



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO

TESE DE DOUTORADO

**DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NO CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA - CEPM**

ROBERTO MARTINS DA SILVEIRA – DOUTORADO

Prof. Carlos Augusto MonguilhottRemor - Orientador

**Florianópolis – Santa Catarina
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO

ROBERTO MARTINS DA SILVEIRA

**DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO NO CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA – CEPM**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto M. Remor
Coorientador: Prof. Dr. Édis Mafra Lapolli

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silveira, Roberto Martins da

Diretrizes para implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina - CEPM / Roberto Martins da Silveira; orientador, Prof. Dr. Carlos Augusto M. Remor ; coorientadora, Prof^aDr^a. Édis Mafra Lapolli. - Florianópolis, SC, 2013. 169 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Segurança Pública. 3. Polícia Militar . 4. Gestão do Conhecimento. 5. Compartilhamento de conhecimento. I. Augusto M. Remor, Carlos. II. Mafra Lapolli, Édis . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no Centro
de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CEPM**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de outubro de 2013

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott Remor
Orientador – PPEGC/UFSC

Prof^ª. Dr^ª. Ana Maria Benciveni Franzoni
Membro do PPEGC/UFSC

Prof. Dr. Silvio Serafim da Luz Filho
Membro do PPEGC/UFSC

Prof^ª. Dr^ª. Marilda Todescat
Membro Externo ao PPGE/C - CCE/UFSC

Prof^ª. Dr^ª. Consuelo Aparecida Sielski Santo
Membro Externo ao PPGE/C/UFSC - UniCorreios/VIGEP

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo
Membro Externo ao PPGE/C/UFSC - UNESC

DEDICATÓRIA

Dedico esta TESE à memória do meu pai Celso Martins da Silveira e à minha mãe Dircéa Martins da Silveira, inspiradores da minha vida e incentivadores dos meus sonhos.

Dedico também aos meus filhos Roberto Martins da Silveira Júnior, Roberta Cabral da Silveira e Celso Martins da Silveira Neto que são as cores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A presente tese só foi possível de ser realizada com a contribuição de algumas pessoas e Instituições:

À Deus, pela oportunidade de nascer e aprender. Obrigada pelas condições sempre favoráveis ao meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao Prof. Dr. Carlos Augusto (Tuto), meu orientador, que soube ensinar, dando liberdade ao meu caminhar.

A Prof. Dr^aÉdisLapolli, pelas observações construtivas na produção da tese.

Aos professores membros da banca: Profa. Dra. Ana, Profa. Dra Marilda, Profa. Dra Consuelo, Prof. Dr. Silvio Parodi, Prof. Dr. Silvio, pelas suas orientações, sugestões e contribuições para o refinamento deste trabalho, bem como a Profa. Dr^a Vanessa, muito obrigado pelas contribuições.

À Cleuza Cabral pela amizade e por fazer parte desta caminhada.

Ao amigo, Israel Honorino Nunes, que andou junto em todo o percurso e se transformou em um grande incentivador dos trabalhos realizados.

Aos colegas do EGC, que de alguma maneira prestaram apoio e atenção ao longo do curso: Angélica Miranda, Lourdes, Carla Veiga, Marli, Rosana Silveira.

Ao Airton grande amigo da época colegial, pelo apoio, incentivo, paciência e colaboração.

Ao comando do Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina, que permitiram a realização da pesquisa.

Aos entrevistados, que gentilmente aceitaram participar e que colaboram com os resultados dessa pesquisa.

Aos professores, do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, que honram e orgulham o programa, pela competência e seriedade com que trabalham.

Enfim, a todos que apoiaram direta ou indiretamente, cooperando para a realização desta pesquisa.

SILVEIRA, Roberto Martins da. Diretrizes para implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CEPM. Roberto Martins da Silveira, 2013. 169 Fls. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivos propor diretrizes para promoção da Gestão do Conhecimento numa Instituição de Ensino Público Policial Militar no Estado de Santa Catarina, localizada no bairro da Trindade, na cidade de Florianópolis, a partir da avaliação da equipe de gestores que coordenam as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração do referido Centro de Ensino. A partir da fundamentação da gestão do conhecimento, e de suas respectivas etapas de gestão, se constataram os principais problemas do referido Centro de Ensino da Polícia Militar no que diz respeito à implantação dos seus processos de gestão. Os resultados apresentados demonstraram: desconhecimento das práticas de gestão de conhecimento; pouco envolvimento dos dirigentes com práticas de gestão do conhecimento; fraco envolvimento do grupo de pesquisa nas ações de pesquisa em gestão do conhecimento; bem como, falta de explicitação na definição entre informações e conhecimentos, em vários de seus procedimentos operacionais. Os procedimentos metodológicos adotados tornaram possível caracterizar a compreensão dos processos de gestão do conhecimento pelos dirigentes do CEPM. Nas contribuições realizadas pelos entrevistados verificou-se que inexistem práticas de disseminação e de compartilhamento de conhecimentos, monitoramento dos tipos de conhecimentos produzidos nas diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão pelos policiais militares. Concomitantemente, ainda persistem dificuldades em adotar práticas de controle da propriedade intelectual e de proteção do conhecimento resultantes das atividades realizadas no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina, a despeito das ações de capacitação em segurança pública em andamento com universidades públicas e privadas na região da grande Florianópolis, nas modalidades presenciais e a distância, bem como, de publicações de artigos em periódicos indexados. A proposição de diretrizes tornou-se um mecanismo de gestão que poderá ser utilizadas pelo Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina para dar início a uma discussão relativa ao estabelecimento da Gestão do Conhecimento, com

implicações nos campos: pedagógicos, didáticos, operacionais, gestão, ensino, pesquisa, extensão e administração.

Palavras – Chave: Segurança Pública, Polícia Militar, Gestão do Conhecimento, Diretrizes de Gestão, Compartilhamento de Conhecimento.

SILVEIRA, Roberto Martins da. Diretrizes para implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CEPM. Roberto Martins da Silveira, 2013. 169 Fls. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

ABSTRACT

This research aims to propose guidelines for the promotion of Knowledge Management in Education Institution Public Military Police in the State of Santa Catarina , located in the neighborhood of the Trinity in the city of Florianópolis , from the evaluation team managers who coordinate activities teaching, research, extension and administration of the Centre of Education . From the foundation of knowledge management, and their respective management steps , it found the main problems of the Centre for Teaching Military Police with regard to the implementation of their management processes . The results presented demonstrated : lack of practical knowledge management ; little involvement of leaders with practical knowledge management ; poor involvement of the research group in action research in knowledge management , as well as lack of explicitness in the definition between information and knowledge in several of its operating procedures . The methodological procedures have made it possible to characterize the understanding of the processes of knowledge management by the leaders of the CEPM . In the contributions made by the interviewees found that there are no dissemination practices and knowledge sharing , monitoring of the types of knowledge produced in different activities of teaching, research and extension by the military police . Concomitantly , there are still difficulties in adopting measures to control intellectual property and protection of the knowledge resulting from the activities performed at the Military Police School in the state of Santa Catarina , in spite of training actions in public safety underway with universities and public private region of Florianopolis , in the modalities and distance , as well as publications of articles in indexed journals . The proposition of guidelines became a management mechanism that can be used by the Center for Teaching Military Police in the State of Santa Catarina to initiate a discussion on the establishment of knowledge management , with implications in the fields : pedagogical , didactic , operational , management , teaching, research, extension and administration .

Key - Words: Public Safety , Police, Knowledge Management ,
Management Guidelines , Knowledge Sharing .

LISTA DE SIGLAS

CEPM –	Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
PMSC –	Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
OKA –	Organizational Knowledge Assessment
PPGC –	Política Pública de Gestão do Conhecimento
CT-GCIE -	Comitê Técnico de Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica
MPOG –	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
PDCA –	Planejar, Decidir, Corrigir e Agir
CFO –	Curso de Formação de Oficiais
GC –	Gestão do Conhecimento
OJT –	OntheJob Training (treinamento no local de trabalho)
SECI –	Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
NGE –	Normas Gerais de Ensino
CAO –	Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
PDI –	Plano de Desenvolvimento Institucional do CEPM
EB –	Exército Brasileiro

LISTA DE TBELAS

Tabela I -	Nível de Compreensão da Experiência em Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Policia Militar.....	92
Tabela II -	Experiências Isoladas em Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Policia Militar.....	94
Tabela III -	A Gestão do Conhecimento está articulada com os processos operacionais no Centro de Ensino da Policia Militar.....	96
Tabela IV -	A Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Policia Militar é considerada “Modismo”.....	97
Tabela V -	Ocorre Disseminação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Policia Militar.....	98
Tabela VI -	Os Processos Críticos para a Gestão do Conhecimento encontram-se Mapeados no Centro de Ensino da Policia Militar.....	100
Tabela VII -	No CEPM os policiais assumem a Gestão do Conhecimento como Atividade Administrativa.	101
Tabela VIII -	Na PMSC os sistemas de informações estão organizados para Capturar o Conhecimento Organizacional.....	102
Tabela IX -	Na PMSC a informação é focada para os Diversos Departamentos visando disseminação do Conhecimento Organizacional.....	104
Tabela X -	Na PMSC existe cultura organizacional que possibilite compartilhamento e Reutilização de Conhecimentos.....	105
Tabela XI -	Na PMSC a GC existem procedimentos para “Retenção dos Conhecimentos” dos Policiais que se Aposentam.....	108
Tabela XII -	Na PMSC existem Mecanismos de Proteção da Propriedade Intelectual do Conhecimento Produzido.....	109
Tabela XIII -	Na PMSC existem problemas em Compartilhar Conhecimento Organizacional.....	110
Tabela XIV -	Na PMSC se Critica o Conhecimento	

	Produzido Fora da Área de Interesse.....	111
Tabela XV -	Na PMSC os policiais apresentam resistência à utilização de novos conhecimentos.....	113
Tabela XVI -	Na PMSC há valorização dos conhecimentos produzidos pelos Policiais.....	114
Tabela XVII -	A Estrutura Organizacional da PMSC apoia o Compartilhamento de Conhecimento.....	115
Tabela XVIII -	A PMSC tem Alocado Recursos Financeiros para Atividades de GC.....	116
Tabela XIX -	Na PMSC há preocupações em identificar o Perfil Profissional de Profissionais em GC.....	118
Tabela XX -	A PMSC tem aberto canais de comunicação para atividades de GC.....	119
Tabela XXI -	Os Policiais da PMSC tem medo de perder seu status em função de compartilhamento de conhecimento de GC.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro I-	Atribuições e Competências da PMSC para Gestão do Conhecimento.....	36
Quadro II-	Sites Oficiais das Polícias Militares no Brasil.....	38
Quadro III-	Resultados Gerais da Estrutura de Pesquisa na Base Scopus.....	41
Quadro IV-	Filtros de Significância.....	42
Quadro V-	Conceitos relativos ao Conhecimento.....	48
Quadro VI-	Conceitos sobre Gestão do Conhecimento.....	50
Quadro VII-	Estrutura da Pesquisa.....	64
Quadro VIII-	Processos de Gestão da PMSC.....	71
Quadro IX -	Organizações Policiais Militares da PMSC.....	74
Quadro X-	Enquadramento das Ações Isoladas da CEPM no Modelo SECI.....	90
Quadro XI-	Contribuições dos Entrevistados da CEPM- Perguntas 1 a 10.....	123
Quadro XII-	Contribuições dos Entrevistados para a Gestão no Conhecimento na PMSC: Perguntas 11 a 20.....	124

LISTA DE FIGURAS

Figura I -	Fases da Revisão Sistemática da Bibliografia.....	41
Figura II -	Filtro de Significância Ano, Áreas de Assuntos e Tipos de Documentos.....	43
Figura III -	Filtro Geral e de Cruzamento das Palavras-Chaves: “GC, SP, PM e CC”.....	44
Figura IV -	Filtro de pesquisa Geral e cruzamento das palavras-chaves: “SP, PM e CC”.....	45
Figura V -	Filtro de pesquisa geral e cruzamento das palavras-chaves: “Polícia Militar com Compartilhamento do Conhecimento”.....	46
Figura VI -	Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento.....	52
Figura VII -	As Quatro Fases do Bá.....	53
Figura VIII -	Bá e a Conversão de Conhecimentos.....	54

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Proposta de Política Pública de Gestão do Conhecimento.....	153
--	-----

LISTA APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro da Entrevista.....	159
---	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	29
1.1. Contextualização do Tema da Pesquisa.....	29
1.2. Estrutura da Pesquisa.....	31
1.3. Definição do Problema de Pesquisa.....	32
1.4. Objetivos.....	32
1.4.1. Objetivo Geral.....	32
1.4.2. Objetivos Específicos.....	32
1.5. Justificativa do Estudo.....	33
1.6. Relevância da Pesquisa.....	38
1.7. Aderência da Pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão Conhecimento.....	40
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	41
2.1.Revisão Sistemática da Literatura	41
2.1.2. Segunda Fase.....	44
2.1.3. Terceira Fase.....	45
2.1.4. Quarta Fase.....	45
2.2 Gestão do Conhecimento.....	47
2.2.1. Definição de Gestão de Conhecimento.....	47
2.2.2. Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento.....	51
2.3. O Compartilhamento de Conhecimentos	55
2.3.1. O Processo de Compartilhamento de Conhecimentos	56
2.3.2. Etapas do Processo de Compartilhamento de Conhecimentos.....	57
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1.Estrutura da Metodologia de Pesquisa	63
3.2 Classificações da Metodologia de Pesquisa Utilizada.....	64
3.3. Estudo de Caso a ser Analisado.....	65
3.4. Instrumentos de Avaliação.....	66
3.4.1. Avaliação da Gestão do Conhecimento no CEPM.....	66
3.4.2. Desenvolvimento de Diretrizes de Gestão do Conhecimento no CEPM.....	66
3.5. Revisão Sistemática da Bibliografia	67
4.PROCESSOS DE GESTÃO NA POLICIA MILITAR DO ESTADO DE Sãntacatarina (pmsc), e no CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR – CEPM.....	69
4.1. O Processo de Gestão na PMSC.....	69
4.2. O Processo de Gestão no CEPM	74

4.3 As Novas Perspectivas do CEPM diante do PDI 2012-2016.....	79
4.3.1. Missão, Direcionadores, Objetivos e Metas do CEPM no PDI 2012-2016.....	80
4.3.2. Políticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão no contexto do PDI 2012-2016 para o CEPM.....	85
4.4. Avaliação dos Gestores referentes aos Processos de Gestão do Conhecimento no CEP.....	91
4.4.1. Avaliação dos Temas relativos à Gestão do Conhecimento pelos Dirigentes do CEPM.....	93
4.4.2. Contribuições dos Gestores do CEPM para Gestão do Conhecimento.....	121
5.DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO Da GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	127
5.1. Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no CEPM.....	127
6.CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS.....	141
6.1 Considerações finais.....	141
6.2 Recomendações para futuras pesquisas.....	144
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
ANEXOS.....	153
APÊNDICES.....	159

1. INTRODUÇÃO

Na Introdução, serão tratados: a contextualização do tema e da estrutura da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a relevância e o nível de aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

As instituições de ensino público de formação policial militar têm se preocupado atualmente não apenas com questões de natureza técnica e científica, mas também instrumental. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento tem se constituído num desafio para essas instituições, bem como a readequação de seus processos operacionais, considerando a natureza estratégica dos conhecimentos desse tipo de instituição.

Historicamente, nesses estabelecimentos, a produção de informes¹ estava orientada para as áreas de Informação² e Contra Informação³, numa perspectiva de segurança pública⁴.

Falar de gestão do conhecimento numa instituição de ensino policial militar é um desafio, principalmente para seus dirigentes, que foram capacitados para salvaguardar ao invés de compartilhar e disseminar conhecimentos.

A busca pela gestão do conhecimento e do seu processo de compartilhamento dentre os dirigentes do Centro de Ensino da Polícia Militar – CEPM no Estado de Santa Catarina ainda se constitui num desafio tanto de pesquisa quanto dos gestores do referido Centro de Ensino.

Para que a gestão do conhecimento ocorra, será necessário que o Comando da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina desenvolva

¹ Documento onde são descritas as informações.

² Produção de Informes para fins de decisão estratégica de caráter ofensivo.

³ Produção de Informes para fins de decisão estratégica de caráter defensivo.

⁴Essa pesquisa não entrará no mérito das discussões relativas: à Política Nacional de Proteção ao Conhecimento Sensível; ao caráter da contrapropaganda e propaganda adversa; da passagem da produção de informes, para o conceito de Inteligência e Contra Inteligência, bem como, do conteúdo dos conhecimentos, derivados dos ensinamentos do CEPM; além dos tipos de controles exercidos sob a égide da Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, que regulam as ações desses processos de produção de informações.

internamente uma política de gestão do conhecimento ou prepare gradualmente todas as suas unidades para a implantação da futura proposta de “Política Pública de Gestão do Conhecimento”⁵ no setor público brasileiro, em discussão no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG.

Decorrente de conceitos, técnicas e metodologias diversas, a gestão do conhecimento acabou por se constituir numa área de pesquisa com inúmeras possibilidades de impacto sobre as instituições, dentre as quais os Centros de Ensino Policiais Militares.

Esse arcabouço teórico e metodológico veio estabelecer um conjunto de procedimentos necessários para instaurar tanto a gestão do conhecimento quanto suas implicações sobre o ensino, pesquisa, extensão e administração nas atividades desenvolvidas no Centro de Ensino estudado, dentre os quais: Setor de Pesquisa, Direção do Colégio da Polícia Militar, Comando do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais, Direção de Instrução e Ensino e Comando do Centro de Ensino da Polícia Militar.

Os processos de gestão do conhecimento irão estabelecer novos relacionamentos entre os diferentes setores do CEPM, no que concerne às suas obrigações, objetivos, metas iniciais e as que deverão ser atingidas. No final das avaliações, será gerado um conjunto de diretrizes que poderá ser futuramente objeto de um Programa de Gestão do Conhecimento para o Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

Dessa forma, se constata dificuldades em iniciar um processo de melhoria do desempenho operacional numa perspectiva de gestão do conhecimento se os principais obstáculos diários enfrentados pelo conjunto dos dirigentes do referido Centro de Ensino são desconhecidas.

Nessa perspectiva, identificar as dificuldades que possam levar ao estabelecimento de diretrizes será de grande importância para o estabelecimento dos processos de gestão do conhecimento no CEPM.

A partir das avaliações realizadas junto aos dirigentes, haverá oportunidade de propor melhorias nas unidades de gestão do CEPM.

Considerando a natureza histórica das instituições militares, avaliá-las, na perspectiva da gestão do conhecimento, é uma ação voltada para a melhoria do seu desempenho organizacional.

Por sua vez, os procedimentos metodológicos a serem adotados tornam possível levantar diretrizes de gestão do conhecimento para o

⁵ Verificar texto da Proposta da referida Política Pública no Anexo A.

CEPM, a partir da identificação das condições atuais para promoção dos processos de gestão do conhecimento. É preciso investigar o que está sendo realizado, mesmo que preliminarmente, para depois propor as suas diretrizes de gestão.

Essa avaliação considera os processos e a estrutura administrativa do CEPM, fornecendo seu *status* atual em relação aos requisitos dos processos de gestão e compartilhamento de conhecimento, com vistas a alterar significativamente o perfil organizacional das trocas de informações historicamente estabelecidas.

A investigação realizada nas unidades administrativas do CEPM circunscreveu possibilidades de verificar em que medida as etapas do processo de gestão do conhecimento ocorrem, bem como de propor diretrizes para gestão dos referidos conhecimentos nos processos operacionais do CEPM, promovendo um novo patamar de relacionamentos funcionais entre os diferentes dirigentes do estabelecimento.

A partir das considerações realizadas anteriormente, será descrita, a seguir, a estrutura da pesquisa.

1.2. ESTRUTURA DA PESQUISA

A estrutura da pesquisa está organizada conforme o que segue:

- No capítulo da introdução, são abordados os aspectos relativos à contextualização do tema e da estrutura da pesquisa, a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos.
- O capítulo segundo trata do referencial teórico da pesquisa.
- O capítulo terceiro detalha a metodologia de pesquisa.
- No capítulo quarto, estão descritos os processos de gestão da PMSC, do CEPM e os resultados da avaliação dos dirigentes relativos aos processos de gestão do conhecimento.
- No capítulo quinto, são apresentadas as diretrizes para implantação de processos de gestão do conhecimento no CEPM.

1.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Nessa parte, estão definidos: o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a relevância e a aderência da pesquisa ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

1.3.1. Problema de Pesquisa

A partir das ocorrências objetivas descritas anteriormente, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: A Proposição de Diretrizes Estratégicas (o que?) para o Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina (onde?), numa perspectiva de gestão do conhecimento (por quê?), tornaria possível (quando?) a implantação da gestão do conhecimento em seus procedimentos operacionais de ensino, pesquisa, extensão e administração (como?) ?

1.4. OBJETIVOS

Os objetivos gerais e específicos desta pesquisa são os seguintes:

1.4.1. Objetivo Geral

Propor diretrizes para implantação da Gestão do Conhecimento no ensino, pesquisa, extensão e administração dos processos operacionais de uma instituição de ensino público policial militar.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Descrever os processos de gestão da Polícia Militar e do Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina, num contexto de Gestão do Conhecimento.
- Analisar a compreensão dos dirigentes do CEPM acerca dos seus processos de gestão do conhecimento e seus impactos sobre o ensino, pesquisa, extensão e administração no contexto da Gestão do Conhecimento.

1.5. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa desta pesquisa está fundamentada no desenvolvimento das diretrizes para gestão do conhecimento no CEPM.

As Polícias Militares, no Brasil, são organizações estatais de direito público, com objetivos, finalidades e competências definidas em lei. Paralelamente, a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC)⁶:

é um órgão da administração direta do Governo do Estado de Santa Catarina, e instituição prestadora de serviços públicos na área de segurança pública, tendo como jurisdição a totalidade do território catarinense. Criada por Feliciano Nunes Pires, então Presidente da Província de Santa Catarina, através da Lei Provincial Nº 12, de 05 de Maio de 1835, a “Força Policial”, denominação que lhe foi conferida na época, substituiu os ineficazes Corpos de Guardas Municipais Voluntários, então existentes, com a missão de manter a ordem e a tranquilidade pública e atender às requisições de autoridades judiciárias e policiais.

O Regulamento da Força Policial aprovado em 1836 veio ratificar a missão acima descrita, outorgando-lhe a missão ampla e complexa de atender desde incêndios até a prisão de infratores das posturas municipais. Essa foi, durante muitos anos, a principal missão da Força Policial, que atuou em conjunto com o Exército Brasileiro (EB), repelindo as agressões externas, defendendo o País.

Em 1916, a atual PMSC recebeu a denominação de Força Pública (Lei Nº 1.137, de 30 de Setembro) e, em 1917, passou a ser considerada, por meio de acordo firmado entre a União e o Estado de Santa Catarina, como força reserva do Exército de 1ª Linha.

⁶ POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Institucional**. Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.pm.sc.gov.br/institucional/Institucional>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

Os principais períodos de mudança constitucional da Polícia Militar, no Brasil e em Santa Catarina, foram os seguintes⁷:

Em 10 de Janeiro de 1934, novo acordo entre a União e o Estado eleva a Força Pública à categoria de força auxiliar do Exército Brasileiro. Nesse mesmo ano, a Constituição Federal também passa a considerar as Forças Públicas como sendo Auxiliares do Exército, conferindo-lhes assim, “status” constitucional;

Em 1946, a Constituição Federal altera a denominação para Polícia Militar, descrevendo como missão a segurança interna e a manutenção da ordem. Prevê ainda que a União legislará sobre a organização, instrução, justiça e garantias das PM's;

Em 1967, a Constituição Federal prevê que a União passará a controlar também o efetivo das PM's, criando a Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM). Orienta ainda que as PM's devem voltar-se às atividades policiais;

Em 1988, a Constituição Federal prevê como missão da PM, em seu artigo 144: *“a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todo, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, ...”*.

Cita ainda a Constituição de 1988 como competência da PM, em seu artigo 144, § 5º: *“As Polícias Militares cabem à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos Corpos de Bombeiros Militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil”*.

⁷ POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Institucional**.

Santa Catarina. Disponível em:

<<http://www.pm.sc.gov.br/institucional/Institucional>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

Além da Constituição Federal, outros instrumentos legais de âmbito Federal e Estadual, fazem referência à missão e competência legal da PM, entre os quais podemos citar o Decreto Lei Federal Nº 667, de 02 de Junho de 1969, que reorganiza as PM e os Corpos de Bombeiros dos Estados, Territórios e do Distrito Federal, e a Constituição do Estado de Santa Catarina de 1989, que estabelece em seu artigo 107 que:

À Polícia Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além de outras atribuições estabelecidas em lei, exercer a polícia ostensiva relacionada com:

-  *preservação da ordem e da segurança pública;*
-  *radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial;*
-  *patrulhamento rodoviário;*
-  *guarda e fiscalização do trânsito urbano;*
-  *guarda e fiscalização das florestas e mananciais;*
-  *polícia judiciária militar;*
-  *proteção do meio ambiente.*

Compete ainda à PMSC atuar nos seguintes campos:

-  Segurança Pública (como Polícia Ostensiva preventiva e como Polícia Ostensiva Repressiva);
-  Segurança Integrada;
-  Campo da Defesa Territorial;
-  Campo da Defesa Civil.

As atribuições e competências atuais definidas para a PMSC norteiam o processo de ensino, pesquisa, extensão e administração de suas atividades. Assim, deveriam ser consideradas quando da implantação das etapas de Gestão do Conhecimento nos respectivos processos operacionais, conforme pode ser verificado no Quadro I:

Atribuições/Competências	Segurança Integrada	Campo da Defesa Territorial	Campo da Defesa Civil
Preservação da ordem e da segurança pública	X	X	X
Radiopatrulhamento terrestre, aéreo, lacustre e fluvial	X	X	X
Patrulhamento rodoviário	X	X	X
Guarda e fiscalização do trânsito urbano	X	X	X
Guarda e fiscalização das florestas e mananciais	X	X	X
Polícia judiciária militar	X	X	X

Quadro I – Atribuições e Competências da PMSC para Gestão do Conhecimento

Fonte: Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Verifica-se que a Gestão do Conhecimento ainda não é uma preocupação da PMSC, já que suas atribuições ainda estão centradas na segurança pública. A Polícia Militar do Estado de Santa Catarina ainda está em processo de readequação de muitas de suas novas atribuições constitucionais, principalmente na área ambiental, defesa civil e cidadania.

