquisa documental a fim de demonstrar estatisticamente o envolvimento do conhecimento gerado no curso com estruturas que favoreçam a conversão do conhecimento tácito em explícito, de acordo com os quatro modos de

conversão do conhecimento citados por Nonaka e Takeuchi (1995, p. 56). Desta forma, a pesquisa buscou relações quantitativas que por fim identificaram as 4 etapas do processo SECI na gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, possibilitando constatar em que momento e de que maneira a organização deve interferir para alcançar seus objetivos institucionais.

Quanto à abordagem qualitativa para a análise de dados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo segundo Bardin (2016, p. 37), através de pré-análise, exploração e tratamento e interpretação dos dados colhidos, proporcionando-lhes clareza diante da pesquisa (GIBS, 2009, p. 16). Assim, cada categoria de análise teve, *a priori*, 23 contextos diferentes, cada qual referente a 1 egresso.

Desse conjunto, foram classificadas subcategorias que tiveram sua fundamentação na base teórica da pesquisa. Por exemplo, nos relatos para a segunda categoria da pesquisa – item 4.2 Obtenção do conhecimento necessário à execução da atividade na Polícia Federal, a pesquisa identificou as subcategorias “fontes de conhecimento que valorizam o conhecimento tácito”, “fontes de conhecimento que valorizam o conhecimento explícito” e “atividades que recebem algum tipo de gestão do conhecimento pela instituição”, “atividades que não recebem algum tipo de gestão do conhecimento pela instituição”.

Neste caso, a pesquisa identificou as seguintes unidades de registro na categoria “fontes de conhecimento que valorizam o conhecimento tácito”: consulta aos colegas, pós-graduação, especialização, *webinar*, fóruns, congressos, seminários, pesquisa, mestrado, encontros. Já na categoria “fontes de conhecimento que valorizam o conhecimento explícito”, a pesquisa observou as seguintes unidades de registro: pesquisa à doutrina, capacitação e treinamento, cursos, leitura de material especializado, atividades de capacitação, jurisprudência, normativos.

A partir dessa classificação a pesquisa tabulou e quantificou tais achados, resultando em gráficos, quadros e tabelas que trouxeram esclarecimento quanto aos dados complexos encontrados na aplicação do instrumento

(BAUER, 2002, p. 190) mantendo-se a análise de conteúdo fundamentada nos documentos pesquisados, a relação com o aporte teórico e objetivo de pesquisa, seguindo-se os princípios indicados por Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 89).

A forma de tratamento dos dados nas demais categorias seguiu à semelhança da abordagem descrita, compreendendo-se que as formas de tratamento escolhidas foram adequadas aos objetivos da pesquisa, seguindo-se os parâmetros científicos conhecidos na literatura, devidamente citados ao longo do texto.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A fim de atender aos aspectos éticos da pesquisa, o texto deste estudo foi submetido ao farejador de plágios DOCxWEB (ANEXO A), o qual apresentou o resultado de 92% de autenticidade calculada. O termo de autorização da instituição para a realização da pesquisa (ANEXO B) foi apresentado dentro do prazo e anexado a este trabalho.

Antecedendo à aplicação do instrumento de coleta – questionário semiestruturado (APÊNDICE B), foi solicitado aos participantes o aceite obrigatório do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C), sem o qual não lhes seria oportunizado o acesso ao questionário semiestruturado.

Como o contato com os respondentes foi realizado através do aplicativo *Microsoft Teams* e pelo envio do *link* do questionário semiestruturado por esse mesmo *software*, o TCLE também foi enviado e disponibilizado eletronicamente a todos os egressos sendo esclarecido que a participação na pesquisa estava condicionada ao aceite que deveria ser manifestado no primeiro item do questionário semiestruturado, através da opção “Concordo”. Tal precaução visou reafirmar os princípios éticos que orientaram a pesquisa, principalmente a respeito do sigilo dos dados e fonte.

O TCLE aplicado foi fornecido pelo PPGGP/UFES e formulado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFES com base no item IV da Resolução CNS n.º 466/2012.

A seguir, esta pesquisa passa à análise dos dados colhidos pelo instrumento questionário semiestruturado.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

As análises a seguir partem do retorno deste instrumento que será analisado por meio das categorias elencadas em interação com as pesquisas bibliográfica e documental, possibilitando analisar e extrair os resultados deste estudo.

O estudo dos resultados, tendo em vista a característica quali e quantitativa desta, utilizou-se da técnica análise de conteúdo e estatística descritiva, tendo como referencial teórico a teoria da criação do conhecimento e o modelo SECI,<sup>20</sup> com a finalidade de responder à pergunta de pesquisa caracterizada por de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, sendo o questionário semiestruturado (APÊNDICE B) elaborado no sentido de colher dados que levassem a confrontação do objeto de estudo, objetivos geral e específicos mencionados.

Desta forma, as respostas obtidas apresentam dados e informações que permitem observar o lugar do curso de especialização em Ciências Policiais na teoria da criação do conhecimento e nos estágios do modelo SECI – socialização, externalização, combinação e internalização – criando condições para inferir sobre o alcance do conhecimento produzido dentro da organização, e se os objetivos organizacionais identificados na análise documental e bibliográfica são alcançados por meio do curso.

Nesse sentido, foram estabelecidos critérios para estudo dos dados obtidos. Sendo assim, os primeiros dados apresentados se referem ao perfil dos participantes, formando a primeira categoria de análise (perfil dos matriculados no curso de especialização em Ciências Policiais), com dados como local onde o servidor exerce as atribuições e responsabilidades do cargo (lotação), considerando as regiões do país (regiões Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul).

---

<sup>20</sup> O modelo SECI refere-se às quatro etapas da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), que são: socialização, externalização, combinação e internalização.

Após, o estudo passa a analisar as categorias e subcategorias construídas ao longo da pesquisa e objetivadas no instrumento aplicado. Essas foram construídas com base no referencial teórico da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) e a partir da bibliografia mencionada ao longo deste. Ao todo, foram construídas 10 categorias de análise em que 9 se materializaram nas questões do questionário semiestruturado (APÊNDICE B), e 1 se constituiu na primeira categoria a ser analisada. As questões do questionário semiestruturado buscaram impressões dos egressos quanto às práticas de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal. Dessa forma, identificou-se sua natureza, ações de gestão do conhecimento organizacional na instituição, e como essa estrutura influencia na circulação do conhecimento gerado no curso de especialização.

Finalmente, o instrumento aponta para a potencialidade de circulação de conhecimento a partir do curso de especialização

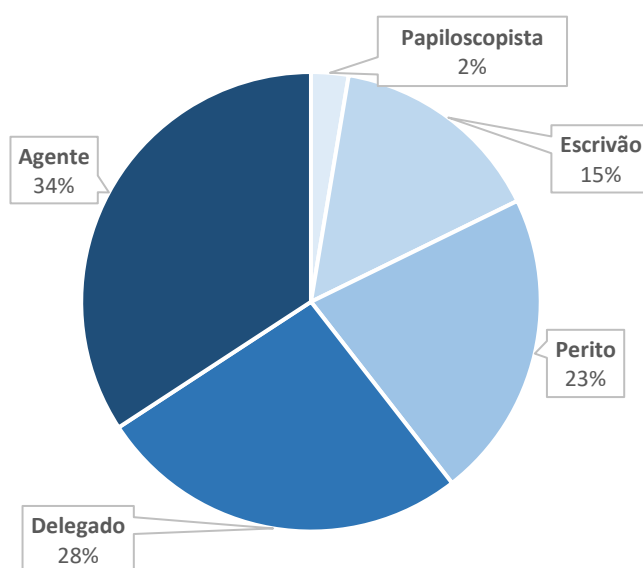
#### 4.1 PERFIL DOS MATRICULADOS NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Esta categoria foi formada com base em pesquisa documental, não tendo origem no questionário semiestruturado aplicado aos egressos. Os dados tiveram como fonte as listas oficiais de matriculados nos cursos que são publicadas em boletim eletrônico semanal, de âmbito nacional, para conhecimento e referendo interno. Essas listas trazem o nome completo, cargo e lotação do inscrito. A pesquisa considera esses dados relevantes tendo em vista a dimensão nacional que o curso de especialização alcança.

Outra fonte utilizada foi o Sistema de Gestão de Pessoal (SIGEPOL), onde foram buscados dados como número de policiais por cargo em cada região do país e o total nacional de policiais federais em atividade. Embora os dados sejam públicos e passíveis de serem acessados por outras bases de dados abertas a qualquer cidadão, o SIGEPOL é de acesso restrito a servidores da Polícia Federal.

Os dados a seguir trazem duas variáveis: a primeira diz respeito aos cargos ocupados pelos matriculados no curso. Já a segunda, a região do país a qual pertencem. Desta forma, observa-se que 34% dos matriculados no curso ocupam o cargo de agente; 28% ocupam o cargo de delegado; 23% ocupam o cargo de perito; 15% ocupam o cargo de escrivão; e 2% ocupam o cargo de papiloscopista, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1 - Matriculados por cargo**



Fonte: Elaboração própria (2021).

O cargo com o maior percentual de matriculados é o de agente com 34% e o de menor representação, o de papiloscopista, com 2%. Os números exatos podem ser verificados na Tabela 3. Esses dados são relevantes para a decisão de gestão na criação de novas turmas temáticas de interesse de determinados cargos. Esses dados podem orientar o gestor na direção de melhores políticas de gestão do conhecimento organizacional que irão influenciar sua circulação.

**Tabela 3 - Cargos por turma**

<b>Cargos</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Total</b>
Papiloscopista	0	0	2	1	0	3
Escrivão	1	0	2	9	6	18
Perito	1	30	0	0	1	32
Delegado	24	0	12	3	0	39
Agente	3	0	10	20	14	47
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>139</b>

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao observar a Tabela 3, verifica-se que na turma T1, do total de 29 matriculados, 24 foram do cargo de delegado, ou seja, 83% do total de inscritos. Já a turma T2, foi formada exclusivamente por peritos criminais, num total de 30 matriculados. As turmas T3 a T5 tiveram a seleção de candidatos aberta a todos os cargos da Polícia Federal.

Disso, pode-se inferir que nas turmas T3 a T5 houve um equilíbrio em relação ao percentual de cada cargo da instituição na seleção por vagas. Esses dados explicam o alto percentual das variáveis peritos e delegados no total da população estudada. Com base nessa observação, infere-se que a frequência desses cargos na história do curso se deve a essas turmas diferenciadas, com presença quase exclusiva, frequência a qual observa-se diminuir a cada edição posterior do curso.

Essa constatação, indica que a política de desenvolvimento de pessoal em relação ao curso de especialização em Ciências Policiais pode criar distorções no conjunto dos participantes, o que influenciaria diretamente nos problemas policiais abordados nos trabalhos de conclusão de curso, tendo em vista que cada cargo exerce diferentes funções na instituição. Assim, a política de desenvolvimento de pessoal pode induzir a produção de conhecimento sobre o órgão e, especialmente, sobre atividade policial específica, tendo reflexo em toda estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional. Considera-se que a administração do órgão deva levar em conta esse dado



para a adequada gestão do conhecimento gerado nos cursos de especialização oferecidos pela Academia Nacional de Polícia (ANP).

A partir desses dados, infere-se que políticas de desenvolvimento de pessoal em relação a cursos de pós-graduação de forma geral ofertados pela Academia Nacional de Polícia devem levar em consideração a destinação de vagas exclusivas a cargos específicos, uma vez que podem distorcer os percentuais nacionais de participação nas áreas de pesquisa de pós-graduação. A Tabela 4 apresenta a frequência dos cargos em toda a história do curso.

