



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Mário Anderson de Araújo Santos

**Proposição de plano para implementação da gestão do conhecimento na
Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública**

Florianópolis
2024

Mário Anderson de Araújo Santos

**Proposição de plano para implementação da gestão do conhecimento na
Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco

Florianópolis
2024

SANTOS, MÁRIO ANDERSON DE ARAÚJO

Proposição de plano para implementação da gestão do conhecimento na Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública / MÁRIO ANDERSON DE ARAÚJO SANTOS ; orientador, DENILSON SELL, coorientador, ROBERTO CARLOS DOS SANTOS PACHECO, 2024.

143 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Administração Pública. 4. Segurança Pública. 5. Práticas de Gestão do Conhecimento. I. SELL, DENILSON . II. PACHECO, ROBERTO CARLOS DOS SANTOS. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Mário Anderson de Araújo Santos

Proposição de plano para implementação da gestão do conhecimento na Coordenação-
Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 29 de fevereiro de
2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) João Artur de Souza, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Patrícia de Sá Freire, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) João Batista da Silva, Dr.(a)
Polícia Militar do Rio Grande do Norte

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.



Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco
Coordenação do Programa



Prof. Dr. Denilson Sell
Orientador

Florianópolis, 2024.

Dedico o presente trabalho a todos os policiais militares do Rio Grande do Norte.
Homens e mulheres que, mesmo com o risco de suas próprias vidas, se lançam
diuturnamente na nobre missão de servir e proteger.

AGRADECIMENTOS

“A gratidão é a memória do coração!”. Com essa frase, tantas vezes repetida pelo Pastor Silas Malafaia, registro aqui meus agradecimentos às pessoas que proporcionaram a realização desse sonho: tornar-me um mestre!

Inicialmente e mais importante de todos, quero agradecer ao meu Deus, o Jeová Jireh, ao seu filho, meu salvador Jesus Cristo e ao meu amigo, Espírito Santo, pois sem a sua permissão, esse momento não se concretizaria e as demais pessoas, às quais ainda mencionarei abaixo, sequer existiriam. Obrigado Senhor!

Agradeço à minha esposa, Monna Lisa, e aos meus filhos, Samuel e Gabriel, pelo apoio durante a jornada. Amo vocês!

Registro minha gratidão a minha mãe, Miriam de Araújo, pelos conselhos e por me proporcionar, ainda criança, idas à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, quando a acompanhava em seu curso de pedagogia: momentos inesquecíveis!

Quero agradecer a minha avó, comadre Maria Anália de Araújo (*in memoriam*), cujo sonho era ser professora, mas que em virtude das dificuldades que lhe foram impostas lecionou sim, mas não em uma sala de aula e sim na escola da vida.

Minha gratidão a minha querida irmã, Melissa de Araújo, pelo exemplo de superação e força. Pela oportunidade de acompanhar, mesmo que a distância, seu curso de Administração, tendo contato, ainda muito cedo, com conceitos que hoje entendo, se relacionam com a gestão do conhecimento. Comadre você é especial!

Aos Coronéis da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, Alarico José Pessoa Azevêdo Júnior e Zacarias Figueiredo de Mendonça, pelo exemplo de profissionais, cuja conduta nos inspira a fazer mais e melhor por nossa instituição. Os senhores são referências. Registro minha gratidão!

Ao Prof. Dr. João Batista da Silva, Tenente-Coronel da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, por aceitar o convite em integrar a banca de avaliação e nos apoiar em diversos outros eventos educacionais.

Ao meu estimado orientador, Prof. Dr. Denilson Sell, por sua imensa paciência, disponibilidade, apoio e incentivo. Sem o senhor, essa jornada seria quase intransponível. Receba minhas efusivas continências!

Agradeço ainda a Profa. Dra. Gertrudes Dandolini, Profa. Dra. Patrícia de Sá Freire e o Prof. Dr. João Arthur, em nome de quem estendo minha gratidão aos demais professores do Mestrado Interinstitucional em Engenharia e Gestão do Conhecimento (MINTER) do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Não tenho dúvidas, os senhores e as senhoras são os melhores do país!

Por fim, porém não menos importante, registro minha gratidão aos monitores do MINTER, Bartholomeo e Cássio; aos companheiros de jornada no MINTER, aos amigos da CGISP e ao pessoal da Diretoria de Ensino e Pesquisa (DEP) por haver nos proporcionado essa benção: a participação no MINTER.

Em tudo o homem prudente procede com conhecimento; mas o tolo espraia a sua insensatez (Provérbios 13.16)

RESUMO

A segurança pública apresenta-se como um pilar fundamental para a estabilidade e o bem-estar social, exigindo um compromisso, das instituições de segurança pública, com resultados que assegurem, reforcem e ampliem a sua relevância no contexto social, preocupação essa que encontra na SENASP um importante facilitador, tendo em vista o seu protagonismo no assessoramento do MJSP, no exercício de suas competências no âmbito do Sistema Único de Segurança Pública (Susp), haja vista sua centralidade. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma importante ferramenta estratégica para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, encontrando-se, na pesquisa, a carência de uma estratégia definida de GC por parte da SENASP. Assim, o presente estudo tem como objetivo propor um plano de ação para implementação de práticas de GC na Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP), unidade integrante da estrutura da SENASP. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa a partir de um estudo de caso como método de investigação, coletando-se dados através da aplicação de *survey* para avaliação do nível de maturidade em GC (APO *Assessment Tool*), entrevistas e pesquisa bibliográfica. A avaliação da GC na CGISP, utilizando a APO *Assessment Tool*, revelou um nível de maturidade classificado como “iniciação”. As entrevistas, realizadas com os coordenadores da CGISP, forneceram insights adicionais sobre os direcionadores estratégicos, as práticas de GC existentes e o conhecimento crítico e essencial na unidade. A partir dos dados coletados e analisados formulou-se plano de ação, baseado na metodologia 5W2H, para implantação das seguintes práticas de GC: *mentoring*, assistência por pares, base de conhecimentos, café do conhecimento, lições aprendidas e *storytelling*.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Segurança Pública; Práticas de Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

Public security presents itself as a fundamental pillar for stability and social well-being, requiring a commitment from public security institutions, with results that ensure, reinforce and expand its relevance in the social context, a concern that is found in SENASP is an important facilitator, given its leading role in advising the MJSP, in exercising its powers within the scope of the Unified Public Security System (Susp), given its centrality. In this context, Knowledge Management (KM) emerges as an important strategic tool to increase the efficiency and quality of services provided, finding, in the research, the lack of a defined KM strategy on the part of SENASP. Therefore, the present study aims to propose an action plan for implementing KM practices in the General Coordination of Policies for Public Security (CGISP), a unit that is part of SENASP structure. The research adopted a qualitative approach based on a case study as an investigation method, collecting data through the application of a survey to assess the level of maturity in KM (APO Assessment Tool), interviews and bibliographical research. The assessment of KM at CGISP, using the APO Assessment Tool, revealed a level of maturity classified as « initiation ». The interviews, carried out with CGISP coordinators, provided additional insights into the strategic drivers, existing KM practices and critical and essential knowledge in the unit. Based on the data collected and analyzed, an action plan was formulated, based on the 5W2H methodology, to implement the following KM practices : mentoring, peer assistance, knowledge base, knowledge cafe, lessons learned and storytelling.

Keywords: Knowledge Management; Public Administration; Public Security; Knowledge Management Practices.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Problemas e prioridades para o governo
- Figura 2 - Macroprocesso finalístico Gestão do Conhecimento – Mapa Estratégico MJSP
- Figura 3 - Fluxo da organização do conhecimento
- Figura 4 – Diferenças entre dado, informação e conhecimento
- Figura 5 – Dinâmica da conversão do conhecimento (modelo SECI)
- Figura 6 – Principais elementos de concepções filosóficas em estudos científicos
- Figura 7 – Diferenças fundamentais entre uma pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa
- Figura 8 – Tipos de estratégias de investigação qualitativa
- Figura 9 – Framework da APO utilizado como referência para o *survey*
- Figura 10 – Visão geral do processo de análise de dados
- Figura 11 – Configuração metodológica da pesquisa
- Figura 12 – Organograma da SENASP
- Figura 13 – Níveis de maturidade em GC do modelo APO com destaque ao resultado da CGISP
- Figura 14 – Nuvem de palavras (conhecimentos críticos)

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Trabalhos afins de doutorado e mestrado no PPGE GC
- Quadro 2 – Definições do conhecimento segundo autores de GC
- Quadro 3 – Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional
- Quadro 4 – Definição de gestão do conhecimento segundo diversos autores
- Quadro 5 – Técnicas e ferramentas de GC da APO
- Quadro 6 – Técnicas e ferramentas de GC da CEN
- Quadro 7 – Concepções filosóficas segundo Creswell
- Quadro 8 – *Checklist* de características do estudo qualitativo
- Quadro 9 – Tipos de pesquisas e suas características
- Quadro 10 – Características da abordagem qualitativa
- Quadro 11 – Resumo da sistematização utilizada na análise de dados
- Quadro 12 – Regimento interno SENASP
- Quadro 13 – Competência DSPSP e Coordenações-Gerais (Portaria nº 151/2018)
- Quadro 14 – Resultados da dimensão “liderança”
- Quadro 15 – Resultados da dimensão “processos”
- Quadro 16 – Resultados da dimensão “pessoas”
- Quadro 17 – Resultados da dimensão “tecnologia”
- Quadro 18 – Resultado da dimensão “processos de conhecimento”
- Quadro 19 – Resultados da dimensão “aprendizagem e inovação”
- Quadro 20 – Resultados da dimensão “resultados”
- Quadro 21 – Forças e oportunidades para melhoramento das dimensões de GC
- Quadro 22 – Estrutura orientada à elaboração do plano de ação para implementação da GC
- Quadro 23 – Plano de ação para implementação da prática de *mentoring*
- Quadro 24 – Plano de ação para implementação da prática de assistência por pares
- Quadro 25 – Plano de ação para implementação da prática de bases de conhecimento
- Quadro 26 – Plano de ação para implementação da prática de café do conhecimento
- Quadro 27 – Plano de ação para implementação da prática de lições aprendidas
- Quadro 28 – Plano de ação para implementação da prática de narrativas (*storytelling*)

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Autores selecionados para fundamentação teórica

Gráfico 2 – Vínculo empregatício servidores CGISP

Gráfico 3 – Tempo de serviço desempenhado por servidores no âmbito da CGISP

Gráfico 4 – Instituições de origem dos servidores lotados na CGISP

Gráfico 5 – Resultado da avaliação de maturidade no âmbito da CGISP

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- MJSP** - Ministério da Justiça e Segurança Pública
- SENASP** - Secretaria Nacional de Segurança Pública
- DPSP** - Diretoria de Políticas de Segurança Pública
- APO** - Asian Productivity Organization
- CGISP** - Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública
- CMOG** - Coordenação de Políticas de Modernização e Aparelhamento
- CFAI** - Coordenação de Fortalecimento e Aprimoramento das Instituições de Segurança Pública
- EGC** - Engenharia e Gestão do Conhecimento
- GC** - Gestão do Conhecimento
- PPGEGC** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
- PM** - Polícia Militar
- PC** - Polícia Civil
- CBM** - Corpos de Bombeiros Militares
- UFSC** - Universidade Federal de Santa Catarina
- AC** - Área de Concentração
- GCO** - Gestão do Conhecimento Organizacional
- UNODC** - Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crimes
- SEGEN** - Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública
- TED** - Termo de Execução Descentralizada
- GovC&A** - Governança do Conhecimento e da Aprendizagem
- CNI** - Confederação Nacional da Indústria
- PRONASCI** - Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania
- PRF** - Polícia Rodoviária Federal
- CEN** - Comitê Europeu de Normalização

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	23
1.2.1. Objetivo Geral.....	23
1.2.2. Objetivos Específicos.....	23
1.3. JUSTIFICATIVA.....	23
1.4. DELIMITAÇÃO.....	26
1.5. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC).....	27
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	32
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.1. ELEMENTOS PROPEDÊUTICOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.1.1. Conhecimento Organizacional.....	34
2.1.2. Dado, informação e conhecimento.....	37
2.1.3. Conhecimento tácito e explícito.....	41
2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45
2.2.1. Definições.....	45
2.2.2. Práticas de GC.....	48
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	52
3.1.1. Concepção (paradigma) de pesquisa.....	52
3.1.2. Abordagem e tipo de pesquisa.....	54
3.1.3. Método de pesquisa.....	57
3.1.4. População e amostra de pesquisa.....	59
3.1.5. Técnicas de coleta de dados.....	60
3.1.6. Técnicas de análise de dados.....	62
3.2. ETAPAS DA PESQUISA.....	64
3.2.1. Elaboração do referencial teórico e empírico.....	64
3.2.1.1. Consulta nas bases de dados.....	65
3.2.1.2. Organização das bibliografias.....	65
3.2.1.3. Seleção dos documentos e composição do portfólio.....	66
4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	68
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA.....	68
4.1.1. Coordenação-Geral de políticas para as instituições de segurança pública.....	71
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	78

5.1. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	78
5.1.1. Diagnóstico de maturidade em Gestão do Conhecimento	78
5.1.1.1. Dimensão Liderança	78
5.1.1.2. Dimensão Processos	80
5.1.1.3. Dimensão Pessoas	81
5.1.1.4. Dimensão Tecnologia.....	83
5.1.1.5. Dimensão Processos de Conhecimento	84
5.1.1.6. Dimensão Aprendizagem e Inovação	85
5.1.1.7. Dimensão Resultados	87
5.1.2. Resultado da aplicação das entrevistas.....	89
6. PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GC NA CGISP	97
6.1. MENTORING	98
6.2. ASSISTÊNCIA POR PARES	100
6.3. BASE DE CONHECIMENTOS	102
6.4. CAFÉ DO CONHECIMENTO	103
6.5. LIÇÕES APRENDIDAS	105
6.6. STORYTELLING	107
7. CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta as questões iniciais da pesquisa e os delineamentos introdutórios, permitindo situar o leitor nas questões que impulsionaram a realização do estudo aqui proposto, abordando-se o contexto no qual este se insere, os objetivos perseguidos, seja numa perspectiva geral, seja nos passos necessários a esse alcance, materializados nos objetivos específicos apresentados.

Busca-se ainda justificar o trabalho e posicioná-lo no âmbito do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, destacando os trabalhos de interesse do tema ora proposto, finalizando com um *overview* dos capítulos subsequentes.

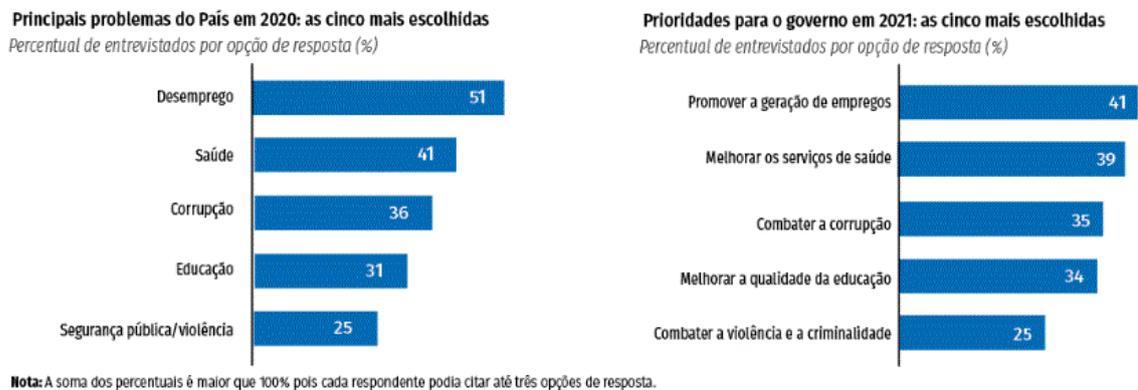
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A segurança pública é dever do Estado, que o exerce através de diversos órgãos, estando esses sob a responsabilidade de entes estatais, a saber União, Estados e Municípios. Porém, mais do que um dever do Estado, a segurança pública também se mostra como um direito e responsabilidade de todos, sejam cidadãos de maneira individualizada, sejam instituições privadas e públicas, enfim, toda uma gama de agentes integrantes da estrutura social da nação. (BRASIL, 1988).

Entretanto, a segurança pública possui um enfoque, um direcionamento para atuação dos órgãos que a representam enquanto área de atuação estatal, qual seja a busca pela incolumidade ou proteção das pessoas, bem como do patrimônio, seja esse material ou imaterial também e que, portanto, tem figurado como uma das áreas de maior preocupação no contexto da sociedade brasileira.

Batista (2017) afirma que o fenômeno da violência está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas e das sociedades, de uma forma geral. Já Friede (2019, p. 107), citando pesquisas realizadas pela socióloga Celi Scalon, afirma que “estudos de atitude realizados no Brasil constatarem que tanto entre as elites como entre o povo, a falta de segurança é identificada como um dos maiores problemas do país”. Nessa mesma esteira se encontra a pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), intitulada “Retratos da Sociedade Brasileira”, evidenciando-se que a segurança pública/violência se mostra como um dos cinco principais problemas de relevância no país, consoante figura 1:

Figura 1 - Problemas e prioridades para o governo



Fonte: Retratos da Sociedade Brasileira (2021, peça 39, p. 7)

Nesse contexto, Nóbrega Júnior (2019, p. 13) leciona que a garantia de uma segurança pública eficaz, eficiente e efetiva é pressuposto de um Estado Democrático de Direito, sendo esse o maior dos problemas a ser enfrentado por governos democráticos, o que enseja um conjunto de programas, projetos e ações que, materializados em iniciativas, possam mitigar essa realidade nacional. Isso porque, consoante Melo *et al.* (2021), a temática segurança pública é de elevada complexidade, principalmente por um dos seus componentes-alvo, qual seja, a criminalidade, que tem crescido exponencialmente na maioria dos estados brasileiros, o que é corroborado por De Melo (2021, p. 5) ao afirmar que a segurança pública é tema de grande complexidade e de enorme relevância, visto seu caráter de serviço público singular necessário para a tranquilidade pública e paz social.