Entretanto, pode-se afirmar que, a partir de pesquisa realizada em todos os *sites* oficiais das Polícias Militares dos Estados brasileiros, conforme Quadro II, inexistiu institucionalmente definido algum tipo de programa orientado para gestão do conhecimento nos Centros de Ensino, o que reforça a necessidade desse tipo de avaliação no CEPM.

Entretanto, as instituições públicas têm passado por mudanças significativas nos últimos anos, considerando a integração e a busca por novos limites de controle, gestão, tecnologias da informação, atendimento à sociedade e cumprimento de metas a partir de indicadores. Isso tem representado um desafio tanto na adaptação organizacional, quanto nos resultados das operações. O mesmo se aplica para o Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina, objeto de investigação nesse estudo.

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Militares atualmente estão orientadas pela busca da eficiência, eficácia e efetividade, integrando-as à busca por resultados institucionais. Esse processo

acabou por exigir que as atividades policiais militares de formação tivessem como característica não somente a gestão do conhecimento, dotando os Centros de Ensino Policiais Militares de preocupações não somente de formação de efetivos, mas também do resultado de todos os processos de produção do conhecimento desenvolvidos em suas estruturas com impacto sobre o domínio e registro de sua respectiva propriedade intelectual.

Pode-se, então, inferir que a pesquisa, ao levantar, nessa fase inicial, as preocupações dos Centros de Ensino Policiais Militares, em especial do CEPM em relação à gestão do conhecimento, possibilitou a proposição de diretrizes e os caminhos para a sua futura implantação.

INSTITUIÇÃO	Site Oficial
Polícia Militar do Acre – PMAC	www.pm.ac.gov.br
Polícia Militar de Alagoas – PMAL	www.pm.al.gov.br/intra
Polícia Militar Do Amapá – PMAP	www.pm.ap.gov.br/beta
Polícia Militar da Amazonas – PMAM	www.pm.am.gov.br/portal
Polícia Militar da Bahia – PMBA	http://homologa.pm.ba.gov.br
Polícia Militar do Ceará – PMCE	www.pm.ce.gov.br
Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF	www.pmdf.df.gov.br
Polícia Militar do Espírito Santo – PMES	www.pm.es.gov.br
Polícia Militar de Goiás – PMGO	www.pm.go.gov.br
Polícia Militar do Maranhão – PMMA	www.pm.ma.gov.br
Polícia Militar do Mato Grosso – PMMT	www.pm.mt.gov.br
Polícia Militar do Mato G. do Sul – PMMS	www.pm.ms.gov.br
Polícia Militar de Minas Gerais – PMM	www.policiamilitar.mg.gov.br
Polícia Militar do Pará – PMPA	www.pm.pa.gov.br
Polícia Militar da Paraíba – PMPB	www.pm.pb.gov.br
Polícia Militar do Paraná – PMPR	www.policiamilitar.pr.gov.br
Polícia Militar de Pernambuco – PMPE	www2.pm.pe.gov.br
Polícia Militar do Piauí – PMPI	www.pm.pi.gov.br
Polícia Militar do Rio de Janeiro – PMRJ	www.policiamilitar.rj.gov.br
Polícia Militar do Rio G. do Norte – PMRN	www.pm.rn.gov.br
Brigada Militar do Rio G. do Sul – BMRS	www.brigadamilitar.rs.gov.br
Polícia Militar de Rondônia – PMRO	www.pm.ro.gov.br
Polícia Militar de Roraima – PMRR	www.pm.rr.gov.br
Polícia Militar de Santa Catarina – PMSC	www.pm.sc.gov.br
Polícia Militar de São Paulo – PMESP	www.polmil.sp.gov.br

Polícia Militar de Sergipe – PMSE	www.pm.se.gov.br
Polícia Militar de Tocantins – PMTO	http://pm.to.gov.br/

Quadro II – Sites Oficiais das Polícias Militares no Brasil

Fonte: Elaborado por Roberto Martins da Silveira em Março 2012 a partir do

Site: <http://www.bibliotecapolicial.com.br>

É possível inferir que a gestão do conhecimento ainda está em fase embrionária nas instituições públicas de ensino policial e militar no Brasil, pois ainda há muito que fazer e definir em termos dos resultados, assim como das implicações de todas as etapas do processo de gestão do conhecimento nas suas respectivas estruturas organizacionais.

Com a perspectiva de implantação de Política Pública de Gestão do Conhecimento, as instituições que historicamente trabalhavam com a proteção do conhecimento terão que rever muitos dos seus procedimentos operacionais diante das exigências dos processos de gestão do conhecimento.

Da mesma forma, o desempenho da estrutura organizacional do Centro de Ensino Policial Militar pesquisado também precisará adaptar-se às novas exigências em função dos impactos significativos nos seus processos operacionais internos, onde somente o controle e a proteção da informação e do conhecimento não serão mais suficientes para caracterizar os Centros de Ensino como agentes de Gestão do Conhecimento.

Nessa perspectiva, justifica-se a necessidade de propor diretrizes que venham orientar o desenvolvimento e a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

A partir da identificação de diretrizes para gestão do conhecimento no CEPM, o Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina terá elementos iniciais para propor uma Política Interna de Gestão do Conhecimento. O CEPM, sendo pioneiro nesse estudo no Brasil, se tornará referência em processos de gestão do conhecimento no ensino policial militar, caracterizando o ineditismo dessa proposta de tese.

A seguir, serão discutidos os níveis de relevância desta pesquisa em termos de sua contribuição científica para o CEPM.

1.6. RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância desta pesquisa está associada às seguintes considerações de gestão do conhecimento no CEPM:

- a) em relação à “relevância no plano institucional”, caracteriza-se pela possibilidade de identificação de diretrizes que irão nortear internamente políticas de gestão do conhecimento no âmbito da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e do CEPM;
- b) com referência à “relevância social”, reveste-se na capacidade de produzir, compartilhar e disseminar conhecimentos que venham melhorar a ordem, a segurança pública e a defesa civil, em termos de ações orientadas por planejamento derivado das diretrizes identificadas;
- c) a “relevância educacional” aponta para a criação de padrões derivados das etapas dos processos de produção do conhecimento na estrutura didática e pedagógica do Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina e de todas as suas unidades de instrução em diferentes níveis no processo de desenvolvimento;
- d) no plano da “gestão do conhecimento”, a identificação das diretrizes irá definir quais etapas dos processos de gestão do conhecimento precisam ser desenvolvidas para que seus resultados sejam eficazes, eficientes e efetivos;
- e) no âmbito da “relevância ambiental”, com a implantação de uma política interna de gestão do conhecimento, muitos processos desenvolvidos tanto pelo Comando Geral quanto pelo Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina serão minimizados.
- f) no âmbito das “relações de gestão de pessoal”, as diretrizes irão apontar caminhos para a criação de mecanismos de formação de pessoal na estrutura de ensino, pesquisa, extensão e administração do CEPM.

As diretrizes a serem propostas definirão os meios para que uma Política Interna de Gestão do Conhecimento seja estabelecida no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina. O Comando da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina poderá utilizar as diretrizes formuladas para ampliar uma discussão sobre os seus impactos no desenvolvimento e desempenho organizacional no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

1.7. ADERÊNCIA DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A pesquisa em questão é de natureza interdisciplinar pois integra a relação das seguintes áreas de conhecimento: ensino, pesquisa, extensão, administração e gestão do conhecimento em instituições de ensino públicas policiais militares.

Na área da “gestão do conhecimento”, pode-se estabelecer relação entre a administração escolar e as etapas dos processos de gestão de conhecimento, a partir das diretrizes definidas, com os dirigentes dos Departamentos/Coordenações do Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

No campo do “ensino”, ter-se-á a possibilidade de elaborar diretrizes que venham a relacionar o conhecimento tácito e explícito no processo de ensino–aprendizagem numa perspectiva orientada para gestão do conhecimento na formação do policial militar no CEPM.

Na esfera da “pesquisa”, haverá a possibilidade de criar novas linhas de pesquisa orientadas e integradas com atribuições constitucionais e institucionais para o CEPM, voltadas à integração dos diferentes agentes de gestão do conhecimento do Estado de Santa Catarina, bem como da sociedade em geral.

Com relação às “atividades de administração”, serão identificadas, a partir das diretrizes formuladas, que tipos de relacionamentos funcionais precisam ser criados para que a estrutura organizacional do CEPM comece a organizar procedimentos internos de ensino, pesquisa e extensão orientados através das etapas dos processos de gestão do conhecimento, considerando suas competências e atribuições constitucionais já identificadas anteriormente.

Mesmo que o CEPM tenha iniciado alguns procedimentos com vistas a uma futura gestão do conhecimento, sabe-se que, a partir das diretrizes propostas, serão necessárias ainda muitas mudanças a serem realizadas.

Considerando as discussões de ordem teórica acerca da relação e distinções entre informação/inteligência, contra informação/contra inteligência, não é objetivo deste estudo promover uma discussão relativa à gestão do conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Segundo Crossan e Apaydin (2009), a revisão sistemática consiste fundamentalmente em três etapas: coleta, análise e sistematização dos dados. Os objetivos da revisão sistemática da bibliografia pretendem avaliar se existe literatura sobre o assunto na área de investigação da pesquisa. A coleta de dados e a sistematização foram obtidas através da base de dados *Scopus*(<http://www.scopus.com/home.url>), no dia 22 de agosto de 2011, conforme apresentado no Quadro III.

Contém	41 milhões de registros
Com resumos.	70%
Títulos	18.000
Editoras “em todo o mundo”	5.000
Fontes internacionais	70%
Documentos de conferências	Mais de 3.000 mil
Cobertura Medline	100%

Quadro III: Resultados Gerais da Estrutura de Pesquisa na Base Scopus
Fonte: <http://www.info.sciverse.com/scopus/about> , 2011

A busca sistemática foi realizada a partir das palavras-chave: Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*), Segurança Pública (*Public Safety*), Polícia Militar (*Military Police*) e Compartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*), conforme Figura I.



Figura I: Fases da Revisão Sistemática da Bibliografia

Fonte: Sistematizado por Roberto Martins da Silveira – 2011

A revisão sistemática da literatura passou pelos seguintes filtros de significância: ano, área de assunto e tipo de documento, conforme Quadro IV.

FILTROS	FILTROS DE SIGNIFICÂNCIA	
Primeiro	Ano	De 2006 a 2011
Segundo	Área de Assunto	Engenharia, Gestão de Empresas e Multidisciplinar.
Terceiro	Tipo de Documento	Periódicos

Quadro IV: Filtros de Significância

Fonte: Roberto Martins da Silveira - 2011

No primeiro filtro da pesquisa (ano), foram demarcados os seis anos (2006 a 2011) anteriores ao início do estudo. No segundo filtro (área de pesquisa), foram consideradas as áreas afins ao programa do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC. No terceiro (tipo de documento), foram selecionados artigos de periódicos pela sua relevância em relação aos demais tipos de documentos.

De acordo com os resultados obtidos, verificou-se que a busca geral apresentou um número muito grande de documentos, exigindo refinamento da pesquisa. A Figura II apresenta os resultados dos descritores para as palavras-chave analisadas.

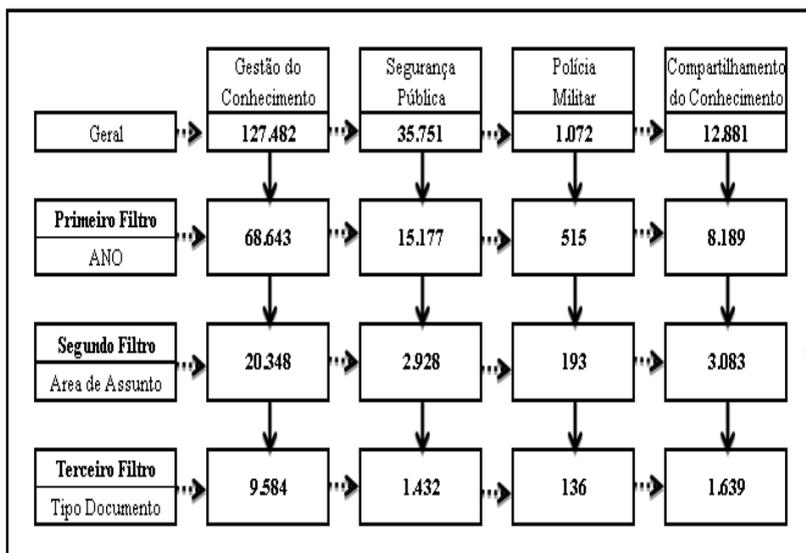


Figura II: Filtro de Significância Ano, Áreas de Assuntos e Tipos de Documentos.

Fonte: <http://www.info.sciverse.com/scopus/about> por Roberto Martins da Silveira - 2011

No descritor “Gestão do Conhecimento” (*knowledge management*), foram levantados 127.482 registros. Após a aplicação do primeiro filtro (ano) para o período compreendido entre 2006 e 2011, o resultado identificou 68.643 referências, com a palavra-chave “gestão do conhecimento”. No segundo filtro “área de assunto”, o resultado ficou em 20.348 referências e em 9.584 publicações quando aplicado o terceiro filtro - tipo de documento, conforme Figura II.

No descritor Segurança Pública (*PublicSafety*), levantou-se 35.751 publicações, passando para 15.177 quando da aplicação do primeiro filtro (ano de publicação). No segundo filtro (área de assunto), foram levantadas 2.928 publicações, passando, após o terceiro filtro (tipo de documento), para 1.432 referências bibliográficas.

Com o descritor Polícia Militar (*Military Police*), levantou-se 1.072 publicações na pesquisa geral, passando para 515 quando da aplicação do primeiro filtro (ano de publicação). Os estudos sobre Polícia Militar surgiram a partir do ano de 1972, com maior concentração em 2006 e 2007, que apresentaram 100 e 123 publicações

respectivamente. Após a aplicação do primeiro filtro (seleção por ano de 2006 a 2011), o resultado apresentou 515 publicações com a palavra-chave “Polícia Militar”. Quando da utilização do segundo (área da pesquisa) e do terceiro filtro (tipo de documento periódico), foram indexadas 193 e 136 publicações, respectivamente, com a palavra-chave Polícia Militar.

Com o descritor “Compartilhamento do Conhecimento” (*Sharing Knowledge*), foram levantadas 12.881 publicações, passando para 8.189 quando da aplicação do primeiro filtro (ano de publicação) .

2.1.2 SEGUNDA FASE

Na segunda fase, o cruzamento das palavras-chaves Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) com Segurança Pública (*Public Safety*), Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) com Polícia Militar (*Military Police*) e Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) com Compartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*) gerou 6.188 publicações. Ao final do terceiro filtro, restaram 1.360 publicações, conforme representação na Figura III.

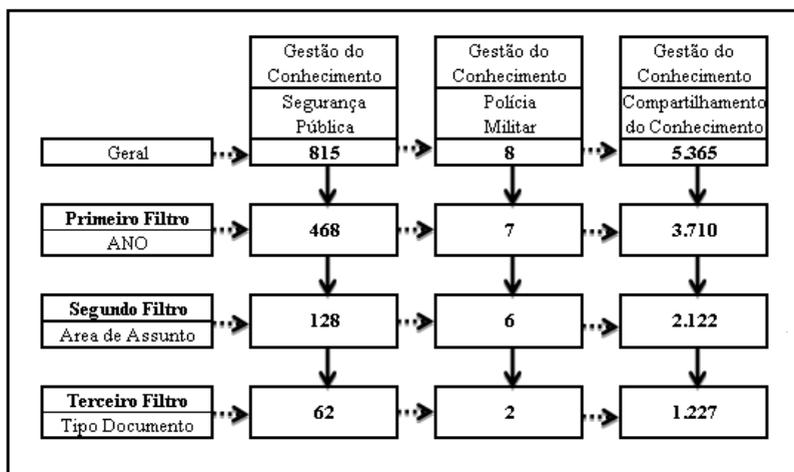


Figura III: Filtro Geral e de Cruzamento das Palavras-Chaves: “GC, SP, PM e CC”.

Fonte: Pesquisa realizada por Roberto Martins da Silveira na Base Scopus, agosto de 2011 no site <http://www.info.sciverse.com/scopus/about>

2.1.3. TERCEIRA FASE

Ao partir para o cruzamento das palavras-chaves Segurança Pública (*PublicSafety*) com Polícia Militar (*Military Police*), Segurança Pública (*PublicSafety*) com Compartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*), obteve-se, no geral, 89 publicações. Ao final do terceiro filtro, foram obtidas 17 publicações representadas na Figura IV.

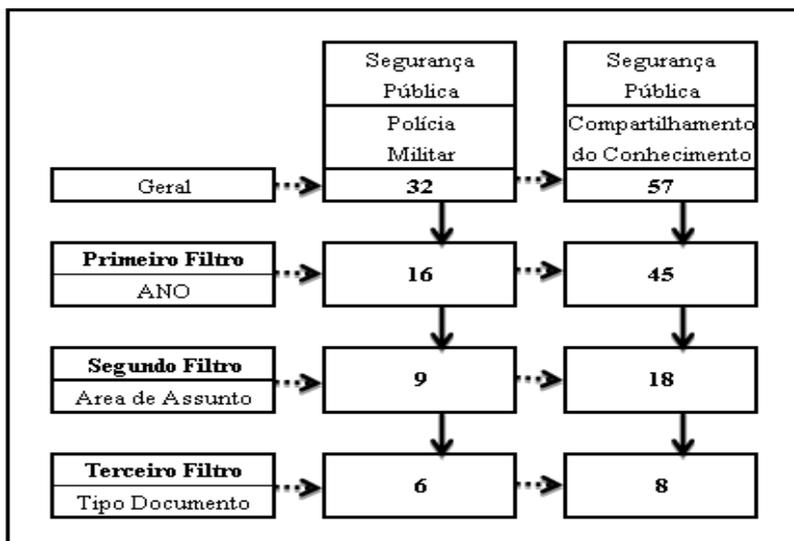


Figura IV: Filtro de pesquisa Geral e cruzamento das palavras-chaves: “SP, PM e CC”.

Fonte: Pesquisa realizada por Roberto Martins da Silveira na Base Scopus, agosto de 2011 no site: <http://www.info.sciverse.com/scopus/about>

2.1.4 QUARTA FASE

2.1.4.1 Polícia Militar (*Military Police*) xCompartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*)

No cruzamento das palavras-chaves Polícia Militar (*Military Police*) com Compartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*), foram identificadas 2 publicações, conforme Figura V.

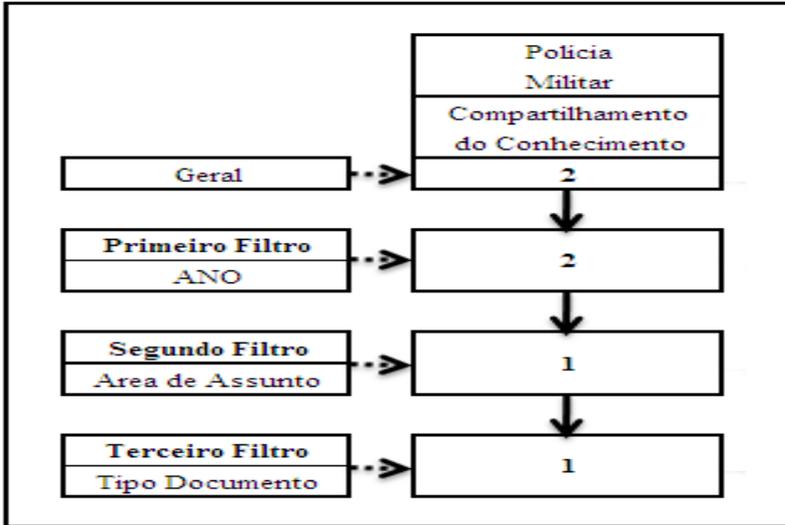


Figura V: Filtro de pesquisa geral e cruzamento das palavras-chaves: “Polícia Militar com Compartilhamento do Conhecimento”.

Fonte: Pesquisa realizada por Roberto Martins da Silveira na Base Scopus, agosto de 2011, no site <http://www.info.sciverse.com/scopus/about>

Após o terceiro filtro, o artigo selecionado foi o seguinte: *Banerjee, D. Security sector governance in South Asia: Anintroduction(2009) South AsianSurvey, 16 (2), pp. 171-185.*

As referências utilizadas para seleção de artigos nesses bancos de dados e os respectivos números encontrados foram os seguintes:

- 📖 Gestão do conhecimento: com relação à gestão do conhecimento, além de estruturar a compreensão acerca de suas etapas, buscou-se alavancar medidas e conjunto de técnicas, com vistas a encontrar mecanismos de compartilhamento do conhecimento na esfera policial.
- 📖 Segurança Pública: com referência às buscas relativas à gestão, procurou-se identificar em que medida a utilização da gestão do conhecimento na área da segurança publica possibilitaria melhores processos de compartilhamento de conhecimentos.
- 📖 Polícia Militar: no contexto da gestão do conhecimento, a polícia militar estaria compartilhando o conhecimento de seus integrantes em nível organizacional.
- 📖 Compartilhamento do Conhecimento: na relação compartilhamento do conhecimento, a pesquisa indexada procurou identificar estudos

relacionados a processos de compartilhamento do conhecimento com o objetivo de fazer avançar processos de implantação da diretriz.

Em função da busca indexada no banco de dados *Scopus* (recuperação de artigos específicos orientados para o setor da segurança pública), pode-se verificar que inexistem pesquisas e publicações nessa área, o que justifica o estudo em questão, cuja proposta é verificar em que medida a gestão do conhecimento está inserida nos processos operacionais do CEPM.

O resultado da revisão bibliográfica sistemática demonstra efetivamente a necessidade de pesquisas e publicações nessa área, bem como o ineditismo do tema em discussão na presente pesquisa, já que as referências levantadas tratavam do assunto em contextos diversos dos Centros de Ensino Policiais e Militares no Brasil.

2.2. Gestão do Conhecimento

2.2.1 Definição de Gestão do Conhecimento

A definição de “gestão do conhecimento” tem sido objeto de várias adaptações, inserções, enquadramentos funcionais relacionados ao modo com que o assunto é tratado por diferentes autores, atribuindo-lhe características cada vez mais complexas no âmbito das instituições que pretendem adotar essa perspectiva de gestão em seus procedimentos operacionais.

Nesse primeiro momento, far-se-á considerações acerca dos diferentes conceitos de “conhecimento” e de “gestão do conhecimento” para que, posteriormente, se identifiquem as suas respectivas etapas.

Vários autores têm elaborado conceitos acerca de “conhecimento no contexto da gestão do conhecimento”, o que se ilustra no Quadro V a seguir.

AUTOR	ANO	CONCEITOS DE CONHECIMENTO
Platão apud Nonaka e Takeuchi	1997	Conhecimento é a crença verdadeiramente justificada.
Nonaka&Takeuchi	1997	Conhecimento é um processo humano, dinâmico de justificação

		da crença pessoal em relação à verdade.
Sveiby	1998	O Conhecimento é uma capacidade de agir.
Angeloni	2002	Conhecimento é um conjunto de informações elaborado crítica e valorativamente, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.
Sabbag	2007	Conhecimento é a informação processada que habilita a ação, é a soma do que foi percebido, descoberto ou aprendido.

Quadro V – Conceitos relativos ao Conhecimento

Fonte: Pesquisa realizada por Roberto Martins da Silveira, 2012

Verifica-se que, para os autores citados anteriormente, “conhecimento” é sinônimo de informação, conjunto de informações ou informações não processadas por meio de algum recurso analítico. Por sua vez, os diferentes conceitos de “conhecimento” se sustentam em diferentes fundamentos, que vão desde crenças, experiências até resultados de experimentos. Todo esse conjunto se reflete na literatura sobre o assunto, bem como nas instituições onde a gestão do conhecimento como objeto de investigação, intervenção e avaliação de resultados será implantada.

Nessa perspectiva, as avaliações a serem realizadas também deverão observar em que medida há compreensão técnica dos processos de gestão do conhecimento pelas instituições que serão objeto dessa avaliação - neste caso, o CEPM -, e seu grau de diferenciação entre informação e conhecimento.

Para Davenport (1994,) a gestão do conhecimento aumenta o poder de comunicação e é mais relevante do que o crescimento do poder de processamento. Nessa perspectiva, torna-se necessário alavancar, multiplicar e gerar riquezas a partir do capital intelectual e do conhecimento da organização; um conjunto de técnicas, condutas e posturas dedicadas à preservação desse capital na instituição.

Entretanto, para Fialho (2006), “o conjunto de conhecimentos é resultado de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modifica-se permanentemente ao longo do tempo, gerando mudanças no

comportamento do indivíduo”; sendo que o maior desafio dos gestores do conhecimento é completar todas as suas respectivas etapas (SECI).

A adoção de um determinado conceito de “conhecimento” e de “gestão do conhecimento” acaba por nortear a forma como os gestores irão desenvolver as etapas dos processos de gestão do conhecimento em suas respectivas instituições.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é através da estruturação da espiral do conhecimento, baseada no comprometimento pessoal e nas conversões entre os dois tipos de conhecimento - tácito e explícito - que se sistematizou o conceito de gestão do conhecimento utilizado de forma mais extensiva na literatura sobre o assunto, sustentado na adoção do conceito platônico de conhecimento como crença verdadeiramente justificada, conforme descrito anteriormente.

No Quadro VI, estão várias definições de gestão do conhecimento que acabam por explicitar ou detalhar processos ou etapas dessa gestão, não acrescentando necessariamente um novo conceito.

A gestão do conhecimento é um processo desenvolvido a partir de quatro etapas que serão descritas a seguir. Entretanto, no curso do desenvolvimento e aprofundamento dos processos de gestão do conhecimento é que se tem possibilidade de verificar em que medida as instituições têm seus processos envolvidos diretamente com a gestão dos recursos operacionais ligados ao sistema SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que será tratado na sequência.

Autores	Conceitos de Gestão do Conhecimento
Schultze e Leidner (2002)	A Gestão do Conhecimento diz respeito ao ato de gerar, representar e estocar o conhecimento.
Fleury e Silveira Junior (2001)	A Gestão do Conhecimento corresponde a uma atividade cuja finalidade é identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico para organização.
Bukowitz e Williams (2002)	A Gestão do Conhecimento representa o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Liebowitz (1999)	A Gestão do Conhecimento busca trabalhar com a conceituação, revisão, consolidação, criação, combinação e coordenação.
Davenport e Prusak (1998)	A Gestão do Conhecimento refere-se ao conjunto de processos de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização.
Fialho et al. (2006)	A Gestão do Conhecimento trata de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como fundamento o aproveitamento dos recursos existentes na empresa.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A Gestão do Conhecimento diz respeito ao processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos.
Teixeira Filho (2000)	Gestão do Conhecimento pode ser considerada como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento.
Drucker (1993)	A Gestão do Conhecimento pode ser definida como um conjunto de práticas que objetivam gerar valor e riqueza para a organização, a partir de bens intangíveis.
Terra (2005)	Gestão do Conhecimento busca estabelecer as principais políticas, ferramentas gerenciais e tecnológicas, entre outros, para um melhor entendimento dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso de conhecimento estratégico.
Leonard- Barton (1995)	A Gestão do Conhecimento está relacionada às competências essenciais para a construção do conhecimento.