**Tabela 4 - Distribuição de frequência de cargos no curso**

<b>Cargos</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Agente	52	34%
Delegado	40	26%
Perito	33	22%
Escrivão	23	15%
Papiloscopista	4	3%
TOTAL	152	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Para melhor compreensão, apresenta-se a Tabela 5, a qual demonstra a frequência correspondente à distribuição de cargos em nível nacional na Polícia Federal (dados de 2021), justificando a conclusão dessa análise.

**Tabela 5 - Distribuição de frequência de cargos em nível nacional**

<b>Cargos</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
Agente	6.205	53%
Escrivão	1.886	16%
Delegado	1.828	16%
Perito	1.225	11%
Papiloscopista	490	4%
TOTAL	11.634	100%

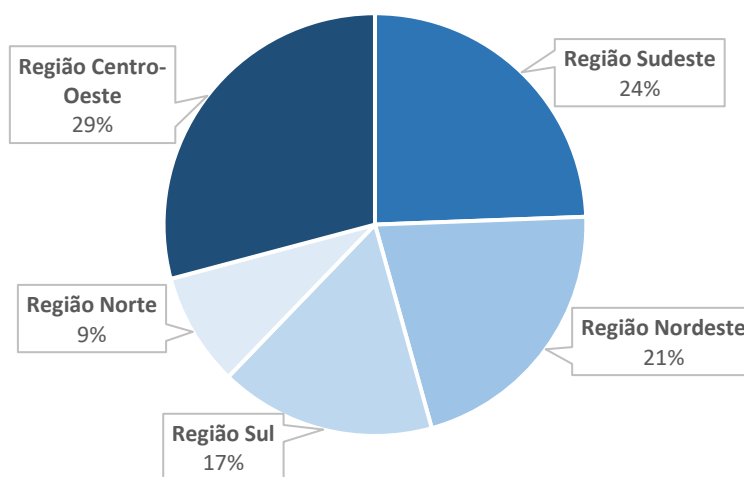
Fonte: Dados do Sistema de Gestão de Pessoal da Polícia Federal (2021).

Os dados da Tabela 5 mostram que mais da metade da corporação é formada por agentes, com frequência relativa em 53%, enquanto os cargos de escrivão e delegado alcançam igualmente 16%. Os cargos de perito e papiloscopista ficam em 11% e 4% respectivamente. Esses dados fazem considerar que a

manutenção dessa proporcionalidade na oferta de cursos de pós-graduação pode trazer uma cobertura maior e mais completa dos problemas policiais que atingem a atividade como um todo, sendo mais representativa.

Em relação à região do país a qual pertencem os matriculados no curso de especialização, tem-se que 29% se concentram na região Centro-Oeste; 24% na região Sudeste; 21% na região Nordeste; 17% na região Sul; e, 9% na região Norte, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2 - Matriculados por região**



Fonte: Elaboração própria (2021).

Na população pesquisada, observa-se que o maior percentual de matriculados nas turmas, 29%, são encontrados na região Centro-Oeste e a menor concentração está na região Norte, com 9% desses profissionais. Os números exatos podem ser conferidos na Tabela 6.

Esses percentuais também refletem a distribuição de servidores da Polícia Federal em nível nacional, em relação às regiões. Segundo o Painel Estatístico de Pessoal da Administração Pública Federal, de acesso aberto, assim se distribuem os servidores do órgão: 8,5% - Norte; 14,4% - Sul; 19,6% - Nordeste; 28,6% - Sudeste; e, 29% - Centro-Oeste.

Esta categoria de análise, faz inferir sobre a possibilidade de criação de grupos de pesquisa regionais, haja vista que em todas as regiões do país existem especialistas em Ciências Policiais. Essa proposta se justifica diante das características regionais da criminalidade e dos problemas policiais encontrados em cada unidade da Polícia Federal.

Assim, os dados obtidos por esta categoria podem subsidiar decisões na área de gestão do conhecimento para criação de grupos de pesquisa por região.

**Tabela 6 - Especialistas por região do país**

Regiões	T1	T2	T3	T4	T5	Total
Norte	1	1	1	5	3	11
Sul	4	5	3	5	4	21
Nordeste	4	8	5	8	2	27
Sudeste	7	4	10	7	3	31
Centro-Oeste	6	7	7	8	9	37
TOTAL	22	25	26	33	21	127

Fonte: Elaboração própria (2021).

Desta forma, pode-se apontar que a existência de egressos do curso em todas as regiões do país, possibilita a formação de grupos de pesquisa formais, justificada pelo objetivo de desenvolver estudos científicos e publicação de artigos, a fim de ampliar e consolidar a estrutura de circulação de conhecimento organizacional da instituição e possibilitar a continuidade de pesquisas iniciadas ao longo do curso. Além disso, no estágio atual de desenvolvimento tecnológico e componentes disponíveis na Polícia Federal, a criação e desenvolvimento de grupos de pesquisa é facilitada pelo uso dessas tecnologias e facilidades, sinalizando-se que essa proposta pode ser aplicada à oferta de cursos de pós-graduação da Academia Nacional de Polícia (ANP).

## 4.2 OBTENÇÃO DO CONHECIMENTO NECESSÁRIO À EXECUÇÃO DA ATIVIDADE NA POLÍCIA FEDERAL

A fim de identificar a natureza das fontes de conhecimento entre os respondentes, foi realizado o questionamento acerca da obtenção necessária à execução da atividade na organização.

Dos 23 respondentes, obteve-se 22 respostas consideradas. A resposta não considerada trouxe dados voltados à matéria de “conhecimento de inteligência policial” que se distancia da matéria “conhecimento organizacional”, não podendo ser considerada, dada a natureza diversa. Dentre as 22 respostas consideradas, classificou-se em subcategorias distinguindo entre as que representam fontes que valorizam o conhecimento tácito e fontes que valorizam o conhecimento explícito. Foi possível distinguir ainda, atividades que têm origem na instituição, ou seja, que passam por algum nível de gestão de conhecimento, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 – Fontes de conhecimento**

<b>Tipo de conhecimento</b>	<b>Organizados pela Instituição</b>	<b>Não organizados pela Instituição</b>
<b>Conhecimento Tácito</b>	Encontros das áreas específicas, fóruns, curso de especialização	Congressos, troca de experiência com colegas, contato com colegas mais antigos, palestras, compartilhamento de experiências com colegas, experiências diárias, trabalho diário com outros colegas, prática com outros colegas, dicas de outros colegas, vivência da atividade, erros e acertos no dia a dia, prática quotidiana.
<b>Conhecimento Explícito</b>	Curso de formação policial (profissional), cursos de atualização, cursos oferecidos pela ANP, treinamento, sistemas de dados da PF, informações oficiais, cursos continuados, pesquisas e acessos online, literatura oferecida pela instituição, cursos de aperfeiçoamento.	Cursos, literatura especializada, pesquisas na Internet, conteúdo do concurso, pesquisas e acessos online, treinamentos, doutrina especializada, normativos, estudos particulares, cursos de outras instituições.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados obtidos desta categoria têm como fundamento a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional, que é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo, criação e acúmulo de conhecimento em nível individual (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 83).

Para o favorecimento desse contexto, é necessário a interação de diversas práticas, como as listadas na Tabela 7, que podem ser comparados às práticas trazidas por Diniz (2019, p. 72), em que descreve formas de contribuição para a dinâmica da criação do conhecimento em cada etapa do processo SECI, mesmo com pouca variação. As práticas identificadas pela autora para cada etapa do processo SECI, são: conversas informais (socialização), reuniões (externalização), padronização de resolução de normas (combinação) e aprender fazendo (internalização). Calmeto (2020, p. 53) também traz exemplos de práticas que devem ser combinadas para viabilizar o ciclo do conhecimento organizacional, sendo algumas delas também encontradas na Tabela 7 acima, como fóruns, educação corporativa, comunidades de práticas, *mentoring*, *coaching*, ambientes de colaboração físicos e virtuais, reuniões periódicas, *wikis* e repositórios de conhecimento, dentre outros.

Assim, para o fornecimento desse contexto apropriado à dinâmica da criação do conhecimento, o curso de especialização pode representar componente essencial. Entretanto, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83), Diniz (2019, p. 72) e Calmeto (2020, p. 53), devem existir elementos para operacionalização desse conhecimento e um sistema gerencial de implementação na organização, o que não é apontado pelos dados da tabela em relação à Polícia Federal. No caso do órgão em estudo, a partir desses dados sinaliza-se que a instituição deveria investir esforços no sentido de implementar ações que promovam o contato entre os conhecimentos tácitos através da troca de experiência entre colegas de trabalho, entre colegas mais novos com colegas mais antigos, compartilhamento de experiências diárias, dicas de outros colegas, vivências da atividade, erros e acertos do dia a dia, práticas quotidianas, assim como demonstrado nas práticas apontadas por Diniz (2019, p. 72) e Calmeto (2020, p. 53). Além disso, os dados apontam para a

necessidade de realização em maior escala de eventos como congressos e palestras, conclusão igualmente corroborada pelos autores citados.

As respostas à questão para identificar a natureza das fontes de conhecimento entre os respondentes demonstraram que a gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal está relacionada em grande taxa à veiculação de conhecimento explícito, por meio dos cursos de formação, atualização e capacitação, como se pode comprovar na Tabela 7. Não houve indícios ou demonstração de que a organização atua fornecendo o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo, sendo o curso de especialização em Ciências Policiais pouco aventado pelos respondentes, apenas 2 ocorrências, os quais demonstraram que o conhecimento tácito é buscado principalmente na relação com colegas de trabalho no ambiente diário, sendo referenciados como “os mais antigos” (DINIZ, 2019, p. 72; CALMETO, 2020, p; 53). Esse estágio, segundo a teoria da criação do conhecimento, se dá através do uso de metáforas e analogias e também pela observação, como citado pelos respondentes.

O dado retrata que o curso de especialização em Ciências Policiais pode ser um fim em si mesmo, com baixa taxa de criação e circulação de conhecimento na organização, pois faltariam processos de gestão especialmente voltados à circulação dos conhecimentos tácitos aperfeiçoados durante o curso nas demais etapas do processo SECI: socialização e externalização (aperfeiçoamento do conhecimento tácito) e combinação e internalização (criação e circulação do conhecimento organizacional).

Na teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997), o principal fator de criação do conhecimento é o diálogo entre os indivíduos da organização, que deve ser praticado como resultado de processos da gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento deve produzir condições favoráveis a sua criação e garantir que o conhecimento criado não seja perdido, fazendo-o circular através das etapas do processo SECI, ou seja, socializado e externalizado, para depois ser combinado e finalmente internalizado por seus membros, realimentando o processo como uma espiral do conhecimento.

Nas respostas à questão, foram identificadas as variáveis conhecimento tácito, conhecimento explícito e atuação da organização, esta última, ligada a uma ou outra fonte de conhecimento (tácito ou explícito) ou às duas ao mesmo tempo, mencionado por 1 dos respondentes que indicou como fonte de conhecimento o curso de formação de início de carreira, encontros nacionais e regionais de áreas específicas da atividade policial, ambos ofertados e organizados pela academia de polícia.

Levando em consideração os dados da Tabela 7, infere-se que o ambiente organizacional da Polícia Federal tem prevalência de componentes que valorizam o conhecimento explícito da organização, relacionados então à etapa de internalização do processo SECI. Com a intenção de buscar dados complementares acerca dessa inferência, foi analisado o catálogo de ações educacionais da Polícia Federal para o ano de 2020, o mais recente, com a finalidade de verificar se nele (catálogo de ações educacionais) prevaleciam eventos com ênfase ao conhecimento explícito, etapa da internalização e do “aprender fazendo”. A Tabela 8, demonstra os dados obtidos.