Sobre o crescimento da criminalidade, Cano et al (2003) alerta que a situação da polícia brasileira é dramática, tendo em vista que, em que pese ser um instrumento legal que tem o dever do exercício da função de controlar e reprimir a violência, outorgado pelo Estado e pela sociedade, se vê em uma delicada posição tendo em vista o recrudescimento da violência, colocando em xeque a atuação e a própria existência das instituições policiais.

Macieiro (2021) assevera que a polícia é a base da formação do Estado e, desde o princípio da civilização, cerne a respeito da gestão da vida pública dos indivíduos, sendo necessário o aprofundamento do conhecimento científico sobre a polícia e suas atividades.

O cenário social nacional, no qual a violência urbana tem demandado uma constante atenção por parte da sociedade organizada e, por consequência, dos

órgãos de segurança pública, a construção, definição e implementação de estratégias, que possam impulsionar o atingimento de níveis desejáveis para indicadores de criminalidade, bem como para o desempenho dos profissionais que atuam nesta área específica, demonstra-se imperioso e relevante (MACIEIRO, 2017, p. 27)

Diversas iniciativas têm sido empreendidas visando mitigar as causas dessa realidade, dentre as quais pode-se destacar a edição da Lei nº 13.675/2018 (cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social), o Decreto nº 10.822/2021 (institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social) e, mais recentemente, a reedição do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI II). Movimentos que buscam a qualidade, eficiência, efetividade social e o desenvolvimento econômico e social, objetivos esses que ensejam, para o seu alcance, uma prestação de serviços de segurança eficientes favorecendo a ampliação da relevância das instituições disto imbuídas, o que difere da iniciativa privada, cujo lucro e o crescimento são objetivos precípuos (BATISTA, 2012, p. 17).

No contexto da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social algumas diretrizes merecem destaques, haja vista apontarem para os fundamentos propedêuticos da Gestão do Conhecimento, quais sejam o planejamento estratégico e sistêmico, a coordenação, cooperação e colaboração dos órgãos e instituições de segurança pública nas fases de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações, respeitando-se as respectivas atribuições legais e promovendo-se a racionalização de meios com base nas melhores práticas, fortalecimento das instituições de segurança pública por meio de investimentos e do desenvolvimento de projetos estruturantes e de inovação tecnológica e a **sistematização e compartilhamento das informações de segurança pública** (grifo), prisionais e sobre drogas, em âmbito nacional (BRASIL, 2018).

Evidencia-se a partir das atuais iniciativas no campo da segurança pública, que o tema não pode e não deve ser abordado apenas na perspectiva de mais armas, viaturas e policiais, ensejando, noutra perspectiva, uma ação mais inteligente, fazendo do conhecimento um valioso aliado no controle da criminalidade e da violência, afirmação essa alicerçada nas diretrizes já mencionadas.

Subjacente às causas da violência, mister se faz, que as instituições articulem iniciativas que permitam condições internas para responder aos desafios que a prestação do serviço lhes impõe, mitigando questões relacionadas a processos

seletivos e de definição de perfis profissiográficos, aposentadorias (perda de conhecimento organizacional), ausência de repositórios de conhecimento, fragilidades na elaboração de procedimentos operacionais padrão, inovação em processos, incipiência no fomento a iniciativas de compartilhamento do conhecimento, dentre outras.

Nessa perspectiva, Kempner (2022, p. 26), tratando do tema da segurança pública, assevera que essa área assumiu relevância nacional nos últimos anos e que as políticas públicas desenvolvidas na área de segurança são decorrentes de interação complexa e contínua entre atores internos e externos ao governo, demandando assim parcerias, coprodução, formação de redes, programas de colaboração e projetos comuns para o alcance dos objetivos coletivos, ações que se encontram alicerçadas na GC.

Essa realidade tem impulsionado as instituições e os órgãos integrantes do sistema de segurança pública a buscar iniciativas diferentes que possam contribuir com o objetivo principal desse sistema, podendo-se citar, como exemplo, os esforços empreendidos pela Polícia Rodoviária Federal (PRF) na busca por um modelo de Gestão do Conhecimento aplicado a sua realidade e o Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) com a capacitação de profissionais de segurança no tema de Gestão do Conhecimento a partir do Mestrado Interinstitucional (MINTER) firmado com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sendo cediço o fato de que em organizações públicas, a gestão do conhecimento possibilita ao governo formular políticas e programas mais eficazes, serviços mais eficientes e de melhor qualidade e maior produtividade em termos de processo, o que se traduzem em valor para o cidadão (YOUNG, 2020, a).

Analisando os benefícios da gestão do conhecimento para o modelo de segurança pública brasileiro, Borba et al (2023), a partir de uma revisão sistemática de literatura, demonstrou que a GC “proporciona vários benefícios à segurança pública, oportunizando e favorecendo o desenvolvimento de novos processos, novos arranjos organizacionais, novas estratégias, táticas, além de facilitar o processo decisório e aprimorar as operações, atitudes, capacidades e o processos de liderança”.

Já para De Melo (2021, p. 5) a temática Segurança Pública é de elevada complexidade, tendo-se claro que a Gestão do Conhecimento, para a administração

das instituições policiais, especialmente no que diz respeito aos elementos humanos, procedimentos e tecnologias presentes no sistema, pode ser de grande importância.

A professora Kimiz Dalkir, tratando de casos exitosos de implementação da GC no Canadá, especificamente em organizações públicas, apresentou, dentre outras experiências, o caso do *Center for Security Science* que, através da criação de comunidades de prática, chamadas de “*knowledge clusters*” promoveu inovação e criação de conhecimento, voltada especificamente para ameaças terroristas (BATISTA, 2016, p. 28), exaltando-se assim a importância da GC para organismos de segurança pública.

Nesse mesmo sentido, foram os estudos elaborados por Gregorio Pérez Arrau, que pesquisando práticas implementadas na *Escuela de Gendarmería*, órgão de segurança pública do Chile responsável por políticas em matéria de segurança e gestão penitenciária, assevera que

La nueva visión de Gestión del Conocimiento puede apreciarse en dos iniciativas concretas que enriquecen el funcionamiento de la Escuela. Por una parte, este año, se dio inicio a un nuevo proyecto que consistía en recolectar experiencias difíciles, traumáticas o significativas de algunos miembros de Gendarmería quisieran compartir voluntariamente con sus compañeros en proceso de formación. Actualmente ya se encuentra en etapa de Edición cada una de estas cintas para ser analizadas y asignadas a la cátedra que corresponda. Con esto se espera recuperar algunas de las lecciones aprendidas (y consejos) más importantes que los funcionarios más antiguos puedan dejar a los más nuevos, recuperando así el conocimiento tácito de la organización. La segunda medida ha sido la próxima presentación de un libro por quien fuese el último hombre en realizar una ejecución a bala salva por concepto de pena de muerte en Chile, la que intenta entregar lecciones y compartir experiencias a todos los funcionarios en formación respecto a la presión psicológica de cargar con la vida de alguien. (BATISTA, 2016, p. 61/62)

Evidencia-se através de muitas experiências a importância da Gestão do Conhecimento no contexto da Segurança Pública, citando-se, nesse sentido, a tese de Helou (2015) que a partir de um estudo multicaso, pesquisou, dentre outras instituições, as polícias civil e militar do estado de Minas Gerais, avaliando o nível de maturidade dessas instituições em relação a Gestão do Conhecimento.

Visando fortalecer suas capacidades institucionais, a PRF, a partir do desenvolvimento de um projeto designado como “Alinhamento da Academia Nacional da Polícia Rodoviária Federal - ANPRF ao Modelo de Universidade Corporativa em Rede (UCR)”, resultado dos esforços conjuntos pactuados entre a UFSC e aquela instituição, proporcionou o desenvolvimento de um Modelo de Gestão do Conhecimento para a PRF, que se constitui como um modelo integrante do Modelo

de Governança do Conhecimento e da Aprendizagem (GovC&A), cujos elementos são a estratégia, os habilitadores, os processos de conhecimento, os resultados, os canais de feedback e a governança (SELL, 2020, p. 13).

Outra importante iniciativa foi a celebração, em setembro de 2021, do Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 01/2021, entre a Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública (SEGEN), unidade integrante do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), cujo objetivo foi a realização do “Programa de Mestrado Interinstitucional em Engenharia e Gestão do Conhecimento com ênfase em Segurança Pública” para os profissionais do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP).

A referida iniciativa, do qual o presente trabalho é resultado, trouxe no bojo de seu plano de trabalho as justificativas necessárias à concretização do empreendimento acadêmico, destacando-se, por parte da SEGEN (TED, 2021, p. 04) a seguinte perspectiva:

Além dos desafios específicos à segurança, o Susp demanda investimentos no desenvolvimento de pessoas do ecossistema de segurança pública, incluindo competências em gestão e governança pública. Especificamente associadas à sociedade do conhecimento, entre as competências aderentes ao planejamento estratégico e à cadeia de valor do Susp verificam-se:

- Segurança e defesa do estado de direito democrático e proteção de direitos do cidadão;
- Elaboração e aplicação de políticas públicas de desenvolvimento regional e nacional;
- Governança, gestão e cooperação governamental, intersetorial e interinstitucional;
- Gestão estratégica de ativos tangíveis e intangíveis, públicos e privados;
- Cidades sustentáveis, seguras e inteligentes;
- Sociedade, tecnologia e transformação digital e segurança pública.

É neste contexto da formação e desenvolvimento de competências em visão e atuação sistêmica em rede, na governança e gestão do conhecimento em fatores e atores da segurança pública que se situa a presente proposta de mestrado acadêmico interinstitucional, conforme descrito nas seções a seguir.

Continua, justificando a escolha da UFSC e do PPGE GC nesse processo, destacando os resultados alcançados pelo programa, mormente em relação a formação e a produção de conhecimento alinhados às agendas globais, incluindo nessa perspectiva, temáticas como cognição, inteligência aplicada, capital intelectual, liderança e aprendizagem organizacional, universidade corporativa, equipes de alta performance, organização que aprende, tomadas de decisão baseada em evidências,

capacidades dinâmicas para pronta resposta, sistemas de produção e serviço, cidades humanas inteligentes e sustentáveis, governança multinível da aprendizagem e do conhecimento, qualidade total, gestão ambiental, sustentabilidade, empreendedorismo e inovação (TED, 2021, pg. 4), evidenciando-se a importância da segurança pública e da sua necessidade de ser estudada sob outros matizes científicos, destacando a Gestão do Conhecimento.

Mostra-se assim, evidente a importância da Gestão do Conhecimento enquanto instrumento para o Sistema de Segurança Pública, visando assegurar relevância e valor aos órgãos de segurança pública, sendo fator de destaque, inclusive, no campo da administração pública de maneira geral, haja vista os benefícios já experimentados no ramo privado e, aplicados ao setor público, relacionando-se as demandas sociais, possibilita uma melhor capacitação e preparação dos servidores públicos (ALFENAS et al, 2020, p. 455)

A partir da experiência do pesquisador, objetivando contribuir para o seu *lócus* de atuação profissional, alicerçado nas lições aprendidas por ocasião de sua participação no MINTER já anteriormente citado, utilizou-se como questão de pesquisa a seguinte: **de que maneira se pode implementar práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP) da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Propor um plano de ação para a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP) da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

1.2.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- a) Identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no âmbito da CGISP;
- b) Analisar as principais práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao serviço público;

c) Compreender os conhecimentos críticos inseridos nos processos de trabalho da CGISP.

1.3. JUSTIFICATIVA

Na contemporaneidade, vivenciamos um momento caracterizado por significativas e consecutivas transformações, gerando alterações que conduzem a um modelo de ruptura nas estruturas sociais. Nesse contexto, as interações humanas têm se tornado progressivamente intrincadas, inseridas em um cenário instável e permeadas por incertezas nas esferas políticas, sociais, econômicas e tecnológicas, principalmente devido ao fenômeno da globalização (MOREIRA, BAX, 2021, p. 36).

Essa globalização, define o sucesso das empresas muito mais sob a perspectiva de suas capacidades intelectuais e sistêmicas do que nos ativos físicos, ensejando que a capacidade de gerir o intelecto humano e possibilitar sua conversão em produtos e serviços úteis, transforma-se rapidamente na habilidade executiva crítica da era atual (QUINN et al, 2000, 175).

Espera-se que ao buscar a excelência na prestação de serviços, uma organização preocupada com sua manutenção e desenvolvimento sustentável opere com ativos fixos reduzidos e ativos intangíveis elevados. Isso inclui o aproveitamento eficiente dos recursos existentes, com ênfase ao capital intelectual. A combinação de capital intelectual e intangível deve fornecer às empresas e organizações uma credencial de desenvolvimento e permanência no mercado, caracterizada por qualidade e eficiência. (PEREIRA, 2021, p. 70)

Com a edição da Lei nº 13.675/2018, o Governo Brasileiro, reconhecendo a necessidade de estruturação de uma política efetiva no campo da Segurança Pública, criou a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS) e instituiu o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), iniciativas que representaram uma importante resposta a uma agenda política que há muito vinha sido requerida pela sociedade brasileira, muito pelos elevados índices de criminalidade que colocaram o país nas primeiras colocações no quesito violência, quando comparado a outros países no mundo, apresentando o maior número absoluto de homicídios do planeta, ocupando a oitava posição como país mais violento do mundo, segundo ranking da UNODC (RIBEIRO, 2022)

A partir da novel legislação, fora atribuído importante protagonismo ao Ministério da Justiça e Segurança Pública que, na condição de órgão central do Sistema Único de Segurança Pública, tem a importante missão de promover a integração e a coordenação dos órgãos que integram o referido sistema (BRASIL, 2018). Entretanto, para levar a efeito o seu papel, o Ministério da Justiça se vale das diversas secretarias que lhe são subordinadas, destacando-se especificamente a Senasp.

O Ministério da Justiça e Segurança Pública, ciente de que os esforços ordinários já não seriam capazes de proporcionar um avanço no tocante a mitigação das questões afetas a segurança pública, aprovou, através da Resolução nº 7 CGE, de 30 de setembro de 2019, a matriz SWOT, as diretrizes estratégicas, a cadeia de valor, o plano de comunicação e o mapa estratégico do MJSP, estabelecendo, dentre as diretrizes, o aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas, **do conhecimento** (grifo) e de competências com incentivo ao desenvolvimento e à valorização de talentos, em prol da qualificação pessoal, profissional e organizacional. Destaque ao macroprocesso finalístico encartado na Cadeia de Valor do MJSP, reproduzido na figura abaixo:

Figura 2 – Macroprocesso finalístico Gestão do Conhecimento – Mapa Estratégico MJSP



Fonte: MJSP (2019)

Considerando a amplitude de causas, problemas e consequências que envolvem a segurança pública, a Senasp, enquanto organização, se estruturou para, através da coordenação de programas e projetos, levar a efeito os objetivos buscados pela PNSPDS, destacando-se, nesse cenário, o papel da Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP) e, mais especificamente, a Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP), subunidade vocacionada

para, através da estruturação de iniciativas, apoiar a Senasp na consecução de sua missão perante o MJSP.

Cediço a imensa responsabilidade da referida Coordenação-Geral que fica clara e evidente, a partir dos desafios que sobre ela se impõem, ensejando, dessa maneira buscar compreender as dinâmicas internas e processos de trabalho, cujo cerne ofertam uma dimensão da articulação da gestão do conhecimento e sua contribuição para a relevância da Senasp e do próprio MJSP no contexto referido.

A Senasp não oferta, via de regra, um serviço direto à população, mas sim às instituições de segurança pública, sendo esses seus clientes, devendo, para tanto, compreender as suas demandas específicas, tais como número de servidores insuficientes para a demanda, rotatividade de gestores, aposentadorias, diferenças em níveis de organização institucional, devendo buscar suprir limitações para que, assim, essas instituições possam brindar à população um serviço eficiente e de qualidade.

Singh e Gupta (2021) apud Borba (2023) demonstram que a GC nas organizações militares propicia a criação de um ambiente adequado para a gestão organizacional e a instituição de boas práticas e políticas públicas. No entanto, apesar desta constatação, para tais autores, faltam pesquisas formais focadas exclusivamente na segurança pública que demonstrem a relevância da GC para a melhoria do desempenho organizacional, sendo a presente pesquisa, mais um elemento de contribuição nesse cenário.

Dessa maneira, identifica-se justificada a presente pesquisa, cujos elementos subsequentes proporcionam um melhor delineamento desse estudo, favorecendo a tomada de decisão futura, no tocante a adoção das propostas materializadas no plano de ação de práticas de gestão do conhecimento na CGISP.