Quadro VI - Conceitos sobre Gestão do Conhecimento

Fonte: Extraído de Rosana Rosa Silveira, 2011, p. 50

2.2.2 As Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é definido em quatro etapas e conhecido como Modelo “SECI”.

-  Socialização (passagem do conhecimento tácito para conhecimento tácito): processo de troca de conhecimentos que leva à criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os indivíduos, nesses casos, poderão adquirir conhecimento a partir da observação, da imitação ou de práticas executadas durante a interação com outros colegas de trabalho.
-  Externalização (passagem do conhecimento tácito para conhecimento explícito): processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente resultantes de diálogos, pela reflexão e pela combinação de métodos de indução e dedução. Sua forma de expressão são as analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos.
-  Combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito): processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que envolve a produção de novos conhecimentos ou de novos significados a partir da reconfiguração de informações existentes, com a ajuda de mecanismos de busca, classificação, categorização e interpretação de informação.
-  Internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito): é um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito ou o aprender fazendo. Para que isso aconteça, é necessária a verbalização, por parte do sujeito, de sua própria experiência.

O conhecimento humano, conforme NONAKA e TAKEUCHI (1997,) se organiza de duas formas: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização.

O conhecimento tácito é aquele que não pode ser explicitado formalmente ou não é facilmente transferido, ou seja, é o conhecimento pessoal adquirido pela experiência individual do ser humano.

As etapas de conversão de conhecimento constituem o objeto da gestão do conhecimento de uma organização, de acordo com o descrito na Figura VI, a seguir.

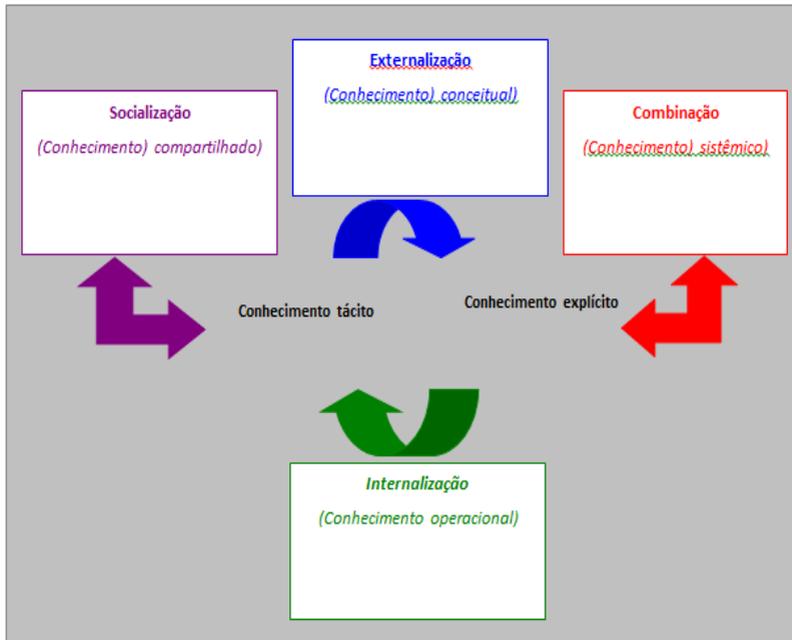


Figura VI – Etapas do Processo de Gestão do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

As instituições de ensino policiais militares precisam avaliar os modelos e exigências de demandas externas, dentre elas os modelos de gestão do conhecimento, para verificar em que medida os seus ativos intangíveis poderão ser objeto de compartilhamento ou de controle interno.

Muitas das concepções desenvolvidas pelos autores referidos neste estudo estão sustentadas nos princípios e lógicas da filosofia oriental, fundamentadas no conceito de “Bá”, que não preside a lógica ocidental de pensamento e de organização das relações humanas relativamente à gestão do conhecimento.

A lógica ocidental está centrada na razão instrumental. Para tornar mais simples o processo de implantação das etapas da gestão do conhecimento, Nonaka e Konno (1998) utilizaram o conceito de “Bá”, qual seja: “local compartilhado para relações emergentes”. Esse espaço pode ser físico (escritório, espaço disperso de negócios); virtual (e-mail, teleconferência); mental (divisão de experiências, ideias e ideais) ou qualquer combinação entre eles.

Para Nonaka e Konno (1998), existem quatro fases de “Bá”, correspondendo, cada uma, a uma das quatro etapas do processo de gestão do conhecimento, conforme Figura VIII a seguir.

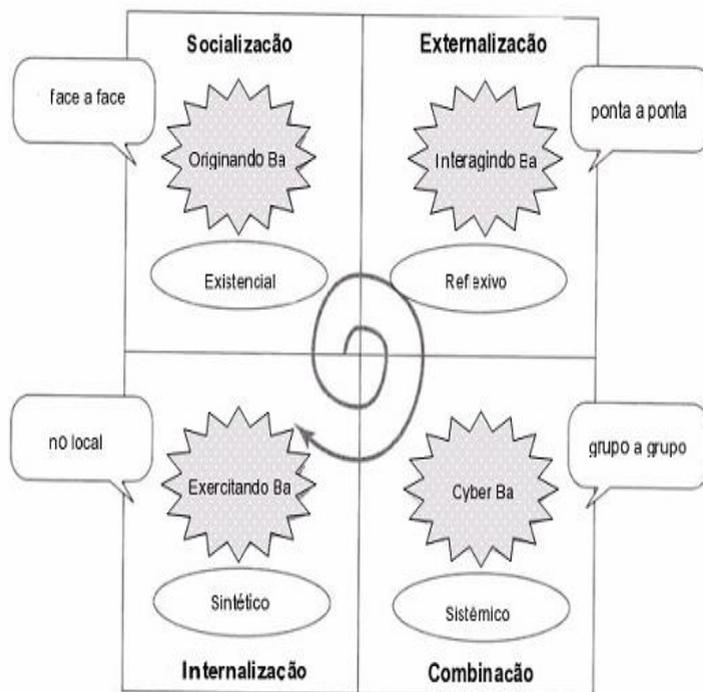


Figura VII : As Quatro Fases do “Bá”

Fonte: Nonaka e Konno, 1998.

Nonaka e Konno(1998), a partir do conceito de “Bá”, apontam uma perspectiva para a criação do conhecimento no contexto organizacional, neste caso, orientado para os Centros de Ensino Policiais Militares. Entende-se que, mesmo com a existência de barreiras na implementação da GC no serviço público, incluindo as

organizações policiais militares, esforços devem ser feitos para que o ambiente “Bá” possa ser articulado, desenvolvido e experimentado nas organizações públicas.

O “Ba” fornece uma plataforma para conhecimento avançado individual e/ou coletivo, um local compartilhado que serve como fundação para a criação do conhecimento.

Nonaka e Konno (1998) contextualizam a criação de conhecimento a partir das características das quatro fases de “Ba”: “Ba” de origem, “Ba” da Interação, *Cyber* “Ba” e “Ba” de exercício. Cada um desses “Ba” oferece uma plataforma específica para as etapas do processo de espiral do conhecimento, suportando um determinado processo de conversão pelo qual é possível acelerar a criação do conhecimento, conforme o ilustrado na Figura IX.

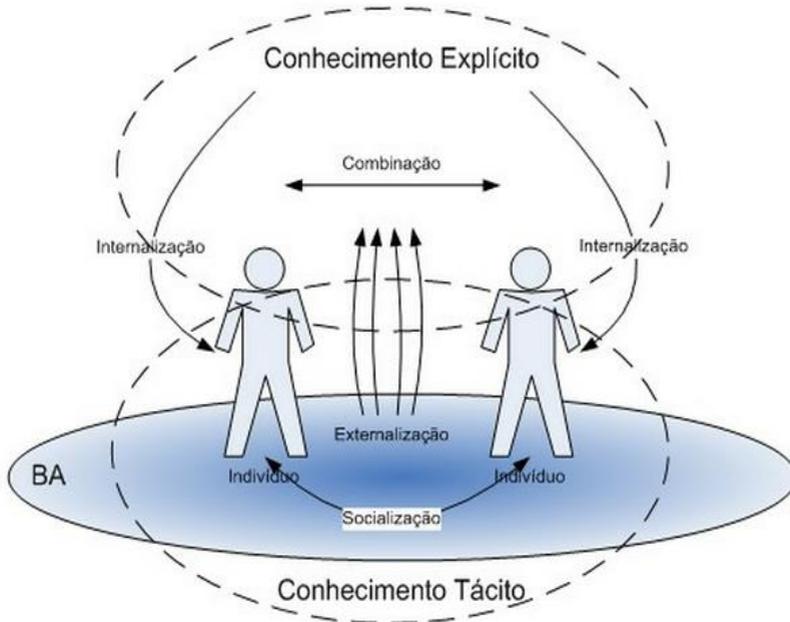


Figura VIII: “Bá” e a Conversão de Conhecimentos.

Fonte: Uriona-Maldonado et al. 2009

“Bá” de origem – é o mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o “Bá” primário, no qual o processo de criação do conhecimento começa. Representa a fase de socialização.

“Bá” de interação – é o local onde o conhecimento tácito torna-se explícito. Representa o processo de externalização. O diálogo é a chave para tal conversão e o uso extensivo de metáforas é uma das habilidades exigidas para isso.

Cyber “Ba” – é o local de interação em um mundo virtual em vez de um espaço e tempo reais. Representa a fase de combinação. A combinação de conhecimento explícito é mais eficientemente apoiada nos ambientes colaborativos, utilizando tecnologia da informação.

“Ba” de exercício – facilita a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, viabilizando a internalização. Mais do que ensinar, com base em análises, propõe aprender por refinamento contínuo, por meio de *On-Job Training* (OJT) – Treinamento no Local de Trabalho. A internalização do conhecimento é destacada pelo uso do conhecimento formal (explícito) na vida real.

A observação das diferentes características de “Ba” pode facilitar o apoio bem-sucedido para a criação do conhecimento que, gerado em cada “Ba”, é compartilhado e forma a base do conhecimento das organizações.

Os ambientes diversos criados nos diferentes “Bá” constituem instrumentos a serem desenvolvidos a partir de processos de implantação de gestão do conhecimento nas organizações, a fim de que os processos de conversão entre os tipos de conhecimento ocorram de forma concreta e objetiva.

Pode-se inferir que a sequência SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) associada às etapas do ciclo PDCA (Planejar, Decidir, Corrigir e Agir) e às diretrizes a serem elaboradas tornarão possível a implantação de processos de gestão do conhecimento no CEPM. Dessa forma, a partir das diretrizes estabelecidas junto ao CEPM, a instituição poderá implantar os “Bá”s correspondentes a cada uma das etapas dos processos de gestão do conhecimento.

2.3 Compartilhamento de Conhecimentos

No processo de compartilhamento de conhecimento, o objetivo principal é verificar como ocorrem as relações entre os grupos de trabalho. No caso desta pesquisa, dos gestores do CEPM da PMSC. As abordagens relativas aos processos de compartilhamento de conhecimentos são derivadas das teorias clássicas dos Sistemas (Bertalanffy, 1975) e da Teoria da Comunicação Humana (Berlo, 1970; Thayer, 1979; Thompson, 1973).

Para TONET e TORREZ DA PAZ (2006)⁸, “o compartilhamento de conhecimento no ambiente de trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação e posse dos conhecimentos que necessitam”. Deverá estar orientado para identificar o processo de compartilhamento do conhecimento, o que será descrito a seguir.

2.3.1. O Processo de Compartilhamento de Conhecimentos

As etapas de compartilhamento dos conhecimentos são compostas pelo emissor do conhecimento, seu receptor, o conhecimento em si e o contexto em que o compartilhamento ocorre.

-  Emissor do Conhecimento: é quem possui o conhecimento a ser compartilhado e pode ser descrito, considerando suas habilidades, atitudes, domínio e posição que ocupa no contexto organizacional.
-  Receptor do Conhecimento: é quem apresenta a expectativa ou a necessidade de adquirir o conhecimento.
-  Conhecimento a ser Compartilhado: corresponde, no processo de comunicação, à mensagem, que deve possuir três características básicas: compreensão, validade e utilidade (Thayer, 1979).
-  Contexto em que o Conhecimento é Compartilhado: estruturas centralizadas e formas podem inibir a criação e a disseminação de conhecimentos. Normas e procedimentos detalhados, a exigência de que as coisas sejam feitas de forma sempre igual, a imposição de sanções rígidas aos erros cometidos sem que haja

⁸ TONET, Helena Correa e DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea. vol.10, no.2, Curitiba, Abril/Jun 2006.

distinção entre erros de aprendizagem e erros de descaso são exemplos de situações que inibem o compartilhamento de conhecimento.

2.3.2. Etapas do Processo de Compartilhamento de Conhecimento ‘

Para TONET e TORREZ DA PAZ (2006) ⁹, as etapas do processo de compartilhamento de conhecimentos são as seguintes: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

 **Etapa de Iniciação:** O processo de compartilhamento de conhecimento visa identificar demandas de conhecimento que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos para suprir as carências dos indivíduos nas organizações, ou seja a descoberta de necessidades ou demandas poderá provocar uma busca deliberada de conhecimentos para atendê-las.

Uma forma de identificar os tipos de conhecimentos que deverão ser requeridos é verificar, inicialmente, as atribuições e responsabilidades de cada setor do CEP, com vistas a estabelecer comparações e correlações com as demandas e tipos de informações em todos os processos operacionais relacionados com o organograma funcional do referido Centro de Ensino.

As principais dificuldades encontradas nessa fase do processo de compartilhamento de conhecimento referem-se à: identificação precisa das necessidades ou demandas de conhecimento; localização de emissores aptos e disponíveis para repassarem conhecimento; gestão de competências dos emissores/receptores necessários para viabilizar o compartilhamento do conhecimento; gestão de aspectos do contexto organizacional, incluindo crenças e atitudes existentes na cultura interna que possam impactar o processo.

⁹TONET, Helena Correa e TORREZ DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho**. Revista de Administração Contemporânea. vol.10, no.2, Curitiba, Abril/Jun, 2006,

 Etapa de Implementação: Nessa fase, são estabelecidos vínculos entre o emissor do conhecimento e o receptor do conhecimento a ser compartilhado. Os focos de maior interesse são as trocas que ocorrem entre o emissor/receptor e as condições em que elas ocorrem.

As principais dificuldades encontradas na fase de implementação de um processo de compartilhamento de conhecimento poderão estar relacionadas a:

- dificuldades de comunicação e uso de linguagem e códigos comuns entre emissor/receptor do conhecimento;
- resistência do emissor em repassar o conhecimento que detém, por receio de perder *status* ou poder, por temer ser substituído pelos usuários ou outros motivos;
- resistência do receptor em adquirir o conhecimento, devido a não estar disposto a mudar a forma como trabalha, por sentir desconforto em colocar-se na posição de usuário, por temer não assimilar a nova aprendizagem ou outro;
- falta de interesse e comprometimento com as demandas da organização, tanto da parte do emissor quanto do receptor,
- existência, na organização, de gerentes com estilos de gestão refratários à cooperação interna e, conseqüentemente, ao compartilhamento de conhecimento;
- necessidade de mudança de hábitos e práticas pessoais de pensamento e de trabalho do destinatário e, às vezes, de seus pares, geralmente internalizadas de forma profunda e com pouca chance de modificação;
- possíveis necessidades de revisão de crenças, atitudes e valores arraigados na cultura organizacional que, em decorrência do compartilhamento do conhecimento, precisarão ser abandonados ou substituídos.

A análise particularizada dessas dificuldades mostra que as soluções possíveis exigem empenho para aperfeiçoar os processos de comunicação interpessoal, intergrupar e organizacional; para reduzir as

inseguranças que as pessoas possam ter em relação à organização que poderão ser resolvidas com a GC.

 Etapa de Apoio: A fase de apoio do modelo de compartilhamento de conhecimento supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada.

Entre os problemas que podem surgir na fase de apoio estão:

- reações do ambiente à prática do conhecimento compartilhado e suas consequências. Por exemplo: o compartilhamento de nova metodologia de trabalho poderá levar a mudanças no desempenho de funções ou cargos, com possível aumento ou redução de responsabilidades e de níveis de poder em algumas posições, gerando resistências.
- Falta de linguagem comum entre os emissores/receptores do conhecimento compartilhado;
- treinamento insuficiente dos receptores na aplicação do conhecimento;
- dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;
- retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por parecerem mais fáceis e rápidos de aplicar nas situações de sobrecarga de trabalho;
- falta de acesso à fonte do conhecimento para solução de dúvidas surgidas;
- desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- falta de condições físicas e materiais necessárias para a prática do novo conhecimento;
- movimentação de pessoas no pós-compartilhamento de conhecimento para posições impeditivas da sua aplicação; desligamento de pessoas envolvidas no compartilhamento de conhecimento e a consequente perda desse conhecimento;

- mudanças tempestivas que forcem redirecionamentos da organização e afetam a forma como os indivíduos realizam o trabalho.

 Etapa de Incorporação: O conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida que o receptor aplica o conhecimento no seu dia-a-dia, e principalmente quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância da fase de incorporação está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado.

Essa fase poderá estar envolvida nas seguintes situações:

- expectativas inadequadas dos receptores, por estarem aplicando o novo conhecimento. Por exemplo, expectativas não previstas de promoção ou atribuição de diferencial salarial, devido à agregação de novas competências com o conhecimento assimilado.
- Exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas. Por exemplo: orientação para transpor conhecimento de uma situação para outra, sem que as implicações da ação estejam plenamente claras.
- Evidências de consequências disfuncionais ou indesejáveis decorrentes do uso do conhecimento. Por exemplo, redução de quadro funcional e desligamento de pessoal.
- Mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas que dificultem ou inviabilizem o uso do novo conhecimento. Por exemplo, atribuição de novas e diferentes atividades com sobrecarga de trabalho para os indivíduos.

Os receptores poderão divergir nas rotinas de aplicação do conhecimento compartilhado devido a:

- diferenças nos mecanismos de percepção dos benefícios e das ameaças que poderão advir do seu uso rotineiro;

- falta de habilidades para redirecionar ações e rever as rotinas quando ocorrem obstáculos ou dificuldades para o emprego do conhecimento de forma habitual;
- resistência ou indisponibilidade das pessoas para mudanças que se tornam necessárias à medida que as práticas decorrentes do novo conhecimento começam a se consolidar;
- descrédito e consequente pressão contrária das chefias e pares sobre as vantagens e benefícios do uso do novo conhecimento.

A partir das considerações feitas anteriormente, ter-se-á condições de avaliar em que medida a implantação da GC no CEPM tornará possível o compartilhamento dos conhecimentos relativos aos seus processos operacionais. Na sequência, serão descritos os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Estrutura da Metodologia de Pesquisa

A estrutura da pesquisa está organizada conforme Quadro VII a seguir.

Classificação da Pesquisa	Natureza do Objeto de Pesquisa Produção do Conhecimento Objeto de Pesquisa Meios de Investigação	Pesquisa Aplicada Qualitativa Descritiva e Exploratória Bibliográfica
Estudo de Caso	Instituição Pesquisada Gestores Pesquisados Variáveis Analisadas	PMSC/CEPM Diretorias e Departamentos do CEPM Tempo de Serviço, Práticas em GC e Conhecimentos em GC
Avaliação da Gestão do Conhecimento na CEPM	Questionário 20 Perguntas para Gestores das Diretorias e Departamentos da CEPM Revisão Sistemática da Bibliografia	Tempo de Serviços, práticas e Conhecimentos em GC Período analisado de 2007 a 2012
Diretrizes de Gestão do Conhecimento para CEPM	Orientadas pelas respostas dos questionários dos Gestores dos Departamentos	Diretrizes orientadas para Implantação da GC na CEPM
Estrutura da Pesquisa	1. Introdução 2. Fundamentação Teórica 3. Metodologia 4. Processos de Gestão PMSC/CEPM	Contexto da GC na PMSC Gestão e Compartilhamento de Conhecimento Procedimentos de

	<p>5. Avaliação do Processo de GC na CEPM</p> <p>6. Diretrizes de GC na CEPM</p>	<p>Pesquisa Marcos Históricos da PMSC/CEPM</p> <p>Análise dos Resultados dos Questionários aplicados aos gestores do CEPM</p> <p>Proposição de Diretrizes de GC para a CEPM</p>
--	--	---

Quadro VII – Estrutura da Pesquisa

Fonte: Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013

3.2 Classificações da Metodologia de Pesquisa Utilizada

A seguir, será realizada a classificação da estrutura da metodologia de investigação desta pesquisa, com base em Moresi (2004).

- Em relação à *natureza do objeto*, esta pesquisa se enquadra em “pesquisa aplicada”, pois visa gerar conhecimentos que possam fundamentar uma intervenção em problema específico e real, neste caso, a identificação e elaboração de diretrizes que permitam ao CEPM desenvolver a gestão do conhecimento em suas unidades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.
- Em relação ao *processo de produção de conhecimento*, a pesquisa é qualitativa, pois a sinalização dos participantes foi qualificada a partir de entrevistas com os gestores do CEPM, visando à identificação das suas respectivas compreensões e contribuições para o estabelecimento de um processo de gestão do conhecimento na referida instituição de ensino, a partir do estabelecimento de diretrizes.
- Com relação aos *objetivos*, esta pesquisa se classifica como descritiva e exploratória. (i) Descritiva, pois descreve as avaliações dos gestores do CEPM em relação aos processos de gestão do conhecimento. (ii) Exploratória, porque aumentará o grau de entendimento sobre as dificuldades operacionais do CEPM ao desenvolver um processo de gestão do conhecimento.

- Com relação aos *meios de investigação*, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. (i) A pesquisa bibliográfica sistemática serviu de base para verificar a inexistência de pesquisas referentes ao estabelecimento de processos de gestão do conhecimento em instituições de ensino público policial militar. (ii) Na pesquisa de campo, foi realizado levantamento de informações com gestores do CEPM por meio de entrevistas desenvolvidas especificamente para esse fim e que estão no Apêndice I deste relatório. (iii) O estudo de caso foi realizado no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina.

3.3. Estudo de Caso a ser Analisado

A instituição selecionada para realização da pesquisa é o “Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina”. Os Departamentos/Coordenações do referido Centro de Ensino que participaram da pesquisa foram os seguintes: Pesquisa, Direção do Colégio da Polícia Militar, Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais, Direção de Instrução e Ensino e Comando do Centro de Ensino da Polícia Militar. A seleção dos entrevistados para aplicação dos instrumentos de pesquisa partiu das seguintes questões:

-  quantos gestores possuíam mais tempo de trabalho na organização e experiências significativas?
-  Quais gestores possuem mais domínio das práticas de gestão da organização que vêm ao encontro dos objetivos da pesquisa?
-  Quais gestores possuem mais conhecimentos e domínio dos macroprocessos do Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina e dos relacionamentos com os policiais e comunidade de uma maneira geral?

A partir dessa verificação inicial, descreve-se os instrumentos de avaliação.

3.4. Instrumentos de Avaliação

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi necessário criar os seguintes instrumentos de avaliação:

3.4.1. Avaliação de Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar no Estado de Santa Catarina

Para avaliação da gestão do conhecimento em cada uma das unidades de observação (Pesquisa; Direção do Colégio da Polícia Militar; Comandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Oficiais; Direção de Instrução e Ensino; e, Comando do Centro de Ensino da Polícia Militar), foi criado um questionário dividido em duas partes. Na primeira, constam: um Termo de Consentimento de apresentação da entrevista, com autorização para publicação dos resultados identificados, e mais 5 (cinco) perguntas que tratam da identificação, grau de formação, tempo de trabalho na PMSC, cargo na CEPM, bem como as experiências com gestão do conhecimento. Na segunda parte, foram desenvolvidas 20 (vinte) perguntas que deveriam ser avaliadas conforme escala de 1 a 6 com descritores qualitativos de concordância ou discordância em relação aos questionamentos realizados. Para cada pergunta, o entrevistado deveria responder somente com uma das afirmações descritas nas orientações de preenchimento. O questionário utilizado na entrevista foi aplicado para 5 (cinco) entrevistados e encontra-se no Apêndice I.

3.4.2. Desenvolvimento de Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no CEPM

Para facilitar a criação das diretrizes, agregou-se às perguntas um item de “contribuições” a que cada entrevistado deveria responder relativamente àquela questão no contexto da gestão do conhecimento do CEPM. Os resultados das entrevistas realizadas foram agrupados para que se tivesse uma avaliação da situação geral das unidades investigadas do CEPM.

Para desenvolvimento das diretrizes, fez-se uma triangulação entre os resultados das entrevistas, as contribuições feitas pelos entrevistados e as definições das 4 (quatro) etapas dos processos de gestão do conhecimento para o conjunto das 5 (cinco) unidades investigadas no CEPM.

3.5 Revisão Sistemática da Bibliografia

A revisão sistemática da bibliografia foi fundamentada em Crossan e Apaydin (2009) e desenvolvida em três etapas: coleta, análise e sistematização dos dados. A revisão sistemática de bibliografia a partir dos descritores de busca da pesquisa serviu para identificar o grau de ineditismo da proposta de pesquisa, bem como a inexistência de publicações acerca do assunto a ser tratado inicialmente em bancos de dados indexados, como a base SCOPUS. As outras fontes de pesquisa se circunscreveram a identificar publicações na área em discussão.

A revisão sistemática foi desenvolvida em quatro fases, com base nos seguintes descritores de busca: Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*), Segurança Pública (*PublicSafety*), Polícia Militar (*Military Police*) e Compartilhamento do Conhecimento (*Sharing Knowledge*). As quatro fases passaram por três filtros: ano, área de assunto e tipo de documento.