**Tabela 8 – Ações educacionais para 2020**

<b>Ações educacionais</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa</b>
1.Treinamentos/cursos (formação, atualização, capacitação)	296	82,6%
2.Encontros de áreas específicas	29	8,1%
3.Especialização acadêmica	12	3,4%
4.Seminários nacionais e internacionais	9	2,5%
5.Conferências, <i>workshops</i> , simpósios, intercâmbios, estágios, oficinas nacionais e internacionais	7	2,0%
6.Reuniões semestrais por área	3	0,8%
7.Congressos	2	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados do catálogo de ações educacionais da Polícia Federal de (2020).

Os dados obtidos na Tabela 8, confirmam a prevalência do maior investimento da organização em eventos que reforçam o conhecimento explícito na etapa da internalização. A Tabela 8, considera treinamentos/cursos – formação, atualização, capacitação (internalização) como componentes que enfatizam a veiculação de conhecimento explícito. Já os itens de 2 a 7, são considerados componentes que possibilitam em maior grau a criação do conhecimento (socialização, externalização e combinação).

Desta forma, os dados dessa Tabela mostram que 82% das ações educacionais da Polícia Federal para o ano de 2020 esteve relacionada à circulação de conhecimento explícito, ou seja, relacionadas ao “aprender fazendo”, onde há a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77), e aproximadamente 18% (itens 2 a 7) das ações têm potencial para possibilitar a criação do conhecimento, ou seja, compartilhamento de conhecimento tácito e sua articulação em conceitos explícitos, além da combinação entre conceitos explícitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75).

Assim, é possível observar a existência de um ambiente favorável à criação do conhecimento através da interação do conhecimento tácito com conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 68), não significando que o conhecimento gerado seja aproveitado pela instituição como inovação, necessitando para isso de políticas de gestão do conhecimento organizacional.

Isso se explica a partir da espiral da criação do conhecimento, em que a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se de forma dinâmica de um nível ontológico inferior (indivíduo) a níveis ontológicos mais altos – grupo, organização e interorganização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

Desta forma, considera-se que a Polícia Federal necessita ampliar a oferta de componentes que privilegiam o conhecimento tácito e implementar políticas de gestão do conhecimento organizacional que garantam que este se transforme em inovação.



### 4.3 FONTES DE ATUALIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS RELACIONADOS À ATIVIDADE DESENVOLVIDA

Esta categoria tem por objetivo identificar as fontes de atualização dos conhecimentos empregados na atividade policial por cada respondente, diferentemente da categoria anterior, que visou identificar as fontes do conhecimento já adquiridos. Os dados coletados estão descritos na Tabela 9.

**Tabela 9 – Fontes de atualização**

Categoria	Respostas			
	Tácito	%	Explícito	%
Fontes de atualização dos conhecimentos relacionados à atividade desenvolvida	10	43%	22	96%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao analisar os dados obtidos por meio do instrumento questionário semiestruturado (APÊNDICE B), foram criadas as subcategorias tácito e explícito a partir das respostas dos participantes, conforme a Tabela 9, levando em conta a descrição das fontes de atualização dos conhecimentos indicadas pelos respondentes, divididas entre as que valorizam o conhecimento tácito (coluna tácito), e as que valorizam conhecimento explícito (coluna explícito). Tal classificação teve por base os apontamentos da literatura mais atual sobre gestão do conhecimento, citados por Diniz (2019, p. 52) e Calmeto (2020, p. 73), e também por Batista (2012, p. 105).

Dentre as fontes indicadas pelos respondentes, a pesquisa classificou como favoráveis à circulação de conhecimento explícito as seguintes: pesquisa à doutrina; capacitação e treinamento continuado; cursos; estudos; leitura de material especializado; materiais disponibilizados pela ANP; capacitação; e, normativos e jurisprudência, tendo um total de 22 citações, referentes a 96% dos respondentes.

As fontes indicadas pelos respondentes e classificadas pela pesquisa como favoráveis à criação do conhecimento, possibilitando incremento das etapas da socialização, externalização e combinação, foram: consulta aos colegas; pós-

graduação; *webinar*, fóruns; congressos; seminários; pesquisa e encontros perfazendo um total de 10 citações, referentes a 43% dos respondentes.

Verifica-se que as fontes que privilegiam o conhecimento explícito, como treinamentos continuados ou cursos de capacitação, foram citadas por 96% dos respondentes, enquanto as fontes que privilegiam o conhecimento tácito, como *webinars*, fóruns, congressos e seminários, foram citadas por 43% dos respondentes. A Tabela 10 apresenta as fontes de conhecimento mencionadas.

**Tabela 10 – Fontes citadas**

Tipo de conhecimento	Fontes citadas
<b>Conhecimento explícito</b>	Pesquisa à doutrina, capacitação, treinamento, estudos, literatura especializada, materiais disponibilizados, sites, normativos, jurisprudência
<b>Conhecimento tácito</b>	Consulta a colegas, pós-graduação, especialização, mestrado, <i>webinar</i> , fóruns, congressos, seminários, encontros

Fonte: Elaboração própria (2021).

Esses dados corroboram com os dados da categoria anterior, apontando para uma maior predominância de componentes que valorizam o conhecimento explícito na organização. Esses componentes da gestão do conhecimento organizacional estão voltados fortemente para a etapa da internalização, a fase do “aprender fazendo”, conforme a teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e menos voltados para as etapas de socialização e externalização, etapas onde o conhecimento é verdadeiramente criado.

Essa constatação indica a necessidade de direcionar a gestão do conhecimento organizacional da Polícia Federal para as etapas de socialização e externalização, alcançando-se a etapa da combinação, favorecendo a criação do conhecimento e seu compartilhamento nos demais níveis ontológicos da espiral da criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

#### 4.4 COMPONENTES ORGANIZACIONAIS FAVORÁVEIS AO COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO UTILIZADOS PELOS EGRESSOS

Nesta categoria foi indagado que tipo de componentes favoráveis ao compartilhamento de conhecimento já utilizaram, podendo apontar mais de um. Foram apresentados os itens: repositório de conhecimento explícito, fóruns, plataforma de ensino à distância, processos de diagnose e avaliação, intranet, e-mail, videoconferência, *wikis*, ferramentas de trabalho virtual, comunidades de prática, planos de capacitação e a opção “outros”.

Os dados obtidos estão expressos na Tabela 11, que indicam, além da utilização ou não de determinado componente, a proximidade a determinadas tecnologias ou mesmo práticas de gestão que possam fazer circular o conhecimento criado pelo curso de especialização em Ciências Policiais.

**Tabela 11 - Componentes organizacionais**

Componentes	Número de respondentes	Percentual
Plataforma de ensino à distância	23	100%
Intranet	19	83%
E-mail	15	65%
Videoconferência	14	61%
Repositório de conhecimento explícito	14	61%
Fóruns	14	61%
Planos de capacitação	12	52%
Ferramentas de trabalho virtual	10	44%
Comunidades de prática	4	17%
Wikis	4	17%
Processos de diagnose e avaliação	1	4%

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir dos dados obtidos, observa-se que os componentes que fazem circular conhecimento explícito, voltados majoritariamente à internalização de conhecimento, são apontados pelos egressos com percentuais acima de cinquenta por cento, como plataforma de ensino à distância (100%); intranet

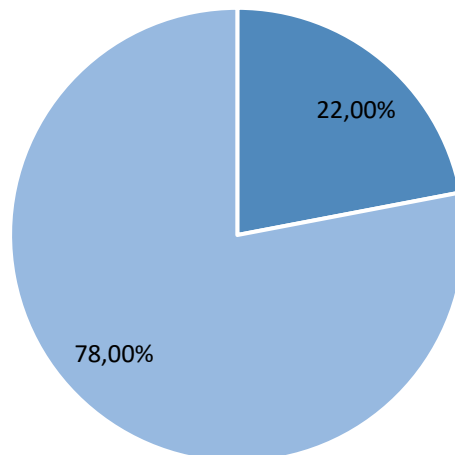
(83%); repositório de conhecimento explícito (61%); e, planos de capacitação (52%).

Por outro lado, o componente comunidades de prática (17%) que possibilita a criação do conhecimento organizacional em escala elevada é citado por apenas 17% dos respondentes, assim como as *wikis* (17%); e, processos de diagnose (4%). Entretanto, favoravelmente à criação do conhecimento organizacional, outros componentes desta categoria alcançaram percentual mais elevado, como ferramentas de trabalho virtual (44%); fóruns (61%); videoconferência (61%); e, e-mail (65%), todas com capacidade de favorecer o contato entre conhecimentos tácitos.

Esses dados podem evidenciar que os componentes mais citados são os mais disponibilizados pela organização, fazendo entender que passam por algum grau de gestão do conhecimento organizacional maior que os demais. Sinaliza-se também que a instituição deve direcionar sua gestão nos componentes com menor percentual, como comunidades de prática, *wikis* e processos de diagnose, que, segundo a literatura da área (BATISTA, 201, p. 57) apresentam-se com grande potencial para a criação do conhecimento.

#### 4.5 TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO TRADUZIDOS COMO CONTRIBUIÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO

As categorias expostas até então, trouxeram a descrição de componentes da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, sua natureza, disponibilidade e eficácia de acordo com as respostas dos egressos. Já o uso do trabalho de conclusão de curso, do curso de especialização em Ciências Policiais, foi integrado ao instrumento de coleta de dados, uma vez que esta categoria tem por finalidade analisar se esses estudos foram conduzidos como contribuição para a organização. Os dados apurados podem ser conferidos no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – TCC's traduzidos como contribuição**

Fonte: Elaboração própria (2021).

Dos 23 respondentes, apenas 1 resposta não foi considerada, pois não correspondeu ao solicitado, tendo a categoria atingido então 22 respostas, conforme o gráfico.

Observa-se no gráfico que 22%, ou seja, 5 TCC's, foram encaminhados como contribuição para a instituição sendo utilizados como: material didático de outro curso, técnica aplicada em área específica de atuação da Polícia Federal, bibliografia de referência para cursos internos, conteúdo incorporado a curso de especialização da instituição. Outros 78%, ou seja, 17 TCC's, não tiveram resultados concretos ou inovações abstratas, como novos sistemas ou processos na Polícia Federal. Desses 17 TCC's, 3 foram publicados na revista científica do órgão.

Os dados analisados apontam a existência de algum vínculo entre o curso de especialização com práticas de gestão do conhecimento de forma estruturada na instituição, o que pode sinalizar a prática da intenção da Polícia Federal de tornar-se referência mundial em Ciências Policiais, objetivo expresso em seu Plano Estratégico. A partir desses dados, infere-se que a instituição cumpre sua função no processo de criação do conhecimento, fornecendo através do curso um contexto adequado, tendo em vista o bom grau de aproveitamento dos trabalhos de conclusão (22%), sinalizando a existência de mecanismos de acompanhamento que levam aquela produção de conhecimento à etapa da combinação referida no processo SECI.

Tem-se que observar que o ambiente escolar é propício ao compartilhamento do conhecimento tácito onde pode-se estimular as etapas de socialização e externalização. Nessas etapas, ocorrem a criação e justificativa de conceitos, podendo chegar à construção de arquétipos, que na teoria do conhecimento, representam um conceito justificado transformado em produto concreto ou em inovação abstrata, chegando-se à etapa da combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 96), exatamente o que ocorreu com os 22% de trabalhos que foram revertidos em aplicações na instituição.

#### 4.6 DESCRIÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO PARA A ORGANIZAÇÃO E REPOSITÓRIO

Esta categoria teve como objetivo identificar as etapas do processo SECI alcançadas pelo conhecimento gerado no curso de especialização e identificar os componentes da gestão do conhecimento organizacional que atuaram nesse processo.

Os resultados obtidos levaram a pesquisa a atingir grande parte dos objetivos específicos: descrever e analisar a estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal e os processos de criação, transferência, armazenamento e disponibilização do conhecimento gerado no curso de especialização; descrever e analisar o alcance e efeitos do conhecimento gerado no curso de especialização.