1.4. DELIMITAÇÃO

A presente pesquisa, ao fixar seu objetivo geral, considerou potencial de contribuição para a melhoria das atividades desenvolvidas no âmbito da CGISP/SENASP, visto buscar alinhá-las aos pressupostos teóricos e metodológicos da Gestão do Conhecimento, posto que a referida unidade desempenha papel

importante no contexto da SENASP, contribuindo assim para a relevância dessa secretaria no contexto da segurança pública.

Em seu universo, a CGISP e a própria SENASP não tem a pretensão de sobreviver, diferentemente da iniciativa privada, porém deve e, essa é uma razão fundamental para buscar uma mudança, buscar a oferta de um serviço de qualidade, eficiente, com efetividade social, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social, resultados diretamente relacionados à segurança pública (BATISTA, 2013, p. 17)

Ainda, no contexto político, a presente pesquisa fora efetivada em um processo de transição entre o governo Bolsonaro para o governo Lula, cujo início se deu em 1º de janeiro de 2023, abarcando-se, os profissionais lotados naquela Coordenação-Geral.

Isto posto, a pesquisa centrou-se na compreensão da percepção dos servidores que integram a CGISP, avaliando-se assim a maturidade dessa unidade no tocante a GC, iniciativa que tem o propósito de ajudar uma organização na avaliação do seu *status* em relação ao nível de implementação de práticas de GC, possibilitando assim compreender a aderência da organização à padrões de práticas de GC reconhecidas, contribuindo para avanços e melhorias organizacionais (YOUNG, 2022, p. 53,55)

1.5. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

Esta seção tem por objetivo posicionar o presente trabalho no contexto do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) ofertado no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), destacando a sua aderência aos pressupostos epistemológicos defendidos em suas áreas de concentração e suas respectivas linhas de pesquisa.

O EGC/UFSC, em relação ao seu objeto de pesquisa e formação, é definido por Pacheco et al. (2010, p. 138) como “essencialmente interdisciplinar, ainda que admita abordagens multidisciplinares para compreender e avançar no conhecimento de partes de seu objeto”. Entretanto, a natureza interdisciplinar é por essência complexa, visto que deve respeitar as verdades das disciplinas e campos do saber,

porém buscando integrá-las em um todo, dando um sentido mais geral, onde cada disciplina contribui para a compreensão de uma totalidade (PACHECO et al., 2010).

Essa perspectiva interdisciplinar encontra guarida na realidade da Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP), unidade vinculada a Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP), inserida na estrutura da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), que se encontra composta por profissionais das Polícias Militares, Polícias Civis, Corpos de Bombeiros Militares e Perícias Oficiais de diferentes estados e regiões, com tempos distintos de serviço, carecendo-se assim, de uma metodologia para transformar essas unidades de conhecimento em um todo harmônico para geração de relevância e valor para o setor.

A área de concentração no PPGEGC que esta pesquisa se insere é a de Gestão do Conhecimento, que se ocupa das “bases conceituais e metodológicas para implantação da gestão organizacional baseada no conhecimento. Portanto, visa à transformação dos conhecimentos individuais em conhecimentos coletivos e organizacionais” (EGC/UFSC, 2023). Neste contexto, essa pesquisa visa entender o conhecimento em uma dupla perspectiva, qual seja como produto e processo, sendo concebido ou manifestado a partir da interação entre seres humanos e não humanos, com o objetivo de gerar valor (SANTOS, RADOS, 2020, p. 33).

Para Santos e Rados (2020, p. 49), o PPGEGC defende que a Gestão do Conhecimento também pode ser definida como a “gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovam o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”.

A Gestão do Conhecimento ainda, enquanto um processo, tem o condão de promover o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, destacando o conhecimento organizacional como um ativo intangível, mas que proporciona vantagem competitiva para as organizações que o valoriza (GONZALEZ, MARTINS, 2017, p. 248).

Dito isto, o presente trabalho ao propor um plano de ação para implementar a Gestão do Conhecimento em um setor específico da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), assume a importância do conhecimento enquanto fato gerador de valor e relevância para o setor, em virtude do aprimoramento das atividades desenvolvidas nessa estrutura pública, sendo processo na medida em que

concentra atividades e tarefas que caracterizam os processos de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) ao mesmo tempo em que resulta em um produto, a própria prestação do serviço.

Entretanto, mais além da AC destacada, o presente trabalho, em especial, dá ênfase a Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), sendo esta a linha de pesquisa adotada, por se tratar de uma área, segundo Santos e Rados (2020, p. 73) “profundamente social e deve ser abordada levando-se em consideração os fatores humanos e sociais”, destacando-se o método de pesquisa majormente utilizado nesse campo, qual seja, as pesquisas qualitativas que focam, com maior ênfase, na investigação de como os processos de GC, anteriormente citados, podem ser gerenciados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, já que comporta um amplo espectro de atividades ou práticas organizacionais, pressupondo mudanças na rotina organizacional (SANTOS, RADOS, 2020, p. 78).

A Gestão do Conhecimento enquanto linha de pesquisa no PPGEGC, encontra-se apta para orientar estudos de natureza teórica ou prática, que tratam do conhecimento como um elemento estratégico, assim como seus processos vinculados (EGC/UFSC, 2023).

Santos e Rados (2020, p. 77) ainda destacam que no âmbito das pesquisas relacionadas a GCO existem dois tipos de pesquisa, as do tipo “hard”, que se estruturam a partir de descobertas nos campos da Ciência da Computação e de Sistemas de Informação, e as do tipo “soft”, as quais abordam questões de natureza mais gerencial, envolvendo a organização e as pessoas na introdução da GC nas organizações, perspectiva que vai ao encontro dos objetivos (geral e específicos) aqui definidos.

Esta pesquisa destaca-se como diferencial, haja vista consolidar proposta de sistematização, através de um plano de ação para implantação da Gestão do Conhecimento, em um ambiente complexo, caracterizado por elevada rotatividade de servidores, os quais, em sua maioria são cedidos por suas respectivas instituições, oriundos de cargos e funções distintas, com saberes específicos e dotados de uma cultura institucional própria. Dito isto, há um potencial para inspirar atividades semelhantes que possam vir a ser aplicadas nas diversas instituições de segurança pública do país.

Merece destaque a existência de trabalhos que foram concebidos no âmbito do PPGEGC/UFSC, os quais apresentam em alguma medida, similitudes com o

escopo proposto na presente dissertação, sejam no contexto de aplicação, nos aspectos relativos aos objetivos definidos ou metodologia utilizadas, contando o Programa, na data da escrita da presente dissertação, 756 trabalhos entre teses e dissertações (UFSC, 2023).

A partir de buscas efetuadas no banco de teses e dissertações da UFSC, foram encontrados trabalhos alinhados à proposta da presente dissertação, na medida em que se estruturam a partir de elementos convergentes. Nessa perspectiva, destacamos os trabalhos de Lucca (2022) e Youssef (2012), os quais trabalharam utilização de modelos de gestão do conhecimento aplicados à instituições da administração pública, no primeiro caso e, no segundo, em uma organização universitária, caracterizada como uma associação internacional vocacionada a cooperação entre instituições universitárias.

Os trabalhos de Machado (2021), Máximo (2021), Zanuzzi (2019), Flores (2018), Ueno (2016), Helou (2015) e Pacheco (2015) trazem contribuições na medida em que ofertam elementos estruturantes para a análise de maturidade das instituições como pressuposto elementar para a sistematização da gestão do conhecimento nessas unidades.

Já os trabalhos de Carreira (2017) e Martins (2018) aportam importante arcabouço teórico na medida em que se ocupam de práticas de gestão do conhecimento, sendo o primeiro trabalho voltado às organizações de economia de comunhão e o segundo, a identificação de ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento para apoio ao desenvolvimento e operação de projetos no âmbito do governo eletrônico.

Quadro 1 - Trabalhos afins de doutorado e mestrado no PPGE GC

Ano	Nível	Autor	Título da tese/dissertação
2022	Mestrado	LUCCA, Tácito Almeida de	Implementação de sistema de gestão do conhecimento (SGC) em organizações projetizadas da administração pública

2021	Mestrado	MACHADO, Luciano Aparecido Nascimento	Maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina - CFISC
2021	Mestrado	MÁXIMO, Eduardo Zeferino	Maturidade da Gestão do Conhecimento: uma aplicação ao Modelo de Excelência da Gestão
2019	Mestrado	ZANUZZI, Cinthya Mônica da Silva	Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola
2018	Mestrado	FLORES, Heriberto Alzerino	Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC
2018	Mestrado	MARTINS, Pablo Procópio	Identificação de ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos de governo eletrônico
2017	Doutorado	CARREIRA, Suely da Silva	Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social

2016	Doutorado	UENO, Alexandre Takeshi	Modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação como estratégia competitiva empresarial
2015	Doutorado	HELOU, Angela Regina Heinzen Amin	Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública
2015	Mestrado	PACHECO, Daniela Chagas	Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma: o caso dos setores de convênios
2012	Doutorado	YOUSSEF, Youssef Ahmad	Um modelo de gestão do conhecimento em administração para uma organização interinstitucional universitária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Isto posto, merece relevo o fato de que a presente dissertação contribui no sentido de potencializar a relevância da CGISP em relação ao seu papel junto a SENASP e aos demais órgãos de segurança pública, visto possibilitar a compreensão do contexto apropriado para facilitar atividades favorecendo a consolidação da espiral do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 83)

Considerando o objetivo proposto nesse trabalho, qual seja o de propor um plano de ação para a implementação de práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da CGISP/SENASP, vislumbra-se nesse sentido, importante fomento à trabalhos futuros, os quais podem contemplar as diferentes instituições de segurança pública, assim como as respectivas secretarias de segurança, fortalecendo-se um sistema integrado e coeso de gestão do conhecimento, onde as principais práticas

possam potencializar os processos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho primou por uma organização didática, seguindo o *template* disponibilizado no âmbito do PPGE/C, proporcionando-se assim a concatenação de seus elementos constituintes, os quais se encontram distribuídos em forma de seções, assim delimitadas: 1) Introdução; 2) Fundamentação Teórica; 3) Procedimentos Metodológicos; 4) Caracterização, diagnóstico e análise da realidade estudada; 5) Resultados e Discussão; 6) Proposta de Implementação e, 7) Conclusão.

Na “introdução” são abordadas as questões mais gerais do trabalho, destacando a contextualização e o problema de pesquisa, objetivos (geral e específicos), justificativa, delimitação e a aderência do trabalho ao PPGE/C, possibilitando um *overview* das seções seguintes.

Na “fundamentação teórica” são consignados os elementos e pressupostos teóricos da Gestão do Conhecimento e constructos importantes para a compreensão dos passos metodológicos adotados para o atingimento do objetivo geral proposto, abordando-se dentre outras questões, a partir da contribuição de diversos autores, a gestão do conhecimento na administração pública e práticas de gestão do conhecimento, indispensáveis para análise dos resultados alcançados.

Os “procedimentos metodológicos” são indispensáveis em um trabalho acadêmico, visto proporcionar maior validade e segurança aos resultados alcançados. Nesse sentido, a seção referida apresenta o percurso metodológico adotado para a condução da presente pesquisa, consignando as ações empreendidas para o alcance dos resultados.

Na seção “caracterização e análise da realidade estudada” posicionou-se a CGISP enquanto subunidade vinculada a SENASP, apresentando a composição de sua força de trabalho, as competências que sobre ela repousavam, a dinâmica do trabalho ali desenvolvido e sua posição no contexto da DPSP.

Já na seção de “Resultados e Discussão” são explicitados os achados da pesquisa, mormente em relação ao resultado da aplicação do questionário e das entrevistas, instrumentos que proporcionaram um aprofundamento nas percepções

dos integrantes da CGISP em relação a Gestão do Conhecimento, permitindo-se assim, a partir de sua análise, desenvolver a seção seguinte.

A seção “Plano de ação para implementação da GC na CGISP” mostra-se como núcleo do presente trabalho, na medida em que apresenta um potencial de aperfeiçoamento das práticas organizacionais levadas à efeito no âmbito da CGISP, proporcionando impactos positivos na própria SENASP, gerando valor às instituições de segurança pública apoiadas por essa secretaria e relevância para a própria SENASP, na medida em que essa dispõe, em uma de suas subunidades, de uma articulação teórica com aplicação prática, gerando um embrião para a consolidação de uma cultura de valorização e incentivo à Gestão do Conhecimento.

Por fim, apresentam-se as “Conclusões”, seção na qual se consolidam os principais pontos do trabalho, expondo-se ainda, as principais dificuldades e os desdobramentos ou oportunidades por ele reveladas, propondo-se o desenvolvimento de outros estudos e pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta os principais conceitos que fundamentam a pesquisa, proporcionando uma compreensão mais aproximada dos constructos que embasam, desde a formulação da questão de pesquisa à efetiva proposta de intervenção ou plano de ação para implementação das práticas de GC na CGISP.

2.1. ELEMENTOS PROPEDÊUTICOS DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Como informado na seção 1.5 (aderência), a área de concentração do presente trabalho é a Gestão do Conhecimento, optando-se, dentre as linhas de pesquisa ofertadas na área, a Gestão do Conhecimento Organizacional, partindo-se desse pressuposto, foram definidos os principais constructos a serem abordados nessa seara, destacando-se reflexões sobre o próprio conhecimento organizacional, distinções entre dado, informação e conhecimento e tipos ou categorias do conhecimento.

2.1.1. Conhecimento Organizacional

A alta velocidade das mudanças, a descontinuidade e a incerteza, tem caracterizado o mundo atual, uma época de fluxo acelerado que tem ditado o ritmo de mudanças muito mais implacável do que há anos atrás (NONAKA, TAKEUCHI, 2019, p. 25). Tais mudanças caracterizam a quinta formação social na história da humanidade, estando sucedendo, em uma perspectiva cronológica, as sociedades da caça, agrícola, industrial e da informação (SANTOS, RADOS, 2020, p. 13)

Segundo os principais pensadores da área, na próxima era, os setores de produção, serviços e informação basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em criadores de conhecimento de muitas formas (NONAKA, 1997, P. 50/51)

Esse contexto enseja a atenção por parte das organizações no tocante aos câmbios desse ambiente, impulsionando o desenvolvimento de uma percepção de sua influência na obtenção de uma vantagem competitiva, não devendo, essas mesmas organizações esperarem que produtos e práticas que se destacaram no passado, fazendo sucesso em suas respectivas áreas, possam ser mantidas viáveis

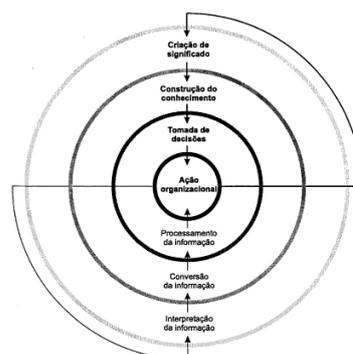
no futuro sem uma reflexão e análise dos contextos ambientais, necessitando-se assim de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que, aí sim, possam obter sucesso, sendo esses fatores críticos (CHOO, 2003, p. 26; DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 9).

Nesse cenário, a informação constitui um dos elementos intrínsecos em praticamente todas as atividades de uma organização. A ausência de uma compreensão nítida dos processos organizacionais e humanos, nos quais a informação se converte em percepção, conhecimento e ação, impede que as empresas reconheçam a importância de suas fontes e tecnologias de informação (CHOO, 2003, p. 28).

A organização do conhecimento é caracterizada por possuir informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e dotada de percepção e discernimento. Suas ações são fundamentadas em uma compreensão precisa do ambiente e das necessidades, sendo impulsionadas pelas fontes de informações acessíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento detém informações e conhecimentos que proporcionam vantagem distintiva, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, em algumas situações, astúcia. As pistas sobre as novas exigências das organizações baseadas em conhecimento derivam de outras entidades também baseadas em conhecimento, tais como hospitais e orquestras sinfônicas, em virtude da existência de objetivos claros, simples e estrutura em que todos assumem responsabilidades (CHOO, 2003, p. 31; DRUCKER, p. 9, 2000).

Segundo Choo (2003), a ação organizacional é influenciada por alguns fatores, os quais correlacionam a informação e o conhecimento. Convertendo-se a informação e construindo-se o conhecimento, a organização age processando a informação e tomando as decisões. A Figura 2, retrata essa simbiose:

Figura 3 - Fluxo da organização do conhecimento



Fonte: CHOO, 2003, p. 31

Entretanto, até o momento se tratou de Organizações do Conhecimento, o que difere, em perspectiva, de conhecimento organizacional, foco da presente seção, tendo em vista ser esse um constructo que abarca outros elementos, envolvendo, prioritariamente, as pessoas que integram a organização, seus processos de conhecimento e percepções.