-  No primeiro filtro da pesquisa, relativo a datas, optou-se pelos últimos cinco anos: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 e 2012.
-  No segundo, em relação aos descritores, foram consideradas as áreas afins ao Programa do Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC. As referências utilizadas para seleção de artigos nesses bancos de dados foram:
 -  Gestão do conhecimento: neste descritor, além de estruturar a compreensão acerca de suas etapas, objetivou-se identificar as medidas, conjunto de técnicas e estudos já realizados ou em andamento;
 -  Segurança Pública: neste descritor, procurou-se identificar em que medida a utilização da gestão do conhecimento na área da segurança pública apresentaria algum resultado já implantado possível de ser utilizado como padrão de comparação para o CEPM;
 -  Polícia Militar: no descritor Polícia Militar, procurou-se verificar em que medida alguma Polícia Militar, no Brasil, já teria implantado ou estaria em processo de implantação da gestão do conhecimento em suas unidades;
 -  Compartilhamento do Conhecimento: neste descritor, a pesquisa indexada procurou estudos relacionados a processos de compartilhamento do conhecimento com o objetivo de identificar, não só processos de gestão do conhecimento, mas suas diferentes etapas.

- ❏ No terceiro filtro, relativo a documentos, esses foram selecionados pela sua relevância em relação aos demais tipos, como, por exemplo, *paper* de conferência e revisão. Ao final do terceiro filtro, foram selecionados os vinte artigos mais citados e relevantes.
- ❏ No quarto filtro, partiu-se para o cruzamento dos descritores, com vistas a obter maior refinamento entre as referências identificadas.

Em função da busca indexada, foi obtido um conjunto estatístico de resultados que poder ser visualizado no Apêndice II.

4. PROCESSOS DE GESTÃO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA - PMSC E NO CENTRO DE ENSINO POLICIAL MILITAR - CEPM

Para contextualizar as etapas dos processos de gestão na Polícia Militar no Estado de Santa Catarina, foi necessário primeiramente destacar a sua constituição, a fim de compreender o contexto de formação do Centro de Ensino nos processos atuais de gestão do conhecimento.

4.1. Processo de Gestão na PMSC

No Estado de Santa Catarina, a constituição da PMSC iniciou-se em 5/12/1835, data da sua fundação pelo Comendador Feliciano Nunes Pires, em Ato que aprovava o Regulamento definia direitos e deveres.

Conforme Quadro VIII, pode-se constatar que, desde a sua fundação, a Polícia Militar passou por diversas adaptações, demandas e necessidades, tanto do Exército Brasileiro, quanto do Estado de Santa Catarina. Da mesma forma, a partir da Constituição Federal de 1988, passou a executar como atividade principal “o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública”.

De 1835 a 1916, a atual Polícia Militar do Estado de Santa Catarina estava em processo de estruturação de sua organização policial militar, frente aos diferentes contextos sociais, políticos e econômicos em que o Brasil vivia.

A partir de 1917, como Força de Primeira Linha do Exército Brasileiro, a atual PMSC começou a tomar novos contornos institucionais.

De 1940 em diante, começaram a ser criados os primeiros Batalhões Policiais Militares no interior do Estado de Santa Catarina, levando a estrutura de controle administrativo da PMSC para fora dos limites na Ilha de Santa Catarina.

Nas décadas de 70, 80 e 90, algumas mudanças pontuais foram se estabelecendo no contexto da PMSC com o objetivo de atender suas demandas e necessidades, bem como medidas relativas à gestão do complexo conjunto das atividades policiais militares naquele estágio de desenvolvimento, no contexto das tecnologias da informação, comunicação e da gestão do conhecimento, conforme poderá ser verificado nas etapas seguintes desta pesquisa.

ANO	PROCESSOS DE GESTÃO DA PMSC
1835	Data da sua fundação, pelo Comendador Feliciano Nunes Pires, em 05 de maio. Em 12 de maio, aprovação do Regulamento.
1840	Aprovada Lei que delegou o comando da Força Pública para Oficiais da Corporação. Anteriormente, de acordo com a legislação, só podia ser confiado a Oficiais do Exército.
1848	Revogada a Lei anterior, voltando o Comando Geral a ser exercido exclusivamente por Oficiais do Exército.
1865	Doze Voluntários da Força Policial foram incorporados aos Batalhões do Exército para combaterem na Guerra do Paraguai.
1872	Recebeu a Força Policial um rude golpe com a aprovação da Lei que determinava que, quando houvesse falta de Oficiais do Exército, que efetivos, honorários ou reformados, ou da Guarda Nacional, o Comando Geral fosse confiado a qualquer outro cidadão que reunisse os requisitos necessários, o que equivale dizer, entregue a um elemento civil, com injusta preterição dos Oficiais, que, nas fileiras, não mediam esforços em servir à Província. A instrução militar passa a receber atenção, ficando o Comandante da Força Policial designando um dia por semana para instrução.
1874	Foi reconstruído o Quartel da Força Pública, que estava funcionando em condições precárias e providenciada a aquisição de novo armamento e equipamento, com o auxílio do Império, através do Ministério da Guerra, já que a Província não suportava tais despesas. Foi nomeada, pelo presidente Interino da Província, uma comissão para apresentar um plano de reforma da Força Policial e modelar a instrução pelo Depósito da Instrução do Exército.
1892	No dia 21 de setembro, sob a batuta do mestre civil contratado, João A. Penedo, surgiu a Banda de Música que, até hoje, é orgulho de todos os milicianos e faz parte da vida dos catarinenses, que a conhecem como o “Piano Catarinense”.
1894	A 1º de junho, foi baixado Decreto que dava nova redação à organização da Força Policial, passando a denominá-la “Corpo de Segurança”.

1915	Ano em que findou a Campanha do Contestado, com a queda do último reduto dos Fanáticos, em 02 de abril.
1916	Em 30 de setembro, pela Lei nº 1.137, o Corpo de Segurança passou a denominar-se Força Pública do Estado.
1917	Estabelecido acordo entre a União e o Estado e sancionada a Lei nº 1.150, de 17 de setembro, dando nova organização à Força Policial, que passou a ser Auxiliar do Exército, como reserva de primeira linha.
1928	Criado o Serviço de Rádio Telegrafia, atual Centro Geral de Comunicações, em 09 de Outubro.
1930	Deflagrou-se outro movimento revolucionário, desta feita oriundo do Rio Grande do Sul, do qual participou a Força Pública catarinense
1932	Foi criado o Clube dos Oficiais, em 19 de dezembro. Novo movimento revolucionário originado no Estado de São Paulo e parte do Mato Grosso, sendo as tropas chamadas à luta na qual se portaram de maneira elogiosa.
1939	Alterada a denominação de Força Pública para Força Policial. Em 08 de abril, foi sancionada a Lei de Promoção de Oficiais.
1940	Aprovada a Organização Judiciária para a Força Policial (Dec-Lei nº 431).
1943	Foi criado o 4º BPM, em Florianópolis.
1956	Foi criado o 2º BPM, em Chapecó.
1958	Foi criada a 5ª Cia PM, em Tubarão.
1959	Em 26 de agosto, foi criado o 1º BPM, na cidade de Itajaí.
1964	Inaugurado Hospital da Polícia Militar - Comandante Lara Ribas.
1977	Em 11 de maio, foi criada a Polícia Rodoviária Estadual.

Quadro VIII: Processos de Gestão da PMSC

Fonte: Adaptado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

A partir da descrição da estrutura das organizações policiais militares da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, pode-se constatar a diversidade dessas organizações em termos operacionais e os desafios a serem vencidos para a sistematização dos processos de gestão do conhecimento (SECI) no âmbito do CEPM.

Desde a sua fundação, a PMSC foi se organizando e estruturando em unidades regionais no Estado de Santa Catarina, com base no crescimento da população. Atualmente, estão distribuídas, em

todo Estado de Santa Catarina, 11 (onze) Organizações Policiais Militares que constituem o efetivo, objeto de processos de gestão do conhecimento da CEPM, além de outros órgãos de apoio, conforme Quadro IX.

Regiões da Polícia Militar	Organizações Policiais Militares – OPM
1ª Região de Polícia Militar Florianópolis, SC	4º Batalhão de Polícia Militar - Florianópolis (Centro) 21º Batalhão de Polícia Militar - Florianópolis (Norte da Ilha) 22º Batalhão de Polícia Militar - Florianópolis (Continente) Companhia de Policiamento de Guarda - CPGd - Florianópolis Batalhão de Comando e Serviço - BCSv – Florianópolis
2ª Região de Polícia Militar <u>Lages</u> , SC	3º Batalhão de Polícia Militar – Canoinhas 6º Batalhão de Polícia Militar - Lages Guarnição Especial de Curitibaanos Guarnição Especial de Mafra
3ª Região de Polícia Militar Balneário Camboriu - SC	1º Batalhão de Polícia Militar – Itajaí 12º Batalhão de Polícia Militar - Balneário Comburu 25º Batalhão de Polícia Militar – Navegantes
4ª Região de Polícia Militar <u>Chapecó</u> , SC	2º Batalhão de Polícia Militar – Chapecó 20º Batalhão de Polícia Militar - <u>Concórdia</u>
5ª Região de Polícia Militar <u>Joinville</u> , SC	8º Batalhão de Polícia Militar – Joinville 14º Batalhão de Polícia Militar - <u>Jaraguá do Sul</u> 17º Batalhão de Polícia Militar - Joinville 23º Batalhão de Polícia Militar - <u>São Bento do Sul</u> 27º Batalhão de Polícia Militar - <u>São Francisco do Sul</u>
6ª Região de Polícia Militar <u>Criciúma</u> , SC	9º Batalhão de Polícia Militar – Criciúma 19º Batalhão de Polícia Militar - <u>Araranguá</u>

	Guarnição Especial de <u>Içara</u>
7ª Região de Polícia Militar <u>Blumenau</u> , SC	10º Batalhão de Polícia Militar – Blumenau 13º Batalhão de Polícia Militar - <u>Rio do Sul</u> 18º Batalhão de Polícia Militar - <u>Brusque</u>
8ª Região de Polícia Militar <u>Tubarão</u> , SC	5º Batalhão de Polícia Militar – Tubarão Guarnição Especial de <u>Braço do Norte</u> Guarnição Especial de <u>Imbituba</u> Guarnição Especial de <u>Laguna</u>
9ª Região de Polícia Militar <u>São Miguel do Oeste</u> , SC	11º Batalhão de Polícia Militar - São Miguel do Oeste, SC
10ª Região de Polícia Militar <u>Joaçaba</u> , SC	15º Batalhão de Polícia Militar - <u>Caçador</u> , SC 26º Batalhão de Polícia Militar - <u>Herval d'Oeste</u> , SC
11ª Região de Polícia Militar - <u>São José</u> , SC	7º Batalhão de Polícia Militar - São José, SC 16º Batalhão de Polícia Militar - <u>Palhoça</u> , SC 24º Batalhão de Polícia Militar - <u>Biguaçu</u> , SC Guarnição Especial de <u>Santo Amaro da Imperatriz</u> , SC
Comando de Polícia Militar Especializada - <u>Florianópolis</u> , SC	Batalhão de Aviação da Polícia Militar - BAPM - Florianópolis, SC Batalhão de Polícia Militar Ambiental - BPMA - Florianópolis, SC Batalhão de Polícia Militar Rodoviária - BPMRv - Florianópolis, SC Batalhão de Ajuda Humanitária - BAH - Florianópolis, SC
Unidades de Apoio	Batalhão de Operações Policiais Especiais - BOPE - São José, SC Companhia de Polícia Militar de Policiamento com Cães - Cia PM Pol Cães São José, SC Guarnição Especial de Polícia Militar Montada - GEPMMon - São José, SC

	Guarnição Especial de Choque - GEChq - Florianópolis, SC
Outros Órgãos de Apoio	Diretoria de Apoio Logístico e Finanças – DALF Diretoria de Pessoal - DP Diretoria de Saúde e Promoção Social - DSPS Diretoria de Tecnologia e Sistemas de Informação - DTSI Academia de Polícia Militar da Trindade - APMT Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças - CFAP Hospital da Polícia Militar - HPM

Quadro IX – Organizações Policiais Militares da PMSC

Fonte: Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Por outro lado, constata-se que a perspectiva da gestão do conhecimento ainda não está formalizada no contexto da PMSC/CEPM.

4.2. Processos de Gestão no CEPM

O CEPM teve, desde 1927, quando foi criado o primeiro Curso de Formação de Oficiais – CFO, denominado na época de “Curso de Preparação Militar”, muitos desafios a serem vencidos até o momento presente.

Em linhas gerais, desde a sua fundação, a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina desenvolveu cursos de Formação para Oficiais (CFO), Cursos de Aperfeiçoamento para Oficiais (CAO) e Cursos Superiores para Policiais Militares (CSPM), sendo este último iniciado em 1982.

Para Costa (2006), o ensino superior de graduação e pós-graduação na Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (CFO) deu-se a partir de diversos contextos de gestão, como diferenciais para a constituição do futuro Centro de Ensino Policial Militar do Estado de Santa Catarina, conforme se verifica a seguir:

“Marco” I: Em 1949, houve a reabertura do curso, agora denominado de Curso de Formação de Oficiais, tendo sido interrompido em 1953, quando a formação dos oficiais da Milícia Catarinense passou a ser realizada em outras polícias militares, em especial a Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Marco II: No ano de 1958, o Curso de Formação de Oficiais foi reativado de forma permanente. O curso tinha duração de quatro anos, sendo um ano de curso preparatório;

Marco III: Em 1974, o período preparatório foi ampliado para dois anos, totalizando em cinco anos a formação de oficiais;

Em 1976, com a exigência de segundo grau para o ingresso no CFO, o curso passou a ter duração de três anos;

Marco IV: Em 1981, o ingresso passou a ser realizado através do Vestibular da ACAFE. Durante o regime militar, o Exército Brasileiro buscou padronizar a formação dos policiais e bombeiros militares em todo País, tendo sido criada a Inspeção Geral das Polícias Militares – IGPM. A IGPM era o órgão responsável pela elaboração de diretrizes e normas de ensino para as instituições militares estaduais, onde a fiscalização era realizada pelos comandos militares por meio de inspeções periódicas;

Marco V: Na busca da melhoria da capacitação dos militares estaduais, a Corporação, após adequar o Curso de Formação de Oficiais às exigências do MEC, obteve, no ano de 1983, o reconhecimento do CFO como curso de 3º grau. A equivalência concedida pelo Conselho Federal de Educação, através do Parecer 215/832, foi retroativa até a turma que ingressou em 1975;

Marco VI: Em 1986, o CFO passou a ser realizado em quatro anos, sendo que no ano seguinte, através do Decreto nº 31.728/87, foi aprovado o novo Regulamento do curso. Diante do movimento democrático e da nova ordem jurídica imposta pela Constituição da República Federativa do Brasil/88, a qual foi reproduzida nos estados, houve um movimento para aproximar a formação da carreira policial militar da formação para carreira jurídica (direito).

Atualmente o Curso de Formação de Oficiais é o curso de graduação desenvolvido pela Polícia Militar, realizado em três anos e meio (sete semestres), estando voltado para o ensino superior e técnico-profissional policial-militar, sendo

privativo e indispensável para a declaração a Aspirante-a-Oficial PM.

O Curso de Segurança Pública é nível bacharelado, realizado também em três anos e meio e voltado para o ensino sócio-jurídico e de conhecimentos suplementares ao CFO. O Curso de Segurança Pública como é conhecido é desenvolvido pela Polícia Militar ou mediante convênio ou processo licitatório na forma da lei, por instituição de ensino superior civil ou militar, pública ou privada, escolhida no interesse público e na formação policial militar. Atualmente, o convênio é celebrado com a Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI.

Embora a primeira versão do Curso de Formação de Oficiais (PM) tenha sido iniciada em 1927, pode-se afirmar que os objetivos do referido curso se mantêm praticamente inalterados, o que exigiria uma readequação, considerando as exigências das etapas dos processos de gestão do conhecimento. O mesmo se aplica para as outras atividades e cursos relacionados ou coordenados pela CEPM.

Nessa perspectiva, para verificar objetivamente quais os princípios que regulam os processos de formação policial militar no CEPM, será explicitado, a seguir, com base no artigo 1º das Normas Gerais de Ensino (2013), o que é esperado do ensino policial militar:

-  I – objetividade - visa proporcionar os conhecimentos necessários e indispensáveis ao policial militar, levando em conta a sua efetiva preparação para o desempenho de suas atividades;
-  II – progressividade - deve partir, em cada curso, do nível de conhecimentos adquiridos anteriormente, evitando-se repetições desnecessárias;
-  III – flexibilidade - deve proporcionar a flexibilidade necessária para adaptar continuamente a Polícia Militar à evolução do Estado e do País;
-  IV – continuidade - deve ser um processo contínuo, evolutivo e permanente;
-  V – produtividade - deve buscar o máximo de rendimento com menor custo;
-  VI – oportunidade - deve proporcionar cursos e estágios que assegurem a imediata utilização dos conhecimentos adquiridos

e atendam integralmente a busca permanente de melhoria dos padrões operacionais da Polícia Militar;

-  VII – iniciativa - deve estimular permanentemente o indivíduo ou o grupo para a pesquisa, como uma forma de aprofundamento da cultura profissional e geral;
-  VIII – conhecimento – deve proporcionar a construção efetiva do conhecimento pelo discente, evitando o mero repasse de informações.

Pode-se verificar que o conhecimento aparece como princípio do ensino policial militar, mais ainda desvinculado de uma perspectiva de gestão do conhecimento, com preocupações com a passagem do levantamento das informações para produção de conhecimento.

Durante todo o processo de gestão, diversas alterações foram propostas e desenvolvidas na intenção de melhorar a formação dos policiais militares, seja internamente ou por meio de convênios com instituições de ensino superior.

Entretanto, a partir de 2012, a PMSC/CEPM deu um passo decisivo para que a GC se estabelecesse com a criação do PDI do CEPM, numa perspectiva de formação de longo prazo numa análise prospectiva para 2020.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016 do CEPM¹⁰:

(...)em 2005 a Polícia Militar lança efetivamente o seu planejamento estratégico focando o desenvolvimento da Corporação para 2020. O seu planejamento orientado para uma lógica institucional estava mas focado para a atividade operacional, foi previsto o desenvolvimento da área de ensino da Corporação, com intuito de promover convênios com Instituições de Ensino Superior na busca de melhorar a formação profissional de nossos policiais militares. Contudo, não houve o efetivo empenho na execução do planejamento. Mas em 2011, é lançado então pelo Comandante Geral o Plano de Comando visando nortear os caminhos a serem seguidos pela Instituição, traçando-se objetivos e

¹⁰ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.5

metas. Dentro desse plano de comando está contemplada a área de ensino da Corporação, com o intuito de efetivar ações que possam não só melhorar a qualidade na formação, mas que também atinjam os anseios já há muito tempo desejado pelos policiais militares. Com isso, passamos então, a buscar mecanismos para a transformação do Centro de Ensino da Corporação em uma Instituição de Ensino Superior, cujos cursos pudessem ser reconhecidos pela sociedade civil. Iniciamos com a elaboração de nosso sistema de ensino, com a proposta de Lei que pudesse fortalecer e garantir a execução de nossos cursos; mudanças de currículos de nossos cursos que pudessem garantir a formação adequada e esperada pela sociedade; seleção de professores para a formação do corpo docente; incitamos o desenvolvimento dos Regimentos Internos e dos Planos de Desenvolvimento Institucional e Político Pedagógico. O Plano de Desenvolvimento Institucional, trabalhado incessantemente com a contribuição de professores qualificados, dentro de premissas inovadoras, mas pautados nos pilares básicos de uma instituição militar [hierarquia e disciplina] e que pudesse atender os anseios da Instituição para a formação adequada, dentro dos níveis hierárquicos.

O PDI está alicerçado e alinhado ao Plano de Comando naquilo a que se referem como princípios, valores e atuação policial militar e desenvolvida para sustentar a excelência na qualidade de ensino da Instituição. Destarte, os trabalhos desenvolvidos no processo participativo de construção deste Plano, oriundos de questionamentos e reflexões, geraram no âmbito corporativo o desenvolvimento de um comprometimento de colocá-lo em ação. A responsabilidade emergiu e com o esforço de todos tenho a certeza de que os tópicos e ideias descritas estarão sendo postas em ação e efetivadas em curto prazo. Creio que o Plano está alinhado ao contexto estadual e nacional do ensino e com ele poderemos atingir em breve, a excelência no ensino policial militar.

Convém ressaltar que o PDI 2012 -2016 é um marco de gestão da PMSC no contexto de formação, com orientações técnicas e científicas, preparando as bases para a consolidação do CEPM como instituição de ensino policial militar com níveis de cumprimento e metas pré-estabelecidas.

4.3 – As Novas Perspectivas do CEPM diante do PDI 2012-2016

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), a partir da aprovação do PDI 2012-2016 do CEPM, iniciou uma nova fase de busca de melhoria no processo de qualificação de recursos humanos, visando atender aos anseios da população catarinense com uma corporação voltada para a valorização do cidadão e para o respeito aos seus direitos fundamentais e individuais.

O PDI foi proposto com base no art. 144 da Constituição Federal de 1988, que estabelece a segurança pública como dever do Estado e responsabilidade de todos, bem como define os órgãos que a compõem e suas competências: polícia federal, polícia rodoviária federal, polícia ferroviária federal, polícias civis, polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A sociedade está num novo processo de organização social e de segurança pública. Cidadãos e Estado devem convergir para uma perspectiva de gestão cidadã da segurança pública, já que os métodos tradicionais não mais atendem as demandas e necessidades para tratamento do que é tipificado como crime, num contexto onde a polícia comunitária se torna uma das possibilidades para gestão da segurança pública.

A Polícia Militar busca, através dos mecanismos de Polícia Comunitária, envolver o cidadão na medida de sua capacidade e competência, bem como em função das solicitações da própria comunidade para colaborar na segurança e no bem-estar coletivo.

Diante das mudanças, demandas e necessidades da sociedade que convergem para a sua estrutura interna, tanto a Polícia Militar quanto o CEPM estão traçando novos rumos para o ensino policial militar, a partir do PDI 2012-2016.

Nessa perspectiva, identificar diretrizes que possam acelerar a gestão do conhecimento tornará possível sua implantação no Centro de Ensino estudado, convergindo para um ensino focado em áreas temáticas mais voltadas às ciências policiais, onde este agente público poderá agir com mais propriedade e dentro um padrão institucional coeso e eficiente.

4.3.1 Missão, Direcionadores, Objetivos, Metas do CEPM no PDI 2012-2016

A missão do CEPM é qualificar recursos humanos através da produção e socialização dos conhecimentos das Ciências Policiais, para a ocupação de cargos e o desempenho de funções previstas no desenvolvimento das atividades de Segurança Pública.

Sua visão é de reconhecimento do Centro de Ensino da Polícia Militar como Instituição de Ensino Superior de excelência no ensino, pesquisa, extensão e formação técnica profissional na área de ciências policiais.

O PDI expressa, em seu texto, um desafio a ser vencido: a classificação do que seriam disciplinas interdisciplinares, multidisciplinares e transversais no contexto da segurança pública, já que cada uma destas perspectivas disciplinares exige fundamentos, metodologias e processos didático-pedagógicos distintos no âmbito das ciências policiais.

O PDI não define o que é uma “ciência policial”, mas integra diversas áreas do conhecimento como sendo objeto do conjunto de conhecimentos da atividade policial. Se o objetivo do CEPM é formar profissionais para manutenção da segurança pública, o objeto de definição de ciência policial deveria partir da segurança pública como fenômeno de investigação, intervenção e avaliação.

De outra forma, será difícil fazer gestão do conhecimento se não há compreensão, por parte do CEPM, do objeto de gestão do conhecimento das ciências policiais nas suas diferentes modalidades de formação.

A educação superior, no contexto do CEPM, compreende diferentes cursos e programas tais como:

-  Curso de Graduação: habilita à obtenção de graus profissionais que assegurem o direito ao exercício da função de policial militar e às atividades técnicas e científicas nas áreas de conhecimento das Ciências Policiais. O ingresso ocorre mediante concurso público para candidatos que sejam portadores de diploma de curso superior devidamente registrado.
-  Curso de Extensão: evento de ensino aberto a candidatos que cumpram os requisitos estabelecidos por meio de edital.

No contexto do PDI, foram produzidos direcionadores estratégicos, seus respectivos objetivos estratégicos e suas consequentes ações a serem desenvolvidas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A seguir, serão descritos os direcionadores, os objetivos gerais, os objetivos estratégicos e as ações a serem desenvolvidas no campo do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Os direcionadores estratégicos, na área de ensino, visam estabelecer a educação permanente e continuada, com vistas à excelência no ensino e têm como objetivo geral planejar, coordenar e supervisionar a execução de atividades no ensino de graduação. Por sua vez, os objetivos estratégicos para área de ensino que nortearão as ações a serem desenvolvidas são os seguintes: consolidar o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI); planejar, implantar e acompanhar o projeto didático-pedagógico no CEPM; readequar as diretrizes e normas vigentes na gestão das atividades de ensino; promover políticas para consolidação de integração acadêmica, convênios e parcerias com instituições públicas e privadas; apoiar e incentivar a realização de eventos no CEPM; integrar o CEPM ao cenário nacional e internacional na atividade de ensino policial militar.

A seguir, estão listadas ações a realizar na área de ensino no CEPM, a partir do PDI¹¹:

-  consolidar o Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI);
-  executar o PPI do Centro de Ensino da Polícia Militar (CEPM);
-  alinhar e interconectar os projetos pedagógicos de todos os cursos e níveis de ensino;
-  planejar, implantar e acompanhar o projeto didático-pedagógico no CEPM;
-  readequar os projetos didático-pedagógicos dos cursos em funcionamento no CEPM;
-  coordenar e acompanhar os projetos dos cursos;
-  coordenar e acompanhar a regulamentação e execução dos cursos;

¹¹ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.17

-  eever e avaliar constantemente os currículos, garantindo a flexibilidade e adequação na qualidade acadêmica;
-  melhorar os resultados dos cursos na avaliação interna e externa;
-  diversificar e integrar metodologias de ensino para maior rendimento acadêmico;
-  readequar as diretrizes e normas vigentes da gestão das atividades de ensino;
-  elaborar as diretrizes e normas para a gestão das atividades de ensino do CEPM;
-  promover políticas para consolidação de integração acadêmica, convênios e parcerias com instituições públicas e privadas;
-  desenvolver e aprimorar canais de comunicação, buscando integração no ambiente acadêmico e demais estruturas sociais;
-  efetivar convênios e parcerias com instituições públicas e privadas;
-  articular o ensino com as atividades de pesquisa, extensão e pós-graduação;
-  apoiar e incentivar a realização de eventos no CEPM;
-  realizar eventos científicos, esportivos e culturais no CEPM;
-  integrar o CEPM ao cenário nacional e internacional na atividade de ensino policial milita;
-  efetivar convênios e parcerias com instituições voltadas à atividade de ensino policial militar.