Conforme já dito acima, dos 23 respondentes, apenas 1 resposta não foi considerada, pois não correspondeu ao solicitado, tendo a categoria atingido então 22 respostas, conforme Tabela 12.

**Tabela 12 - Etapas alcançadas do processo SECI**

<b>Etapas do processo SECI</b>	<b>Número de pesquisas/respondentes que alcançaram a etapa</b>	<b>Frequência relativa</b>
Socialização	22	100%
Externalização	22	100%
Combinação	5	22%
Internalização	5	22%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados levam a inferir que 100% dos respondentes foram envolvidos nas etapas de socialização e externalização. Para este estudo a etapa da socialização é materializada pela participação do egresso no curso presencial, o que, por sua dinâmica, possibilita o contato entre indivíduos que apresentam objetivos semelhantes voltados à resolução de problemas da atividade policial. Essa etapa proporciona, através do ambiente educacional e de pesquisa do curso, a aproximação a modelos de *brainstorming*, debates e reflexões sobre sistemas, modelos gerenciais e estratégias da organização, novos sistemas de gestão, constituindo-se também como um fórum para diálogo criativo, compartilhamento de experiências, reforço e ampliação da confiança mútua, compartilhamento de conhecimento tácito para criação de novas perspectivas e envolvimento em experiências físicas e mentais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 70).

É possível considerar que a etapa de externalização é para este estudo consumada por meio da apresentação do trabalho de conclusão de curso (TCC), etapa obrigatória para o servidor, independentemente se foi tratado como criação de conhecimento, inovação ou não. A entrega do TCC significa que houve a externalização de algum conhecimento tácito, consumando a etapa expressa em conceitos, hipóteses, modelos, sendo o registro escrito a forma de conversão do conhecimento tácito em conhecimento articulável. Assim, tem-se a promoção da reflexão e interação entre os indivíduos e/ou ideias, orientadas pela metáfora, analogia e utilização de métodos indutivos e dedutivos, características do conhecimento científico (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

Observa-se que 22% dos TCC's alcançaram as etapas de combinação e internalização. A etapa de combinação significa que houve a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos, significando a interação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, tendo de um lado os trabalhos acadêmicos considerados com potencial de inovação, então explicitados, e de outro o sistema de conhecimentos explícitos da organização. Já a etapa de internalização tem início a partir da apropriação completa daquele conhecimento explicitado – o TCC – que foi combinado com o conhecimento explícito da organização e transformado em nova norma, regulamento, curso, capacitação, etc., tornando-se apto para apropriação de outros indivíduos da organização e que, a partir da estrutura de circulação de conhecimento existente será disponibilizado aos demais membros da organização, individualmente, por grupos ou por setor.

Com isso, considera-se que a existência do curso de especialização como componente da política de gestão do conhecimento organizacional já possibilita o desenvolvimento da espiral do conhecimento.

Dessa forma, é possível inferir que a implementação da gestão do conhecimento organizacional direcionada especialmente a cada uma das etapas do processo SECI, pode alcançar maior aproveitamento do conhecimento gerado além de possibilitar uma maior garantia de retorno do investimento público à sociedade, principalmente em se tratando da continuidade das pesquisas que tiveram início ao longo do curso. Essa constatação justifica a hipótese de pesquisa que é de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, assim também como a criação de grupos de pesquisa regionais como componentes de gestão do conhecimento organizacional a fim de dar continuidade à produção de conhecimento por parte dos egressos do curso.

Nesta categoria, os respondentes indicaram também o repositório em que pode ser encontrada a pesquisa desenvolvida. A partir desses dados, observam-se os componentes da gestão do conhecimento organizacional presentes,



divididos entre as etapas do processo SECI, o que pode ser conferido no Quadro 4.

**Quadro 4 – Componentes da gestão do conhecimento**

<b>Etapas do processo SECI</b>	<b>Componentes da gestão do conhecimento organizacional relacionados</b>
<b>Socialização e externalização</b>	Biblioteca da Academia Nacional de Polícia (ANP), Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP), repositório externo
<b>Combinação e internalização</b>	Material didático em curso de especialização, aplicação direta na instituição pelo próprio egresso, produção de conteúdo na ANP, tutoria de disciplina, cursos, aplicação setorial, referência bibliográfica de cursos, conteúdo incorporado ao curso de especialização

Fonte: Elaboração própria (2021).

Os dados apontam a diversidade de componentes da gestão do conhecimento organizacional que se encontram ligados à circulação do conhecimento do curso de especialização. A Tabela 13 explicita percentuais desses componentes por meio dos dados que indicam a aplicação do conhecimento gerado no curso.

**Tabela 13 – Aplicação do conhecimento gerado no curso**

<b>Componentes da gestão do conhecimento organizacional identificados</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>Frequência relativa</b>
Biblioteca da ANP	22	100%
Cursos e treinamentos	4	18%
Publicação revista científica da instituição	3	14%
Aplicação direta na instituição	3	14%

Fonte: Elaboração própria (2021).

As respostas indicam que o principal componente da gestão do conhecimento produzido no curso de especialização em Ciências Policiais é a biblioteca digital da Academia Nacional de Polícia (ANP), que disponibiliza 100% dos TCC's de forma eletrônica, disponíveis a partir do campo de busca na intranet da organização. Outros 18% dos trabalhos, 4 TCC's, culminaram em cursos e

treinamentos e 14%, 3 TCC's, foram publicados na revista científica da instituição. Já os 14% restantes tiveram seus resultados aplicados diretamente na Polícia Federal pelos próprios egressos sem, aparentemente, passar por qualquer outro componente da gestão do conhecimento.

Apesar da disponibilidade obrigatória na Biblioteca Digital da ANP, 16 dos respondentes, ou 73%, não citaram a Academia Nacional de Polícia (ANP) como repositório de seu trabalho de conclusão de curso. Apenas 6 respondentes, ou seja 27% indicaram como fonte, demonstrando a necessidade de maior visibilidade desse componente da gestão do conhecimento entre os indivíduos da organização, fazendo inferir que o repositório digital é pouco divulgado entre os servidores da instituição.

#### 4.7 COMPARTILHAMENTO E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta categoria está relacionada aos questionamentos: indique de que forma sua pesquisa foi compartilhada com seus colegas de trabalho e quais foram as ferramentas utilizadas para a divulgação dos resultados de sua pesquisa. Esses dois itens do questionário semiestruturado (APÊNDICE B) deram origem a esta única categoria, tendo em vista que as respostas às duas questões trouxeram conteúdo idêntico, tendo os mesmos resultados. A categoria aponta componentes de gestão do conhecimento que atuaram na difusão dos resultados das pesquisas. Os dados foram elencados no Quadro 5.

**Quadro 5 – Componentes institucionais e informais**

Natureza dos componentes	Componentes citados
<b>Componentes institucionais</b>	Biblioteca digital da ANP, biblioteca digital da Criminalística, Revista Brasileira de Ciências Policiais, grupo de trabalho, curso, gestão interna
<b>Componentes informais (utilizados pelo egresso sem aparente gestão do conhecimento)</b>	E-mail, pasta pública em rede institucional, grupos de WhatsApp, contato pessoal, revista científica externa, fóruns de discussão, citações acadêmicas

Fonte: Elaboração própria (2021).

Neste Quadro, constam componentes que na compreensão dos egressos atuaram na difusão dos trabalhos apresentados ao término do curso, sendo classificados como – institucionais – aqueles em que tiveram gestão do conhecimento por parte da organização, e componentes – informais – para aqueles em que sua aplicação dependeu exclusivamente da ação do egresso. A Tabela 14, apresenta os percentuais de cada componente.

**Tabela 14 - Componentes institucionais e informais**

Componentes	Frequência absoluta	Frequência relativa
Biblioteca digital (ANP e Criminalística)	11	32,4%
E-mail	5	14,7%
Outros informais (citações acadêmicas, fóruns de discussão externos, revista científica externa, grupos de WhatsApp, pasta pública em rede institucional)	5	14,7%
Revista Brasileira de Ciências Policiais	4	11,8%
Contato pessoal	3	8,8%
Institucionais (grupo de trabalho, curso, gestão interna)	3	8,8%
Nenhum	3	8,8%
TOTAL	34	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

Assim, observa-se que 53% dos elementos atuantes na difusão do conhecimento integram os componentes institucionais da gestão do conhecimento organizacional, sendo Biblioteca Digital (11), Revista Brasileira de Ciências Policiais (4), Institucionais (3), enquanto 38% correspondem a componentes que não sofrem ação direta da gestão do conhecimento organizacional para este fim, sendo geridos pelos próprios indivíduos, como e-mail (5), contato pessoal (3) e os classificados na tabela como outros informais (5).

Ainda 8,8% dos egressos informaram que desconhecem qualquer forma de difusão da sua pesquisa, conduzindo a inferência que não consideram a biblioteca digital da ANP como meio viável para a difusão do conhecimento gerado ou mesmo que não foram comunicados que seus trabalhos estariam disponibilizados e poderiam ser acessados por qualquer servidor por meio de plataforma digital. Esse dado também conduz à inferência da ausência ou pouca divulgação da existência desse componente da gestão do conhecimento organizacional.

O registro da existência desse repositório se dá através do ícone BidPF - Biblioteca Digital, disponível permanentemente na página principal da intranet da organização, acessível a todos os servidores. Através dele, o servidor tem acesso ao acervo digital e físico da Biblioteca da Academia Nacional de Polícia. Lá, pode-se realizar consultas sobre o conteúdo físico disponível na biblioteca e também ao conteúdo digital, através do ícone BDPol - Acervo Digital. Esse repositório institucional é composto por livros digitais, revistas da área de ciências policiais, cadernos didáticos, monografias, fotos e vídeos criados pela instituição e por seus membros. Através dele, pode-se acessar todas as monografias apresentadas no curso de especialização em Ciências Policiais.

Além desses registros, o projeto pedagógico do curso de especialização em Ciências Policiais, disponível a todos os matriculados e também aos egressos, cita a Biblioteca Digital como parte da tecnologia disponível aos estudantes, a qual disponibiliza livros, periódicos, monografias e outros componentes do acervo.

Com base nesses dados, pode-se considerar que existe gestão do conhecimento organizacional que atua sobre os resultados das pesquisas realizadas no curso de especialização em Ciências Policiais. Entretanto, a impressão dos egressos pode demonstrar que existem componentes da gestão do conhecimento organizacional com pouca visibilidade entre os próprios indivíduos da instituição.

Tendo como base a teoria da criação do conhecimento, pode-se inferir que novos conceitos ou modelos criados e armazenados nos processos da revista e do repositório têm potencial de alcançar um novo ciclo de criação do conhecimento, em outro nível ontológico, num processo chamado de difusão interativa do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 101). Desta forma, sugere-se que a instituição reflita sobre componentes que podem ter sua finalidade prejudicada por uma possível visibilidade reduzida, caso da Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP) e do próprio repositório digital citado acima, tendo em vista os dados colhidos nesta categoria.

#### 4.8 ATIVIDADES QUE OS EGRESSOS TÊM INTERESSE EM CONTRIBUIR

Com o objetivo de observar o interesse do egresso em atividades de circulação do conhecimento na instituição, foi elaborado o questionamento sobre quais atividades da Polícia Federal teriam interesse em contribuir sendo apresentada uma lista com as seguintes opções: grupo de docentes da Academia Nacional de Polícia (ANP) para cursos de formação e capacitação; grupo de docentes da ANP para cursos de pós-graduação; grupos de pesquisa científica regionais instituídos pela Polícia Federal; revistas científicas mantidas pela Polícia Federal. Os respondentes também puderam indicar as opções “nenhum” e “outro” na qual foram indicadas a produção de conteúdo para cursos/tutoria e atividades práticas do dia a dia da atividade policial. Os egressos puderam indicar mais de uma opção dentre as apresentadas. A Tabela 15, demonstra o interesse dos egressos em contribuir com a organização na circulação de conhecimento.