Muitas pessoas assumem que as organizações são objetivas e neutras, com o propósito de criar um produto ou fornecer um serviço, e que esse objetivo não está relacionado a valores. No entanto, na realidade, os valores e crenças das pessoas desempenham um papel significativo no conhecimento organizacional. As organizações são compostas por indivíduos cujos valores e crenças inevitavelmente influenciam seus pensamentos e ações (DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 9)

Nesse passo, alguns estudos sobre cultura organizacional buscaram destacar a importância de fatores humanos (valores, significados, compromissos, símbolos e crenças) possibilitando a realização de pesquisas mais sofisticadas sobre o aspecto tácito do conhecimento, reconhecendo ainda que a organização, à semelhança de um sistema de significado compartilhado, pode aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social dos seus integrantes (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 49/50)

Para Nonaka e Takeuchi (1997) não há um departamento ou grupo de especialistas com responsabilidade exclusiva pela criação do conhecimento organizacional, mas sim uma sinergia onde cada um dos funcionários colabora com esse processo, independente do cargo ou nível de influência na organização, sendo o conhecimento um produto dinâmico resultado da interação entre esses agentes. Assim, o conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional, devendo a organização, mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual, possibilitando que este seja ampliado “organizacionalmente” (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 82)

Reforçando essa perspectiva, Davenport e Prusak (2003) assevera que dentro das organizações, as pessoas buscam e valorizam o conhecimento e que as empresas procuram contratar funcionários mais pela experiência do que pela capacidade cognitiva, demonstrando assim entender o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado pelo tempo, reconhecendo o conhecimento como um ativo corporativo, destacando a necessidade de ser gerido para que se possa obter valor assim como outros ativos corporativos.

Portanto, o conhecimento organizacional é um dos principais ativos das instituições modernas, determinando o sucesso a partir de uma visão de investimentos em suas capacidades intelectuais e sistêmicas, destacando-se a capacidade de gerenciar o intelecto humano e convertê-lo em produtos e serviços úteis, transformando-se assim em uma habilidade executiva crítica da nossa era (QUINN et al, 2000, p. 175)

Entretanto, considerando que a gestão do conhecimento organizacional enseja um movimento intencional por parte da organização, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 264-265), propõe sete diretrizes que devem ser observadas para a implementação de um programa que vise a criação do conhecimento organizacional, quais sejam: a) criação de uma visão do conhecimento; b) desenvolvimento de uma equipe do conhecimento; c) construção de um campo de interação de alta densidade na linha de frente; d) acompanhar o processo de desenvolvimento de novos produtos; e) adoção de um modelo gerencial do tipo *middle-up-down*; f) adoção do modelo de organização em hipertexto; g) construção de uma rede de conhecimentos com o mundo exterior.

Tratando de perspectiva semelhante, Palaniammal (2017, p. 370), revisando conceitos de gestão do conhecimento, propõe requisitos para a efetividade de programas de Gestão do Conhecimento, citando: extensível (ser replicável para outras áreas da organização), submissão aos padrões da indústria, natureza protetora, pertinente e oportuno, colaborativo, manutenção de análises de contexto, prontidão para resposta a perguntas complexas, facilidade de gerenciamento (simplicidade).

Esses aspectos são importantes e devem ser consideradas, no âmbito do presente estudo, para que se possa potencializar os resultados propostos no Plano de Ação constante na seção 6, reforçando-se assim, a relevância e o valor da CGISP no contexto de influência no qual se encontra inserida.

Entretanto, o conhecimento organizacional relaciona-se ainda, intimamente, com os constructos que serão abordados na subseção seguinte, cuja compreensão de mostra indispensável para o planejamento de ações voltadas à gestão do conhecimento.

2.1.2. Dado, informação e conhecimento

Na linguagem cotidiana, o termo conhecimento é amplamente empregado, sendo muitas vezes associado à experiência, sabedoria e, com maior frequência, à

informação. A dificuldade em definir precisamente o conhecimento decorre, em parte, de sua relação com dois outros conceitos - dados e informação (HAJRIC, 2018, p. 14; DALKIR, 2005, p. 7). Para Davenport e Prusak (2003, p. 4) conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau.

Apesar da frequente utilização dos termos informação e conhecimento de forma intercambiável, há uma clara distinção entre eles. A informação desempenha um papel fundamental ao oferecer uma nova perspectiva para a interpretação de eventos ou objetos, revelando significados anteriormente imperceptíveis ou destacando conexões inesperadas. Nesse contexto, a informação é considerada um meio ou material essencial para a extração e construção do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 63)

Os dados podem ser definidos como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos ou não a um evento. Todas as organizações precisam de dados e alguns setores dependem fortemente deles (Davenport e Prusak, 2003, p. 4). Já para Hajric (2018, p. 15) os dados são fatos, números ou figuras que transmitem algo específico, mas que não são organizados e que não fornecem mais informações sobre padrões, contextos, etc.

Davenport e Prusak (2003, p. 4), citando Peter Drucker, afirmam que “informação são dados dotados de relevância e propósito”. Diferentemente do dado, a informação tem significado - a “relevância e propósito”, ou seja, ela não só “dá forma” ao receptor de uma mensagem como também ela também tem uma forma: ela está organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado, quando se agrega valor aos dados (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 4).

A informação, portanto, é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. Tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 64)

Diferentemente da informação, o conhecimento está associado a crenças e compromissos, constituindo uma função ligada a uma atitude, perspectiva ou intenção

específica. Adicionalmente, em contraste com a informação, o conhecimento possui uma conexão direta com a ação, sempre orientado a um propósito específico. Além disso, assim como a informação, o conhecimento aborda significados, sendo intrinsecamente contextual e relacional (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 63)

Para Santos e Rados (2020, p. 38), citando a definição do constructo no âmbito do planejamento estratégico do PPGEGC/UFSC, o conhecimento é processo e produto que se efetiva na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor. Devido a sua natureza intangível e sua estreita ligação com a mente humana, a definição precisa do conhecimento é desafiadora. O conhecimento surge de um ciclo evolutivo, começando com a observação e organização de dados. Esse processo de aprendizagem se inicia a partir da estruturação de dados, resultando no desenvolvimento de conhecimento específico, pertencente a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos (GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 249/250)

Tratando acerca do conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 6) entendem que este é caracterizado como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas.

Sabido (2019) *apud* Santos e Rados (2020, p. 36), a partir de sua tese de doutorado, promoveu um levantamento que buscou consolidar as definições de conhecimento, segundo relevantes autores na área de GC, as quais se encontram fixadas no quadro 2:

Quadro 2 - Definições do conhecimento segundo autores de GC

Definição de conhecimento	Autor
Nós sabemos mais do que somos capazes de expressar	Polanyi (1967)
O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo	Maturana e Varela (1995)
Conhecimento é essencialmente dado, já existe com a organização, ou pode ser apreendido ou adquirido de outras fontes.	Nonaka, Umemoto e Senoo (1996)
O conhecimento é uma “informação cuja validade foi estabelecida através de testes para sua validação”	Liebeskind (1996)

O conhecimento refere-se tanto à experiência física e à tentativa e erro quanto à geração de modelos mentais e ao aprendizado com os outros	Nonaka e Takeuchi (1997)
Conhecimento é o que compramos, vendemos e produzimos	Stewart (1998)
Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado – mistura que proporciona uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações	Davenport e Prusak (1998)
O conhecimento consiste numa construção contínua e é resultante da interação entre o homem e o mundo. A definição do conhecimento é algo amplo e não existe uma palavra que seja aceita de modo geral.	Sveiby (1998)
Conhecimento é um conjunto de declarações organizadas sobre fatos ou ideias. Apresenta um julgamento ponderado ou um resultado experimental que é transmitido a outros por intermédio de algum meio de comunicação, de alguma forma sistemática	Castells (1999)
Conhecimento é um significado feito para a mente	Marakas (1999)
Conhecimento é prática compartilhada, como a propriedade da comunidade de prática que necessita, cria, usa, debate, distribui, adapta e o transforma.	Despres e Chauvel (2000)
Conhecimento é o conjunto de insights, experiências, e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros; que guiam pensamentos, comportamentos e a comunicação entre pessoas; e que, além disso, aumentam a compreensão ou o desempenho numa área ou disciplina.	Queiroz (2001)
Conhecimento é o entendimento obtido por meio da inferência realizada no contato com dados e informações que traduzem a essência de qualquer elemento	Cruz (2002)
O conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas.	Probst, Raub e Romhardt (2002)
O conhecimento é uma construção social, historicamente datada, não neutra, que atende diferentes fins em cada sociedade, reproduzindo e produzindo relações sociais, inclusive as que se referem à vinculação de saber e poder.	Loureiro (2006)
O conhecimento é uma construção social que só ganha sentido quando circula publicamente e se coloca a serviço das comunidades	Grusmann e Siqueira (2007)
Conhecimento inclui tudo aquilo que sabemos sobre o mundo.	Molaei (2010)
Conhecimento é a compreensão humana de um campo especializado de interesse, adquirida por meio de estudo e experiência	Koskinen (2013)

Fonte: Santos e Rados (2020) adaptado de Sabino (2019)

Felicidade et al (2021) elaboraram a figura abaixo, baseadas nos conceitos apresentados por Davenport e Prusak (1998), apresentando de maneira didática elementos identificadores desses constructos, favorecendo sua compreensão e geração de conhecimento.

Figura 4 - Diferenças entre dado, informação e conhecimento

dados	informação	conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>Facilmente estruturado</p> <p>Facilmente obtido por máquinas</p> <p>Frequentemente quantificado</p> <p>Facilmente transferível</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <p>Requer unidade de análise</p> <p>Exige consenso em relação ao significado</p> <p>Exige necessariamente a mediação humana</p>	<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <p>Inclui reflexão, síntese e contexto</p> <p>De difícil estruturação</p> <p>De difícil captura em máquinas</p> <p>Frequentemente tácito</p> <p>De difícil transferência</p>

Fonte: FELICIDADE, ARAÚJO, POLEZA e RADOS (2021, p. 12) adaptado de Davenport e Prusak (1998, p. 18)

Entretanto, considerando a natureza intangível do conhecimento e sua estreita ligação com a mente humana (GONZALEZ; MARTINS, 2017, p. 249), torna-se indispensável pensar sobre as suas categorias e matizes, as quais ofertam os fundamentos para os *insights* necessários à construção de programas ou planos para implementação de GC, consoante o que está proposto no presente trabalho.

2.1.3. Conhecimento tácito e explícito

Compreender as diferentes formas em que o conhecimento pode existir e, assim, ser capaz de distinguir entre vários tipos de conhecimento, é um passo essencial para a gestão do conhecimento (HAJRIC, 2018, p. 17, tradução livre), representando uma dinâmica importante para a evidenciação de modelos que possam ser adotados pelas organizações visando geração de valor, competitividade, inovação e, para instituições públicas, maior relevância social.

Choo (2003, p. 22) afirma que uma empresa possui três tipos de conhecimento, quais sejam o conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. Nas organizações, observa-se uma variedade de formas de conhecimento, abrangendo desde a complexidade acumulada individualmente pelas pessoas, muitas vezes parcial ou amplamente inexprimível, até as formas mais claras e estruturadas (DAVENPORT E PRUSAK, 2003, p. 36).

Já para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 14), a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem que haja a ação do indivíduo e a interação que

ocorre entre outros indivíduos que formam o grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observação. Já para Batista (2016, p. 9), O conhecimento relevante não é mais resultado do trabalho individual, mas do esforço de uma inteligência coletiva, isto é, de grupos de pessoas com competências complementares que colaboram entre si com propósitos claramente definidos.

Nessa perspectiva, a partir da compreensão epistemológica apresentada por Michael Polanyi (1966), destacam-se dois tipos de conhecimento, quais sejam o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, defendendo ainda que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas experiências. Dessa forma, é possível perceber que o conhecimento que pode ser comunicado por meio de palavras e números constitui apenas parte do vasto conjunto de conhecimentos como um todo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65)

A construção do conhecimento é alcançada ao se reconhecer a relação sinérgica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, juntamente com o desenvolvimento de processos sociais que possibilitam a geração de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, em um movimento contínuo que representa um ciclo evolutivo (CHOO, 2003, p. 37; GONZALES, MARTINS, 2017, p. 249)

Dessa maneira, importa definir e posicionar a compreensão do que vem a ser o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, tendo em vista que para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) esses tipos de conhecimento não são entidades totalmente separadas, entretanto, são constructos que se complementam, interagindo um com o outro, proporcionando assim, trocas nas atividades criativas dos seres humanos, ou seja, enfatizando que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre esses conhecimentos.

O conhecimento tácito é o conhecimento que é adquirido por meio da experiência e da prática, e que é difícil de ser formalizado ou comunicado a outros. É um conhecimento pessoal, subjetivo, que inclui insights e intuições, e que é desenvolvido e interiorizado pelo indivíduo ao longo de um longo período de tempo. É um conhecimento que incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do indivíduo

(CHOO, 2003, p. 37; NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 66; DAVENPORT, PRUSAK, 2003, p. 36; DALKIR, 2005, p. 8)

Já o conhecimento explícito é um tipo de conhecimento formal e sistemático, que pode ser facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. É um conhecimento mediado pela linguagem, e que permite ao indivíduo adquirir o saber sobre determinados fatos ou eventos. No entanto, não lhe permite agir diretamente, pois está ligado a uma situação específica ou é muito genérico e fortemente validado (NONAKA, 2000, p. 33; SANTOS, RADOS, 2020, p. 39)

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) defendem que o conhecimento organizacional é resultado da interação entre conhecimento tácito e explícito, propondo um modelo de conversão do conhecimento que proporciona a expansão de ambos os tipos de conhecimento tanto em termos de quantidade, quanto qualidade, apresentando quatro modos de diferentes de conversão do conhecimento: 1) conhecimento tácito em conhecimento tácito (socialização); 2) conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização); 3) conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação); 4) conhecimento explícito em conhecimento tácito (internalização).

A figura 4 representa a dinâmica da conversão do conhecimento a partir do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69), adaptado por Felicidade *et al.* (2021, p. 35):

Figura 5 - Dinâmica da conversão do conhecimento (modelo SECI)



Fonte: Felicidade *et al.* (2021, p. 35) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

Ao longo do tempo, a organização desenvolve um ativo, o conhecimento, por meio da ação organizada de seus indivíduos em um contexto que envolve a organização. Compete à organização identificar os dois tipos de conhecimento (tácito e explícito) e estabelecer um processo para gerenciar esse ativo, referindo-se assim ao processo de gestão do conhecimento (GONZALEZ, MARTINS, 2017, p. 251)

Stankowitz (2021, p. 45), lecionando sobre o processo de conversão do conhecimento, define cada um deles, na seguinte perspectiva:

- a. Socialização: o processo de conversão de novos conhecimentos tácitos acontece através das experiências compartilhadas, advindo da experiência prática, estilo mestre/aprendiz, podendo acontecer ainda de maneira informal, fora do ambiente do trabalho;
- b. Externalização: ocorre quando o conhecimento tácito é explicitado, compartilhado com outros, permitindo se tornar a base de novos conhecimentos;
- c. Combinação: é a sistematização do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos, por meio da junção de vários conhecimentos que se combinam, processam ou são editados, para formar novos conhecimentos a fim de serem disseminados na organização;
- d. Internalização: é a incorporação do conhecimento já explicitado em conhecimento tácito por indivíduos, é o aprender praticando, é a leitura dos documentos ou manuais com as informações que podem enriquecer a base de conhecimento tácito dos indivíduos.

Repisa-se, nesse contexto, que a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 79). Nesse sentido, mostra-se imperioso, para a consecução de objetivos organizacionais que haja intenção, ou seja, que a liderança da organização opte por facilitar o processo de conversão do conhecimento, favorecendo assim, a ampliação das capacidades institucionais, agregando valor organizacional a partir do conhecimento criado, transformado e compartilhado internamente.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) existem condições que capacitam a criação do conhecimento organizacional, as quais se encontram resumidas por Stankowitz (2021, p. 95), no quadro 3:

Quadro 3 - Condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional

Intenção	São as aspirações organizacionais às metas e objetivos que normalmente estão representadas na missão e nos valores. Serve para julgar a veracidade de um determinado conhecimento
Autonomia	Diz respeito à capacidade das pessoas em agirem e tomarem iniciativas de forma autônoma e inovadoras. Essa condição aumenta a possibilidade das pessoas se auto motivarem para criar novos conhecimentos

Flutuação e caos criativo	Essa condição media a relação com o ambiente externo e torna a organização mais flexível e rápida para a tomada de decisões de acordo com os sinais recebidos. Auxilia a organização a explorar mais e aprimorar seu próprio sistema de conhecimento, a focar no problema e na solução
Redundância	Diz respeito ao acolhimento e compartilhamento das divergências de opiniões e visões pelos colaboradores. Promove o compartilhamento do conhecimento tácito e auxilia na compreensão e controle do pensamento e ação individual
Variedade de requisitos	É a geração de informação rápida para o maior número de colaboradores em todos os níveis organizacionais. É a combinação de informação de forma flexível e com menor número de etapas

Fonte: Stankowitz (2021, p. 95) adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Para tanto, a intencionalidade deve estar materializada em processos e práticas que caracterizam a gestão do conhecimento, construto que será abordado na seção subsequente, e de importância fundamental tendo em vista seu potencial para servir como um indutor da inovação, permitindo o aumento da satisfação do cliente, da produtividade, lucratividade e melhoria no desempenho, no caso de instituições privadas, bem como na ampliação da relevância e qualidade na prestação de serviços por parte de instituições públicas (BATISTA, 2012, p. 39/40).

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir da apresentação dos elementos propedêuticos relacionados ao conhecimento organizacional, a presente seção busca apresentar as definições comumente abordadas em relação a gestão do conhecimento, destacando processos e práticas, cujos contextos fundamentam a proposição do plano de ação, objeto do presente estudo.