Os direcionadores estratégicos na área da pesquisa¹² visam promover a implantação de práticas de inovação e gestão e tem os seguintes objetivos estratégicos, conforme PDI 2012-2016: readequar as diretrizes e normas vigentes da gestão das atividades de pesquisa; elaborar as diretrizes e normas para a gestão das atividades de pesquisa do CEPM; acompanhar, estruturar e promover as linhas de pesquisa e o Grupo de Pesquisa em Segurança Pública e promover a integração das áreas de pesquisa e atividades de ensino.

¹² Policia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.18

A seguir, serão listadas as ações a serem desenvolvidas no campo da pesquisa no CEPM, conforme PDI2012-2016:

-  elaborar as diretrizes e normas para a gestão das atividades de pesquisa do CEPM;
-  acompanhar, estruturar e promover as linhas de pesquisa e o Grupo de Pesquisa em Segurança Pública;
-  promover a integração das áreas de pesquisa e atividades de ensino;
-  estimular a produção científica com foco na segurança pública e áreas temáticas das ciências policiais;
-  promover e apoiar a consolidação de novos grupos de pesquisa;
-  promover políticas para consolidação de convênios e parcerias com instituições públicas e privadas para PD&I;
-  efetivar convênios e parcerias com instituições públicas e privadas para PD&I;
-  efetivar convênios e parcerias com instituições voltadas à atividade de pesquisa policial militar;
-  realizar e incentivar pesquisas aplicadas e o desenvolvimento de soluções voltadas à segurança pública.

Os direcionadores estratégicos na área de extensão¹³ visam ampliar e melhorar as ações com vistas à excelência na extensão e têm o seguinte objetivo geral: planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à extensão.

Os objetivos estratégicos para a área de extensão são os seguintes: promover políticas para consolidação de parcerias com a comunidade; apoiar e incentivar a realização de ações junto à comunidade; planejar e implementar programa de formação e capacitação de docentes para as atividades de extensão.

¹³ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.19

Conforme PDI 2012-2016, as ações a serem desenvolvidas no campo da extensão são as seguintes:

-  incentivar e incrementar programas e projetos de extensão de caráter permanente;
-  incentivar a submissão de trabalhos referentes aos projetos de extensão realizados;
-  promover intercâmbio do conhecimento dentro e fora do CEPM;
-  realizar atividades de extensão com objetivo de promover a disseminação e conhecimento dos projetos desenvolvidos e seus resultados;
-  promover e ampliar os projetos e programas já desenvolvidos entre CEPM e comunidade;
-  elaborar propostas de programas mediante demanda dos docentes para as atividades de extensão;
-  realizar programa de formação e capacitação de docentes para as atividades de extensão;
-  mapear e valorizar as competências e recursos internos da Instituição para as atividades de extensão;

Os direcionadores estratégicos na área da gestão¹⁴ visam à promoção e implantação de medidas para a excelência da gestão e têm como objetivo geral planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relativas à gestão.

Os objetivos estratégicos para a área de gestão são os seguintes: estabelecer uma política de gestão de comunicação interpessoal e institucional; criar um sistema informatizado de gestão de ensino do CEPM; readequar as diretrizes e normas vigentes para melhoria da gestão; estabelecer uma política de gestão de recursos financeiros.

A seguir, serão listadas as ações propostas, no âmbito do PDI 2012-2016, para a área de gestão:

¹⁴ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.21

-  melhorar a comunicação interna e adequá-la aos sentimentos, necessidades e comportamento das pessoas;
-  aprimorar a gestão das relações interpessoais, buscando apoio e comprometimento do quadro funcional para alcance das metas institucionais;
-  padronizar os documentos geridos;
-  adquirir *software* específico para gerir sistema de ensino;
-  elaborar diretrizes e normas para suporte as atividades de gestão;
-  promover a difusão do marco regulatório institucional;
-  definir estratégias e critérios para sustentabilidade de recursos financeiros;
-  quantificar e qualificar os critérios de utilização de recursos.

Convém ressaltar que os direcionadores estratégicos na área de ensino, pesquisa, extensão e gestão constituem desafios a serem vencidos. Nessa perspectiva, será necessário que, no final, se verifique em que medida as diretrizes propostas pelos gestores do CEPM afetam diretamente os direcionadores estratégicos descritos anteriormente e, com isso, venham contribuir para a implantação da gestão do conhecimento no Centro de Ensino pesquisado.

4.3.2 Políticas de Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão no Contexto do PDI 2012-2016 para o CEPM

Conforme a equipe do PDI, as políticas de ensino no CEPM¹⁵ deverão orientar a concretização de uma instituição que visa à busca pela excelência no ensino e na formação técnico-profissional de seus agentes na área das Ciências Policiais no âmbito da Segurança Pública e também na articulação entre ensino, pesquisa e extensão, conforme será descrito a seguir a partir dos objetivos e metas para a área de ensino.

-  Objetivo: assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis na área de

¹⁵ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.43

Ciências Policiais no âmbito da Segurança Pública, buscando novos paradigmas de excelência acadêmica e técnico-profissional.

- Metas:
-  Formular e avaliar políticas e ações relacionadas aos cursos de graduação e educação básica em consonância com a missão do CEPM, contemplando os preceitos da Matriz Curricular da SENASP e Diretrizes Nacionais dos Cursos de Graduação na modalidade presencial.
-  Incentivar a criação de novos cursos e realizar ações de apoio à reformulação, implementação e gestão de projetos pedagógicos dos cursos de graduação.
-  Promover o movimento contínuo entre a produção, socialização e aplicação das Ciências Policiais, a fim de articular a ciência como realidade e transformar os conteúdos curriculares em conhecimento imprescindível para a formação e atuação dos agentes de Segurança Pública.
-  Estimular iniciativas de melhoria do programa de educação básica, incentivando sua posterior integração aos cursos técnico-profissional e bacharelado em Ciências Policiais.
-  Fortalecer os cursos de formação de professores no CEPM.
-  Desenvolver, organizar e avaliar conceitos, procedimentos e atitudes com indicadores internos e externos de competência acadêmica.

A equipe do PDI, ao definir as políticas de pesquisa do CEPM¹⁶, preocupou-se com o compartilhamento de conhecimento, que

¹⁶ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.44

deverá ser realizada pelo seu público interno e também conveniada com as Instituições de Ciência e Tecnologia, do universo acadêmico e da iniciativa privada.

-  Objetivo: promover a implantação de estruturas inovadoras, fortalecendo o ambiente institucional da pesquisa de qualidade na área das Ciências Policiais no âmbito da Segurança Pública.
-  Metas:
-  Estimular iniciativas de melhoria do desempenho e das condições do Grupo de Estudos em Segurança pública, bem como promover a consolidação de novos grupos.
-  Promover e apoiar o desenvolvimento de pesquisas individuais e coletivas.
-  Consolidar a pesquisa científica como essencial no CEPM e como parte integrante indissociável do processo de ensino e aprendizagem.
-  Desenvolver áreas de pesquisa avançada reconhecidas pela comunidade científica e em consonância com indicadores nacionais e internacionais.
-  Incentivar a pesquisa aplicada nas áreas condizentes à Segurança Pública, alinhada as demandas da sociedade.

A equipe do PDI, ao definir as políticas de extensão do CEPM¹⁷, preocupou-se em desenvolver várias parcerias com a sociedade e pretende ampliar suas atividades promovendo uma aproximação maior com esse segmento nas áreas de educação, cultura, meio ambiente, tecnologia, direitos humanos, saúde e comunicação, perpassadas pela integração comunitária, conforme será descrito, a seguir, com base nos objetivos e metas para a área de extensão:

-  Objetivo: ampliar e melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de

¹⁷ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.45

interação comunitária, bem como nas atividades internas de educação continuada.

- Metas:
-  Estimular e consolidar ações de interação entre o CEPM e a comunidade em geral, com intuito de aproximar os diferentes saberes, integrando pesquisa e o ensino na área de Ciência Policial no âmbito da Segurança Pública.
-  Apoiar o estabelecimento de parcerias entre o CEPM e instituições públicas e privadas para o desenvolvimento de projetos.
-  Fomentar iniciativas comunitárias sustentáveis que promovam o desenvolvimento social e a aproximação da comunidade em geral com a Segurança Pública.
-  Promover espaços para cultura, esporte, lazer para a comunidade.
-  Ampliar a oferta de cursos de capacitação, aperfeiçoamento e revitalização nas mais diversas áreas do conhecimento, atendendo a necessidades frente à demanda da Instituição de ensino.

A partir da definição das políticas de gestão¹⁸, a equipe do PDI preocupou-se com a busca de recursos humanos, econômicos, materiais e organizacionais, visando ao aprimoramento dos meios para realização de uma educação de qualidade com a premissa de uma formação inovadora e eficaz na consecução dos objetivos de uma segurança pública que atenda os anseios da sociedade. Para a área de gestão, foram definidos o objetivo e as metas a seguir:

-  Objetivo: Aprimorar e institucionalizar as práticas de planejamento e gestão

¹⁸ Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. **Plano de desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016**, Florianópolis. 2012, p.46

organizacional, adequando sua infraestrutura às demandas da atualidade.

- Metas:
-  Promover ações coordenadas e estratégicas nas áreas de planejamento, regulamentação e avaliação do ensino na corporação.
-  Consolidar ferramentas de avaliação e constante atualização do planejamento e desenvolvimento educacional.
-  Atualizar a legislação e os procedimentos administrativos visando à desburocratização e agilidade na consecução dos processos de ensino.
-  Valorizar as pessoas por meio da motivação e práticas de competência em busca do reconhecimento profissional e humano.
-  Intensificar ações de captação e direcionamento de recursos para a implementação de políticas institucionais no âmbito da pesquisa e extensão com sustentabilidade financeira.
-  Ampliar a divulgação e o estímulo à submissão de projetos em programas de desenvolvimento científico e tecnológico de diferentes fontes.

Com base na definição dos direcionadores estratégicos, objetivos gerais, estratégicos, ações políticas para o ensino, pesquisa, extensão e gestão do CEPM e no PDI 2012 -2016, pode-se considerar que houve um grande avanço na perspectiva de uma futura implantação da GC no CEPM da PMSC.

Entretanto, a PMSC e o CEPM vêm desenvolvendo ações desarticuladas de uma Política de Gestão do Conhecimento no contexto da Polícia Militar e da Academia de Polícia Militar do Estado de Santa Catarina nos últimos anos. Algumas dessas ações em andamento são propostas no PDI 2012-2016.

Na sequência, será descrito, após verificação nos meios de comunicação e informação da PMSC e do CEPM, o conjunto de

atividades que está sendo desenvolvido e que tem relação com a GC e com o PDI em execução.

-  divulgação de artigos científicos;
-  cursos de especialização;
-  cursos de aperfeiçoamento;
-  participação/realização de congressos internacionais;
-  acordos de cooperação com ICTI's;
-  criação de grupo de pesquisa no CNPq.

Mesmo que todas essas atividades não estejam integradas a uma perspectiva de gestão do conhecimento, isoladamente elas constituem uma ação “embrionária” do Modelo SECI, conforme Quadro X.

Modelo SECI	Conceito Etapa SECI	Tipo de Bá	Ação Enquadrada
S	Socialização	Existencial	Participação/Realização de Congressos Nacionais/Internacionais
E	Externalização	Interação	Cursos de Especialização/Aperfeiçoamento
C	Combinação	Cyber Bá	Criação de Grupo de Pesquisa no CNPq, e Divulgação de Artigos Científicos
I	Internalização	Exercício	Acordos de Cooperação com ICTI's

Quadro X - Enquadramento das Ações Isoladas da CEPM no Modelo SECI

Fonte: Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

A partir do Quadro X, são feitas as seguintes considerações:

-  as atividades de realização de congressos nacionais e internacionais constituem a etapa de socialização e o “Bá” existencial, onde ocorre o compartilhamento de conhecimentos, através das comunicações científicas estabelecidas nos eventos.
-  A realização dos cursos de especialização, aperfeiçoamento, formação ou outra modalidade compõe uma etapa de externalização e de interação, onde o

conhecimento tácito (experiential) se torna explícito a partir da eliminação dos equívocos decorrentes da utilização da metodologia científica como mediadora dos processos de produção de conhecimento.

-  A criação de grupo de pesquisa no CNPq e a sistemática virtual de divulgação de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e estrangeiros fazem parte da etapa de combinação, onde os espaços virtuais aproximarão os policiais militares de seus respectivos públicos-alvos, por meio das tecnologias de informação.
-  Os acordos de cooperação com Instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICTI's) integram a etapa de internalização e o “Bá” de exercício, já que, por meio desses acordos, será possível transformar o conhecimento explícito em conhecimento tácito a partir das atividades desenvolvidas nessas modalidades de relações pelos policiais militares.

Mesmo não havendo processos de gestão do conhecimento institucionalizados na PMSC e no CEPM, verificou-se que algumas ações vêm sendo desenvolvidas e que, quando sistematizadas, poderiam configurar o princípio de um futuro programa de gestão do conhecimento no CEPM.

O PDI 2012-2016 viabilizará muitas ações de GC se o CEPM adotar a GC como um dos seus direcionadores estratégicos para as áreas do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Pode-se constatar que somente as relações entre os policiais militares não são suficientes e necessárias para que se inicie um processo de gestão do conhecimento. *A priori*, as ações em desenvolvimento são estímulos para que o CEPM as sistematize na estrutura do processo de gestão do conhecimento, com implicações em todas as áreas de suas atribuições e competências com reflexos na PMSC.

4.4. Avaliação dos Dirigentes referentes aos Processos de Gestão do Conhecimento no CEPM

Conforme Tabela I, que trata do nível de compreensão e experiência dos gestores do CEPM relativamente à gestão do conhecimento, fazem-se as considerações a seguir:

 O nível de entendimento e compreensão dos gestores da Academia de Polícia Militar ainda está no plano teórico vinculado à literatura acadêmica sobre o assunto, sem uma explicitação prática de suas implicações e, muito menos, de seus impactos sobre os processos de ensino, pesquisa, extensão e administração da CEPM.

Entrevistado	Anos de Atividade na PMSC	Compreensão e Experiência de GC na PMSC
1	28	Leitura de texto de gestão do conhecimento
2	30	Leitura de texto genérico sem aplicações
3	28	Cursos realizados
4	25	Gestão como administração de ambientes profissionais e de chefia
5	29	Não tem compreensão nem experiência

Tabela I - Nível de Compreensão da Experiência em Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013

Mesmo não havendo conhecimento formal e explícito por parte dos gestores do CEPM sobre gestão do conhecimento, há compreensões tácitas de que essa gestão está relacionada, em menor grau, à gestão de pessoas e processos operacionais. Isso significa que ainda não ocorreram o processo de internalização e o “Bá” de exercício, pois não existem práticas sistematizadas relativas às atividades de ensino e pesquisa no CEPM.

Da mesma forma, o processo de socialização e o “Bá” de origem ainda não aconteceram de forma efetiva. Embora haja disseminação do conhecimento pelo *Cyber* “Bá”, não há compartilhamento de conhecimentos entre os policiais militares em seus

processos de gestão do CEPM, na perspectiva da gestão do conhecimento. Nem mesmo o processo de externalização e o *Cyber “Bá”* de interação se realizaram, pois não há algum tipo de comunicação ou diálogo que sistematize ações comuns de GC no CEPM.

Sendo assim, se nenhuma das quatro etapas da GC (SECI) está formalizada nos processos cognitivos dos dirigentes do CEPM, pode-se declarar que a GC não faz parte dos processos de gestão do ensino, pesquisa e extensão do Centro.

Considerando que a discussão da gestão do conhecimento no CEPM se deu a partir de 2011, sem um plano sistemático de formação, verificou-se que, para que o referido Centro avance na perspectiva da GC ainda é necessário que muitos processos sejam formalizados.

Convém ressaltar que um “processo de formação em gestão do conhecimento” não garante a “implantação de processos de gestão do conhecimento no CEPM”, pois se trata de dois contextos completamente distintos: o primeiro, de formação de pessoal e o segundo, de mudança organizacional. Pode-se constatar que todo processo de formação de pessoal em gestão do conhecimento, nos níveis de mestrado e doutorado, ainda não foram suficientes para criar um grupo de gestores envolvidos com a gestão do conhecimento, no CEPM, nos campos de ensino e pesquisa.

Dessa maneira, fica caracterizada a necessidade de criação de diretrizes para a área de formação de pessoal orientada para gestão do conhecimento no CEPM, no plano da gestão administrativa, bem como a necessidade de criação de uma diretriz de política institucional para implantação das etapas da gestão do conhecimento na estrutura do Centro estudado.

4.4.1. Avaliação dos Temas relativos à Gestão do Conhecimento pelos Gestores do CEPM

A Tabela II trata do nível de conhecimento de temas relativos à GC pelos gestores da CEPM.



O nível de concordância de 100% (cem pontos percentuais) refere-se à existência de ações isoladas em gestão do conhecimento na PMSC. Entretanto, convém ressaltar que, mesmo considerando ações isoladas de GC, conforme Tabela II, não existe, na PMSC e no CEPM, um programa de gestão do conhecimento.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	1	20	Concorda totalmente
3	1	20	Concorda totalmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela II – Experiências Isoladas em Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Apesar de não haver conhecimento explícito, por parte dos gestores do CEPM, sobre gestão do conhecimento, há compreensões tácitas de que a gestão do conhecimento está relacionada a atividades isoladas em 100% (cem pontos percentuais). Isso significa que ainda não há um programa de GC que possa ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM, já que não existem práticas de trabalho relativas às atividades da GC no CEPM.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no patamar do reconhecimento de ações isoladas de gestão do conhecimento, com dificuldades de definições de um plano de GC, não havendo compartilhamento de conhecimentos relativos às atividades isoladas.

Nem mesmo o processo de externalização e o “Bá” de interação se realizaram nessa perspectiva, pois não existe nenhum tipo de ação institucional que considere, a partir das tecnologias de informação e comunicação, a sistematização e a combinação das ações isoladas com ações comuns de GC no CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” tornaram possível que as ações isoladas pudessem combinar com os processos operacionais do CEPM.

Portanto, as quatro etapas da GC (SECI) estão integradas aos processos cognitivos dos dirigentes do CEPM como atividades isoladas, sem a unidade de um plano de GC.

Fica, então, detectada a necessidade de criar diretrizes que integrem as ações isoladas às estruturas de pessoas, processos e sistemas que envolvem os mecanismos de avaliação de GC no CEPM, assim como de que as ações isoladas venham a ser incorporadas a um plano de GC.

A Tabela III trata do nível de concordância dos gestores do CEPM em relação à integração das atividades de GC nos procedimentos operacionais da instituição.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância parcial e total referente à desarticulação dos processos de GC nos processos operacionais do CEPM confirma a total e completa falta de um programa de GC na PMSC.

Isso significa que ainda não há um programa de GC que possa ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM, uma vez que não existe integração das etapas de GC nos processos operacionais do CEPM.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do reconhecimento de que não há ações de GC relacionadas aos processos operacionais do CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” possibilitaram que as ações isoladas combinassem com os processos operacionais do CEPM.

Portanto, as quatro etapas da GC (SECI) estão formalizadas nos processos cognitivos dos dirigentes do CEPM, que têm ciência de que inexistem processos operacionais vinculadas às etapas e processos de GC.

Fica, portanto, caracterizada a necessidade de criação de diretrizes que integrem os processos e as etapas da GC aos processos operacionais do CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	5	20	Discorda totalmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela III – A Gestão do Conhecimento está articulada com os processos operacionais no Centro de Ensino da Polícia Militar
 Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

A Tabela IV trata do nível de “modismo” da GC pelos gestores do CEPM com referência à integração das atividades de GC nos procedimentos operacionais do Centro.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total e desconhecimento do assunto referente à condição de “modismo” da GC garante que 60% (sessenta pontos percentuais) dos gestores não consideram a GC como significativa para a melhoria dos processos operacionais, o que caracteriza total e completa falta de conhecimento sobre o assunto. Entretanto, 40% (quarenta pontos percentuais), ao discordarem, sinalizam que a GC é importante para o CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	4	20	Discorda parcialmente

3	2	20	Concorda parcialmente
4	5	20	Discorda totalmente
5	3	20	Desconhece o assunto

Tabela IV – A Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar é considerada “Modismo”

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Mesmo havendo uma concordância parcial e desconhecimento por parte dos gestores do CEPM relativa ao modismo da GC (60%), há compreensões tácitas de que a gestão do conhecimento ainda é significativa para a melhoria dos processos operacionais (40%). Isso significa que ainda não há uma compreensão adequada da GC, já que persistem dificuldades de isolar a natureza e o conteúdo de “informações” e de “conhecimentos”. Até o momento, permanece a compreensão da não obrigatoriedade e a falta de importância da GC para o CEPM como objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos seus gestores, pois não há práticas de trabalho relativas às atividades da GC no Centro.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do reconhecimento de que a GC é uma discussão passageira e, por isso, não merecedora de créditos para os gestores do CEPM.

Nem mesmo o processo de externalização e o “Bá” de interação se realizaram nessa perspectiva, pois não há compreensão dos fundamentos e da importância das ações de GC no CEPM.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também ainda não se realizaram, porque as ações isoladas sequer foram consideradas como embrionárias para a interação da GC no CEPM.

Portanto, as quatro etapas da GC (SECI) estão integradas aos processos cognitivos dos dirigentes da CEPM como ações isoladas, sem a unidade de um plano de GC e sem relação com as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Sendo assim, fica clara a necessidade da criação de diretrizes que internalizem os princípios, fundamentos e metodologias de GC para que esta não seja considerada modismo e que, a partir do reconhecimento da GC como instrumento de futura política pública, o CEPM comece a desenvolver programas ou atividades que tornem

a GC uma atividade de reconhecido mérito para melhoria contínua do Centro em toda sua estrutura organizacional.

A Tabela V trata do processo de disseminação da GC pelos gestores no CEPM, conforme será descrição a seguir.

-  O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) concomitantemente para discordância total e desconhecimento do assunto referente à condição de “disseminação” da GC garante que 60% (sessenta pontos percentuais) dos gestores desconsideram que haja algum tipo de ação de disseminação da GC no CEPM. Portanto, se não há disseminação, é porque inexistem processos que derivem das ações de GC. Se não há o que disseminar, é porque a GC não faz parte dos processos de gestão do CEPM, apesar de 40 % dos gestores afirmarem que há práticas de propagação, talvez se referindo a alguma das ações isoladas já descritas anteriormente.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	3	20	Desconhece o assunto
3	5	20	Discorda parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	5	20	Discorda parcialmente

Tabela V – Ocorre Disseminação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Verifica-se que não há processos de disseminação de conhecimentos que pudessem ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM, pois o reconhecimento da socialização desse processo é desconhecido por eles.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da constatação de que inexistente disseminação de conhecimentos

e de planos de GC. Da mesma forma, não há reconhecimento da disseminação das atividades isoladas como processos de divulgação da GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram, nessa perspectiva, pois inexistiu algum tipo de ação institucional que considere, a partir das tecnologias de informação e comunicação, ações que sistematizem atividades isoladas de GC no CEPM.

Por sua vez, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” não possibilitaram que as ações isoladas conseguissem combinar com os processos operacionais do CEPM.

Sendo assim, as quatro etapas da GC (SECI) estão integradas aos processos cognitivos dos dirigentes do CEPM como atividades sem disseminação de conhecimentos.

Convém ressaltar que até as atividades desenvolvidas pela PMSC e pelo CEPM consideradas isoladas de uma ação derivada de GC não têm visibilidade pelos gestores do Centro como atividades de disseminação de conhecimentos por meio das tecnologias de informação e comunicação.

Dessa maneira, fica caracterizada a necessidade de criação de diretrizes que promovam a disseminação da GC no CEPM.

A Tabela VI trata dos processos críticos mapeados para GC no CEPM, conforme descrição a seguir.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para discordância total e desconhecimento do assunto referente à condição de mapeamento dos processos críticos para GC no CEPM garante que 80% (oitenta pontos percentuais) dos gestores reconhecem a inexistência de alguma avaliação, auditoria que tenha levantando pontos críticos de controle de GC no CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	4	20	Discorda parcialmente

3	5	20	Discordo totalmente
4	4	20	Discordo totalmente
5	3	20	Desconheço o assunto

Tabela VI – Os Processos Críticos para a Gestão do Conhecimento encontram-se Mapeados no Centro de Ensino da Polícia Militar

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Portanto, se não há resultados de avaliação de pontos críticos de controle para GC no CEPM é porque sequer a metodologia de avaliação dos processos de gestão do conhecimento, denominada OKA (Organizational Knowledge Assessment), desenvolvida pelo Instituto do Banco Mundial, não foi aplicada como atividade preliminar para avaliação dos processos, pessoas e sistemas dos processos operacionais do CEPM.

A discordância e o desconhecimento apontados pelos gestores do CEPM com referência ao mapeamento dos processos críticos para GC caracteriza um conhecimento tácito da inexistência de mecanismos de avaliação de GC. Isso significa que inexistem, no Centro, resultados de avaliações em formato de auditoria em gestão do conhecimento que pudessem ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM, pois o reconhecimento da socialização desse processo lhes é desconhecido.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no patamar do reconhecimento da inexistência de avaliações e resultados da aplicação de metodologias de auditoria de GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram, nessa perspectiva, pois não há nenhum tipo de ação institucional que considere o uso de mecanismos de avaliação de metodologias de GC para auditar o CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” não tornaram possível que os resultados de avaliações de GC se tornassem objeto de combinação derivados dos processos operacionais do CEPM.

Verifica-se, então, a necessidade de diretrizes orientadas para a utilização ou criação de mecanismos de avaliação ou de auditoria em gestão do conhecimento para mapeamento dos pontos críticos do CEPM como objeto de um plano de GC.

A Tabela VII trata da GC como “mais uma atividade administrativa”, portanto de gerenciamento e não um Programa de Gestão do Conhecimento, conforme será descrito a seguir.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total ou parcial reflete o desconhecimento das implicações e a importância da GC nas atividades do CEPM. Portanto, se a GC não aparece para os gestores como um programa que venha modernizar e otimizar os processos operacionais de ensino e aprendizagem, não é de se estranhar que, até o presente momento, não tenha sido implantada como prioridade no contexto da PMSC e do CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	2	20	Concorda parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	6	20	Não respondeu

Tabela VII – No CEPM os policiais assumem a Gestão do Conhecimento como Atividade Administrativa.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

A concordância e o desconhecimento apontados pelos gestores do CEPM com relação aos graus de importância da GC caracterizam um conhecimento tácito sobre o assunto, não como programa, mas como outra atividade administrativa qualquer que requer mais tempo e dedicação dentre as ações em desenvolvimento. Isso significa que ainda há entendimento de que a GC é uma “excrecência” a ser considerada na gestão administrativa dos processos operacionais do CEPM e, por isso, sua importância é

desconsiderada para a melhoria dos processos operacionais de ensino, pesquisa e extensão.