**Tabela 15 - Interesse com continuidade na circulação do conhecimento**

Componentes	Frequência absoluta	Frequência relativa
Têm interesse	21	91%
Não têm interesse	2	9%
TOTAL	23	100%

Fonte: Elaboração própria (2021).

A partir dos dados apresentados na Tabela 15, pode-se verificar que 91% dos respondentes demonstram interesse em dar continuidade à pesquisa acadêmica através dos componentes de circulação do conhecimento institucional apresentados pelas políticas de gestão do conhecimento organizacional da Polícia Federal, como grupo de docentes da Academia Nacional de Polícia (ANP), dedicação a cursos de formação, capacitação e cursos de pós-graduação. A categoria em análise também apresenta componentes “grupos de pesquisa” e “revistas científicas”. O resultado está caracterizado Tabela 16.

**Tabela 16 – Atividade de interesse**

Componentes	Frequência absoluta	Percentual
Grupo de docentes da ANP para cursos de formação e capacitação	18	78,3%
Revistas científicas instituídas pela Polícia Federal	15	65,2%
Grupo de docentes da ANP para cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)	14	60,9%
Grupos de pesquisa científica regionais instituídos pela Polícia Federal	13	56,5%
Nenhum	2	8,7%
Outros	2	8,7%

Fonte: Elaboração própria (2021).

No Tabela 16, observa-se que o maior interesse está na atividade docente para formação e capacitação na ANP, com percentual que corresponde à 78,3% de escolha entre os respondentes. Em seguida, apresenta-se interesse em atividades ligadas às revistas científicas da instituição, em percentual igual a 65,2%.

O desejo de integrar ao grupo de pesquisa é apresentado com 56,5% de indicações, o que representa a existência do interesse por um componente da gestão do conhecimento pouco conhecido pelos indivíduos da instituição. Dado não apresentado nas categorias deste estudo até então, uma vez que não aparece o componente na descrição dos respondentes, caso das categorias componentes organizacionais favoráveis ao compartilhamento de conhecimento já utilizados pelos egressos e compartilhamento e divulgação dos resultados da pesquisa.

Voltando à Tabela 16, na opção outros foram citados produção de conteúdo para cursos e tutoria e atividades práticas do dia a dia da atividade policial, com 1 indicação cada. Apenas 2 respondentes, ou 8,7%, afirmaram não ter nenhum interesse em atividades de circulação de conhecimento na instituição.

A partir do resultado desta categoria pode-se inferir que o interesse dos egressos em continuar ligados a esses componentes favorece o aperfeiçoamento da estrutura de circulação de conhecimento da instituição, reforçando a dimensão epistemológica (conhecimento tácito e conhecimento explícito) da espiral da criação do conhecimento organizacional, ampliando as condições capacitadoras para atividades em grupo e acúmulo de conhecimento em nível individual.

Atualmente a ANP inscreve os matriculados nos cursos de especialização em Ciências Policiais de forma automática no grupo de pesquisa dessa temática. Entretanto, na aplicação do questionário semiestruturado (APÊNDICE B), não aparece nas impressões dos egressos a subcategoria grupos de pesquisa como componentes da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal, fazendo inferir que a inscrição dos estudantes cumpre papel protocolar.

Em complementação ao estudo desta categoria, foi solicitado aos respondentes que justificassem sua escolha pelas atividades de interesse, o que resultou na construção de quatro subcategorias: formação do profissional policial (1), valorização do conhecimento científico (2), compartilhamento de conhecimento (3) e experiência anterior (4). A indicação da subcategoria 1 significa interesse em formação e capacitação e docência no ensino de pós-graduação; a subcategoria 2 significa interesse do respondente em participar de atividade de pesquisa; a subcategoria 3 demonstra o reconhecimento e interesse do egresso sobre a importância do compartilhamento do conhecimento adquirido por ele próprio; e, a subcategoria 4, demonstra que o que impulsiona o respondente é a experiência que já teve na atividade docente e/ou de pesquisa na instituição.

Dos 23 respondentes, 21 indicaram uma ou mais atividades de interesse em contribuir e 2 respondentes indicaram nenhum, não integrando ao resultado final representado na Tabela 17.

**Tabela 17 - Justificativas para as escolhas das atividades de interesse**

<b>Componentes</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Percentual</b>
Formação do profissional policial	13	70%
Valorização do conhecimento científico	10	48%
Compartilhamento de conhecimento	7	33%
Experiência anterior	6	29%

Fonte: Elaboração própria (2021).

De acordo com os dados apresentados, é possível observar que o menor percentual foi referente à experiência anterior, alcançando 29% de indicações, apontada por 6 respondentes de um total de 21. Se for comparado com o alto índice de indicação da subcategoria formação do profissional policial – 70% - pode-se considerar que o curso de especialização se constitui como forma de alcançar a docência na Academia Nacional de Polícia (ANP) em suas diversas formas, e também aproximação à produção de conhecimento científico a partir



dos componentes de gestão do conhecimento oferecidos pela própria instituição, como as revistas científicas e os grupos de pesquisa.

Assim, infere-se que a Polícia Federal desperta nos egressos do curso de especialização em Ciências Policiais interesse em contribuir na circulação de conhecimento, especialmente na produção de conhecimento científico voltado a problemas da atividade policial, de forma a reforçar a visão da organização em ser referência mundial em Ciências Policiais.

Esta foi a última categoria de pesquisa a ser demonstrada. No próximo tópico serão apresentadas as considerações finais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa investigou-se o ensino policial como componente da gestão do conhecimento organizacional em organizações policiais a partir do curso de especialização em Ciências Policiais oferecido pela Academia Nacional de Polícia (ANP). O objetivo geral foi analisar de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal.

Para isso, este estudo descreveu a estrutura burocrática de circulação de conhecimento da Polícia Federal e concluiu que a Polícia Federal e a Academia Nacional de Polícia seguem positivamente o plano de desenvolvimento institucional respectivo, construindo estruturas burocráticas de circulação de conhecimento necessárias ao alcance dos objetivos institucionais, vez que possui em seu organograma uma Escola de Governo (EGOV), a Academia Nacional de Polícia (ANP), principal elemento dessa dinâmica, de onde emanam as políticas de formação e capacitação de pessoal do órgão. Fazem parte dessa estrutura os cursos de especialização, a Revista Brasileira de Ciências Policiais (RBCP), os grupos de pesquisa cadastrados no CNPq, além da realização periódica de encontros nacionais, seminários temáticos e congressos, constituindo-se como importantes componentes de circulação do conhecimento organizacional.

Entretanto, o estudo identificou que essa estrutura pode ser melhor explorada corroborando com as conclusões de Batista (2016, p. 11) e Dalkir (2016, p. 29), que apontam a importância da gestão do conhecimento como promotora de melhorias na adequação às mudanças do ambiente organizacional e contribuindo para o sucesso da organização na qualidade e rapidez da resposta pretendida, e, no caso da instituição pesquisada, fazendo com que o conhecimento tácito seja socializado e externalizado de uma maneira mais ampla para se chegar à combinação de conhecimentos explícitos, verdadeira premissa para a inovação e lugar da criação do conhecimento organizacional, o que este estudo demonstra não ocorrer de maneira efetiva na Polícia Federal.

Observou-se que a gestão do conhecimento aplicada na instituição como um todo não reconhece o conhecimento tácito como essencial ao conhecimento organizacional, como preconizado por Nonaka e Takeuchi (1997) em sua teoria da criação do conhecimento. Como solução, a pesquisa aponta a necessidade de realização de diagnóstico de maturidade da gestão do conhecimento como indicado por Batista (2012, p. 85) para sanar as lacunas existentes e demonstradas pelas categorias de análise desta pesquisa.

Tal análise, torna esta pesquisa um alerta em relação à atividade fim da instituição pesquisada, o combate à criminalidade, tendo em vista que nossas conclusões foram semelhantes às de Andrade (2019, p. 57), apontando que a Polícia Federal ainda não implementou a devida gestão do conhecimento e concluímos afirmando que se ela for efetivada influenciará positivamente a deflagração de operações policiais. Da mesma forma, Díaz e Salas (2020, p. 61) afirmam que a deficiente gestão do conhecimento influencia negativa e significativamente na luta contra o crime, demonstrando que, se o processo SECI é deficiente em suas etapas, a luta contra o crime poderá não alcançar seus objetivos.

Desta forma a presente pesquisa recomenda que a Polícia Federal implemente uma efetiva gestão do conhecimento seguindo os passos indicados por Batista (2012, p. 85) e exerça essa gestão com base na teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), conclusão que corrobora as análises finais de Cruz (2019, p. 91), na qual valida a teoria da criação do conhecimento e seu processo SECI aplicados a organizações policiais e também as conclusões de Díaz e Salas (2018, p. 61) em que, através das quatro dimensões do processo SECI, apontaram uma gestão do conhecimento deficiente que impactava nos resultados da Divisão de Investigação Criminal da cidade de Callao, no Peru. Diniz (2019, p. 77) também concluiu quanto à utilidade do modelo SECI e da espiral do conhecimento na análise da gestão do conhecimento de organizações.

Ainda, esta pesquisa descreveu e analisou os processos de criação, transferência, armazenamento e disponibilização do conhecimento gerado no curso de especialização em Ciências Policiais através da análise dos

componentes da gestão do conhecimento empregados pela organização. Esta análise se deu a partir das percepções dos egressos do curso, o que trouxe uma visão geral da gestão do conhecimento atual do órgão e a gestão de seus componentes, tal qual realizado por Klaus (2016, p. 13). Klaus (2016, p. 13) apresentou resultados de pesquisa que apontaram prevalência de busca de informação por parte dos indivíduos de uma organização junto a recursos com maior experiência, demonstrando a necessidade de gestão do conhecimento.

Nesse objetivo específico, a pesquisa concluiu que a Polícia Federal estimula a circulação de conhecimento explícito em detrimento à gestão dos componentes que possam viabilizar as trocas de conhecimento tácito. Klaus (2016, p. 15) chegou a resultado semelhante, tendo apontado como fonte dessa gestão contrária à circulação do conhecimento tácito a cultura organizacional. Como solução, assim como em Klaus (2016, p. 15), esta pesquisa aponta o fortalecimento de componentes como comunidades de prática, fóruns regionais, seminários temáticos, congressos, enfim, componentes que possibilitarão a circulação do conhecimento pelas quatro etapas do processo SECI, socialização, externalização, combinação e internalização, da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). Segundo Klaus (2016, p. 15) o conhecimento deve ser acompanhado de ações para sua promoção, dada sua fragilidade diante de barreiras para sua criação.

Este estudo analisou também o alcance e efeitos do conhecimento gerado no curso de especialização em Ciências Policiais da Polícia Federal e sinaliza que o esforço e investimento nos servidores podem alcançar melhores resultados se houver gestão do conhecimento mais efetiva no sentido de transformar o curso de especialização num estímulo para a pós-graduação *stricto sensu*. Como solução, este estudo indica a criação de grupos de pesquisa regionais e comunidades de prática para que os estudos iniciados durante a pós-graduação *lato sensu* possam ser continuados e alcançar os resultados da inovação necessária à organização, além de estimular aos egressos o caminho à pós-graduação *stricto sensu*.

Essa proposta acompanha a conclusão de Silva (2019, p. 98) em que afirma que a capacitação contínua e permanente influencia diretamente na eficiência

do desempenho das atribuições do servidor. Além disso, Canonico (2020, p. 7) e Diniz (2019, p. 77), demonstram como o conhecimento nas organizações percorre os quatro estágios do processo SECI, corroborando os resultados desta pesquisa, que chega às mesmas conclusões.