2.2.1. Definições

A gestão do conhecimento (GC) é requisito fundamental para a perpetuidade das organizações, inclusive públicas, sendo apontada por muitos como diferencial competitivo, sendo útil para as organizações, pois foca no conhecimento como um ativo real, em que pese intangível. Ao adotar essa postura, a empresa protege e explora com maior propriedade o que conhece, melhorando sua concentração nos esforços de desenvolvimento de conhecimento para atender suas necessidades. (ALFENAS *et al.*, 2020, p. 452; HAJRIC, 2018, p. 26)

Para Dalkir (2005, p. 14), a gestão do conhecimento, como inovação organizacional, existe há mais de uma década. Como disciplina, atingiu um estado de maturidade onde se pode discernir princípios, práticas e ferramentas que a tornam singular. Como discurso, gerou novos conceitos e categorias para que se possa dar sentido das muitas maneiras pelas quais as organizações usam o conhecimento para criar valor.

Batista (2016, p. 18), tratando das experiências internacionais de implementação da gestão do conhecimento no setor público, defende que o engajamento, colaboração, trabalho em equipe e desenvolvimento profissional são algumas das principais formas de criar alto desempenho, contexto que encontra na gestão do conhecimento uma importante ferramenta para contribuir com formas colaborativas de trabalho, ajudando na catalisação da inovação.

C. Nessa perspectiva, Wiig (1997, p. 4) resume os objetivos da gestão do conhecimento em dois, quais sejam, impulsionar a empresa para que atue de forma mais inteligente possível para garantir sua viabilidade e sucesso global, assim como perceber o melhor valor dos seus ativos de conhecimento.

Entretanto, mister se faz pensar uma definição para a gestão do conhecimento. Assim, para Santos e Rados (2020, p. 49), citando o planejamento estratégico do PPGEGC/UFSC, a gestão do conhecimento é a gestão das atividades e dos processos organizacionais que promovem o conhecimento organizacional para o aumento da competitividade, por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas. Para Batista (2016, p. 70), a gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de atividades que enseja uma prática permanente, relativo à criação e desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento, enquanto recurso imprescindível, no sentido da concretização dos objetivos de uma dada organização.

Salm (2020) apud Santos e Rados (2020, p. 47), em sua tese de doutorado, buscou a definição de gestão do conhecimento a partir da perspectiva de diversos autores, consolidando-se o resultado no quadro 4:

Quadro 4 - Definição de gestão do conhecimento segundo diversos autores

Autor	Definição
Wiig (1997)	GC foca em facilitar e gerir atividades de criação, captura, conversão e uso do conhecimento. Além disso, a GC se propõe a planejar, implementar, operar e

	monitorar as atividades e os projetos relacionados ao conhecimento demandados para uma gestão bem-sucedida do capital intelectual
Kueza (2001)	GC tem a função de gerir os processos de criação, armazenamento e compartilhamento de conhecimento, assim como as atividades a ela relacionadas
Alavi e Leidner (2001)	GC objetiva a estruturação e a realização de ações de conhecimento, quando ele é tido como objeto ou é comparado ao acesso à informação. Já quando é tratado como um processo, a GC visa o fluxo do conhecimento e também os processos para criá-lo, compartilhá-lo e distribuí-lo. Por fim, quando o conhecimento é tido como uma capacidade, em que o know-how e o capital intelectual são vistos como ativos estratégicos, a GC foca no desenvolvimento de competências
Marr, Gray e Neely (2003)	Definem GC como um grupo de processos e de práticas coletivas que as organizações empregam para ampliar seu valor por meio do avanço na geração e na aplicação de seu capital intelectual.
CEN (2004)	Gestão planejada e frequentes atividades e processos que impulsionam o conhecimento, com o intuito de promover a competitividade por meio de um bom aproveitamento do uso e da criação de recursos de conhecimento em níveis individuais e coletivos
Dalkir (2005)	GC é uma combinação surpreendente de táticas, ferramentas, métodos e técnicas.
URIARTE JR. (2008)	GC abrange, entre outras funções, identificar e mapear os ativos intelectuais no âmbito organizacional por meio da identificação dos indivíduos que detêm o conhecimento
Nair e Prakash (2009)	GC é uma abordagem composta pela criação, pelo compartilhamento e pela aplicação de conhecimento com foco na ampliação da produtividade, do rendimento e do avanço organizacional
Serrat (2010)	GC é a gestão organizada de processos que possibilitam identificar, criar, armazenar, compartilhar e usar recursos fundamentais do conhecimento individual e do grupo de forma benéfica
Chiu e Chen (2016)	GC é um agrupamento ágil e constante de processos e práticas que engloba indivíduos, grupos e suas estruturas físicas
Mirzaei e Saeidianrad (2017)	Por meio de e-mails, chats, fóruns ou consultorias, GC expande e intensifica o ambiente de aprendizado. Dessa forma, os indivíduos conseguem priorizar suas necessidades de conhecimento, possibilitando assim a aprendizagem
Vaziri (2017)	GC é apresentada quando os indivíduos em um grupo conseguem demonstrar o mesmo nível de conhecimento, pois o compartilham, assim como compartilham suas necessidades de conhecimento, permitindo que busquem atender a essas necessidades por meio do aprendizado
Cooper (2017)	GC é o processo em que os conhecimentos explícitos e tácitos são identificados, capturados e codificados para que possam ser difundidos, agregando benefícios para a organização
ISO 30401:2018	GC é uma abordagem composta pela criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento com foco na ampliação de produtividade, do rendimento e do avanço organizacional

Fonte: Santos e Rados (2020, p. 47) adaptado de Salm (2020)

Mas, a gestão eficaz do conhecimento exige que uma organização identifique, gere, adquira, difunda e capture os benefícios do conhecimento que proporcionam uma vantagem estratégica para essa organização. Entretanto, esses processos podem e devem ser operacionalizados através de práticas, ferramentas, técnicas e métodos, possibilitando assim, um melhor desempenho organizacional (DALKIR, 2005, p. 26; YOUNG, 2020, p. 12), abordando-se as principais práticas, técnicas e ferramentas de GC na subseção seguinte.

2.2.2. Práticas de GC

As ferramentas e práticas de GC oferecem um amplo leque de possibilidades para a gestão e aplicação do conhecimento. A escolha das práticas mais adequadas deve levar em consideração o contexto, os objetivos e o porte da organização. A aplicação dessas práticas, por sua vez, pode gerar ganhos de competitividade e relevância (FELICIDADE et al, 2021, p. 34)

Hajric (2018, 139) apresenta uma visão geral dos tipos de ferramentas de GC disponíveis, destacando sua importância na estratégia da organização, dividindo-se essas práticas a partir de critérios relacionados a tecnologia, ou seja, conjunto de práticas que se valem da tecnologia da informação e outros que não dependem desses artifícios, destacando as seguintes práticas: I) práticas dependente da tecnologia da informação: a) groupware; b) intranet e extranet; c) data warehousing; d) sistemas de suporte à decisão; e) sistemas de gestão de conteúdo; f) sistemas de gestão de documento; g) ferramentas de inteligência artificial; h) ferramentas de simulação; i) redes semânticas.

Já as práticas que independem da tecnologia da informação são, segundo Hajric (2018, p. 164): II) práticas independentes da tecnologia da informação: a) equipes de projetos multifuncionais; b) treinamento e educação em gestão do conhecimento; c) storytelling; d) mentoria.

Young (2020, p. 17) consolidou uma lista de métodos e ferramentas que foram validadas por especialistas da APO na área de gestão do conhecimento, representando as práticas implementadas pelas organizações mais bem-sucedidas em todo o mundo dentro de suas iniciativas de implementação de GC, as quais se encontram representadas no quadro 5:

Quadro 5 - Técnicas e ferramentas de GC da APO

Ordem	Métodos e Ferramentas em GC (práticas)	Processos de Conhecimento				
		Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
1	<i>Brainstorming</i>		X			
2	Captura de ideias e aprendizados		X			
3	Assistência de pares (peer assist)				X	X
4	Revisão de aprendizado (learning review)		X	X	X	
5	Revisão pós-ação (after action reviews)		X	X	X	
6	Storytelling				X	
7	Espaços físicos de trabalho colaborativos		X		X	X
8	Ferramenta APO para avaliação de conhecimento	X				
9	Café do conhecimento	X	X	X	X	X
10	Comunidades de prática	X	X	X	X	X
11	Computação em nuvem	X	X	X	X	X
12	Bibliotecas de documentos			X	X	X
13	Bases de conhecimento (wikis, etc)		X	X	X	X
14	Blogs		X	X	X	X
15	Serviços de redes sociais				X	
16	Comunicação em vídeo e webinars		X	X	X	
17	Ferramentas de pesquisa avançadas	X	X			X
18	Construção de <i>clusters</i> do conhecimento	X	X	X	X	X
19	Localizador de especialistas/páginas amarelas	X	X	X	X	X
20	Espaços virtuais de trabalho colaborativos	X	X	X	X	X
21	Planos de competência do trabalhador do conhecimento					X
22	Mapeamento do conhecimento	X				
23	Modelo de maturidade de gestão do conhecimento	X				
24	Esquema de mentoria	X	X		X	X

25	Portal do conhecimento		X		X	X
26	Compartilhamento de vídeo		X		X	

Fonte: Young (2020, p. 61).

Como se pode verificar, para cada uma das categorias ou processos de conhecimento elencados (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) podem ser utilizadas ferramentas. Algumas ferramentas cobrem mais de um processo, enquanto outras são mais especializadas, abrangendo apenas uma categoria. Isso é importante, pois a escolha das ferramentas deve refletir a estratégia de gestão do conhecimento escolhida pela empresa ou organização (CEN, 2015, p. 22)

O CEN (2015, p. 22) apresenta uma matriz, à semelhança das técnicas e ferramentas de GC da APO, mencionadas no quadro 6, entretanto, com um número menor de práticas, consoante se observa do quadro 6:

Quadro 6 - Técnicas e ferramentas de GC da CEN

Ordem	Métodos e Ferramentas em GC (práticas)	Processos de Conhecimento				
		Identificação	Criação	Armazenamento	Compartilhamento	Aplicação
1	Audioconferência	X			X	X
2	Blog			X	X	X
3	Chat			X	X	X
4	Comunidade de prática	X			X	X
5	Sistema de gestão de documentos	X	X	X	X	X
6	Fórum		X	X	X	X
7	Intranet	X	X			
8	Base de conhecimento			X	X	X
9	Pílulas de conhecimento	X			X	
10	Sistema de gestão do aprendizado	X	X		X	

11	Mapa mental		X	X	X	X
12	Redes sociais			X	X	X
13	videoconferência			X	X	X
14	Webcast		X		X	X
15	Webinário	X	X		X	X
16	Wiki		X	X	X	X

Fonte: CEN (2015, p. 22)

Percebe-se que Young (2020, p. 61) apresentou um número maior de práticas, técnicas e ferramentas, entretanto CEN (2015, p. 22) optou por práticas que incluíssem mais de um dos processos de GC. Os dois instrumentos ofertam uma importante perspectiva das práticas existentes, possibilitando aos gestores e profissionais que pretendam incluir e sistematizar as práticas de GC em suas organizações, opções já validadas e experimentadas em diversas outras instituições.

O presente trabalho optou por selecionar algumas das práticas mencionadas por Young (2020, p. 61), tendo em vista a necessidade de alinhamento às técnicas utilizadas, mormente pelo fato do uso da *APO assessment tool* para avaliar a maturidade, optando-se assim, por uma abordagem específica.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem por objetivo descortinar os procedimentos metodológicos e os passos percorridos visando alcançar os objetivos propostos (geral e específicos), favorecendo a compreensão das escolhas adotadas nesta pesquisa.

Assim, o capítulo está dividido em duas seções: (I) caracterização do estudo e (II) etapas da pesquisa. Na caracterização do estudo serão apresentadas as seguintes subseções: Concepção (paradigma) de pesquisa, Abordagem de pesquisa, Método de pesquisa, População e amostra de pesquisa, Técnicas de coleta de dados e Técnicas de análise de dados.

Na seção (II) etapas da pesquisa, estão contemplados os aspectos relacionados à elaboração do referencial teórico, consulta nas bases de dados, organização das bibliografias, seleção dos documentos e composição do portfólio, análise dos dados e a síntese dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

3.1.1. Concepção (paradigma) de pesquisa

O ser humano, com sua capacidade de observação e reflexão, busca compreender o mundo ao seu redor. Ao longo do tempo, desenvolveu sistemas cada vez mais complexos para esse fim, que lhe permitem conhecer a natureza e o comportamento das pessoas (GIL, 2008, p. 1)

Essa perspectiva revela ainda um conjunto de crenças básicas que orientam a ação, no caso do pesquisador, na busca da compreensão do fenômeno ou objeto de estudo, ensejando assim a revelação de concepções filosóficas, as quais são moldadas por um conjunto de fatores relacionados às crenças do próprio pesquisador e de seus orientadores, assim como da área ou disciplina na qual a pesquisa se desenvolve (CRESWELL, p. 28, 2010)

Creswell (p. 28, 2010) defende a existência de quatro tipos de concepções filosóficas, a saber pós-positivista, construtivista, reivindicatória/participatória e pragmatista, as quais direcionam o agir do pesquisador, estando resumidas na figura 5:

Figura 6 - Principais elementos de concepções filosóficas em estudos científicos

pós-positivista	Construtivista
<ul style="list-style-type: none"> • Determinação • Reducionismo • Observação e mensuração empíricas • Verificação da teoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento • Significados múltiplos do participante • Construção social e histórica • Geração de teoria
Reivindicatória/Participatória	Pragmatista
<ul style="list-style-type: none"> • Política • Capacitação orientada para a questão • Colaborativa • Orientada para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseqüências das ações • Centrada no problema • Pluralista • Orientada para a prática no mundo real

Fonte: CRESWELL, 2010, p. 29

Entretanto, para possibilitar uma maior compreensão das características apresentadas por Creswell na figura acima, elaboramos um quadro-síntese, ampliando-se as perspectivas relativas a essas concepções:

Quadro 7 - Concepções filosóficas segundo Creswell

Concepção	Descrição/Características
Pós-positivista	representam a forma tradicional de pesquisa, sendo que os problemas estudados refletem a necessidade de identificar e de avaliar as causas que influenciam os resultados, como os encontrados em experimentos. A pesquisa é o processo de fazer declarações e depois refina-las ou abandonar algumas delas em prol de outras declarações. São mais válidas para a pesquisa quantitativa do que para a pesquisa qualitativa.
Construtivista	É encarado como uma abordagem da pesquisa qualitativa. Os construtivistas defendem suposições de que os indivíduos procuram entender o mundo em que vivem e trabalham. O objetivo da pesquisa é confiar o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação a qual está sendo estudada.
Reivindicatória/Participatória	Defende que a investigação da pesquisa precisa estar interligada à política e à uma agenda política. Por isso, a pesquisa contém uma agenda de ação para a reforma que pode mudar as vidas dos participantes, proporcionando uma voz aos participantes, elevando a consciência ou sugerindo uma agenda de mudanças para a melhoria.
Pragmatista	Há uma preocupação com as aplicações, o que funciona e as soluções para os problemas. Não está comprometido com nenhum sistema de filosofia e de realidade. Há uma liberdade de escolha dos métodos, técnicas e procedimentos a serem

	utilizados, ajustando-se as necessidades e propósitos do pesquisador.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Creswell, 2010.

Merriam (2009, p. 1) defende ainda que é fundamental compreender os fundamentos filosóficos subjacentes aos diferentes tipos de pesquisa, tendo em vista que essa compreensão tem o potencial de dirigir ou direcionar os esforços do pesquisador, auxiliando-o na tomada de decisão quanto às escolhas dos *designs* disponíveis, facilitando o planejamento do seu estudo ou pesquisa. Merriam (2009, p. 11) ainda apresenta quatro perspectivas epistemológicas, quais sejam a positivista/pós-positivista, interpretativa/construtivista, crítica e a pós-moderna/pós-estrutural, as quais se encontram alinhadas as concepções filosóficas apresentadas por Creswell (2010).

A partir da leitura e apreensão das concepções formalizadas por Creswell e Merriam, a presente pesquisa utilizou-se, enquanto concepção filosófica, da perspectiva pragmatista, tendo em vista a busca de elementos de caráter prático a serem institucionalizados a partir de um plano de ação, visando implementar práticas de Gestão do Conhecimento em uma unidade no âmbito da SENASP, estando orientada para a prática no “mundo real”.