Verifica-se, portanto, que a GC não é entendida como um processo de gestão (planejamento) e de administração (gerenciamento de processos operacionais) que pudesse ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM, pois o reconhecimento da natureza da gestão da GC ainda não se efetivou nos seus modelos cognitivos.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do reconhecimento da GC como atividade administrativa e não de gestão, o que vem dificultando a sua implantação na PMSC/CEPM de forma sistematizada.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não aconteceram nessa perspectiva, pois não há missão e visão institucional que considere a GC como processo de modernização e gestão do CEPM. Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” ainda precisam ser trabalhados em todas as unidades operacionais do Centro.

Fica, portanto, caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para que a GC se torne conhecida como instrumento de gestão e não de administração.

A Tabela VIII trata de verificar se os sistemas de informações da PMSC/CEPM estão adaptados para captar o conhecimento organizacional, conforme descrito a seguir.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	4	20	Discorda parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	3	20	Desconhece o assunto

.Tabela VIII – Na PMSC os sistemas de informações estão organizados para Capturar o Conhecimento Organizacional.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

-  O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total ou parcial reflete a constatação de que os sistemas de informações do CEPM/PMSC conseguem captar conhecimentos organizacionais. Pode-se inferir, com base nas questões anteriores, que os dirigentes traduzem conhecimentos por informações, já que, conforme verificado anteriormente, inexistem práticas de disseminação de conhecimentos no contexto da PMSC/CEPM.

Isso significa que ainda não está explícita a diferença entre informações e conhecimentos para os gestores, sendo necessário distinguir a gestão da informação de gestão do conhecimento. Essa constatação remete à constatação de que ainda não aconteceu a internalização (“Bá” de exercício), nos gestores do CEPM, da diferença entre os dois níveis de gestão já descritos.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do reconhecimento em que conhecimentos e informações se confundem.

O processo de externalização e o “Bá” de interação, nessa perspectiva, não se realizaram, pois inexistente um programa de GC que estabeleça a diferença dos “procedimentos administrativos de gestão da informação” em relação aos “processos de gestão do conhecimento” para implantação no CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” se mostram confusos, pois a combinação da gestão do conhecimento com a gestão da informação ainda não ocorreu nos processos operacionais do Centro, ficando caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para o estabelecimento de mecanismos de captura de informações e conhecimentos no contexto dos sistemas de informações do CEPM.

A Tabela IX trata de verificar se as informações são disseminadas para os diversos departamentos com vistas a disseminar o conhecimento organizacional, conforme descrito a seguir

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	2	20	Concorda parcialmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela IX – Na PMSC a informação é focada para os Diversos Departamentos visando disseminação do Conhecimento Organizacional.
Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 100% (cem pontos percentuais) concomitantemente para concordância total ou parcial reflete a constatação de que os sistemas de informações da PMSC/CEPM conseguem transmitir informações sobre o contexto organizacional. Constata-se que, mesmo a partir dos sistemas de informações, não está clara a diferença entre conhecimentos e informações, situação essa já verificada nas questões anteriores.

Da mesma forma que existem várias definições de gestão, conhecimento, informações e dados, cognitivamente essa explicitação parece também não estar clara, considerando que uma informação não dissemina conhecimento, mas conhecimentos são resultantes de informações mediadas pela metodologia científica.

Não há uma definição precisa de *informações* e *conhecimentos*, pois nem a pergunta realizada provocou questionamentos nos entrevistados. O estágio atual dos gestores do CEPM demonstra que não há internalização dos níveis conceituais básicos que pudessem ser objeto de um “B”á de exercício, pois o reconhecimento dessas diferenças ainda não ocorreu cognitivamente.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da falta de reconhecimento teórico, metodológico dos conceitos fundamentais de GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram nessa perspectiva, uma vez que nem os gestores sabem a diferença entre *informação*, *conhecimento* e *Sistemas de GC*. Sendo assim, não há como externalizar os processos derivados da GC.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” não tornaram possível que essa diferença tenha alterado significativamente algum tipo de combinação entre os gestores do CEPM. Dessa maneira, fica constatada a necessidade de diretrizes voltadas ao estabelecimento, nos sistemas de informações, da diferença entre o que é informação e o que é conhecimento para a PMSC/CEPM, a fim de que cada um dos departamentos constitua progressivamente seus ativos intangíveis, de forma sistematizada, no contexto de implantação da GC.

A Tabela X trata de verificar se a cultura organizacional oferece suporte para compartilhamento e reutilização dos conhecimentos, conforme descrição a seguir.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	4	20	Discorda parcialmente
4	2	20	Concordo parcialmente
5	3	20	Desconhece o assunto

Tabela X – Na PMSC existe cultura organizacional que possibilite compartilhamento e Reutilização de Conhecimentos.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.



O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância parcial reflete a constatação de que existe um ambiente de cultura organizacional propício para implantação da GC no CEPM, mesmo que ainda não estejam formalizados

mecanismos de compartilhamento e reutilização de conhecimentos.

Conforme já verificado anteriormente, no CEPM, inexistente um programa de gestão do conhecimento, independentemente de algumas ações isoladas terem sido desenvolvidas, visando à disseminação do conhecimento produzido através dos processos de formação veiculados nos sistemas de informações.

Entretanto, quando se fala de cultura organizacional e compartilhamento de conhecimentos, o processo é bem mais complexo. Para que existisse uma cultura organizacional relativa a processos de disseminação (comunicação) e compartilhamento (formação) de conhecimentos, o CEPM já teria que ter implantado uma política, plano, programa ou projeto de GC. Nas Normas Gerais de Ensino de 2013 do CEPM, essa preocupação ainda não está adotada como perspectiva.

Também inexistente um repositório sistematizado de dados, informações e conhecimentos orientados para GC para as diversas unidades e departamentos do CEPM; o que há é um sistema de informação de consulta a referências bibliográficas no *site* institucional da PMSC.

Um repositório de conhecimentos produzidos modelado por metodologias de inteligência aplicada poderia ser um excelente recurso para criar memórias de estudos de casos para fins de pesquisa dos policiais militares, facilitando, inclusive, o controle da produção do conhecimento, das bases conceituais e metodológicas, bem como de sua respectiva titularidade e propriedade intelectual, tanto dos pesquisadores quanto da instituição – CEPM.

O conhecimento ainda aparece como uma das variáveis de controle desvinculada das perspectivas da GC. O “Bá” de exercício terá que ser trabalhado para distinguir disseminação, compartilhamento, repositórios de dados, conhecimentos e informações, a fim de que se tenham claros, dentro de uma política de GC, quais conhecimentos foram efetivamente produzidos pelo CEPM.

Isso significa que ainda não estão definidos os fundamentos da GC, metodologias, etapas e processos que tornem possível estabelecer níveis de produção e gestão do conhecimento no CEPM; que possam ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores da instituição, pois o reconhecimento dessas diferenciações conceituais e operacionais é desconhecido pelos gestores.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do desconhecimento dos conceitos, princípios e fundamentos da GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram nessa perspectiva, pois existem vários problemas para distinguir uma base teórica e metodológica comum para os gestores do CEPM.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” não possibilitaram que os fundamentos teóricos e metodológicos da GC fizessem com que a combinação ocorresse no CEPM.

Dessa maneira, fica detectada a necessidade de diretrizes voltadas para que processos de formação, capacitação, auditorias, desenvolvimento repositórios de conhecimentos tornem possível não somente a disseminação, mas também o compartilhamento de conhecimentos entre os gestores do CEPM.

A Tabela XI trata de verificar se existem processos de retenção de conhecimentos dos policiais militares que “se aposentam” da Polícia Militar.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) concomitantemente para discordância total e desconhecimento do assunto reflete a constatação de que os sistemas de informações do CEPM/PMSC não proporcionam retenção de conhecimentos, além de não criarem uma memória organizacional dos seus respectivos ativos intangíveis. Essa constatação deixa claro o quanto o CEPM precisa desenvolver suas capacidades na área de gestão do conhecimento.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	3	20	Desconhece o assunto
3	5	20	Discorda totalmente
4	1	20	Concorda parcialmente

5	3	20	Desconhece o assunto
---	---	----	----------------------

Tabela XI - Na PMSC a GC existem procedimentos para “Retenção dos Conhecimentos” dos Policiais que se Aposentam.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Nessa perspectiva, a Tabela XI demonstra que não estão definidos os fundamentos para criação de bancos de dados repositórios de conhecimentos possíveis de serem utilizados e reutilizados pelos policiais militares, numa perspectiva de GC, que pudessem ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores do CEPM.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da inexistência de repositórios de conhecimentos que possam ser objeto de GC, necessitando que esses sejam explicitados a partir das áreas de atuação e de competência legal e institucional definidas pelas respectivas legislações.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizou, porque o repositório de conhecimentos que seria o meio de interação entre os gestores e os policiais militares do CEPM não se concretizou.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também não ocorrem, pois a combinação dar-se-ia a partir da existência dos repositórios de conhecimentos.

Fica, então, caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para que se desenvolvam repositórios de conhecimentos para manutenção da memória organizacional dos processos de produção de conhecimento do CEPM entre os seus gestores e policiais militares.

A Tabela XII trata de verificar se existem mecanismos de proteção do processo de produção do conhecimento no contexto do CEPM.

-  O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para discordância total/parcial e desconhecimento do assunto reflete a constatação de que os processos de produção do conhecimento, no CEPM/PMSC, não tem nenhuma proteção, colocando em risco a titularidade de todo processo de produção de conhecimento desenvolvido.

Nessa perspectiva, a Tabela XII demonstra a inexistência de processos de proteção ao conhecimento produzido no CEPM, assim como não existem requisitos relativos à implantação da Política Nacional de Proteção ao Conhecimento Sensível - PNPCS, sob coordenação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), que pudessem ser objeto de internalização (“Bá” de exercício) pelos gestores das CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	de	Nível de Concordância Percentual (%)	de	Significância da Concordância
1	2		20		Concorda parcialmente
2	3		20		Desconhece o assunto
3	4		20		Discorda parcialmente
4	4		20		Discorda parcialmente
5	5		20		Discorda totalmente

Tabela XII – Na PMSC existem Mecanismos de Proteção da Propriedade Intelectual do Conhecimento Produzido.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da inexistência de mecanismos de proteção de conhecimentos que possam ser objeto de GC, necessitando que esses sejam protegidos a partir de regimes específicos, dependendo de sua natureza estratégica.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram nessa perspectiva, pois a proteção do conhecimento não é um procedimento adotado nos processos de produção de conhecimento no CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também não ocorrem, pois os sistemas de informação - objeto de proteção para controle da disseminação e compartilhamento do conhecimento - ainda não passaram por auditoria da ABIN, relativamente a PNPCS.

Sendo assim, fica caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para o desenvolvimento de mecanismos de proteção das instalações, sistemas e processos de produção do conhecimento no CEPM, a partir de ações conjuntas com instituições diversas, dentre elas a ABIN.

A Tabela XIII trata de verificar se existem problemas de compartilhamento de conhecimento no âmbito do CEPM, conforme descrição a seguir.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total/parcial e desconhecimento do assunto reflete a constatação de que existem problemas para compartilhar conhecimentos no CEPM/PMSC, colocando em risco tanto o processo de produção quanto o de gestão do conhecimento.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	4	20	Discorda parcialmente
3	1	20	Concorda parcialmente
4	2	20	Concorda totalmente
5	3	20	Desconhece o assunto

Tabela XIII – Na PMSC existem problemas em Compartilhar Conhecimento Organizacional.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

A Tabela XIII demonstra que existem problemas relativos ao compartilhamento de conhecimento, no âmbito do CEPM.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da criação de mecanismos de compartilhamento de conhecimentos que possam ser objeto de GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram nessa perspectiva, pois o compartilhamento é uma etapa posterior à implantação do processo de GC, que ainda não aconteceu no CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também não ocorrem, pois os meios pelos quais a combinação deveria acontecer ainda não estão formalizados numa perspectiva de GC.

Em vista disso, fica caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para o desenvolvimento de mecanismos de compartilhamento de conhecimentos no CEPM.

A Tabela XIV trata de verificar se existe alguma crítica ao processo de produção do conhecimento fora da área de interesse da PMSC, conforme descrição a seguir:

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	3	20	Desconhece o assunto
3	2	20	Concorda parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela XIV – Na PMSC se Critica o Conhecimento Produzido Fora da Área de Interesse

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total/parcial reflete a constatação de que existe crítica ao conhecimento produzido fora da área de interesse dos policiais militares no contexto do CEPM/PMSC.

A Tabela XIV demonstra que os policiais militares fazem críticas, no âmbito do PMSC/CEPM, aos processos de produção do conhecimento que estão fora de sua área de atuação. Nessa

perspectiva, será necessário que as áreas de conhecimento a serem desenvolvidas pelas atividades de graduação, formação, especialização e capacitação, no CEPM, estejam relacionadas com as demandas e necessidades dos policiais militares, para que se estabeleça um “Bá” de exercício pelos gestores do Centro.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano do reconhecimento das áreas de interesse dos policiais militares, que deveriam estar sendo objeto de discussão e de programação das novas Normas Gerais de Ensino (NGE) do CEPM.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram, pois ainda não foi realizado levantamento das áreas de interesse dos policiais militares, o que poderá inclusive conflitar com as direções que estão sendo tomadas para que o Curso de Formação de Oficiais esteja voltado somente para a área de Direito.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também não ocorrem, pois as áreas de interesse dos policiais militares são desconhecidas, quando deveriam estar vinculadas às áreas legalmente determinadas como atribuições dos policiais militares. Fica, assim, caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para identificar as áreas de interesse dos policiais militares do CEPM que estão vinculadas às determinações e exigências tanto dos policiais quanto da sociedade, criando uma sinergia para geração de processos de produção e gestão do conhecimento.

A Tabela XV trata de verificar se os policiais militares apresentam resistência na utilização de novos conhecimentos em seus processos operacionais derivados da produção de conhecimento no CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	3	20	Desconhece o assunto
3	2	20	Concorda parcialmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	3	20	Desconhece o

Tabela XV – Na PMSC os policiais apresentam resistência à utilização de novos conhecimentos.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) concomitantemente para concordância total/parcial e desconhecimento do assunto reflete a constatação de que existe resistência, por parte dos policiais militares, na utilização de novos processos de produção de conhecimento na PMSC/CEPM.

A Tabela XV demonstra que os policiais militares têm resistência a novos conhecimentos em seus processos operacionais, o que pode ser atestado a partir de algumas perguntas já descritas anteriormente. Essa condição impossibilita que se estabeleça um “Bá” de exercício pelos gestores do CEPM no que concerne à implantação da GC.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no patamar do desconhecimento dos impactos da GC em relação ao reconhecimento dos interesses dos policiais militares para que as resistências sejam eliminadas, já que muitas dessas atividades podem até reduzir carga de trabalho com a sistematização dos procedimentos padrões já realizados.

O processo de externalização e o “Bá” de interação não se realizaram, em relação à GC, pois, se há resistência a novos conhecimentos, não há interação entre os gestores e os policiais militares, o que poderá inclusive conflitar com as direções que estão sendo definidas para que o Curso de Formação de Oficiais esteja voltado somente para a área de Direito.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” também não ocorrem, pois as áreas de interesse dos policiais militares são desconhecidas, mas deveriam estar vinculadas às áreas legalmente determinadas como atribuições desses profissionais.

Sendo assim, fica constatada a necessidade de diretrizes orientadas para a sensibilização dos policiais militares e dos gestores do CEPM sobre os benefícios da implantação dos processos de GC no contexto do ensino policial militar, da gestão do CEPM e dos procedimentos operacionais.

A tabela XVI retrata se os policiais militares têm algum tipo de mérito reconhecido pelos conhecimentos adquiridos ou produzidos durante seus processos de formação no CEPM.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) para concordância total/parcialmente reflete a constatação de que existe valorização dos profissionais pela corporação militar na PMSC/CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	3	20	Desconhece o assunto
2	3	20	Desconhece o assunto
3	2	20	Concorda parcialmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela XVI – Na PMSC há valorização dos conhecimentos produzidos pelos Policiais.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da necessidade de formalização e aproximação dos relacionamentos, disseminação e compartilhamento de conhecimentos da GC. A valorização poderá ser um agente para motivar policiais militares a integrarem os espaços de implantação da gestão do conhecimento.

O processo de externalização e o “Bá” de interação precisam ser otimizados a partir de instrumentos de gestão como as comunidades de práticas, que podem ser tanto presenciais quanto virtuais.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” ainda não ocorrem, pois não há disseminação e compartilhamento de conhecimentos suficientes. Portanto, fica caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para integração da GC como etapa de valorização dos

policiais militares, visando à implantação futura de programas de GC no CEPM e nos procedimentos operacionais.

A Tabela XVII demonstra se a estrutura organizacional da PMSC possibilita o compartilhamento de conhecimentos no CEPM, conforme descrição a seguir.

Pela referida tabela, constata-se que a estrutura organizacional da PMSC/CEPM apoiaria a GC no que concerne ao compartilhamento de conhecimentos, já que, em tese, esse procedimento é incentivado, de acordo com 60% dos gestores entrevistados. Essa condição possibilita que se estabeleça um “Bá” de exercício pelos gestores do CEPM no que concerne à implantação da GC.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	2	20	Concorda parcialmente
3	4	20	Discorda parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	5	20	Discorda totalmente

Tabela XVII – A Estrutura Organizacional da PMSC apoia o Compartilhamento de Conhecimento.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) para concordância total/parcialmente reflete a constatação de que a estrutura organizacional da PMSC/CEPM apoia o compartilhamento de conhecimentos em seu contexto.

O processo de socialização e o “Bá” de origem ainda estão no plano da necessidade de formalizar a integração da estrutura organizacional nas atividades de compartilhamento de conhecimentos do CEPM em relação à GC.

O processo de externalização e o “Bá” de interação precisam ser otimizados a partir de instrumentos de gestão a serem desenvolvidos em diversas modalidades nos ambientes virtuais e presenciais.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” ainda precisam acontecer efetivamente, pois ainda estão latentes, precisando de ações que possibilitem a GC.

Verifica-se, então, a necessidade de diretrizes orientadas para a integração da estrutura organizacional do CEPM com as modalidades virtuais ou presenciais de compartilhamento de conhecimentos.

A Tabela XVIII trata de verificar se a PMSC aloca recursos de seu orçamento para atividades de GC no CEPM.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	3	20	Desconhece o assunto
3	4	20	Discordo parcialmente
4	4	20	Discorda parcialmente
5	5	20	Discorda totalmente

Tabela XVIII – A PMSC tem Alocado Recursos Financeiros para Atividades de GC.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 80% (oitenta pontos percentuais) para discordância total/parcial e desconhecimento do assunto demonstra exatamente que a GC ainda não é considerada como diretriz nas estratégias da PMSC, pois sequer existem recursos alocados para implantação de atividades de GC. Diretamente essa relação também não se estabeleceu no PDI 2012-2016.

A Tabela XVIII demonstra que a estrutura organizacional da PMSC/CEPM não alocou, até o presente momento, recursos financeiros com rubricas de orçamento orientadas para atividades de GC. Essa condição impossibilita que se estabeleça um “Bá” de exercício pelos gestores do CEPM no que concerne à implantação da GC, principalmente no desenvolvimento de seus mecanismos.

O processo de socialização e o “Bá” de origem dependerão da definição de políticas, planos, programas ou projetos que possibilitem a destinação de rubricas do orçamento para atividades de GC no CEPM.

O processo de externalização e o “Bá” de interação precisam ser favorecidos a partir de instrumentos de gestão que serão apoiados, a partir de sua definição, em projetos com orçamento.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” precisam ocorrer de forma efetiva, pois ainda estão latentes, precisando de ações que possibilitem a GC, aproveitando e otimizando, inclusive, as iniciativas consideradas isoladas em desenvolvimento no contexto da GC.

Dessa maneira, fica caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para sensibilizar a Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina para a criação de uma política, plano, programa ou projeto de GC em que se destinem recursos financeiros para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento na PMSC, bem como no CEPM.

A Tabela XIX retrata se a PMSC tem a preocupação de identificar o perfil dos seus profissionais e sua relação com as atividades de GC no CEPM.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) para concordância total/parcial demonstra exatamente que o CEPM preocupa-se em estabelecer relações que identifiquem o perfil dos seus policiais militares. Entretanto, considerando que não há um programa de GC no CEPM, pode-se inferir que as preocupações ainda se reduzem ao campo das informações e não propriamente dos conhecimentos.

A Tabela XIX demonstra que a estrutura organizacional da PMSC/CEPM concorda que há preocupação em identificar o perfil profissional de profissionais de GC. Entretanto, resta uma dúvida sobre essa afirmação, considerando a inexistência de um plano ou programa de GC na PMSC/CEPM.

Essa condição possibilita, caso formalmente existente, que se estabeleça um (Bá de exercício) pelos gestores do CEPM, no que concerne a implantação da GC com profissionais devidamente identificados para funções específicas.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	2	20	Concorda parcialmente
2	4	20	Discorda parcialmente
3	2	20	Concorda parcialmente
4	1	20	Concorda totalmente
5	3	20	Desconhece o assunto

Tabela XIX – Na PMSC há preocupações em identificar o Perfil Profissional de Profissionais em GC.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

O processo de socialização e o “Bá” de origem dependerão da definição de políticas, planos, programas ou projetos que tornem possibilitem integrá-los com os profissionais de GC identificados entre os policiais militares da PMSC/CEPM.

O processo de externalização e o “Bá” de interação ainda precisam ser melhorados, para identificar não somente profissionais com perfil para programas de GC, mas suas competências técnicas e científicas no contexto da PMSC/CEPM.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” precisam acontecer efetivamente, pois, mesmo sendo afirmado que existe essa preocupação, é preciso fazer um levantamento de profissionais policiais militares com perfil de GC em toda corporação policial militar.

Em vista disso, constata-se a necessidade de diretrizes orientadas para conhecer os mecanismos de identificação de profissionais de GC, de divulgação dos profissionais com perfil de GC nos ambientes de disseminação de conhecimento da PMSC/CEPM.

A Tabela XX retrata se a PMSC tem canais de comunicação abertos para atividades de GC, conforme descrição a seguir

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	3	20	Desconhece o assunto
2	4	20	Discorda parcialmente
3	4	20	Discordo parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	6	20	Não respondeu

Tabela XX - A PMSC tem aberto canais de comunicação para atividades de GC. Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

 O nível de concordância de 60% (sessenta pontos percentuais) para discordância parcial e desconhecimento do assunto demonstra claramente que o CEPM não possui canais de comunicação abertos para atividades de GC.

A Tabela XX demonstra que a estrutura organizacional da PMSC/CEPM não dispõe de canais abertos para atividades de GC. Essa condição impossibilita o estabelecimento de um “Bá” de exercício pelos gestores do CEPM, por meio de canais de comunicação, tanto com os gestores do CEPM quanto com os policiais militares, instituições em geral e a própria sociedade.

O processo de socialização e o “Bá” de origem dependerão da definição de políticas, planos, programas ou projetos de comunicação que possibilitem a integração dos diferentes públicos que têm relações funcionais com os policiais militares da PMSC/CEPM.

O processo de externalização e o “Bá” de interação precisam mudar de concepção de comunicação para gestão do conhecimento e tornar possível a gestão do conhecimento no CEPM.

Da mesma forma, o processo de combinação e o *Cyber* “Bá” ainda precisam acontecer efetivamente para que os agentes da gestão do conhecimento se integrem aos processos de comunicação, disseminação e compartilhamento de conhecimentos de fonte aberta.

A partir disso, verifica-se a necessidade de diretrizes orientadas para o estabelecimento de canais de informação de fonte aberta para os policiais militares e interessados nos processos de GC da PMSC/CEPM.

A Tabela XXI retrata se os policiais militares têm medo de perder posições funcionais em decorrência do compartilhamento de conhecimentos.

 O nível de concordância de 80% (sessenta pontos percentuais) para concordância total/parcial demonstra claramente que os gestores do CEPM temem perder suas posições funcionais se compartilharem conhecimentos.

A Tabela XXI demonstra que os gestores da PMSC temem o compartilhamento de seus conhecimentos numa estrutura de GC, pois correriam o risco de perder suas atribuições funcionais. Essa condição impossibilita que se estabeleça um “Bá” de exercício pelos gestores do CEPM, já que existe a possibilidade de perda de cargos funcionais tanto dos gestores quanto dos policiais militares.

Entrevistado	Nível de Concordância	Nível de Concordância Percentual (%)	Significância da Concordância
1	1	20	Concorda totalmente
2	4	20	Discordo parcialmente
3	2	20	Concordo parcialmente
4	2	20	Concorda parcialmente
5	1	20	Concorda totalmente

Tabela XXI – Os Policiais da PMSC tem medo de perder seu status em função de compartilhamento de conhecimento de GC.

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

O processo de socialização e o “Bá” de origem dependem do estabelecimento de políticas, planos, programas ou projetos de incentivo funcional por meio dos processos de compartilhamento de conhecimentos, com implicações na estrutura da PMSC/CEPM.

O processo de externalização e o “Bá” de interação precisam mudar de concepção para níveis de estabilidade funcional e tornar possível a gestão do conhecimento no CEPM.

O processo de combinação e o *Cyber* “Bá” ainda precisam acontecer efetivamente para que os agentes da gestão do conhecimento se integrem aos processos de compartilhamento de conhecimentos de fonte aberta como atividade que os resguarde de futuras mudanças funcionais.

Sendo assim, fica caracterizada a necessidade de diretrizes orientadas para o estabelecimento de incentivos e progressões funcionais relativos a processos de compartilhamento de conhecimentos no CEPM.

A seguir, serão relatadas as contribuições dos 5 (cinco) gestores entrevistados, no CEPM, coletadas por meio de um conjunto de 20 (vinte) questões de avaliação que compuseram a entrevista realizada.

4.4.2. Contribuições dos Dirigentes do CEPM para Gestão do Conhecimento

Para avaliar as contribuições dos dirigentes com vistas à melhoria dos processos de gestão do conhecimento no CEPM, o questionário utilizado na entrevista foi dividido em duas partes: na primeira, estão as perguntas de 1 a 10 (Quadro XI); na segunda, estão as perguntas de 11 a 20 (Quadro XII).