Desta forma, esta pesquisa indica que pode-se tomar o curso de especialização, os grupos de pesquisa e as comunidades de práticas como componentes das fases de socialização e combinação, fazendo o conhecimento avançar de tácito a explícito e proporcionando a criação do conhecimento organizacional.

Como estudos futuros, a pesquisa indica a aplicação da teoria da criação do conhecimento e seu processo SECI a outras áreas da atividade policial, ou melhor ainda, a sua aplicação a outros tipos de conhecimentos organizacionais típicos da atividade policial, como o conhecimento técnico do inquérito policial, o conhecimento de inteligências policial e o conhecimento técnico-científico pericial.

A partir dessas considerações, este estudo apresenta como produto técnico/tecnológico um relatório o qual propõe a adequação e implementação de processos de gestão do conhecimento junto ao curso de especialização em Ciências Policiais a partir do diagnóstico de gestão, apontando as seguintes diretrizes: realização de diagnóstico de maturidade da gestão do conhecimento para aperfeiçoar as políticas de gestão do conhecimento aplicadas na Academia Nacional de Polícia, especialmente aos cursos de pós-graduação oferecidos; criação de equipe de gestão do conhecimento para implementação de políticas de gestão na Academia Nacional de Polícia; criação de grupos de pesquisa regionais; criação de comunidades de prática com devida gestão do conhecimento; aplicação da teoria da criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi para avaliação do sistema através das quatro fases do sistema SECI; criação de espaços de interação na estrutura do curso como forma de estímulo à troca de conhecimentos tácitos, sua externalização e combinação, de acordo com a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

Assim, a pesquisa identificou a predominância de componentes da gestão do conhecimento na Polícia Federal que valorizam o conhecimento explícito em detrimento do conhecimento tácito, possuindo aqueles maior difusão entre os egressos, fato que desfavorece a criação do conhecimento através da socialização e externalização, fazendo o conhecimento circular de maneira insatisfatória entre os estágios do processo SECI da teoria da criação do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). Como resultado dessa configuração, a organização, mesmo possuindo uma estrutura favorável à criação do conhecimento organizacional, acaba por favorecer à perda do conhecimento criado e diminuindo as chances para que a inovação ocorra.

Desta forma, a fim de se concretizar a visão da organização de tornar-se referência mundial em Ciências Policiais, propõe-se que a Polícia Federal revise a gestão do conhecimento organizacional empregada em toda a organização e em especial aos cursos de pós-graduação da Academia Nacional de Polícia com o objetivo de corrigir o emprego de componentes da gestão organizacional e fazer efetivamente o conhecimento tácito, aquele pertencente ao indivíduo e de difícil formalização, percorrer as etapas da criação do conhecimento, para que seja socializado entre indivíduos e grupos, tornado de alguma forma explícito e combinado com outros conhecimentos explícitos circulantes na organização, alcançando-se a inovação.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Management Systems**: conceptual considerations. Dallas, Texas: Business Publications. 1997.

ADORNO, Sérgio. A criminalidade urbana violenta no Brasil: um recorte temático. **Boletim Informativo Bibliográfico em Ciências Sociais**, v. 35, p. 3–24, 1993.

ALKETBI, Omar. **Assessing information value for harnessing knowledge needed for improving decision-making and effectiveness of a government organisation**: a case study of Abu Dhabi police force. 2018. Mestrado (Dissertação) - University of Bedford, Bedford, Reino Unido, 2018.

ANDRADE, Guilherme Carvalho. **Modelo de gestão do conhecimento em operações da Polícia Federal como ferramenta de auxílio à tomada de decisão**. 2019. Mestrado (Dissertação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

ARANTES, Lídia Silveira. **As dimensões do uso do conhecimento na empresa: uma aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (N&T) com a lógica Fuzzi**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

ARAÚJO, Roberto Pinto de; MOTTIN, Antônio Paulo; REZENDE, José Francisco de Carvalho. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 283–301, 2013.

ARNAUD, Paulo Wildes. **Valorização do servidor e melhoria na qualidade do serviço como fatores de motivação e satisfação**. 2017. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública, Economia, e Gestão do setor Público) – Universidade de Brasília, Brasília/DF, 2017.

ARRAU, Gregório Pérez. Gestión del conocimiento en el sector público chileno. In: **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. p. 178.

AZEVEDO, Ana Luísa Vieira de; RICCIO, Vicente; RUEDIGER, Marco Aurélio. A utilização das estatísticas criminais no planejamento da ação policial: cultura e contexto organizacional como elementos centrais à sua compreensão. **Ciência da Informação**, v. 40, n. 1, p. 9–21, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira**: como implementar a gestão do

conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília/DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; COSTA, Sely; ALVARES, Lilian. Gestão do conhecimento: a realização da proposta de Brookes para a ciência da informação? In: **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, 8, 2007, Salvador. Anais. Salvador: ENANCIB, 2007.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

BAYLEY, David. **Padrões de policiamento**: uma análise internacional comparativa. São Paulo: EDUSP, 2017.

BELLINGER, Gene; CASTRO, Durval; MILLS, Anthony. Data, information, knowledge, and wisdom. 2004.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BERTOTTI, Mário José. **Avaliação da gestão do conhecimento em uma instituição federal de ensino**: a perspectiva de docentes, técnicos-administrativos e gestores. 2018. 220 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNISUL, Florianópolis/SC, 2018.

BETTIN, Rogério. **Pluralidade de mundos do conhecimento em Karl Popper**. 2014. 84 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: EDUSP, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1967)**. 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Acesso em: 24 ago. 2020.

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

BRUNSTEIN, Janette; GODOY, Arilda Schimidt; BRITO, Eliane Pereira Zamith; FILHO, Emílio José Monteiro Arruda. **Análise de dados qualitativos em pesquisa**: múltiplos usos em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

CALMETO, Thiago Luis Lopes. **Práticas de gestão do conhecimento em organizações de ensino**: um diagnóstico do sistema de educação à distância do IFRJ. 2020. 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2020.

CANONICO, Paolo; DE NITO, Ernesto; ESPOSITO, Vincenza; PEZZILLO IACONO, Mario; CONSIGLIO, Stefano. Knowledge creation in the automotive industry: analysing obeya-oriented practices using the SECI model. **Journal of**



**Business Research**, v. 112, dez. 2019, p. 450–457, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>. Acesso em: 5 jul. 2020.

CECÍLIO, Leisa Barros. **Análise da atuação dos núcleos de inovação tecnológica como promotores da política de inovação nas instituições científica, tecnológica e de inovação federais**. 2018. Mestrado (Dissertação) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2018.

CHAVES, Leandra Vilela Rodrigues. **Clima, cultura e teoria do stakeholder: proposta de um plano de capacitação para o Poder Judiciário do Estado de Goiás**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2019.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHOO, Chun Wei; DETLOR, B.; TURNBULL, D. **Web work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web**. Dordrecht: Kluwer academic publishers, 2000.

COSTA, Ivone Freire. **Polícia e sociedade: gestão de segurança pública, violência e controle social**. Salvador: EDUFBA, 2005. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/b5pv2>. Acesso em: 3 mar. 2020.

CRUZ, Luis Castro. **Antecedentes y consecuencias de la transferencia del conocimiento en los agentes de la policía de Puerto Rico**. 2019. Mestrado (Dissertação) - Universidad Ana G. Méndez, Gurabo, Puerto Rico, 2019.

DALKIR, Kimiz. Knowledge management in the public sector: some canadian succes factors. In: **Experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge**: how organizations manage what they know. Boston: Harvard business press, 1998.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 29. ed. Re ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

DÍAZ, Zenón Santos Loayza; SALAS, Pedro Walter Arapa. **La gestión del conocimiento en la lucha contra el crimen organizado en la Región Policial Callao**: propuesta de protocolo de investigación del crimen organizado. Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2145#.XyjF4Kb-M50.mendeley>. Acesso em: 4 ago. 2020.

DINIZ, Bruna Demoner. **O processo de transferência de conhecimento em projetos de desenvolvimento de software**. 2019. Mestrado (Dissertação) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

DRUCKER, Peter. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FERREIRA, Talita da Silva. **Alinhamento técnico de colaboradores por meio da gestão do conhecimento**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORCIONE, Thais Lanutti; BARBATO, Silviane. Posicionamentos em formação profissional continuada: um estudo multimétodo longitudinal. **Linhas Críticas**, v. 23, n. 51, 2017.

GIBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Bookman, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAEBIN, Rosani Elisabete; BERTELLI, Janine; MATTE, Juliana; FACHINELLI, Ana Cristina. Conhecimento tácito: revisitando o conceito de Michael Polanyi. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão UCS**, 2016, Rio Grande do Sul. Anais [...]. Rio Grande do Sul, p. 1–16.

HENRIQUE, José; FERREIRA, Janaína da Silva. Modelos de formação continuada de professores: transitando entre o tradicional e o inovador nos macrocampos das práticas formativas. **Cadernos de Pesquisa**, v. 23, n. 3, p. 1-15. Disponível em: <http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/5795>. Acesso em: 26 jan. 2021.

JAMES, Adrian. **Guidebook on intelligence led policing**. Viena: Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE), 2017.

KLAUS, Vivian; SCHMIDT, Serje; SCHREIBER, Dusan; BESSI, Vânia Gisele. Criação de conhecimento em uma empresa de software. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 3, p. 18, 2016.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAZZON, José Afonso. **Uso da matriz de amarração metodológica em marketing**. Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n. 5, 2018.

MEI, Paulo César. **Fatores comportamentais facilitadores da gestão de projetos**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos. **Missão investigar: entre o ideal e a realidade de ser policial**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos; CONSTANTINO, Patrícia. **Missão prevenir e proteger**: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.

MINAYO, Maria Cecília Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes, 2009.

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA. **Portaria n.º 4453, de 16 de maio de 2014**. Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio e o Mapa da Polícia Federal. Brasília/DF, 2014. Disponível em <https://www.gov.br/pf/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em 26 jan. 2021.

MINISTÉRIO DA SEGURANÇA PÚBLICA. **Projeto pedagógico do curso de especialização em Ciências Policiais**. Brasília/DF: Academia Nacional de Polícia, 2017.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia**: sociologia da força pública. São Paulo: EDUSP, 2002.

MORALES, Paula Dora Aostri; CÂNDIDO, Ana Clara. Boas práticas de aprendizagem organizacional para estímulo à inovação na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 17, p. 1-26, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/158404>. Acesso em: 24 jul. 2021.

MOTA, Janine da Silva. Utilização do Google Forms na pesquisa acadêmica. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 6, n. 12, p. 371–380, 2019.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser**: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 1999. Dissertação (Mestrado) - UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.

MUNIZ, Jacqueline; SOARES, Barbara Musumeci; AMORIM, Edigar; MORENO, Lilian Salomão; GUERREIRO, Alexandra; SOARES, Jacqueline Nogueira. **Mapeamento da vitimização de policiais no rio de janeiro**. ISER/UNESCO/Ministério da Justiça, 1998. Disponível em: [https://www.ucamcesec.com.br/wp-content/uploads/2011/05/Monitoramento\\_vitimizacao\\_policiais.pdf](https://www.ucamcesec.com.br/wp-content/uploads/2011/05/Monitoramento_vitimizacao_policiais.pdf). Acesso em 26 nov. 2020.

MUNIZ, Jaqueline. A crise de identidade das polícias militares brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. **Security and Defense Studies Review**, v. 1, p. 177–198, 2001.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>. Acesso em: 21 jul. 2020.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 40–54,

1998. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165942>. Acesso em: 21 jul. 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hideki. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford university press, 1995.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Emerson Ademir Borges de; GARCIA, Miguel Ângelo Aranega. As implicações dos stakeholders sociais na administração pública contemporânea. **Revista da Procuradoria-Geral do Banco Central**, v. 13, n. 2, p. 138–148, 2020. Disponível em: <https://revistapgbc.bcb.gov.br/index.php/revista/article/view/1044>. Acesso em: 2 jun. 2020. Acesso em: 21 jul. 2020.