3.1.2. Abordagem e tipo de pesquisa

De maneira objetiva, Santos e Rados (2020), lecionando sobre os tipos de pesquisa existentes no campo da Gestão do Conhecimento, oferecem uma diferenciação clara entre as características da pesquisa qualitativa e quantitativa, consoante apresentada na figura 6:

Figura 7 - Diferenças fundamentais entre uma pesquisa quantitativa e uma pesquisa qualitativa

<u>Pesquisa Quantitativa</u> X	<u>Pesquisa Qualitativa</u>
A pesquisa quantitativa usa Estatística	A pesquisa qualitativa usa observações e descrições
Os dados podem ser medidos com precisão	Os dados podem ser observados e não medidos
Considerada como objetiva	Considerada como subjetiva
Coleta dados mensuráveis para formular teorias, evidenciar fatos e descobrir padrões	Ajuda a entender as razões, opiniões e motivações subjacentes
Usa principalmente hipóteses	Usa hipóteses ou questões de pesquisa
As técnicas de coleta de dados são altamente estruturadas	As técnicas de coleta de dados são semiestruturadas ou não estruturadas
A amostra é grande e necessariamente estratificada e representativa do conjunto da população	A amostra da população é pequena e insignificante

Fonte: SANTOS, RADOS, 2020, p. 79

A pesquisa qualitativa começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas, apresentando ao final as vozes dos participantes, a reflexão do próprio pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (CRESWELL, 2010, p. 50)

Nessa perspectiva, a escolha da abordagem mais adequada à pesquisa, envolve a combinação confortável da visão de mundo do pesquisador, bem como sua personalidade e habilidades (MERRIAM, 2009, p. 1), dependendo, o êxito da pesquisa, dentre outras questões, das qualidades intelectuais e sociais do pesquisador, destacando-se o seu conhecimento sobre o assunto a ser pesquisado, curiosidade, criatividade, integridade intelectual, atitude autocorretiva, sensibilidade social, imaginação disciplinada, perseverança e paciência e a confiança na experiência (GIL, 2002, p. 18)

Considerando o fato de que o pesquisador atuava no âmbito da CGISP, o processo de escolha da abordagem se mostrou mais fácil, tendo em vista a imersão na unidade estudada, visando a compreensão, a partir da análise de dados extraídos utilizando distintas técnicas de coleta de dados. Para tanto, a partir de Santos e Rados

(2020), elaborou-se o quadro 8, convalidando a característica da abordagem utilizada na presente dissertação:

Quadro 8 - *Checklist* de características

Pesquisa Qualitativa*	Presente Estudo
A pesquisa qualitativa usa observações e descrições	Foram descritos processos de trabalho no âmbito da CGISP
Os dados podem ser observados e não medidos	Os dados coletados foram oriundos dos instrumentos aplicados
Considerada subjetiva	é resultado da análise do pesquisador
Ajuda a entender as razões, opiniões e motivações subjacentes	compreendeu-se a maturidade em GC e o contexto institucional
Usa hipóteses ou questões de pesquisa	definiu-se uma questão de pesquisa no capítulo 1, dirigindo o estudo a sua resposta
As técnicas de coleta de dados são semiestruturadas ou não estruturadas	Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas também
A amostra da população é pequena e insignificante	a amostra está circunscrita a uma Coordenação-Geral

* Sumarizada por Santos e Rados (2020).

Fonte: elaborada pelo autor.

Superada a justificativa da escolha da abordagem que caracteriza o presente estudo, importa esclarecer o tipo de pesquisa selecionado na empreitada que representa essa dissertação. Para tanto, Gil (2002, p. 46), lecionando sobre pesquisa social, defende a reunião de diversos tipos de pesquisas em certo número de grupos, a saber estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais, também chamadas explicativas.

Baseado em Gil (2002, p. 46), elaborou-se o quadro 9, visando possibilitar um *overview* das características gerais dos tipos de pesquisas apresentados:

Quadro 9 - Tipos de pesquisas e suas características

Estudos Exploratórios	Estudos Descritivos	Estudos Explicativos
Visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias	Descrição das características de determinada população ou fenômeno.	Preocupação central de identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos
Menor rigidez no planejamento	Utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados	Maior rigidez no planejamento, sendo, muitas vezes, sucedida por estudos exploratórios e descritivos

Envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso	Utiliza <i>surveys</i> e entrevistas como técnicas de coleta de dados	Utiliza os métodos experimentais, inclusive o observacional
Proporciona visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato	Estuda características de um grupo, níveis de atendimento de órgãos públicos, índices de criminalidade, etc.	o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos

Fonte: elaborado pelo autor

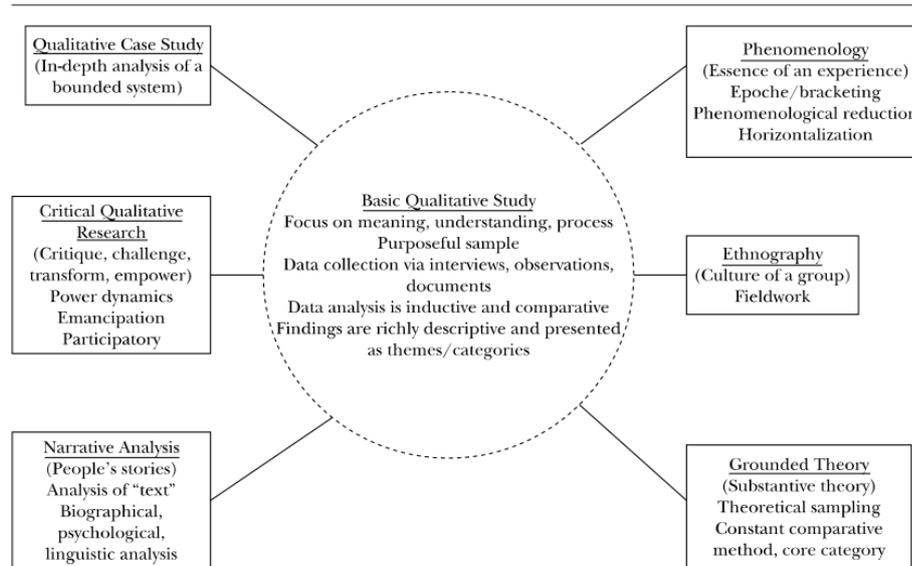
Isto posto, a presente dissertação classifica-se como exploratória na medida em que possibilita uma visão geral acerca da realidade de uma instituição esclarecendo conceitos, sendo do tipo aproximativo, bem como classifica-se ainda em um estudo descritivo, tendo em vista descrever as características do conhecimento nessa instituição, conduzindo a compreensão de que, de fato, as pesquisas descritivas, aliadas às exploratórias, representam aquelas comumente conduzidas por pesquisadores sociais interessados na **aplicação prática** (grifo). Essas são amplamente requisitadas por organizações, tais como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, entre outros. (GIL, 2002, p. 28)

3.1.3. Método de pesquisa

Ao selecionar um tipo de abordagem para a sua pesquisa, o pesquisador, por via de consequência, também se posiciona frente a um tipo de estudo dentro das abordagens escolhidas (qualitativa, quantitativa ou mista). Para tanto, passa a escolher, nesse contexto, a sua estratégia de investigação que proporcionará uma direção mais específica aos procedimentos em um projeto de pesquisa (CRESWELL, p. 35, projeto de pesquisa).

Diversos campos do conhecimento realizam estudos qualitativos, não sendo novidade que existam, para essas áreas do conhecimento, também diferentes estratégias e procedimentos para a compreensão de seus objetos de estudo. Nesse passo, existem diversos autores que apresentam, em suas obras, as classificações relativas às estratégias de investigação, sendo as mais comuns em pesquisas qualitativas (MERRIAM, 2009, p. 21) as representadas na figura 7:

Figura 8 - Tipos de estratégias de investigação qualitativa



Fonte: Merriam, 2009, p. 38

Tratando das estratégias de investigação em estudos qualitativos, Creswell (2010, 37) afirma que na pesquisa qualitativa foi observado um aumento na clareza da percepção dos números e tipos de abordagens ao longo da década de 1990 e do início do século XXI, destacando as seguintes abordagens mais utilizadas: etnografia, teoria fundamentada, estudos de caso, pesquisa fenomenológica e pesquisa narrativa.

Após a definição da questão de pesquisa possibilitou desenhar o percurso metodológico a ser percorrido, adotando-se, como tipos de pesquisa a descritiva e exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa, valendo-se, como estratégia ou método de investigação, o estudo de caso.

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002, p. 54). Assim, o quadro 10 apresenta as características da abordagem "estudo de caso", consoante quadro:

Quadro 10 - Características da abordagem qualitativa

Características	Descrição "Estudo de Caso"
Foco	Desenvolvimento de uma descrição em profundidade e análise de um caso ou múltiplos casos
Tipo de problema mais adequado ao projeto	fornecer uma compreensão em profundidade de um caso ou casos
Origem da disciplina	Baseada na psicologia, direito, ciências políticas e medicina

Unidade de análise	Estudo de um evento, um programa, uma atividade ou mais de um indivíduo
Formas de coleta de dados	Usando múltiplas fontes, como entrevistas, observações, documentos e artefatos
Estratégias para análise de dados	Análise dos dados por meio da descrição do caso e temas do caso, além de temas cruzados
Relatório escrito	Desenvolvimento de uma análise detalhada de um ou mais casos

Fonte: Adaptado de Creswell, 2014

Nesse sentido, evidencia-se que a estratégia de investigação adotada nesse estudo é o “estudo de caso”, haja vista a análise voltar-se a uma realidade específica, como anteriormente dito, favorecendo a compreensão da dinâmica organizacional, mormente em relação ao *status* ou maturidade em GC da CGISP.

3.1.4. População e amostra de pesquisa

O estudo foi conduzido no âmbito da Secretaria Nacional de Segurança Pública, especificamente na CGISP, tendo em vista haver sido essa a unidade escolhida para a análise da maturidade em GC, mormente pelo envolvimento do pesquisador com essa realidade institucional.

Participaram do *survey* vinte e dois profissionais, totalizando a integralidade dos servidores alocados nesse setor. Entretanto, em relação a realização das entrevistas, foram selecionados para participação, os três gestores, sendo o coordenador-geral da CGISP, o coordenador da CMOG e o outro coordenador da CFAI. A escolha destes profissionais para participação na entrevista se deu em virtude do cargo que exerciam no período de realização da pesquisa, pressupondo-se assim, serem possuidores de uma visão mais ampla do contexto no qual estava inserida a CGISP, haja vista as constantes reuniões de caráter estratégico das quais participavam, adicionando-se ainda o fato que estes coordenadores eram oriundos de instituições de segurança pública do Distrito Federal, estando um em plena atividade e os outros dois encontravam-se aposentados, mas optaram por retornar ao trabalho nas funções de confiança. Um panorama dos servidores lotados na CGISP é apresentado nos gráficos 2, 3 e 4.

Um detalhamento maior da unidade será apresentado no capítulo 4, indicando a estrutura organizacional a partir do organograma, bem como as competências e atividades desenvolvidas na CGISP.

A escolha da CGISP como objeto de estudo se justifica por ser essa a unidade na qual o autor encontra-se lotado, participando do processo de transição da CGMISP para CGISP entre 2018 e 2019, integrando a equipe da CGISP desde esse período.

3.1.5. Técnicas de coleta de dados

Considerando que a ideia por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes e dos locais, tendo em vista que esses elementos auxiliarão o pesquisador na compreensão da questão de pesquisa que fora posta (Creswell, 2014, p. 12), torna-se imperioso a definição dos instrumentos ou técnicas que serão utilizados para a coleta dos dados e informações que servirão, após a análise, para apresentação do resultado buscado.

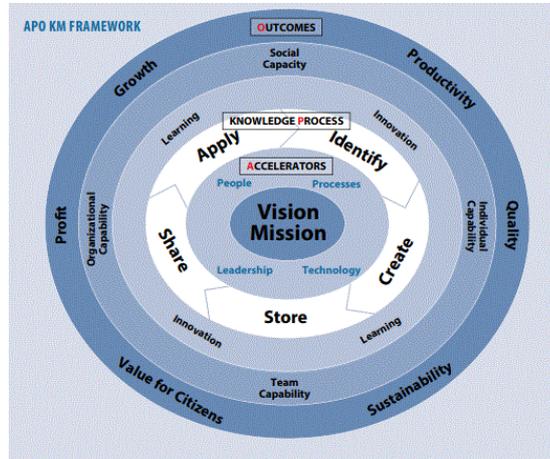
Para tanto, o presente estudo utilizou-se de três técnicas específicas de coleta de dados, as quais proporcionaram, a partir de um exercício de concatenação, uma visão mais geral do *status* da GC na CGISP, sendo aplicadas as seguintes técnicas: 1^a) *Survey* (ferramenta de avaliação da Gestão do Conhecimento da APO), 2^a) Aplicação de entrevistas e 3^a) Pesquisa documental e bibliográfica.

O *survey* utilizado foi uma adaptação da ferramenta de avaliação do conhecimento criada pela APO, cujo objetivo de seu desenvolvimento fora o de auxiliar as organizações na realização de uma **rápida avaliação inicial** (grifo) de sua prontidão para a GC, sendo prescrito que sua aplicação seja realizada antes da implementação de um programa específico de GC, favorecendo assim a compreensão de pontos fortes e oportunidades de melhoria, contribuindo para a identificação de lacunas por parte da organização (YOUNG, 2020, p. 34). Importante mencionar que todos os servidores lotados na CGISP participaram.

Importa registrar que o *survey* foi elaborado utilizando-se a aplicação google formulários, sendo disponibilizado link aos respondentes através do grupo da CGISP criado no aplicativo de mensagens *whatsapp*, bem como foram remetidos aos contatos de maneira individual, fortalecendo o compromisso com a necessidade de respostas. A ferramenta, baseada no framework da APO, avalia sete dimensões, quais sejam a liderança, processos, pessoas, tecnologias, processos de

conhecimento, aprendizado e inovação e, por fim, resultados. Abaixo, a figura 8 apresenta o framework da APO, facilitando a compreensão do *survey* aplicado:

Figura 9 - Framework da APO utilizado como referência para o *survey*



Fonte: YOUNG, 2020.

O framework da APO foi a base para a implementação de várias iniciativas de GC no Brasil e no exterior (SELL, 2020, p. 12), mostrando-se como uma ferramenta sólida e confiável, mormente por haver sido experimentada em diversas organizações, em contextos variados e estruturas distintas, estando assim justificado a sua escolha para o presente trabalho.

O instrumento possibilita a identificação do nível de maturidade da instituição à qual fora aplicada, definindo uma classificação em cinco níveis, a saber reação, iniciação, expansão, refinamento e maturidade, o que será melhor detalhado na seção específica de resultados.

A entrevista fora dimensionada visando compreender, a partir da visão dos gestores lotados na CGISP, aspectos complementares aos dados ofertados pela aplicação da ferramenta de avaliação da APO, contemplando questões relacionadas aos direcionadores estratégicos, práticas de gestão do conhecimento, conhecimento crítico e competência essencial.

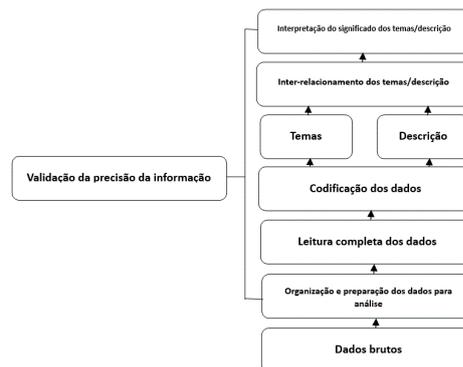
A entrevista, que fora adaptada de Machado (2021), fora aplicada aos três gestores da CGISP, ou seja, aqueles que exerciam cargos de coordenação, sendo um coordenador-geral e outros dois, coordenadores. As entrevistas foram realizadas de maneira presencial, sendo precedidas de assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido. As transcrições das entrevistas encontram-se no Apêndice.

Por fim, a pesquisa documental e bibliográfica auxiliou na compreensão das funções e competências da unidade estudada, qual seja a CGISP, sendo fundamental para o esclarecimento de aspectos relacionados aos elementos que constituem o próprio *framework* da APO, tendo um caráter transversal e sendo utilizada na sustentação dos resultados obtidos a partir da aplicação do *survey* e da entrevista.

3.1.6. Técnicas de análise de dados

A análise dos dados envolve extrair sentido dos dados do texto, preparando os dados para a análise, conduzindo diferentes análises, indo cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados, representando os dados e realizando uma interpretação de significado mais amplo dos dados (Creswell, 2014, p. 12). Essa sistematização se encontra refletida na figura 9:

Figura 10 - Visão geral do processo de análise de dados



Fonte: Adptado de Creswell (2014)

Segundo Gil (2002, p. 125), o processo de análise dos dados compreende vários procedimentos, incluindo a codificação das respostas, a tabulação dos dados e a realização de cálculos estatísticos, por exemplo. Após a análise ou simultaneamente a ela, é possível que ocorra a interpretação dos dados. Essa interpretação, fundamentalmente, envolve estabelecer a conexão entre os resultados obtidos e outros já conhecidos, derivados tanto de teorias quanto de estudos realizados anteriormente.

Nessa esteira, passaremos a utilizar a sistematização adotada por Creswell (2014, p. 218), representada pela figura 9, para explicitar o procedimento que fora utilizado para a análise dos dados que foram coletados, resumindo-os no quadro 11:

Quadro 11 - Resumo da sistematização utilizada na análise dos dados

Ação	Survey	Entrevista	Pesquisa Bibliográfica/Documental
Dados Brutos	O google formulário permitiu a extração das respostas em planilha (.xls)	Foram anotadas as respostas em papel, transcritas a partir da entrevista face a face	Coleta de documentos que permitiram um <i>overview</i> da SENASP e da própria CGISP
Organização e preparação dos dados	A partir da planilha, foram calculados os valores extraídos por quesito/dimensão, possibilitando-se assim, o cálculo da dimensão propriamente dita, tendo em vista ser esse o valor utilizado para a definição do nível de maturidade da CGISP	As anotações/respostas foram digitadas, gerando um arquivo em word (.doc), organizando-se por respondente e quesitos	Criou-se tabela constando os normativos encontrados e o grau de contribuição para a pesquisa
Leitura completa dos dados	Efetuadas a partir da organização dos dados para aumentar a percepção geral		
Codificação dos dados	Estruturados por dimensão	Estruturados por questão abordada	-
Inter-relacionamento dos temas/descrição	Os dados coletados pelo <i>survey</i> e as entrevistas foram inter-relacionados, tendo em vista abordarem informações relevantes e indispensáveis ao atingimento do objetivo geral		proporcionou o posicionamento da CGISP no tocante as questões levantadas no <i>survey</i> e entrevista.
Interpretação do significado de temas/descrições	Refletida nos achados apresentados no capítulo 5 (resultados e discussão)		

Fonte: elaborada pela autor.