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
1	Maior difusão dos conceitos de GC		Incentivar Pesquisa e Extensão em GC		
2					
3	Melhorar conhecimentos das ferramentas de GC		Melhorar conhecimento da GC		
4	Necessidade de modelo de difusão de GC		Desenvolver iniciativas para compartilhamento de conhecimento		Difusão da GC na PMSC
5	O Estado possui esse mapeamento, mas não aplicado a GC				
6	Tornar possível o conhecimento das aplicações da GC				
7			Melhorar a acessibilidade dos Sistemas de		

				Ensino para a PMSC		
8	Necessidade de disseminação do Conhecimento					
9						
10	Necessidade de sistemas de retenção de conhecimento					

Quadro XI– Contribuições dos Entrevistados da CEPM- Perguntas 1 a 10
 Fonte: Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

Na sequência, será relatado o conjunto de contribuições feitas pelos gestores do CEPM para formulação de diretrizes de GC, com base nas questões de 1 a 10.

-  Contribuição I: Difundir conceitos de Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Disseminação de conhecimentos de GC

-  Contribuição II: Incentivar pesquisa e extensão em Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Compartilhamento e externalização dos conhecimentos

-  Contribuição III: Melhorar conhecimento das ferramentas de Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Disseminação e compartilhamento de técnicas e metodologias de Gestão do Conhecimento

-  Contribuição IV: Desenvolver modelo de difusão de Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Metodologias de externalização da estrutura da GC

-  Contribuição V: Utilizar mapeamento de processos operacionais do Governo do Estado de Santa Catarina para o CEPM
-  Área de GC: Desenvolvimento de interfaces OJT – OntheJob Training

-  Contribuição VI: Melhorar acessibilidade aos sistemas de ensino no CEPM
-  Área de GC: Internalização dos sistemas de ensino do CEPM

-  Contribuição VII: Desenvolver sistemas de retenção de conhecimentos
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

A seguir, será descrito o conjunto de contribuições feitas pelos gestores do CEPM para proposição de diretrizes de GC no Centro, com base nas questões de 11 a 20 (Quadro XII).

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
11	Implantar sistemas de proteção de conhecimento				Consolidar marco regulatório para proteção de conhecimento
12	Criar mecanismos de avaliação de conhecimentos produzidos na PMSC				
13					
14					
15					
16					Criação de Mecanismos de Treinamento
17	Maior investimento por parte do Estado de SC				Ampliar atividades meio em GC
18	Estudo de viabilidade da GC na PMSC				
19					
20					

Quadro XII – Contribuições dos Entrevistados para a Gestão no Conhecimento na PMSC: Perguntas 11 a 20

Fonte. Organizado por Roberto Martins da Silveira, 2013.

-  Contribuição VIII: Implantar sistemas de proteção de conhecimentos
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição IX: Criar marco regulatório para proteção do conhecimento
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição X: Desenvolver mecanismos de avaliação dos conhecimentos produzidos
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição XI: Desenvolver sistemas de treinamento em Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição XII: Investir em programas de Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição XIII: Ampliar atividades-meio em Gestão do Conhecimento
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

-  Contribuição XIV: Realizar estudo de viabilidade técnica para implantação da Gestão do Conhecimento no CEPM
-  Área de GC: Todas as etapas da GC

Pode-se considerar que as 14 (quatorze) contribuições prestadas pelos gestores entrevistados no CEPM têm a possibilidade de constituir diretrizes de GC no referido Centro de Ensino.

A seguir, com base nas discussões e capítulos anteriores, serão propostas diretrizes para implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento no CEPM.

5. DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO Da GESTÃO DO CONHECIMENTO No CENTRO DE ENSINO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA

5.1. Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no CEPM

O presente capítulo objetiva apresentar a proposição de diretrizes elaboradas para tornar possível a gestão do conhecimento no CEPM, nas diferentes unidades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

A metodologia de pesquisa usada para a elaboração das diretrizes embasou-se nas seguintes triangulações:

- aplicação das etapas dos processos de gestão do conhecimento identificadas na literatura que trata do assunto;
- identificação dos níveis de experiência dos gestores do CEPM com relação às práticas de gestão do conhecimento em suas respectivas unidades operacionais;
- caracterização dos diferentes níveis de compreensão dos referidos agentes de conhecimento em relação às etapas dos processos de gestão do conhecimento no CEPM;
- contribuições dos gestores entrevistados relativamente às suas proposições de melhorias sobre gestão do conhecimento no CEPM;
- níveis de desconhecimento dos entrevistados relativamente aos processos de gestão do conhecimento;
- diferentes graus de concordância e discordância dos gestores entrevistados relativamente à implicação objetiva da gestão do conhecimento nos processos operacionais do CEPM;
- considerações relativas à (des) integração entre algumas das questões abordadas pelos entrevistados que demonstram falhas no processo de gestão do conhecimento no CEPM;
- identificação de contradições entre as respostas dadas sobre a gestão do conhecimento no CEPM pelos gestores entrevistados.

Nesse sentido, chama-se atenção para o fato de que a estrutura de diretrizes a ser implantada deverá ter anuência da Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina, do Comando Geral da Polícia Militar, do Comando da Academia de Polícia Militar e de seus níveis de direção e coordenação para que o processo seja realizado com sucesso.

Por sua vez, as diretrizes são orientações de caráter normativo que deverão ser integradas, num segundo momento, à estrutura de planejamento do Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina e ao PDI, em processo de implantação.

As diretrizes propostas têm o objetivo de orientar, com base nos resultados apresentados, os caminhos que a seguir para que a gestão do conhecimento seja implantada no CEPM.

O questionário desenvolvido para identificação do *status* atual relativo à gestão do conhecimento pautou-se nas seguintes variáveis: ações administrativas isoladas de GC; relação GC e atividades operacionais; *status* da GC na PMSC; compreensão de disseminação de conhecimento; processos críticos de GC e mapeamento; interpretação de GC como atividade administrativa; sistema de informação da PMSC como fonte de armazenamento de conhecimento organizacional; informação orientada para departamentos da PMSC; a estrutura organizacional da PMSC como facilitadora do compartilhamento do conhecimento; contribuição da GC para a retenção do conhecimento na PMSC; proteção do conhecimento; dificuldade dos oficiais da PMSC em partilharem conhecimentos; crítica ao conhecimento produzido; resistência a novos conhecimentos; valorização dos conhecimentos produzidos pelo *staff* da PMSC; apoio da estrutura organizacional ao compartilhamento de conhecimento; alocação de aportes financeiros à GC pela PMSC; relação com profissionais da área na implantação da GC; canais de comunicação procurados pela PMSC para gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimentos.

A partir das considerações feitas anteriormente, estão sendo propostas as seguintes diretrizes para possibilitar a implantação das etapas dos processos de gestão do conhecimento no CEPM.

Diretriz 1 – Desenvolvimento de política institucional de GC para o CEPM

O desenvolvimento de uma política institucional passa pelo reconhecimento da atividade policial militar como uma “Ciência Policial Militar”, o que requer mudança na concepção da tradicional

“instrução policial militar” para um processo de “produção de conhecimento policial militar” no contexto do CEPM. Nessa perspectiva, a criação de uma política institucional a ser traduzida num Plano de Gestão do Conhecimento garantirá recursos orçamentários da Secretaria de Segurança Pública para implantação de um futuro Programa de Gestão do Conhecimento da Academia de Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Como ainda não há certificações para programas de gestão do conhecimento, o CEPM poderá orientar-se para o desenvolvimento de um programa de G, com base na auditoria decorrente dos protocolos de avaliação da metodologia OKA e, posteriormente, sistematizar todo o processo de gestão a partir das etapas do ciclo PDCA (Planejar, Decidir, Corrigir e Agir).

Diretriz II – Formação de pessoal orientada para Gestão do Conhecimento

Detectou-se a necessidade de formação de pessoal orientada para o desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento, atividade essa de natureza do planejamento. Ainda persiste, junto aos dirigentes do CEPM, o reconhecimento da GC como atividade administrativa (produção de informações) frente às exigências atuais relativas à gestão do conhecimento resultante das atividades policiais e militares. Dada à natureza estratégica do CEPM no contexto da PMSC, essa é uma questão que necessariamente passará por grandes discussões, em função dos objetivos estratégicos e funcionais da PMSC para o conjunto das atividades do Governo do Estado de Santa Catarina.

Diretriz III – Integração de ações isoladas de GC com ações do plano de GC

É notório o esforço isolado, fora de um plano de GC, que vem sendo desenvolvido pelo CEPM na perspectiva do seu entendimento do que seriam atividades de Gestão do Conhecimento. Em vista disso, é necessário inventariar todas as ações já realizadas que têm relação com as etapas dos processos de gestão do conhecimento, com o objetivo de integrá-las e norteá-las num Programa de Gestão do Conhecimento para o CEPM. Essa é uma condição encontrada em todas as instituições e empresas que pretendem iniciar um novo programa, seja ele do tipo que for. Por isso, não se pode ignorar o que já é produzido em detrimento da necessidade de começar do zero.

Diretriz IV – Integração de processos e etapas de GC com processos operacionais do CEPM

Existe a necessidade de mapear a estrutura organizacional e seus respectivos macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas com o objetivo de verificar em que medida eles progressivamente deverão ser integrados às etapas dos processos de gestão do conhecimento do CEPM. Mesmo já havendo um mapeamento orientado para outros fins, conforme relatado por um dos entrevistados, é preciso realizar esse levantamento orientado para a GC. A integração dos processos operacionais do CEPM deverá ser feita de forma progressiva, a partir do estabelecimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento para que controles e monitoramentos sejam possíveis.

Diretriz V – Internalização de princípios, fundamentos e metodologias de GC no CEPM

Ainda não ocorreu internalização junto aos gestores do CEPM, bem como, por decorrência, aos policiais militares dos princípios, fundamentos e metodologias de GC. Persistem equívocos relativos aos conceitos, princípios, metodologias, aplicações e resultados advindos da GC pelo corpo gestor e funcional da PMSC/CEPM. Nessa perspectiva, para que se inicie um processo de disseminação desses tipos de conhecimentos é preciso desenvolver programas de formação em Gestão do Conhecimento, integrados a um Programa de Gestão do Conhecimento do CEPM. Não é possível fazer gestão do que não se conhece, principalmente se os fundamentos não estão claros para os gestores e policiais militares, conforme pode ser verificado nos resultados das entrevistas.

Diretriz VI – Processos de disseminação de conhecimento

Convém ressaltar que a disseminação dos conhecimentos relativos à GC não deve constituir somente num processo de divulgação ou de comunicação, mas também de orientação e formação de pessoal em GC. Os processos de disseminação, dentro de um Programa de GC, deverão garantir o futuro surgimento de demandas e necessidades e abrir possibilidades de processos criativos para atividades de GC e melhoria nos processos organizacionais.

Diretriz VII – Criação de mecanismos de avaliação ou de auditoria em gestão do conhecimento para mapeamento dos pontos críticos do CEPM a serem objeto de um plano de GC

Os gestores do CEPM desconhecem a existência de mecanismos de avaliação ou de auditoria de GC, até mesmo a metodologia OKA, extensamente utilizada pelas instituições e empresas para avaliar seus processos, pessoas e sistemas. Ressalta-se que a metodologia OKA, em sua estrutura interna e sistematizada por meio de 199 perguntas para os seus usuários, já tem definida a possibilidade de avaliação dos pontos críticos a serem identificados numa instituição relativamente à gestão do conhecimento, com implicações em toda a sua estrutura organizacional, centrada em três descritores fundamentais: pessoal, processos operacionais e sistemas de informação e comunicação. Deixa-se livre a possibilidade de que a equipe de auditores internos resultante da implantação de um programa de GC no CEPM crie ou busque novas formas de avaliação de seus processos operacionais.

 Diretriz VIII – Uso da GC como instrumento de gestão e não de administração

É preciso uma mudança de perspectiva dos gestores do CEPM relativamente à compreensão dos processos operacionais e da estrutura do referido centro de ensino. A ideia de que processos novos geram novas exigências deve ser eliminada com a adoção de programas de gestão. Na verdade, um programa de gestão vem garantir a redução, sistematização e certificação de atividades executadas de forma desordenada. Somente após a implantação de um Sistema Integrado de Gestão do Conhecimento, onde não só o conhecimento mas outras variáveis possam ser integradas, é que se poderá garantir que esse tipo de problema será resolvido. Por isso, é necessário que essa mudança seja realizada por meio de processos de educação continuada em consonância às exigências de mudança de cultura organizacional.

 Diretriz IX – Estabelecimento de mecanismos de captura de informações e conhecimentos no contexto dos sistemas de informações do CEPM

A criação de mecanismos de captura de informações e conhecimento nos sistemas de informações do CEPM deve ser incentivada, dependendo das demandas e necessidades na área das informações e na de conhecimentos, a partir de mecanismos de “*data mining*” orientados para GC. Estabelecidos esses mecanismos, poderão ser desenvolvidos, num segundo momento, repositórios de dados e de

conhecimentos relativos às atividades executadas no contexto da GC no CEPM.

Diretriz X – Estabelecimento de diferenciação semântica nos sistemas de informações entre informações e conhecimentos

A necessidade de diferenciação semântica nos sistemas de informações da PMSC/CEPM entre *informações* e *conhecimentos* é decorrente da natureza estratégica da atividade policial militar de produção de “informes” a partir de notícias para os “Serviços de Informações e de Contrainformações” do Comando da PMSC, modernamente chamado de “Serviços de Inteligência e Contra-Inteligência”. A informação e não o conhecimento ainda é a variável que define a busca de informações dessa atividade operacional policial militar. Há que se distinguir “processos de gestão e de produção de informação” de “processos de produção e de gestão do conhecimento”. As metodologias e os meios de obtenção de dados e informações nesses dois processos, no contexto policial militar, são completamente diferentes.

 Diretriz XI – Formação orientada para auditorias, desenvolvimento repositórios de conhecimentos que tornem possíveis não somente a disseminação, mas também o compartilhamento de conhecimentos entre os gestores do CEPM.

O corpo gestor do CEPM necessita de formação orientada para a realização de auditorias de processos operacionais de GC, com vistas ao reconhecimento de suas demandas, necessidades e áreas de produção de conhecimento. Somente após o reconhecimento de sua estrutura de GC é que o CEPM poderá constituir sua base de repositórios de conhecimentos e possibilitar a disseminação e o compartilhamento dos conhecimentos.

 Diretriz XII – Desenvolvimento de mecanismos de proteção das instalações, sistemas e processos de produção do conhecimento no CEPM, a partir de ações conjuntas com instituições diversas, dentre elas, a ABIN.

É notória a fragilidade dos processos operacionais do CEPM com relação à proteção dos seus sistemas de informações, instalações e de proteção do conhecimento produzido num contexto de compartilhamento e disseminação dos conhecimentos gerados no CEPM pelos policiais militares. Sugere-se que o CEPM se integre à Agência Brasileira de Inteligência –ABIN para o desenvolvimento de processos de proteção do conhecimento, das instalações e dos seus sistemas de informações, disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

 Diretriz XIII – Desenvolvimento de mecanismos de compartilhamento de conhecimentos no CEPM

Ficou evidenciada a necessidade de mecanismos de compartilhamento dos conhecimentos entre os gestores do CEPM e os policiais militares. Nessa perspectiva, sugere-se que os mecanismos de compartilhamento de conhecimentos sempre ocorram na perspectiva dos policiais militares, principalmente com a ação das “Comunidades de Práticas” e outros métodos de compartilhamento de conhecimentos, sejam eles virtuais ou presenciais.

 Diretriz XIV – Identificação de áreas de interesse dos policiais militares do CEPM para geração de processos de produção e gestão do conhecimento

A demanda de identificação das áreas de interesse dos policiais militares e dos gestores nos processos de produção e de gestão do conhecimento no CEPM decorre do descompasso entre as atribuições funcionais e objetivos das normas gerais de ensino com as normas que definem as áreas de competência da PMSC em suas mais variadas atividades. Sugere-se que sejam criados mecanismos para identificar demandas e necessidades ao invés de se determinarem perspectivas, ignorando o corpo funcional atual e seus processos de formação continuada tanto no CEPM quanto fora dele. Nessa situação, orientar o processo de formação do CEPM para a área de Direito exige que se constituam várias subáreas que não são do Direito, mas que têm relação com o ele. Por outro lado, ao reduzir o conjunto das atividades da PMSC/CEPM a uma única especialidade acadêmica, certamente acontecerão problemas funcionais para o processo de gestão do conhecimento, considerando que o regime legal não é o ultimo recurso utilizado na atividade policial militar a partir das recentes mudanças constitucionais.

-  Diretriz XV – Sensibilização de policiais militares e gestores do CEPM para implantação dos processos de GC no contexto do ensino policial militar, da gestão da CEPM e dos procedimentos operacionais

O processo de GC tem que ser restaurativo, ou seja, todas as partes devem ser ouvidas em suas demandas e necessidades. Os maiores problemas, no âmbito da GC, é exatamente a desconsideração relativa à participação no processo decisório dos destinos da corporação. Mesmo no PDI ainda aparecem situações “punitivas” dentro da lógica policial militar. Portanto, como em todo processo de gestão, se não houver participação para definição de prioridades e diretrizes serão muito desafiadoras as tarefas de implantar programas de GC na PMSC com implicações em seus processos operacionais.

-  Diretriz XVI – Integração da GC como etapa de valorização dos policiais militares, visando implantação futura de programas de GC no CEPM e nos procedimentos operacionais.

Existe a cultura de valorização dos policiais militares, visando à futura implantação dos programas de GC e dos procedimentos operacionais como recursos. O reconhecimento, via de regra, não só por mérito, mas por promoção ou outro tipo de incentivo profissional deverá ser otimizado, também em mudanças derivadas de processos de gestão de conhecimentos novos que venham impactar diretamente o CEPM.

-  Diretriz XVII – Integração da estrutura organizacional do CEPM com as modalidades virtuais ou presenciais de compartilhamento de conhecimentos

A estrutura organizacional do CEPM não somente deve estar integrada com as diversas modalidades virtuais ou presenciais de compartilhamento de conhecimentos, mas também com a utilização de outros tipos de recursos necessários ao desenvolvimento da GC.

-  Diretriz XVIII – Sensibilização da Secretaria de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina – SSP-SC para criar uma política, plano, programa ou projeto de GC para o CEPM, com dotação orçamentária.

É necessário reforçar e sensibilizar a SSP-SC para a criação de uma política, plano, programa ou projeto com vistas à destinação de orçamento para projetos a serem desenvolvidos pela GC no CEPM. No âmbito da esfera pública, nada acontece efetivamente se não existir uma política ou decisão de nível superior que legitime recursos para a implantação de projetos. Mesmo considerando a tramitação das políticas públicas de gestão do conhecimento no Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, o CEPM poderia iniciar o processo implantação da Gestão do Conhecimento nas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

-  Diretriz XIX – Identificação de profissionais de GC que tenham perfil de GC nos ambientes de disseminação de conhecimento da PMSC/CEPM.

É preciso identificar profissionais, na PMSC/CEPM, que tenham perfil relacionado ao conjunto das atividades de processos de GC. É importante que, no processo de implantação do da gestão do conhecimento no CEPM, seja aplicada a metodologia de avaliação OKA (*Organizational KnowledgeAssessment*) para identificar, mais precisamente, quais os problemas relativos a pessoal, processos e sistemas envolvidos nessa atividade.

-  Diretriz XX – Estabelecimento de canais de informação de fonte aberta para os policiais militares e interessados nos processos de GC da PMSC/CEPM

Há necessidade de abertura de canais de informação de fonte aberta que possam ser acessados por processos de GC no CEPM. Atualmente existem muitos meios de disseminação de conhecimentos, entretanto, é preciso estabelecer a diferença entre *disseminação de informações* e *disseminação de conhecimento*, pois há confusão entre *gestão da informação* e *gestão do conhecimento*. Para que canais de fonte aberta para disseminação de conhecimento aconteçam, devem ser criados protocolos internos de inteligência para qualificar níveis de confidencialidade tanto das informações quanto dos conhecimentos a serem disseminados, bem como aqueles de natureza interna e de interesse público. Para isso, a criação de Comunidades de Práticas - CoP pode ser um instrumento mais rápido e efetivo para o desenvolvimento e disseminação de conhecimentos entre os policiais militares e seus respectivos gestores.

-  Diretriz XXI – Estabelecimento de incentivos para progressões funcionais relativas a processos de compartilhamento de conhecimento no âmbito do CEPM

Há necessidade da criação de incentivos para estimular os policiais militares, por meio de progressões funcionais, a produzirem novos conhecimentos. Na maioria das empresas, colaboradores que, no transcurso de suas atividades diárias, desenvolvem processos de melhoria contínua acabam por auferir benefícios econômicos e financeiros, já que reduziram eficientemente custos operacionais. Dessa forma, a PMSC deve rever, em certa medida, seus padrões de ascensão profissional dentro e fora dos níveis de desenvolvimento funcional para garantir que cada colaborador que desenvolva alguma atividade por meio da gestão do conhecimento tivesse reconhecido um mérito profissional ou pecuniário.

-  Diretriz XXII – Disseminação de conceitos de GC no âmbito do CEPM

É preciso que se disseminem conceitos de GC no âmbito do CEPM. O processo de disseminação da gestão do conhecimento precisa que uma política de GC esteja implantada na PMSC e no CEPM para que seja uma das etapas do processo de gestão do conhecimento. A disseminação poderá ser feita por meio de diferentes mecanismos e, principalmente, de tecnologias de informação. Entretanto, sem uma política que a ampare, será considerada mais uma atividade paralela no conjunto das demais atividades diárias.

-  Diretriz XXIII – Incentivo à pesquisa e Atividades de extensão no CEPM

Devem ser incentivadas pesquisas e atividades de extensão no CEPM. O desenvolvimento de pesquisa (investigação) e extensão (intervenção) local, nacional ou regional decorrente das atividades do CEPM só ocorrerá efetivamente se o grupo de pesquisa do Centro tiver autonomia como instituição de ensino superior e se tornar independente em seu processo de formação. Acordos institucionais com universidades ou centros de pesquisa podem ser um catalisador no início desse processo, mas o resultado final tem que ser produzido

pelo CEPM, pois a natureza dessa pesquisa tem características de aplicação mais profissional do que acadêmica. Da mesma forma, a condição de formação militar historicamente orientada para o cumprimento de padrões e pré-programações determinadas pelo governo do Estado de Santa Catarina não cria *expertise* para produção de conhecimento científico no CEPM. Não basta criar cursos de Ciências Policiais, atrelando cientificidade a essas instituições, se não há a mínima compreensão do que sejam os processos da ciência. Há que se implantar um processo de organização do ensino para atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão com processos científicos, pois muito do que tem sido feito, até o presente momento, não traz resultados efetivos em termos de inovação e mudança social.

Diretriz XXIV – Desenvolvimento de modelos de difusão de conhecimento no CEPM

Há necessidade de incrementar a difusão de conhecimento no CEPM. Essa difusão está relacionada aos processos de comunicação do conhecimento produzido na PMSC/CEPM. O fato de policiais militares fazerem pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) não é relevante, bem como, o das atividades realizadas internamente na corporação militar não ultrapassarem os muros da respectiva instituição. A visibilidade e o compromisso de uma instituição exigem a comunicação do que está sendo feito internamente. É uma questão de responsabilidade social. Certamente a PMSC/ESPM constrói muitos conhecimentos que não são divulgados entre seus próprios membros, a outras estruturas do Governo do Estado de Santa Catarina, bem como à sociedade em geral.

-  Diretriz XXV – Utilização de estudos já realizados pelo Governo do Estado sobre a PMSC/CEPM para mapeamento dos processos operacionais do CEPM orientados para GC

Verificou-se a necessidade de utilizar estudos já realizados para otimizar processos de GC no CEPM. Certamente já houve, e ainda existem, vários estudos, metodologias e mecanismos de avaliação da estrutura e dos processos operacionais da PMSC/ESPM que podem ser otimizados para promover a disseminação da gestão do conhecimento. É preciso adequar as diretrizes existentes às propostas como resultado desta pesquisa para que se estabeleça a mudança dos processos operacionais no CEPM e no ESPM.

 Diretriz XXVI – Melhoria de níveis de acesso os sistemas de ensino do CEPM

Melhorar os níveis de acesso dos sistemas de ensino do CEPM para os policiais militares é uma demanda verificada. Um sistema de seleção mais bem desenvolvido é diretamente proporcional ao resultado de todo processo de formação dos policiais militares. Isso significa que os acessos aos sistemas de ensino devem ter por base as diretrizes de gestão do conhecimento e que todo tipo de curso ou atividade desenvolvida no CEPM sejam reformulados em função dessas diretrizes.

 Diretriz XXVII – Desenvolvimento de sistemas de informações para retenção do conhecimento construído no CEPM

A memória organizacional de uma instituição/empresa ainda se configura como um problema a ser vencido e de manutenção das criações e das produções no contexto da gestão do conhecimento na PMSC/ESPM. Para que sistemas de informações sejam desenvolvidos, é necessário mapear os processos operacionais, os conhecimentos, as competências e habilidades de seu corpo funcional, a fim de que a modelagem dos sistemas de informações para retenção do conhecimento sejam eficientes, eficazes e efetivos.

 Diretriz XXVIII – Implantação de processos de proteção de conhecimento no âmbito do CEPM

Em função do tipo de atividade e de formação desenvolvidas, a PMSC/ESPM deve estabelecer mecanismos de disseminação e proteção dos conhecimentos construídos, mesmo que eles tenham apenas caráter estratégico e não de salvaguarda de propriedade intelectual. Para isso, a PMSC/ESPM deve implantar a Política Pública de Proteção ao Conhecimento Sensível do Governo Federal protagonizada pela Agência Brasileira de Inteligência - ABIN.

 Diretriz XXIX – Desenvolvimento de mecanismos de avaliação dos conhecimentos produzidos no CEPM

Chama-se a atenção para que essas diretrizes sejam observadas pelos gestores do CEPM para o estabelecimento da gestão do conhecimento, visando aumentar o cumprimento das metas

estabelecidas nas Normas Gerais de Ensino (NGE) e à redução das dificuldades no referido Centro de Ensino.

As diretrizes apresentadas estão fundamentadas nos resultados das investigações realizadas nesta pesquisa. Demonstram que ainda precisa ser percorrido um longo caminho para que seja iniciado um programa de GC no CEPM.

O CEPM terá um grande desafio ao implantar a GC e, para isso, é necessário monitoramento constante para que ações corretivas e adaptativas sejam adotadas sem prejuízo do desempenho das Normas Gerais de Ensino. É relevante destacar que essas diretrizes poderão ser ampliadas para o CEPM, considerando-se que a instituição não tem implantado um Programa de Gestão de Conhecimento e, conseqüentemente, não possui uma estrutura formal tanto das etapas quanto das metodologias e técnicas de GC.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa, qual seja: estabelecer diretrizes para implantação da GC no CEPM, visando melhorar o compartilhamento, a disseminação dos conhecimentos, partiu dos resultados de avaliação das entrevistas realizadas com gestores do referido Centro de Ensino da Polícia Militar. Considerando que já existe um PDI em processo de desenvolvimento, será necessário que a GC comece a fazer parte da estrutura do PDI nas próximas etapas em que houver revisão, de acordo com as considerações a seguir.