OLIVIER, Merilene; DIAS, Taciana de Lemos. **Metodologia da pesquisa em imagens e diagramas**. Vitória/ES: Artgraf Editora, 2020.

PLANT, Joel; SCOTT, Michael. **Effective policing and crime prevention: a problem-oriented guide for mayors, city managers and county executives**. Washington, DC: US Department of Justice - Office of Community Oriented Policing Services, 2009. Disponível em: <https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/effective-policing-and-crime-prevention-problem-oriented-guide>. Acesso em: 21 jul. 2020.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. New York: Johns Hopkins press, 1966.

POLÍCIA FEDERAL. **Instrução Normativa n. 100-DG/DPF, de 22 de março de 2016**. Regulamenta os procedimentos para a execução da Política de Desenvolvimento de Pessoal e do Programa de Capacitação da Polícia Federal, define os critérios para a participação dos servidores nos eventos de capacitação, e dá outras providências. Brasília/DF: 2016a.

POLÍCIA FEDERAL. **Memória**. 2020. Disponível em: [www.pf.gov.br/institucional/historico](http://www.pf.gov.br/institucional/historico). Acesso em: 20 jul. 2020.

POLÍCIA FEDERAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Academia Nacional de Polícia Federal 2021/2025**. Brasília/DF: 2016b.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria n. 6194-DG/DPF, de 16 de março de 2016**. Institui a Política de Desenvolvimento de Pessoal no âmbito da Polícia Federal. Brasília/DF, 2016c.

POLÍCIA FEDERAL. **Portaria n. 9.996-DG/PF, de 23 de setembro de 2019**. Institui a Política de Inovação da Polícia Federal, estabelece suas finalidades, diretrizes e estratégias, e define as responsabilidades para implementação. Brasília/DF, 2019a.

POLÍCIA FEDERAL. **Projeto pedagógico do curso de especialização em Ciências Policiais**. Brasília/DF: Academia Nacional de Polícia, 2017.

POLÍCIA FEDERAL. **Relatório Gerencial da ANP de 2019**. Brasília, DF: 2018. [Acesso reservado]

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 18. ed. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2012.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em: 2 jan. 2021.

SANTOS, Alessandra de Souza; FIGUEIREDO, Frederico de Carvalho. A disseminação de informação científica em escolas de governo como fator de inovação social. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 85, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/64675>. Acesso em: 3 set. 2020.

SANTOS, Paloma Maria; ROVER, Aires José. Processos de gestão do conhecimento fomentados pelos portais de governo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26720>. Acesso em: 3 mar. 2021.

SANTOS, Sandra Vieira. **Gestão do conhecimento compartilhado em bibliotecas universitárias: o caso do SIBIUFES**. 2020. Mestrado (Dissertação) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020.

SILVA, Silvia Kizewsky da. **Vídeoaulas como recurso didático para capacitação de servidores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro Uberaba**. 2019. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019.

SIRIHAL, Adriana Bogliolo; LOURENÇO, Cíntia de Azevedo. Informação e conhecimento: aspectos filosóficos e informacionais. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, PB, v. 12, n. 1, 2002. Disponível em: <http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/154/148>. Acesso em: 15 abr. 2021.

STENMARK, Dick. The relationship between information and knowledge. **Proceedings of IRIS**, v. 24, p. 11–14, 2001.

STONE, Christopher; TRAVIS, Jeremy. **Toward a new professionalism in policing**. Washington, DC: U.S. Department of Justice - Office of Justice Programs National Institute of Justice, 2011.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VALENTE, Manoel Monteiro Guedes. A actividade policial como ciência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 1, n. 2, p. 105–125, 2010a. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP>. Acesso em: 5 mar. 2021.

VALENTE, Manuel Monteiro Guedes. A Ciência Policial na sociedade tardo-moderna como fundamento do Estado de direito democrático. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 2, n. 2, p. 47–63, 2011a. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP>. Acesso em: 5 mar. 2021.

VALENTE, Manuel Monteiro Guedes. A cientificidade da actuação policial como garante dos direitos humanos. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 1, n. 1, p. 13–20, 2010b. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP>. Acesso em: 5 mar. 2021.

VALENTE, Manuel Monteiro Guedes. A epistemologia como fundamento da qualidade e excelência da actuação policial: a encruzilhada da pós-modernidade. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 2, n. 1, p. 95–101, 2011b. Disponível em: <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP>. Acesso em: 5 mar. 2021.

WEISBURD, David; NEYROUD, Peter. **New perspectives in policing police science**: toward a new paradigm. Washington, DC: U.S. Department of Justice - Office of Justice Programs National Institute of Justice, 2011.

WILENSKY, H. L. The Professionalization of Everyone? **American Journal of Sociology**, v. 70, n. 2, p. 137-158, 1964.

## ANEXO A – Resultado do farejador de plágio

Relatório DOCxWEB: <https://www.docxweb.com>

**Título: producao e circulacao de conhecimento na pf**

Data: 30/11/2020 15:06

Usuário: Jacques Mota

Email: jacques.mota@yahoo.com.br

WEB Ajuda

### Autenticidade em relação a INTERNET

Autenticidade Calculada: **92 %**

Autenticidade Total: 92 %

#### Ocorrência de Links

Ocorrência	Fragmento
1%	<a href="http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/teoria_da_criacao_do_conhecimento_organizacional.pdf">http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/teoria_da_criacao_do_conhecimento_organizacional.pdf</a>
1%	<a href="http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_6977/artigo_sobre_quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento">http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_6977/artigo_sobre_quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento</a>
1%	<a href="https://www.webartigos.com/artigos/quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento/8685/">https://www.webartigos.com/artigos/quatro-modos-de-conversao-do-conhecimento/8685/</a>
1%	<a href="https://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n65/v20n65a06.pdf">https://www.scielo.br/pdf/osoc/v20n65/v20n65a06.pdf</a>
1%	<a href="https://arquivosbrasil.blob.core.windows.net/insulas/anexos/cogecont_31_10_2016-277500-418116.pdf">https://arquivosbrasil.blob.core.windows.net/insulas/anexos/cogecont_31_10_2016-277500-418116.pdf</a>

## ANEXO B – Termo de autorização da instituição

03/08/2020

SEV/PF - 15561986 - Despacho



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MISP - POLÍCIA FEDERAL  
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE POLÍCIA FEDERAL NO ESPÍRITO SANTO - SR/PF/ES

Assunto: **Solicita autorização para aplicação de pesquisa**

Destino: **CS/SR/PF/ES**

Processo: **08285.003968/2020-11**

Interessado: **JACQUES DOUGLAS MOTA**

1. Ciente do Despacho 15528714 e dos demais documentos apresentados, AUTORIZO a realização da pesquisa conforme proposto;
3. Restitua-se à CS/SR/PF/ES para conhecimento e demais medidas necessárias.

**JAIRO SOUZA DA SILVA**  
Delegado de Polícia Federal  
Superintendente Regional da SR/PF/ES



Documento assinado eletronicamente por **JAIRO SOUZA DA SILVA, Superintendente Regional**, em 03/08/2020, às 13:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.dpf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **15561986** e o código CRC **5BF220EE**.



## APÊNDICE A – Produto Técnico/Tecnológico

<b>PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES</b>					
<p>Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico</p> <p><b>Relatório Técnico <i>Per Se</i>: Diretrizes para implementação e adequação efetiva de processos de gestão do conhecimento organizacional nos cursos de pós-graduação ofertados pela academia nacional de polícia</b></p>					
<p>Autores do PTT</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">1. <b>Jacques Douglas Mota</b> (egresso)</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-5391-0740">https://orcid.org/0000-0002-5391-0740</a></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">2. <b>Profa. Dra. Shenia D’Arc Venturim Cornélio</b> (Orientadora)</td> <td style="padding: 5px;">Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-8984-3703">https://orcid.org/0000-0002-8984-3703</a></td> </tr> </table>		1. <b>Jacques Douglas Mota</b> (egresso)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-5391-0740">https://orcid.org/0000-0002-5391-0740</a>	2. <b>Profa. Dra. Shenia D’Arc Venturim Cornélio</b> (Orientadora)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-8984-3703">https://orcid.org/0000-0002-8984-3703</a>
1. <b>Jacques Douglas Mota</b> (egresso)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-5391-0740">https://orcid.org/0000-0002-5391-0740</a>				
2. <b>Profa. Dra. Shenia D’Arc Venturim Cornélio</b> (Orientadora)	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0002-8984-3703">https://orcid.org/0000-0002-8984-3703</a>				
<p>Instituição estudada</p> <p><b>Polícia Federal</b></p>					
<p>Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico</p> <p><b>Superintendente Regional da Polícia Federal no Espírito Santo</b></p>					
<p>Setor/Função do recebimento</p> <p><b>Gabinete da Superintendência</b></p>					
<p>Dados do egresso</p>					
<p>Nome da Instituição do discente/egresso - Origem da Vaga ( ) UFES ( x ) Conveniada ( ) Demanda Social</p> <p><b>Polícia Federal – PF/ES</b></p>					
<p>Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: <b>Comunicação Social</b></p>					
<p>Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico</p> <p><b>Circulação de conhecimento organizacional na Polícia Federal: um estudo do curso de especialização em ciências policiais</b></p>					
<p>Links do repositório da dissertação</p> <p><a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a>  <a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a></p>					
<p>Celular: <b>(27) 98825-5346</b></p>	<p>E-mail: <a href="mailto:jacques.mota@yahoo.com.br">jacques.mota@yahoo.com.br</a></p>				
<p>Matrícula do egresso no PGGP: <b>2019130622</b></p>	<p>Data da titulação: <b>27/07/2021</b></p>				
<p>Palavras-chave: <b>Gestão Pública. Polícia Federal. Academia Nacional de Polícia. Ciências Policiais. Gestão do conhecimento.</b></p>					

**VITÓRIA-ES  
2021**

## APÊNDICE B – Questionário semiestruturado

# Questionário para egressos do curso de especialização em Ciências Policiais

O questionário a seguir possui 9 (nove) questões e integra a dissertação de mestrado intitulada “Produção e circulação de conhecimento na Polícia Federal” (mestrando Jacques Douglas Mota) do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - Universidade Federal do Espírito Santo, e tem como objetivo investigar de que forma o Curso de Especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) contribui como ferramenta de gestão do conhecimento em organizações policiais.

Este instrumento tem por finalidade identificar meios formais e informais que proporcionam a circulação do conhecimento tácito e explícito em uma organização. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito é aquele que está contido no indivíduo e que depende de condições do ambiente para sua expressão, sendo a existência de um ambiente favorável um dos três fatores necessários à conversão do conhecimento tácito para explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser apreendido através de normas, orientações, fórmulas, manuais, etc. Para esses autores, existem quatro fases (socialização, externalização, combinação e internalização) para a conversão do conhecimento tácito a explícito, as quais caracterizamos a partir das questões abaixo.

Agradecemos aos participantes a contribuição para nossa pesquisa.

### \*Obrigatório

Endereço de e-mail \*

---

Concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enviado ao respondente juntamente com o link do questionário, contendo informações relativas à sua participação no estudo e confidencialidade de dados que serão usados apenas para fins científicos, constando que Jacques Douglas Mota, na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa “Produção e circulação de conhecimento na Polícia Federal”, declara ter cumprido as exigências da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. \*

*Marque todas que se aplicam.*

Concordo.

1. Explique de que forma obteve/obtem o conhecimento necessário à sua atividade na Polícia Federal.

---

---

---

---

---

2. Como tem procurado atualizar seus conhecimentos?

---

---

---

---

---

3. Indique as ferramentas organizacionais favoráveis ao compartilhamento de conhecimento que já utilizou ou teve acesso (poderá escolher mais de uma opção).