A figura 10 consolida uma síntese da caracterização do presente estudo, cujos pontos foram anteriormente abordados e justificados, favorecendo-se assim, a compreensão do caminho percorrido pelo pesquisador, visando responder à questão de pesquisa suscitada:

Figura 11 - Configuração Metodológica da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2. ETAPAS DA PESQUISA

3.2.1 Elaboração do Referencial Teórico e Empírico

O levantamento bibliográfico preliminar pode ser compreendido como um estudo exploratório, uma vez que visa proporcionar ao aluno familiaridade com a área de estudo de seu interesse, incluindo a delimitação da mesma. Isso desencadeia uma série de procedimentos para a localização e busca metódica de documentos relevantes para o tema em discussão (GIL, 2002, p. 61; SEVERINO, 2006, p. 76)

Nesse passo, a bibliografia consultada, a partir da delimitação da questão de pesquisa, serviu para a elaboração da fundamentação teórica, estruturando-se assim, um capítulo específico (Capítulo 2) no presente trabalho, onde foram abordados os constructos que alicerçaram os achados da pesquisa. Nas subseções subsequentes, serão apresentados o passo-a-passo percorrido para a seleção dos principais autores/obras que alicerçaram a fundamentação teórica.

3.2.1.1 Consulta nas bases de dados

No tocante as teses e dissertações, Gil (2022, p. 66) leciona que essas “fontes podem ser muito importantes para a pesquisa, pois muitas delas são constituídas por relatórios de investigações científicas originais ou acuradas revisões bibliográficas”, ressaltando ainda que o valor desses estudos está atrelado a qualidade dos cursos e das instituições nos quais são produzidos.

Assim sendo, foram realizadas buscas por teses e dissertações no repositório da UFSC, especificamente as pesquisas realizadas e disponíveis no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, sendo este o “primeiro programa de pós-graduação em engenharia e gestão do conhecimento criado no Brasil” (UFSC, 2023), tendo sido lançado oficialmente em maio de 2004 na Universidade Federal de Santa Catarina. O referido Programa conquistou prêmios e estabeleceu parcerias nacionais e internacionais. Nas última avaliação quadrienais realizadas pela CAPES, o **PPGECG obteve o conceito 7, o nível mais alto da Capes** (grifo) (UFSC, 2023).

Utilizando-se as expressões “maturidade”, “gestão do conhecimento” e “práticas”, o repositório da UFSC retornou 100 (cem) trabalhos, sendo selecionados, a partir da leitura dos resumos, disponíveis no próprio repositório, 11 (onze) trabalhos, os quais foram utilizados, inclusive, na seção 1.6 (aderência) da presente pesquisa.

3.2.1.2 Organização das Bibliografias

Tratando-se de uma revisão narrativa, optou-se por selecionar as 11 teses/dissertações mencionadas na seção 1.6 (aderência) adicionado a essas, o plano de ensino da disciplina “fundamentos da gestão do conhecimento”, organizando-se as referências mencionadas, em uma planilha de excel, visando selecionar os autores de maior influência nesses documentos.

No total, as referências somadas chegaram a um total de 1.553, sendo aplicada, a esse montante, os critérios de exclusão (legislações, sites, matérias de jornais, vídeos, slides de aula, referências relativas à metodologia científica e títulos que não se relacionassem aos constructos vinculados ao trabalho, previamente delimitado).

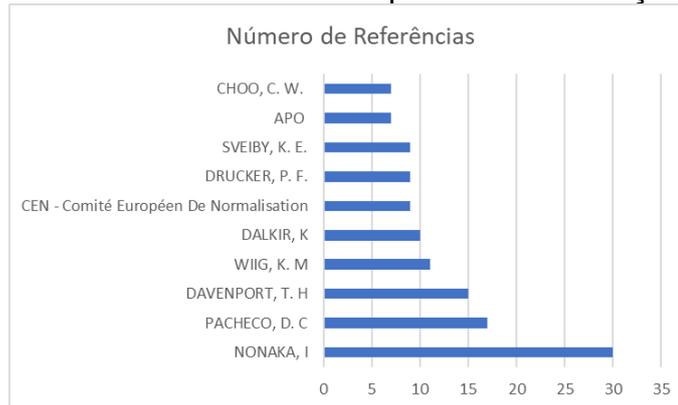
3.2.1.3 Seleção dos documentos e composição do portfólio

O resultado da aplicação dos filtros de exclusão possibilitou a identificação de 443 referências, representando um total de 124 autores, número consideravelmente extenso para os fins pretendidos na pesquisa, adicionando-se mais um critério de exclusão, qual seja o número de referências inferior a 4 menções, o que resultou na localização de 29 autores.

Assim, optou-se por considerar, para fins de revisão narrativa, necessária à fundamentação teórica do presente trabalho, os 10 autores com maior número de

referências, a saber: Ikujiro Nonaka (30), Roberto Carlos dos Santos Pacheco (17), Thomas H. Davenport (15), Karl Wiig (11), Kimiz Dalkir (10), Comitê Europeu de Normalização (9), Peter Ferdinand Drucker (9), Karl-Erik Sveiby (9), Asian Productivity Organization (7) e Chun Wei Choo (7). O gráfico 1 apresenta uma visão geral desses autores:

Gráfico 1 - Autores selecionados para fundamentação teórica



Fonte: elaborada pelo autor.

Os referidos autores são considerados alguns dos principais especialistas em gestão do conhecimento, sendo seus trabalhos amplamente citados e referenciados em pesquisas e publicações sobre o tema. Importa registrar que as referências APO (Asian Productivity Organization) e CEN (Comitê Europeu de Normalização), dizem respeito a obras de organizações específicas e não a autores, pessoas físicas.

4. CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Criada através do Decreto nº 2.315, de 04 de setembro de 1997, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) originou-se da Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública (Seplanseg), iniciativa que teve por objetivo a assunção, por parte do Governo Federal, de um protagonismo necessário, tendo em vista a escalada da violência refletida no clamor da população pela inserção da pauta da segurança nas agendas políticas.

Com a vocação de prestar assessoria ao Ministro de Estado da Justiça e Segurança Pública na definição e implementação da política nacional de segurança pública, teve ainda por competência, na sua gênese, apoiar a modernização do aparelho policial do país, ampliar o sistema nacional de informações de justiça e segurança pública (INFOSEG), promover o intercâmbio de experiências técnicas e operacionais entre os serviços policiais federais e estaduais, implementar o registro civil, estimular a capacitação dos profissionais da área de segurança pública, entre outras iniciativas (BRASIL, 1997).

Nesse caminho, a Senasp foi se adaptando a realidade nacional e as necessidades oriundas desse contexto no âmbito da segurança pública, afirmativa que se alicerça, basicamente, pelos 17 (dezesete) decretos que foram exarados os quais, apesar de focarem na estrutura regimental do próprio Ministério da Justiça, impactaram em maior ou menor grau, na própria estrutura regimental dessa secretaria, seja em relação as alterações de competências, seja em relação as modificações de unidades a ela vinculadas.

Entretanto, os Decretos apenas estabeleciam competências gerais da Senasp e dos departamentos/diretorias, não contemplando, as subunidades a elas vinculadas, o que era relegada a edição dos regimentos internos, instrumentos utilizados para precisar as atribuições daquelas subunidades, favorecendo-se assim o gerenciamento de atividades, processos, pessoas e tecnologias necessárias à efetivação da gestão do conhecimento nesses setores.

Assim, em que pese a edição de 17 (dezesete) decretos que promoveram mudanças estruturais, apenas 03 (três) regimentos foram expedidos durante um período de 25 (vinte e cinco) anos de existência da Senasp, a saber o que fora

instituído através da PORTARIA nº 1.821, de 13 de outubro de 2006, um outro instituído através da PORTARIA nº 1.185, de 20 de dezembro de 2017 e, o último, publicado através da PORTARIA nº 151, de 26 de setembro de 2018, cujo quadro 12 detalha a estrutura estabelecida por esse normativo à época.

Quadro 12 - Regimento interno da SENASP

Norma	Organização
<p>PORTARIA Nº 151, DE 26 DE SETEMBRO DE 2018</p>	<p>1) Diretoria de Políticas de Segurança Pública - DPSP:</p> <p>1.1) Coordenação-Geral de Políticas de Segurança Pública - CGP; 1.2) Coordenação-Geral de Prevenção em Segurança Pública - CGPREV; 1.3) Coordenação-Geral de Modernização das Instituições de Segurança Pública - CGMISP;</p> <p>2) Diretoria de Administração - DIAD:</p> <p>2.1) Coordenação-Geral de Licitações e Contratos - CGLIC; 2.2) Coordenação-Geral de Instrumentos de Repasse - COGIR; 2.3) Coordenação-Geral de Orçamento e Finanças - CGOFIN; 2.4) Coordenação-Geral de Logística - CGLOG</p> <p>3) Diretoria de Ensino, Pesquisa, Análise da Informação e Desenvolvimento de Pessoal - DEPAID</p> <p>3.1) Coordenação-Geral de Pesquisa e Inovação -CGPES; 3.2) Coordenação-Geral de Ensino -CGE 3.3) Coordenação-Geral do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais e sobre Drogas - CGSINESP;</p> <p>4) Diretoria da Força Nacional de Segurança Pública - DFNSP:</p> <p>4.1) Coordenação-Geral de Planejamento e Operações da Força Nacional - CGPLANFN; 4.2) Coordenação-Geral de Administração - CGAD; 4.3) Coordenação-Geral de Polícia Judiciária e Perícia - CGPJ;</p> <p>5) Diretoria de Operações - DIOP</p> <p>5.1) Coordenação-Geral de Planejamento Operacional - CGPOp; 5.2) Coordenação-Geral de Operações Integradas - CGEOP; 5.3) Coordenação-Geral do Sistema Integrado de Comando e Controle - CGSICC;</p> <p>6) Diretoria de Inteligência - DINT</p> <p>6.1) Coordenação-Geral de Inteligência - CGI 6.2) Coordenação-Geral de Integração ao Subsistema de Inteligência de Segurança Pública -CGSISP; 6.3) Coordenação-Geral de Contraineligência - CGCI.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Mais além de questões de estrutura orgânica, um dos pontos que merecem destaque no que diz respeito ao funcionamento da SENASP é o seu capital humano, ou seja, os profissionais que atuam nas diversas áreas desta secretaria, desenvolvendo atividades de cunho administrativo e operacional.

A equipe da SENASP é composta por servidores oriundos das instituições de segurança pública dos estados, dos mais diversos cargos inerentes a essas instituições e com tempos distintos de exercício profissional, cujas atividades, no âmbito da União, encontram-se suportadas por diversos normativos, dos quais se destacam a Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007, Portaria da SENASP nº 144, de 29 de agosto de 2019 e, por fim, pelos Convênios de Cooperação Federativa, estando vigentes, à época da pesquisa, 27 (vinte e sete) desses instrumentos.

Esses servidores são, consoante estabelecido na Portaria da SENASP nº 144/2019, nominados como mobilizados, cuja definição, emprestada pela referida norma, diz respeito a “militares dos Estados e do Distrito Federal e servidores das atividades-fim dos órgãos de segurança pública, do sistema prisional e de perícia criminal dos entes federativos que celebrarem convênio” na forma de legislações específicas.

Mister se faz, para fins de consolidação de compreensão da figura do servidor mobilizado e sua importância, a previsão fixada nos Convênios de Cooperação Federativa, cuja cláusula primeira (do objeto), dentre outros pontos, afirma que o instrumento tem por objeto “firmar Cooperação Federativa para estruturar a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP)”, ou seja, essa força de trabalho se mostra essencial e sensível para a própria existência da SENASP, haja vista que sua estrutura tem dependência da atuação desses profissionais.

A Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007, dispôs sobre a cooperação federativa, especificamente no âmbito da segurança pública, autorizando a União na pactuação de convênios para execução de atividades e serviços imprescindíveis à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2007).

A norma citada fora estruturada visando, precipuamente, atividades operacionais, perspectiva extraída das atividades e serviços imprescindíveis à preservação da ordem pública, destacadamente o policiamento ostensivo, cumprimento de mandados de prisão e alvarás de soltura, guarda, vigilância e a custódia de presos, serviços de perícia, registro e investigação de ocorrências policiais, atividades relacionadas à segurança de grandes eventos, atividades de

inteligência de segurança pública, coordenação de ações e operações integradas, auxílio na ocorrência de catástrofes ou desastres coletivos e o apoio às atividades de conservação e policiamento ambiental (BRASIL, 2018)

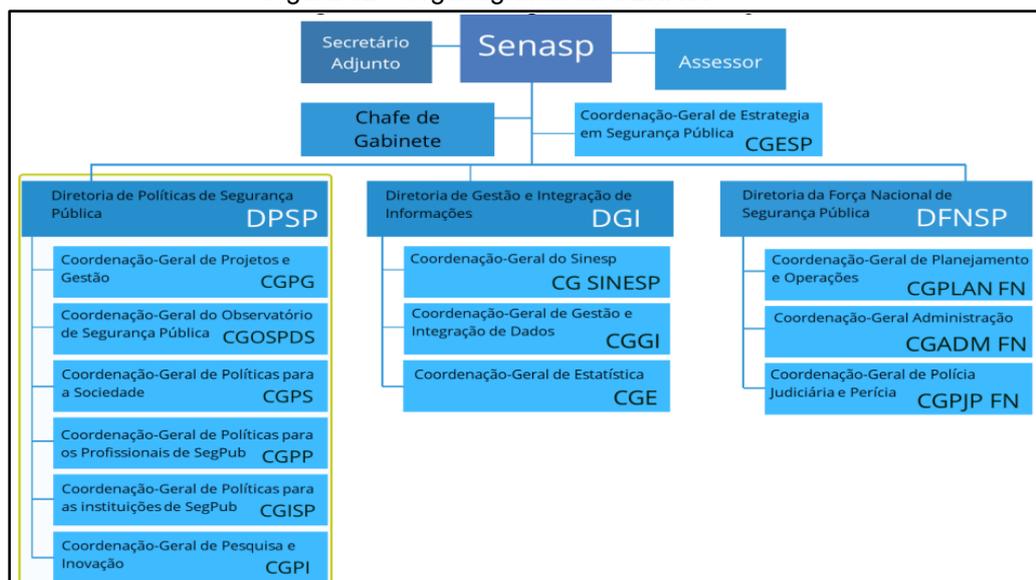
Nesse contexto, merece destaque a redação dada Lei nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, que inseriu, no âmbito da Lei nº 11.473/2007, a previsão da cooperação federativa para o desenvolvimento de atividades de apoio administrativo e de projetos na área de segurança pública (BRASIL, 2018), atividades essas que caracterizam em maior grau, a rotina da CGISP, subunidade que será caracterizada na seção seguinte.

4.1.1. Coordenação-geral de políticas para as instituições de segurança pública (CGISP)

Antes de se adentrar especificamente na realidade da CGISP, enquanto *locus* do presente estudo, importante a elaboração de um *overview* da Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP), tendo em vista a subordinação daquela em relação a essa diretoria, favorecendo a inferência que se faz necessária para a compreensão da competência da CGISP no contexto dessa pesquisa.

O organograma da SENASP (Figura 11) ajuda a ilustrar os níveis e relações hierárquicas da secretaria:

Figura 12 - Organograma da SENASP



Fonte: Soares (2004)

O Decreto nº 9.360, de 07 de maio de 2018, editado ainda sob o governo Michel Temer, previu a criação da Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP) atribuindo-lhe um conjunto de competências, consoante se verifica da própria norma:

Art. 12. À Diretoria de Políticas de Segurança Pública compete:

I - articular, propor, formular, implementar e avaliar políticas, programas e projetos de segurança pública, prevenção social e controle da violência e criminalidade;

II - fomentar a utilização de métodos de gestão e controle para melhoramento da eficiência e da efetividade dos órgãos de segurança pública;

III - fomentar a utilização de novas tecnologias na área de segurança pública com vistas ao fortalecimento e à modernização de suas instituições;

IV - estimular e promover o intercâmbio de informações e experiências entre órgãos governamentais, entidades não governamentais e organizações multilaterais, nacionais e internacionais; e

V - assistir o Secretário Nacional de Segurança Pública na elaboração de propostas de atos normativos em assuntos relacionados à segurança pública.

Assim, o desempenho dessas competências pressupunha o compartilhamento de responsabilidades, à época, com as suas coordenações-gerais subordinadas, a saber: coordenação-geral de políticas de segurança pública (CGP), coordenação-geral de prevenção em segurança pública (CGPREV) e a coordenação-geral de modernização das instituições de segurança pública (CGMISP).