-  Todas as diretrizes propostas pelos gestores do CEPM devem, paulatinamente, integrar-se às ações de ensino que, via de regra, são estruturais no PDI com as diretrizes de gestão. É nessa fase que deverão acontecer a formalização e a integração de um programa de GC com os programas e atividades de ensino do PDI, a fim de que os resultados comecem a aparecer.
-  As ações de pesquisa deverão também estar perfeitamente integradas com as diretrizes de GC principalmente na parte relativa aos processos de produção, proteção e propriedade intelectual do conhecimento produzido no CEPM. As ações de pesquisa, ao visarem à organização e sistematização dos processos de produção de conhecimento, deverão ter a preocupação de criar seus mecanismos de controle e proteção de pessoal, equipamentos e instalações.
-  As ações de extensão, por estarem voltadas à preparação dos policiais militares para agir junto às comunidades e públicos mais específicos, precisarão observar os meios adequados, bem como os conhecimentos que deverão ser objeto das atividades de extensão, sempre com a preocupação de garantir a eficiência, eficácia e efetividade.
-  As ações de gestão estão orientadas, no PDI 2012-2016, para questões relativas à comunicação e tecnologias de informação interna. Nessa perspectiva, a vertente da informação ainda preside a lógica da PMSC/CEPM. Assim, no desenvolvimento

da política de comunicação e informação, deverá ser observada a necessidade de integrar diretrizes de ações de gestão do conhecimento para que o processo caminhe paralelamente.

-  As políticas de ensino, ao pretenderem assegurar a qualidade do ensino em todos os níveis na área de Ciências Policiais no âmbito da Segurança Pública na busca de novos paradigmas de excelência acadêmica e técnico-profissional, devem incluir as diretrizes da GC como recurso para a garantia dos níveis de excelência.
-  Nas políticas de ensino e de pesquisa, mais especificamente, deverão ser implantadas estruturas inovadoras, dentre as quais a GC, fortalecendo o ambiente institucional da pesquisa de qualidade na área das Ciências Policiais no âmbito da Segurança Pública, no CEPM, a partir da integração com as diretrizes de GC.
-  No campo das políticas de extensão (que têm por objetivos ampliar e melhorar as ações e estimular propostas inovadoras de interação comunitária) e nas atividades internas de educação continuada, as diretrizes de compartilhamento e disseminação, como etapas da GC, poderão auxiliar o desenvolvimento dessa atividade, tanto interna quanto externamente, na implantação da GC no CEPM.
-  As políticas de gestão da educação devem estar voltadas para a busca de recursos humanos, econômicos, materiais e organizacionais, visando ao aprimoramento dos meios para a prática de uma educação de qualidade, com a premissa de uma formação inovadora e eficaz na consecução dos objetivos de uma segurança pública que atenda os anseios da sociedade. Nessa mesma perspectiva, a avaliação da estrutura de pessoas, processos e sistemas de informações do CEPM por metodologias de GC contribuirá para o aprimoramento de ações comuns, bem como do dimensionamento de futuros orçamentos para ações que poderão ser projetadas, no âmbito da GC no CEPM.

Procurou-se estabelecer a relação entre as diretrizes propostas pelos gestores da CEPM e as ações e políticas do PDI 2012-

2016 nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão como tentativa de minimizar esforços e garantir a integração da GC com os mecanismos já existentes em processos de desenvolvimento. A partir das considerações feitas até aqui, são apresentadas as seguintes conclusões:

-  a GC, na PMSC/CEPM, está em estágio inicial, mesmo sem formalização como Programa Institucional de Gestão do Conhecimento e considerando o conjunto das atividades desenvolvidas de forma ainda desarticulada, mas demonstrando preocupação com o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão;
-  há um descompasso entre as ações do PDI em andamento com os resultados da entrevista com os gestores do CEPM. Como não existe um programa de GC, infere-se que muitos dos procedimentos em andamento, assim como muitos outros, ainda não são conhecidos pelos gestores como sendo ações de GC com implicações no ensino, pesquisa, extensão e gestão no referido Centro de Ensino.
-  Para muitas questões feitas, houve concordâncias/discordâncias, mas a preocupação aconteceu em relação àqueles gestores que mostraram desconhecer completamente o assunto, ignorando os procedimentos de GC, bem como algumas de suas etapas no CEPM. Dessa maneira, a formalização da GC ainda deve ser perseguida no CEPM.
-  Será preciso integrar as ações em desenvolvimento como etapas de GC para garantir que os diferentes “Bá’s” se concretizem no CEPM. Nessa perspectiva, a cultura organizacional precisa começar a envolver a GC como processo operacional vinculado as suas atividades diárias e operações especiais.
-  A existência do PDI, no CEPM, a partir de 2012, constitui um grande avanço para o reconhecimento do referido centro de ensino e sua perspectiva técnica, científica e de GC.
-  A PMSC precisará estabelecer mecanismos de gestão do conhecimento e de gestão da informação no âmbito dos serviços de inteligência, já que esse tipo de atividade é de natureza estratégica e, via de regra, não permite disseminação nem compartilhamento de informações. Entretanto, o serviço de

inteligência precisará de novos conhecimentos para obter um número maior de informações e promover o cruzamento de dados para tornar sua atividade mais eficaz. Nessa perspectiva, a GC poderá ser de grande utilidade para tal atividade.

-  Com relação aos resultados de pesquisas, publicações e outras formas de extensão a serem realizados, o corpo docente do CEPM precisa urgentemente definir os limites e contornos da chamada “Ciência Policial”, para tê-la como elo de integração entre as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão nos seus objetivos finais de manutenção da segurança pública.
-  Considerando que o repositório de dados atual é um grande ativo de controle social e financeiro, a PMSC/CEPM deverá começar a preocupar-se em criar condições para que seus quadros funcionais avancem cada vez mais, trabalhando informações e conhecimentos na perspectiva de GC.
-  É preciso integrar as diretrizes propostas pelos gestores do CEPM com as da Proposta de Política Pública de Gestão do Conhecimento.
-  Quando o CEPM conseguir implantar a GC nos moldes do PDI, tornar-se-á referência em ensino, pesquisa, extensão e gestão na área de ensino policial militar.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Em decorrência dos resultados apresentados e não desenvolvidos por questões de demarcação didática do objeto de investigação, mas que suscitam o aprofundamento de novas questões de pesquisa referente ao processo de Gestão do Conhecimento em instituições de ensino policiais militares, é recomendada a realização das seguintes pesquisas:

- análise do impacto da GC nas políticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão no CEPM, a partir de 2016;
- identificação de tecnologias de conhecimento que venham contribuir para que informações e conhecimentos sejam funções acessórias e não discriminantes no contexto da GC no CEPM;

- inventário de ações que se enquadrem como ações de GC nas quatro etapas do modelo SECI, visando integrá-las numa perspectiva de gestão;
- desenvolvimento de programa de formação continuada em GC aliado à dinâmica dos processos operacionais da PMSC/CEPM.

Todas as contribuições relativas a futuras pesquisas constituem um repositório de conhecimentos que poderão também ser objeto de GC no CEPM e na PMSC.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Para facilitar a compreensão do leitor, dividimos as referências em duas partes. As referências bibliográficas citadas no texto, e outras referências utilizadas mais não citadas:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CITADAS:

ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BERLO, D. K. (1970). O processo da comunicação: introdução à teoria e prática (J. A. Fortes, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A. (Obra original publicada em 1960).

BERTALANFFY, L. V. (1975). Teoria geral de sistemas (2a ed.). Petrópolis: Vozes. 1975.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, v. 9999, n. 9999, 2009. ISSN 1467-6486. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>. Acessado em 20 de agosto de 2012.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVENPORT, T. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FIALHO, Francisco A. Pereira et al. Empreendedorismo na era do conhecimento: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da gestão do conhecimento e da sustentabilidade. Visual Books, Florianópolis. 2006.

NONAKA, I; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, ABI/INFORM Global, 1998.

MORESI, E. Apostila: metodologia da pesquisa. Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília: UCB, 2004.

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Plano de Desenvolvimento Institucional do CEPM 2012-2016, Florianópolis. 2012. 120p.

POLICIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Normas Gerais de Ensino 2013. Florianópolis. 2013. 81p.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Institucional. Santa Catarina. Disponível em: <http://www.pm.sc.gov.br/institucional/Institucional>. Acesso em: 16 mai. 2013.

SABBAG, Paulo Yazigi. Espirais do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVEIRA, Rosana Rosa. Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina -Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2011.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THAYER, L. O. (1979). Comunicação fundamentos e sistemas: na organização, na administração, nas relações interpessoais (E. Nascimento, & S. Coutinho, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1968).

THOMPSON, J. J. (1975). Anatomia da comunicação (J. M. Salazar, Trad.). Rio de Janeiro: Bloch Editores S.A.

TONET, Helena Correa ^{et} DA PAZ, Maria das Graças Torres. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. Revista de Administração Contemporânea. vol.10, no.2, Curitiba, Apr./June 2006,

URIONA-MALDONADO M., VANZIN, T., ULBRICHT, Vânia R., VARVAKIS G.A *Multitasking* de mídias como bloqueador do processo criativo: uma visão desde a criação do conhecimento. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.10 n.2 abr/09. Acessado em 20/05/2012. Disponível em http://www.dgz.org.br/abr09/Art_03.htm.

<http://www.bibliotecapolicial.com.br>. Acessado entre o dia 10 a 15 de março de 2012.

<http://www.scopus.com>. Acessado em 22 de agosto de 2011.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

BEAL, Adriana. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. 2. ed.ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATISTA, F. Governo que aprende - Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal.. Texto para discussão n. 1022. Brasília: IPEA, 2004.

BATISTA, F.; Quandt, C. O.; Pacheco, F. F; Terra, J. C. C. Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Texto para discussão n. 1095. Brasília: IPEA, 2005.

BATISTA, Fábio F; QUANDT, Carlos O; PACHECO, Fernando F; TERRA, José CC. Gestão do conhecimento na administração pública. Texto para discussão n.1095. Brasília: IPEA, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da república federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm >. Acesso em: 18 fev. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – SEGES. Gestão Pública para um Brasil de todos. Brasília: 2003b.

BRASIL. Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Diretrizes do Governo Eletrônico – Oficinas de Planejamento. Brasília: 2004.

CHOO, ChunWei. A organização do conhecimento. Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac, 2006.

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; trad. Luciana de Silveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, Gilberto. A gestão da produção de Segurança Pública e a formação do Oficial Policial Militar: o caso da Polícia Militar de Santa Catarina. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

DRUCKER, Peter F (org.). A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. Trd. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997, p.70-83.

FONSECA, Ana Flávia. Organizational Knowledge Assessment Methodology. Washington, DC: World Bank, 2006.

FRESNEDA, P. S. V.; GONÇALVES, S. M. G. A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal. Centro de Documentação e Informação, Câmara Federal. Brasília. 2007.

GONÇALVES, Sonia M. G. Elementos básicos para a formulação de uma política de gestão do conhecimento para a administração pública

federal brasileira. Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal. 2006.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, Marina A. Fundamentos de metodologia científica, 6. Ed. 7. Reimpr. São Paulo: Atlas 2009.

LEITE, F. C. Lima. O conhecimento científico tácito na dinâmica da pesquisa: alguns indícios. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação* - v.8 n.3 jun/2007 ARTIGO 01. Disponível em http://www.dgz.org.br/jun07/Art_01.htm. Acessado em 10 de julho 2012.

LIMA, Joares Antônio de. A dimensão e o alcance social da Polícia Militar no exercício de suas funções. Monografia [Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMSC]. Florianópolis: CEPM, 1999.

MARCINEIRO, Nazareno. Introdução ao estudo da segurança pública: livro didático. Tubarão: Unisul Virtual, 2005.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias, NUNES, I. H., SILVEIRA, R. M., FIALHO, F. A. P., SANTOS, N., MACHADO, E. A. C. A importância da memória de trabalho na gestão do conhecimento. *Ciências & Cognição (UFRJ)*. , v.03, p.111/ - 119, 2006. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org/revista/index.php/cec/article/view/591>: Acesso em: em 20/05/2012.

MIRANDA, Angélica Conceição Dias. Bibliotecas universitárias como gestoras do conhecimento em instituições federais de ensino superior: proposta de diretrizes (Tese de Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. São Paulo, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVEIRA, Eduardo J. Félix de. Polícia comunitária: uma estratégia para integração polícia e comunidade. Florianópolis: PMSC, 1998.

SILVEIRA, Roberto Martins da. et al. A gestão do conhecimento no processo de acompanhamento e na descontinuidade do produto. *anais*

do XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2006.

ANEXO I – PROPOSTA DE POLÍTICA PÚBLICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta proposta da PGC/APF foi enviada para o Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) em junho de 2007.

O PRESIDENTE DO COMITÊ EXECUTIVO DO GOVERNO ELETRÔNICO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto nos incisos III e VI do art. 3º do Decreto de 18 de outubro de 2000, que cria no âmbito do Conselho de Governo, o Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

RESOLVE Instituir a Política e as Diretrizes para a Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal, compreendendo:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios;

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista; e
- d) Fundações Públicas.

DO OBJETO E ÂMBITO DE APLICAÇÃO

Art. 1º Fica instituída a Política de Gestão do Conhecimento – PGC/APF, a ser implantada pelos órgãos e organizações da Administração Pública Federal direta e indireta, com as seguintes finalidades:

I – melhoria da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade da formulação e implementação de políticas e serviços públicos prestados ao cidadão e à sociedade brasileira;

II – promoção da transparência na gestão pública por meio do provimento de informações governamentais ao cidadão, possibilitando a crescente capacidade para participar e influenciar nas decisões político-administrativas que lhe digam respeito;

III – incentivo à criação de cultura voltada para a importância e utilidade da informação e do conhecimento na gestão pública, entre os dirigentes governamentais;

IV – desenvolvimento de cultura colaborativa entre áreas governamentais e criação e compartilhamento de conhecimentos entre governo e sociedade;

V – incentivo ao desenvolvimento de competências cognitivas, pragmáticas e atitudinais de servidores e empregados públicos, orientadas para criação, compartilhamento, uso e preservação do conhecimento; e

VI – divulgação dos resultados e benefícios da implantação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

Art. 2º Para os fins desta Resolução entende-se por:

I – Gestão do Conhecimento

Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores e servidores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo. Com base no conceito expresso nas Diretrizes do Governo Eletrônico – Oficinas de Planejamento, 2004.

II – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal:

Documento que sintetiza as estratégias e as iniciativas de gestão do conhecimento para as organizações da Administração Pública Federal. Contempla elementos que contribuem para a utilização de métodos, técnicas e ferramentas para o desenvolvimento de cultura e ambiente organizacional propício à criação, compartilhamento e uso do conhecimento, que visem à formulação e implantação de políticas e a prestação efetiva de serviços públicos. Serve como documento balizador para a elaboração e implementação de política desta temática específica em cada área da Administração Pública Federal.

III – Ativista do Conhecimento

Servidor ou empregado público incentivador, facilitador e fomentador das atividades relacionadas à gestão do conhecimento em sua organização. Também é conhecido como um compartilhador ativo de conhecimentos na sua área de atuação.

DAS DIRETRIZES

Art. 3º São diretrizes da Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal:

I – incentivar e apoiar as organizações da Administração Pública Federal no planejamento e execução de iniciativas de Gestão do Conhecimento;

II – promover a sensibilização dos dirigentes para o uso estratégico da informação e do conhecimento nas organizações da Administração Pública Federal;

III – dotar os profissionais da Administração Pública Federal de competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) para o planejamento e a execução de ações de Gestão do Conhecimento;

IV – mensurar os resultados e benefícios do uso da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal;

V – promover ampla divulgação das ações, resultados e benefícios da Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal;

VI – apoiar a realização de eventos técnicos na área de Gestão do Conhecimento;

VII – apoiar ações que objetivem o desenvolvimento de uma cultura de compartilhamento de conhecimentos nas organizações da Administração Pública Federal, entre elas, e junto aos demais Poderes e níveis de governo, e com a sociedade;

VIII – garantir o acesso dos servidores públicos e cidadãos às informações e aos conhecimentos disponíveis na Administração Pública Federal;

IX – assegurar estrutura, legislação e capacitação necessárias para patrocinar, mobilizar e direcionar a elaboração e implantação do Plano de Gestão do Conhecimento pelas organizações da Administração Pública Federal;

X – promover a criação e o compartilhamento do conhecimento como condição necessária para a inovação na Administração Pública Federal;

XI – fomentar a incorporação de conhecimentos, de forma inovadora, aos processos e aos produtos (políticas e serviços) da Administração Pública Federal;

XII – facilitar o advento de modos inovadores de organização e gestão para o serviço público que visem a melhores usos e circulação do conhecimento; e

XIII – promover o uso intensivo das tecnologias da informação com aplicações relacionadas às práticas de gestão do conhecimento.

DO COMITÊ GESTOR

Art. 4º O papel do Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento da Administração Pública Federal será desempenhado pelo Comitê Técnico da Gestão do Conhecimento e Informação Estratégica (CT-GCIE), componente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) com as seguintes competências:

I – identificar as necessidades de Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública Federal;

II – definir e priorizar ações para o atendimento das necessidades identificadas;

III – orientar as organizações da Administração Pública Federal na definição do seu Plano de Gestão do Conhecimento; e

IV – promover a disseminação da Política de Gestão do Conhecimento na Administração Pública Federal.

Art. 5º O Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento na APF se reunirá, no mínimo, com a seguinte frequência:

I – reuniões anuais de acompanhamento da implementação da PGC/APF; e

II – reuniões bianuais de análise e adequação da PGC/APF à realidade da Administração Pública Federal.

DOS INSTRUMENTOS

Art. 6º São instrumentos da Política de Gestão do Conhecimento da APF:

I – Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal;

II – Plano de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal;

III – Relatórios anuais de resultados gerados pela execução dos Planos de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal; e

IV – Relatórios bianuais de resultados do Plano Estratégico de GC para a Administração Pública Federal.

§ 1º Caberá ao Comitê Gestor da PGC desenvolver e programar o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, e elaborar e divulgar o Relatório Bianual de Resultados desse Plano.

§ 2º Compete ao CEGE disciplinar os instrumentos da PGC/APF.

§ 3º Compete às organizações da APF elaborar e programar os seus Planos de Gestão do Conhecimento, conforme as diretrizes desta PGC/APF e consoante o Plano Estratégico de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal, bem como, elaborar e divulgar o Relatório Anual com os resultados do plano da organização.

DA RESERVA DE RECURSOS

Art. 7º As organizações da Administração Pública Federal deverão contemplar em seus programas e ações do Plano Plurianual (PPA), atividades e recursos orçamentários destinados ao planejamento,

execução, monitoramento/acompanhamento e avaliação das ações do seu Plano de Gestão do Conhecimento.

Parágrafo Único. O CEGE deve alocar recursos para o funcionamento adequado do Comitê Gestor da PGC/APF.

DA CAPACITAÇÃO

Art. 8º As organizações da Administração Pública Federal deverão priorizar, ações de capacitação, constantes do Plano Anual de Capacitação da entidade, conforme Art. 5º do Decreto 5.707 de 23 de fevereiro de 2006, que contemplem a qualificação do corpo funcional nas seguintes áreas:

I – sensibilização da alta-administração das organizações da Administração Pública Federal para a importância do recurso conhecimento e de sua gestão;

II – formação dos “ativistas do conhecimento” nas organizações públicas federais; e

III – capacitação para a elaboração e implantação de Plano de Gestão do Conhecimento das organizações da Administração Pública Federal.

Parágrafo Único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar as ações de capacitação para os fins dispostos no *caput*, bem como a coordenação e supervisão das ações de capacitação executadas pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 9º A participação no Comitê Gestor da Política de Gestão do Conhecimento é considerada prestação de serviço público relevante, não sendo remunerada.

DA VIGÊNCIA

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

DILMA ROUSSEF

Presidente do Comitê Executivo do Governo Eletrônico

APÊNDICE – A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data da entrevista: ____ / ____ / 2010 Hora: Início ____ Fim ____

Local: _____

PARTE I

a) Apresentação da pesquisadora e da pesquisa

- Nome e profissão do pesquisador (doutorando em EGC da UFSC...)

- Objetivo da pesquisa: Estabelecer diretrizes para armazenar, transmitir e compartilhar o conhecimento adquirido pelos policiais militares, na área de Segurança Pública da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina.

- Falar do sigilo da pesquisa e mencionar o *termo de consentimento livre e esclarecido* (pedir autorização para gravar)

b) Apresentação do entrevistado

- Qual é o seu nome?

- Qual é a sua graduação?

- Quanto tempo trabalha na Polícia Militar de Santa Catarina?

- Qual é o cargo, direção ou chefia, que ocupa na Polícia Militar de Santa Catarina?

- Qual é a sua experiência com Gestão do Conhecimento?

Obs: A entrevista é composta de três documentos: Roteiro da Entrevista, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de Publicação das Informações coletadas e o conjunto das 20 (vinte questões) da entrevista.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que fui informado (a) que a entrevista faz parte de uma pesquisa da tese de Roberto Martins da Silveira, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, e que tem por objetivo estabelecer diretrizes para armazenar, transmitir e compartilhar o conhecimento adquirido pelos

policiais militares, na área de Segurança Pública da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina. Estou ciente de que:

- a) tenho a liberdade para não aceitar participar, assim como desistir do processo a qualquer momento;
- b) as informações por mim fornecidas serão tratadas de forma confidencial, de maneira que meu nome não será mencionado no relatório de pesquisa.

Também fui informado da disponibilidade do pesquisador em solucionar dúvidas que tenha agora ou no futuro sobre a minha participação nesse trabalho.

Pesquisador: Roberto Martins da Silveira (doutorando do EGC/UFSC), e-mail: rmsilveira@hotmail.com.

Orientador: Prof. Carlos Augusto MonguilhottRemor, Dr. (professor e coordenador do PPEGC), e-mail: remor@matrix.com.br.

Coorientadora: Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra. (professora do PPEGC), e-mail: edismafra@gmail.com.

Local, data

Nome do Entrevistado:

Assinatura: _____

Nome do Pesquisador:

Assinatura: _____

ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

Prezado Oficial Policial Militar:

Este questionário tem como objetivo de estabelecer diretrizes para armazenar, transmitir e compartilhar o conhecimento adquirido pelos policiais militares.

Trata-se de uma pesquisa de Doutorado, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – EGC/UFSC.

Neste sentido, gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo ao presente instrumento de pesquisa e fazendo complementações se necessário.

Agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição para solucionar dúvidas ou prestar esclarecimentos agora ou no futuro sobre esta pesquisa.

Pesquisador: Roberto Martins da Silveira (doutoranda do EGC/UFSC), e-mail: rmsilveira@hotmail.com.

Orientador: Prof. Carlos Augusto MonguilhottRemor, Dr. (professor e coordenador do PPEGC), e-mail: remor@matrix.com.br.

Coorientadora: Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dra. (professora do PPEGC), e-mail: edismafra@gmail.com.

ATENÇÃO: O questionário não deve conter identificação pessoal. O objetivo é garantir o sigilo dos dados coletados e o anonimato dos participantes da pesquisa. Serão necessários, em media, 25 minutos para responder aos itens deste instrumento.

A seguir, assinale com um X informando a intensidade de sua concordância ou discordância em relação a cada frase. Para cada afirmativa há cinco opções:

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Não tenho opinião formada
4. Discordo parcialmente
5. Discordo totalmente
6. Não sabe/não respondeu

Favor assinalar na escala ao lado – a opção que melhor expressa a sua opinião a respeito de cada afirmação abaixo:	1 Concordo Totalmente	2 Concordo Parcialmente	3 Não tenho opinião formada	4 Discordo parcialmente	5 Discordo completamente	6 Não sabe/não respondeu
Na PMSC, existem algumas experiências isoladas a respeito da Gestão do Conhecimento.						
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?						
2. Na PMSC, a Gestão do Conhecimento está articulada à realidade na atividade operacional.						
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?						
3. Na PMSC, os policiais militares costumam perceber a Gestão do Conhecimento como mas um modismo.						

O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									
4. Os policiais militares compreendem como ocorre a disseminação da Gestão do Conhecimento na PMSC.									
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									
5. Os processos críticos para a Gestão do Conhecimento apresentam-se devidamente identificados e mapeados na PMSC.									
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									
6. Na PMSC, os policiais militares interpretam a Gestão do Conhecimento como algo a mais a ser feito.									

O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?							
7. Os sistemas informatizados atendem as necessidades da PMSC para capturar o conhecimento organizacional							
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?							
8. Na PMSC, a informação é focada para os diversos Departamentos/setores Visando disseminar o Conhecimento organizacional							
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?							
9. Na PMSC, a cultura Organizacional dá suporte Para compartilhar o Conhecimento e para a sua							

reutilização.									
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									
10. A Gestão do Conhecimento contribui para reter o conhecimento dos policiais militares que saem daPMSC.									
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									
11. Na PMSC, são utilizados meios para se proteger a propriedade do conhecimento.									
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?									

<p>12. Na PMSC, ospoliciais militares demonstram receio de serem explorados ao compartilharem seu conhecimento</p>						
<p>O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?</p>						
<p>13. Na PMSC, ospoliciais militares costumam criticar o conhecimento que não foi criado dentro da área de seu interesse.</p>						
<p>O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?</p>						
<p>14. Os policiais militares apresentam resistência na utilização de novos conhecimentos que surgem na PMSC.</p>						

O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?								
15. Na PMSC, os Colaboradores costumam ter atitudes que valorizam os seus conhecimentos antes de considerar o da corporação.								
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?								
16. Verifica se que a Estrutura organizacional apoia o compartilhamento do conhecimento na PMSC.								
O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?								

<p>17. A PMSC tem alocado aportes financeiros necessários em relação ao tempo e aos recursos na Gestão do Conhecimento.</p>						
<p>O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?</p>						
<p>18. Pode-se dizer que, na implantação da Gestão do Conhecimento, a PMSC Buscou identificar profissionais com perfil para essa área.</p>						
<p>O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?</p>						
<p>19. A PMSC tem procurado dar sustentação aos canais de comunicação existentes para a Gestão do Conhecimento.</p>						

<p>20. Os policiais militares têm medo de perder a posição de <i>status</i> ao compartilharem seu conhecimento</p>						
<p>O que você considera que deveria ser feito para que o item acima fosse atingido na PMSC?</p>						