*Marque todas que se aplicam.*

- repositório de conhecimento explícito
- fóruns
- plataforma de ensino à distância
- processos de diagnose e avaliação dos sistemas de gestão do conhecimento
- intranet
- e-mail
- videoconferência
- wikis
- ferramentas de trabalho virtual
- comunidades de prática
- planos de capacitação

Outro:  \_\_\_\_\_

4. A proposta de estudo contemplada em seu TCC no curso de especialização em Ciências Policiais foi traduzida como contribuição para a organização da Polícia Federal?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

5. Se afirmativo na questão anterior, descreva a contribuição para a organização da Polícia Federal e indique o repositório que está localizado.

---

---

---

---

---

6. De que forma sua pesquisa foi compartilhada com seus colegas de trabalho após conclusão do curso de especialização em Ciências Policiais?

---

---

---

---

---

7. Quais foram as ferramentas utilizadas para a divulgação dos resultados de sua pesquisa (TCC) na organização Polícia Federal?

---

---

---

---

---

8. Indique a seguir quais atividades da Polícia Federal tem interesse em contribuir (poderá escolher mais de uma opção).

*Marque todas que se aplicam.*

- Grupo de docentes da Academia Nacional de Polícia para cursos de formação e capacitação.
- Grupo de docentes da Academia Nacional de Polícia para cursos de pós-graduação (especialização, Mestrado e Doutorado)..
- Grupos de pesquisa científica regionais instituídos pela Polícia Federal.
- Revistas científicas mantidas pela Polícia Federal.
- Nenhum.

Outro:  \_\_\_\_\_

9. Justifique seu interesse nas atividades indicadas na questão anterior.

---

---

---

---

---

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O(A) Sr.(a) \_\_\_\_\_ foi convidado (a) a participar da pesquisa intitulada Produção e circulação de conhecimento na Polícia Federal sob a responsabilidade do mestrando Jacques Douglas Mota.

### JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela dinâmica de nossa sociedade que se mostra cada vez mais complexa e globalizada, exigindo das organizações policiais a atualização constante na gestão do conhecimento organizacional, verdadeira ferramenta para a inovação das técnicas de investigação.

É notório que o conhecimento gerado pelas organizações policiais pode se perder se não existir convergência entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995b). Para evitar essa perda e assegurar que a organização alcance seus objetivos, é necessário que as ferramentas e processos de gestão do conhecimento sejam eficazes para proporcionar, além da criação, seu armazenamento e circulação.

### OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem o objetivo geral analisar de que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente da gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal. Seus objetivos específicos estão voltados para descrever a estrutura burocrática de produção e circulação de conhecimento da Polícia Federal; descrever e analisar o processo de criação, transferência, armazenamento e disponibilização do conhecimento gerado no curso de especialização dessa organização; avaliar a eficácia de sua estrutura burocrática de produção e circulação de conhecimento; e, analisar o alcance e efeitos do conhecimento gerado no curso de especialização em Ciências Policiais da Polícia Federal.

### PROCEDIMENTOS

A proposta metodológica deste estudo, será realizada por meio da coleta de dados com egressos do curso de Especialização Ciências Políticas e gestores da Polícia Federal. O instrumento utilizado será um questionário semiestruturado. Em caso de seu aceite na participação desta pesquisa, enviaremos por e-mail ou WhatsApp perguntas sobre produção e circulação de conhecimento na Polícia Federal.

### DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

Você poderá responder o instrumento questionário semiestruturado no local em que sentir-se mais confortável, visto que será enviado por e-mail ou WhatsApp. Trata-se de um

instrumento de coleta de dados curto e tomará cerca de aproximadamente 10 minutos do seu tempo.

### **RISCOS E DESCONFORTOS**

Durante sua participação nesta pesquisa você consentirá no acesso às informações sobre produção e circulação de conhecimento na organização Polícia Federal, que serão mantidas em sigilo. O risco de quebra de sigilo pode ocorrer, mas será minimizado pelo comprometimento do pesquisador em garantir o sigilo dos dados.

### **BENEFÍCIOS**

Não haverá benefícios diretos para você, que não a satisfação de participar desta pesquisa para o possível benefício indireto da Polícia Federal e seus servidores. Sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa científica.

### **ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA**

Como o questionário semiestruturado será respondido em poucos minutos, não há necessidade de acompanhamento do pesquisador ao longo da pesquisa, caso necessite de assistência o responsável por esta poderá ser contatado.

O inteiro teor da pesquisa e seus dados, inclusive com transcrição, estarão disponíveis para livre acesso dos participantes.

### **GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA E/OU RETIRADA DE CONSENTIMENTO**

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar em qualquer momento, sem que haja penalidades ou prejuízos. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelo pesquisador.

### **GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE**

As informações relativas à sua participação no estudo serão confidenciais e usadas apenas para fins científicos.

### **GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO E INDENIZAÇÃO**

Além disso, não há qualquer valor econômico, a receber ou a pagar, pela participação nesta pesquisa. Porém, é garantida indenização mediante eventuais danos decorrentes da pesquisa, desde de que comprovados por meio de decisão judicial ou extrajudicial, de acordo com o item IV.4.c da Res. CNS 466/12.

**ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS**

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr. (a) pode contatar o pesquisador Jacques Douglas Mota nos telefones (27)988255346; (27)981698422 e (27)30418051 ou no endereço Rua Vale do Rio Doce, 01, São Torquato, Vila Velha/ES, CEP 20114-105. O(A) Sr.(a) também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do (CCH ou CCS da Ufes, ou outro mais adequado à sua pesquisa) cujo telefone é (27)31459820, e-mail cep.goiabeiras@gmail.com, endereço: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, Prédio PRPPG do Campus Goiabeiras, Av. Fernando Ferrai, s/n, Bairro Goiabeiras, Vitória/ES. O CEP/UFES-Goiabeiras tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 8h às 14h.

Declaro que li e não tenho dúvidas sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo pesquisador principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

Vitória/ES, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Participante da pesquisa/Responsável legal

Na qualidade de pesquisador responsável pela pesquisa "Produção e circulação de conhecimento na Polícia Federal", eu, Jacques Douglas Mota, declaro ter cumprido as exigências da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.



## APÊNDICE D – Matriz de amarração teórica 1

Modelo de pesquisa	Objetivos da pesquisa	Questões de pesquisa	Levant <sup>o</sup> e Análise de dados (Forma e instrumentos)	Resultados esperados
<p>Gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal</p> <p>↓</p> <p>Circulação de conhecimento a partir do curso de especialização</p> <p>↓</p> <p>O curso de especialização em Ciências Policiais pode ser um importante componente na gestão do conhecimento organizacional</p> <p><b>Pergunta de pesquisa</b>  <i>"De que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia contribui como componente de gestão do conhecimento na Polícia Federal?"</i></p> <p><b>Objetivo Geral</b>            Analisar o ensino policial como componente de gestão do conhecimento em organizações policiais</p>	<p>1. Identificar e conhecer os modelos e teorias da gestão do conhecimento e sua aplicação na Polícia Federal</p>	<p>Quais são as políticas de formação e capacitação da Polícia Federal? Quais os tipos de formação e capacitação oferecidos? Existe obrigatoriedade na realização dos cursos? Quais os diferentes níveis de cursos oferecidos? Como se dá a entrada nos cursos? Existe aumento de remuneração após sua realização?</p>	<p>Pesquisa Quali e Quanti</p> <p>Pesquisa documental</p> <p>Pesquisa bibliográfica</p> <p>Questionário semiestruturado</p> <p>23 respondentes</p> <p>Análise de conteúdo</p> <p>Análise quantitativa</p> <p>Teoria da Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995)</p>	<p>Exposição do conteúdo de normas que criam e regulamentam a formação, capacitação, e o curso de especialização</p>
	<p>2. Descrever e analisar o alcance e efeito da estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal a partir do curso de especialização em Ciências Policiais</p>	<p>Como são produzidos esses conhecimentos? Como esses conhecimentos são disseminados na organização? Que políticas existem para armazenamento? Como são aplicados os conhecimentos gerados? Quantos egressos tiveram suas pesquisas continuadas? Quantos egressos tiveram suas pesquisas disseminadas na organização?</p>		<p>Descrição da gestão do conhecimento aplicada ao que é produzido no curso de especialização</p>
	<p>3. Descrever e analisar o curso de especialização em Ciências Policiais em seus elementos, condução, relevância e percepções dos egressos.</p>	<p>Existe clima organizacional para disseminação do conhecimento produzido? Essas estruturas são acessíveis diretamente ou dependem de mediação? Houve aplicação de conhecimento para melhora ou aperfeiçoamento em procedimentos e/ou processos internos? Houve proposta de desenvolvimento de projetos? Os conhecimentos gerados retornaram à administração?</p>		<p>Pouco ou nenhum aproveitamento do conhecimento gerado; inadequações na disseminação e armazenamento do conhecimento</p> <p>Descontinuidade de pesquisas; conhecimento disseminado fora da organização; Pouco ou nenhum aproveitamento interno do conhecimento gerado.</p>

Fonte: elaborado a partir de Olivier e Dias (2020).

## APÊNDICE E – Matriz de amarração teórica 2

A gestão do conhecimento torna-se fator de inovação e mudanças relevantes, necessárias para a atualização de práticas a fim de se alcançar efetivamente os objetivos organizacionais		
<i>De que forma o curso de especialização em Ciências Policiais ofertado pela Academia Nacional de Polícia (ANP) contribui como componente de gestão do conhecimento organizacional na Polícia Federal?</i>		
Analisar o ensino policial como ferramenta de gestão do conhecimento em organizações policiais a partir do curso de especialização em Ciências Policiais oferecido pela Academia Nacional de Polícia		
Abordagem qualitativa com suporte em dados quantitativos		
Pesquisa documental	Pesquisa descritiva	Pesquisa bibliográfica
1. Identificar e conhecer os modelos e teorias da gestão do conhecimento e sua aplicação na Polícia Federal; 2. Descrever e analisar o alcance e efeito da estrutura burocrática de circulação de conhecimento organizacional da Polícia Federal a partir do curso de especialização em Ciências Policiais; 3. Descrever e analisar o curso de especialização em Ciências Policiais em seus elementos, condução, relevância e percepções dos egressos.		
Levantamento de dados em normas e regulamentos da Polícia Federal; em artigos, livros e documentos científicos publicados		Aplicação de questionário semiestruturado para egressos do curso e gestores (chefes imediatos)
<b>Variáveis quantitativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quantidade de pesquisas publicadas</li> <li>Quantidade de estudos continuados</li> <li>Quantidade de pesquisas apresentadas à chefia imediata</li> <li>Quantidade de resultados colocados em prática</li> <li>Quantidade de interessados em participar de grupos de pesquisa da organização</li> </ul>		<b>Variáveis nominais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adequação das estruturas de compartilhamento do conhecimento</li> <li>Adequação das estruturas de armazenamento do conhecimento</li> <li>Ambiente favorável à continuidade das pesquisas</li> <li>Ambiente para criação do conhecimento</li> </ul>
<b>Tratamento das variáveis quantitativas</b> Frequência, percentagens, moda, número de casos, etc.		<b>Tratamento das variáveis qualitativas</b> Leitura flutuante de artigos, documentos e resultados dos questionários; Identificação de unidades de registro; Formação de categorias; Interpretação
<b>Análise dos dados</b> Frequência, percentuais e outras medidas		<b>Análise dos dados</b> Análise de conteúdo
Teoria da criação do conhecimento; Conceito de polícia moderna.		
<b>Resultados</b> Estudo sobre a gestão do conhecimento aplicada ao ensino policial		

Fonte: Elaborado a partir de Olivier e Dias (2020).