Como se observa no Quadro 13, as competências das coordenações-gerais foram descritas a partir da aprovação do regimento interno, o que se deu através da edição da PORTARIA Nº 151, DE 26 DE SETEMBRO DE 2018. A partir disso é possível ter uma visão ampla do status anterior à criação da CGISP, o que será discutido mais adiante:

Quadro 13 - Competência DPSP e Coordenações-Gerais (PORTARIA Nº 151/2018)

COMPETÊNCIAS
Diretoria de Políticas de Segurança Pública (DPSP)
<p>I - articular, propor, formular, implementar e avaliar políticas, programas e projetos de segurança pública, prevenção social e controle da violência e criminalidade;</p> <p>II - fomentar a utilização de métodos de gestão e controle para melhoramento da eficiência e da efetividade dos órgãos de segurança pública;</p> <p>III - fomentar a utilização de novas tecnologias na área de segurança pública com vistas ao fortalecimento e à modernização de suas instituições; IV - estimular e promover o intercâmbio de informações e experiências entre órgãos governamentais, entidades não governamentais e organizações multilaterais, nacionais e internacionais; V - assistir o Secretário Nacional de Segurança Pública na elaboração de propostas de atos normativos em assuntos relacionados à segurança pública;</p> <p>VI - coordenar a prospecção, inovação e padronização de equipamentos, tecnologias, soluções e produtos de segurança pública;</p> <p>VII - coordenar e orientar a elaboração da metodologia de planejamento, formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas de segurança pública, no âmbito da Secretaria; e</p> <p>VIII - Rede Integrada de Bancos de Perfis Genéticos - CG - RIBPG, visando promover o apoio logístico.</p>
Coordenação-Geral de Políticas de Segurança Pública (CGP)
<p>I - articular, analisar, propor, formular e avaliar políticas, programas e projetos de segurança pública;</p> <p>II - analisar propostas legislativas sobre temas afetos à segurança pública;</p>

III - analisar, propor e avaliar legislação de segurança pública em articulação com a Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares do Ministério da Segurança Pública;

IV - coordenar o levantamento de informações para proposição de políticas e de legislação relacionadas à segurança pública; e

V - coordenar a elaboração e proposição da metodologia de planejamento, de formulação, de implementação, de monitoramento e de avaliação de políticas de segurança pública, no âmbito da Secretaria.

Coordenação-Geral de Prevenção em Segurança Pública (CGPREV)

I - planejar, articular, coordenar e avaliar ações de prevenção à violência e à criminalidade;

II - fomentar a integração entre as instituições de segurança pública, outros órgãos governamentais e a sociedade para a promoção da gestão participativa em segurança pública; e

III - planejar, coordenar e fomentar a implantação da política de polícia de proximidade.

Coordenação-Geral de Modernização das Instituições de Segurança Pública (CGMISP)

I - promover a identificação de demandas de estruturação e de modernização dos órgãos de segurança pública, visando a subsidiar a política de investimentos da Secretaria;

II - articular e interagir com os órgãos de segurança pública federais, estaduais e municipais para a realização de estudos de levantamento de dados, bem como elaboração de propostas e desenvolvimento de projetos que levem à modernização e melhoria das atividades das instituições e dos órgãos de segurança pública;

III - propor a alocação de recursos orçamentários anualmente, necessários à implementação das ações de modernização das instituições de segurança pública;

IV - analisar e implementar políticas, programas e projetos de modernização, alinhados à Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social, observando-se as características regionais, e específicas de cada órgão e instituição de segurança pública; e

V - propor, organizar e coordenar conferências públicas, seminários, congressos, fóruns e demais eventos relacionados à área de modernização das instituições de segurança pública, em articulação com a Coordenação de Apoio Técnico e Administrativo.

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a PORTARIA Nº 151/2018 acrescentou mais 03 (três) incisos, materializados em competências adicionais, as quais não estavam previstas no Decreto nº 9.360, de 07 de maio de 2018, parecendo-nos uma ação para açambarcar iniciativas correntes à época e que não estavam alinhadas com nenhuma outra estrutura da própria SENASP.

Entretanto, com a mudança da gestão presidencial no Brasil, com a saída do presidente Michel Temer e a assunção de Jair Bolsonaro, que, dentre as primeiras iniciativas do novo governo, ano de 2019, reformulou a estrutura do Ministério da Justiça e Segurança Pública através da edição do Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019, prevendo-se, nessa nova estrutura a criação da Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP) subordinada à DPSP.

Uma outra mudança importante, na esfera normativa, ocorreu com a edição da Portaria nº 429, de 30 de setembro de 2021, expedida no âmbito do MJSP, criando na estrutura da CGISP 02 (duas) coordenações, a saber: Coordenação de Políticas de Modernização e Aparelhamento (CMOG) e Coordenação de Fortalecimento e Aprimoramento das Instituições de Segurança Pública (CFAI).

Assim, em que pese a existência normativa dessas estruturas, durante o exercício 2019-2022 (período presidencial), a CGISP e suas coordenações vinculadas permaneceram sem um regimento interno capaz de definir suas competências, dificultando-se assim, o dimensionamento das atividades, tarefas e processos a serem adotados, insumos essenciais para o dimensionamento de iniciativas de gestão do conhecimento para promover maior eficiência, efetividade e relevância dessa estrutura para a própria SENASP.

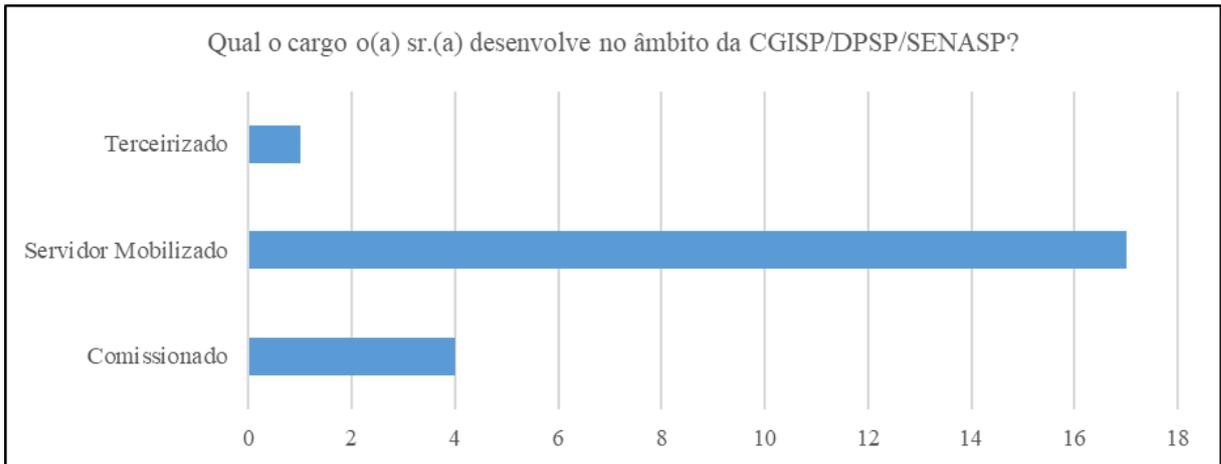
Diante da ausência de clareza em relação ao desempenho de suas atividades, a CGISP passou a considerar um *mix* de competências, baseado em uma interpretação das competências das antigas CGP e CGMISP, cujas responsabilidades estavam devidamente fixadas na PORTARIA Nº 151/2018.

Empreendeu-se, como uma técnica de coleta de dados (como se verificará em capítulo relativo à metodologia), a realização de questionário visando obter os dados necessários para posicionar a CGISP em relação a maturidade em GC, introduzindo-se, antes da aplicação propriamente dita dos quesitos adaptados da ferramenta de avaliação de gestão do conhecimento da Asian Productivity Organization – APO, questões para caracterização da unidade analisada.

A equipe da CGISP, à época da pesquisa, era integrada por 22 (vinte e dois) servidores, que se dividiam em atividades relacionadas a elaboração de programas e projetos, fiscalização de contratos, instrumentalização de processos para aquisições, respostas a pedidos oriundos do Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), manifestação sobre solicitações de parlamentares e instituições no tocante a recursos financeiros e materiais, entre outras questões residuais, resultado de uma análise prévia formulada no âmbito do gabinete da DPSP.

O gráfico 2 apresenta um perfil relativo ao vínculo empregatício dos servidores que atuam no âmbito da CGISP:

Gráfico 2 - Vínculo empregatício servidores CGISP

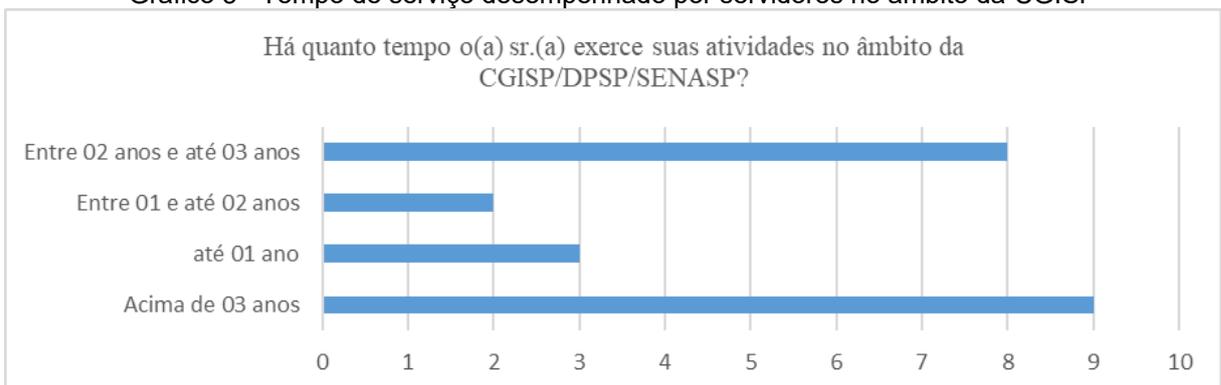


Fonte: elaborado pelo autor.

Como se pode verificar, aproximadamente 74% (setenta e quatro por cento) dos servidores alocados na CGISP são oriundos das instituições de segurança pública dos estados, inexistindo servidores de carreira lotados na Coordenação-Geral que, conta ainda, com 01 (uma) servidora terceirizada e 04 (quatro) servidores comissionados, os quais exercem as funções de chefia da coordenação-geral e coordenações vinculadas, bem como o secretariado dessas estruturas.

Um outro ponto importante, no tocante ao perfil profissional da CGISP, diz respeito ao tempo de serviço prestado dentro da estrutura. O gráfico 3, apresenta uma média do tempo no qual os servidores estão inseridos no contexto da Coordenação-Geral:

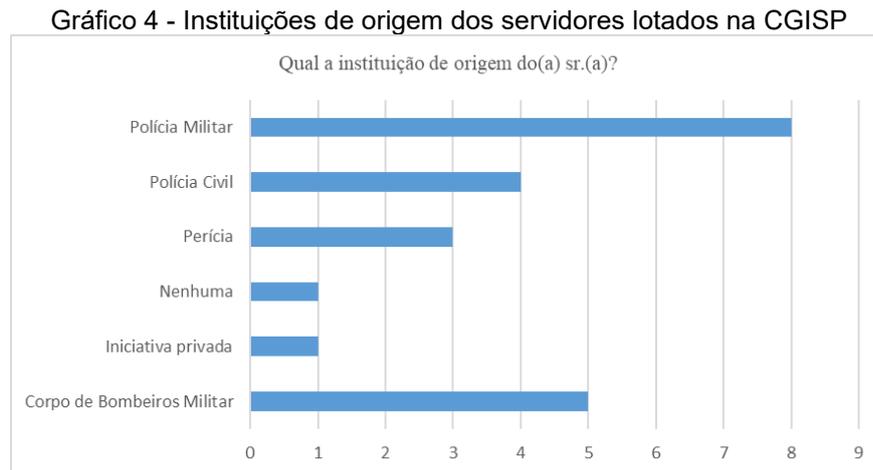
Gráfico 3 - Tempo de serviço desempenhado por servidores no âmbito da CGISP



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, portanto, que 74% dos integrantes da CGISP possuem mais de 02 (dois) anos de atuação na estrutura, demonstrando familiaridade com as atividades ali desenvolvidas e os principais óbices ao desempenho das funções desempenhadas na estrutura da DPSP e da SENASP, inclusive. Destaque-se que, apenas 03 (três) servidores possuíam menos de 01 (um) ano de atividade no setor.

Importa consignar que os servidores da CGISP, em sua maioria mobilizados, são oriundos de diversas instituições, com destaque as instituições de segurança pública dos estados, estando assim distribuídos: 08 (oito) policiais militares, 04 (quatro) policiais civis, 03 (três) peritos, 05 (cinco) bombeiros militares e 02 (dois) profissionais não integrantes da estrutura de segurança pública, consoante se verifica no gráfico 4:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em que pese não haver sido objeto de questionamento por ocasião da elaboração do questionário aplicado, os servidores oriundos das instituições de segurança pública possuem tempos variados de atuação em suas respectivas instituições, formações acadêmicas distintas e origens geográficas distintas, havendo integrantes de todas as regiões do país. Tal realidade se mostra um desafio para a implantação da gestão do conhecimento, mas também uma oportunidade, haja vista potencializar a efetivação da espiral do conhecimento, permitindo-se a transformação dos conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa, favorecendo a consolidação de uma cultura de aprendizado organizacional, tendo em vista que uma das funções da organização em um processo de criação do conhecimento é facilitar, através da estruturação de um contexto apropriado, as atividades em equipe, contribuindo para a construção do conhecimento em nível individual (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 83).

Apresentados os contextos normativos e organizacionais que caracterizam o ambiente da CGISP, passaremos, na seção abaixo, aos resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta de avaliação de maturidade da APO, discutindo os seus

resultados, elementos indispensáveis para a proposição de um plano de gestão do conhecimento para aquela estrutura pública.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com a aplicação do questionário (ferramenta de avaliação da maturidade em GC da APO) utilizando-se a ferramenta *google forms*, conforme mencionado no item 3.5 (técnicas de coleta de dados), pôde-se consolidar os resultados em uma planilha no software Excel, o que, a partir das fórmulas aplicadas permitiu análise dos resultados por dimensão, tendo em vista o cálculo das médias dos critérios de cada uma delas utilizando-se estatística descritiva, explicitando-se os achados em um gráfico do tipo radar, resultado do somatório das dimensões, classificando-se a CGISP no nível iniciação, como se verá adiante.

Mais além da aplicação do questionário, a presente seção apresenta os achados das entrevistas aplicadas, tendo em vista que captaram a percepção dos gestores no tocante a temas-chave e sensíveis para os propósitos definidos no presente trabalho, abordando-se questões relativas aos direcionadores estratégicos, práticas de GC e conhecimentos críticos e essenciais.

5.1.1. Diagnóstico de maturidade em Gestão do Conhecimento

5.1.1.1. Dimensão Liderança

Essa dimensão avalia a capacidade da organização de liderança para enfrentar os desafios de uma economia baseada no conhecimento. A liderança em Gestão do Conhecimento (GC) é avaliada com base nas políticas e estratégias implementadas pela organização. A avaliação da capacidade de liderança também considera os esforços da organização em iniciar, orientar e manter práticas de GC dentro da empresa (YOUNG, 2020, p. 20)

A liderança ou alta administração desempenha um papel crucial no sucesso da implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas. Em primeiro lugar, a liderança é responsável por direcionar o esforço de implementação da GC, apresentando e reforçando a visão e estratégias alinhadas com os direcionadores estratégicos da organização. Além disso, a avaliação da capacidade da liderança, abrange não apenas a condução da implantação de políticas e práticas de GC na organização, mas também o engajamento da liderança no processo de transformação organizacional (BATISTA, 2012, p. 56; SELL et al, 2020, p. 18)

Nessa perspectiva, foram elaborados seis critérios ou perguntas, conformando assim a dimensão “Liderança” a partir dos pressupostos que a caracterizam consoante os estudiosos mencionados, cujo resultado se encontra consolidado no quadro abaixo:

Quadro 14 - Resultados da dimensão "Liderança"

ID	Categoria	Pontuação
1	A organização possui e compartilha uma estratégia e uma visão para o conhecimento que está fortemente ligada aos seus objetivos e planejamento estratégico	2,8
2	Na organização, existe apoio institucional para a implantação de iniciativas de gestão do conhecimento (como, por exemplo, equipes de melhoria da qualidade, comunidades de prática, redes formais de conhecimento, uma unidade de coordenação da gestão do conhecimento, escritório de projetos, lições aprendidas)	2,7
3	A organização aloca recursos (orçamento, horas, consultorias) específicos para as suas iniciativas de gestão do conhecimento	2,8
4	A organização tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (exemplos: proteção de propriedade intelectual, segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações)	2,7
5	Os gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, e dedicam o tempo necessário disseminando informações para as suas equipes e facilitando o fluxo horizontal de informação entre as suas equipes e as equipes de outros departamentos/divisões/unidades	3,2
6	Gestores e coordenadores promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação e o compartilhamento e a criação do conhecimento	3
Resultado da Dimensão		17,2

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão “liderança” foi a segunda com maior pontuação, o que, provavelmente, fora resultado do movimento iniciado no âmbito da SENASP para a aprovação de um plano estratégico, intitulado INOVASENASP 2022-2027, o que fora formalizado através da Portaria SENASP/MJSP nº 488, de 21 de dezembro de 2022.

Em virtude de sua edição após período eleitoral, ou seja, cediço a mudança em nível presidencial e, por via de consequência, os gestores das instituições vinculadas ao MJSP. Entretanto, em que pese essa realidade, verifica-se que há uma intenção na atuação da liderança, representada, principalmente, pelo Secretário Nacional de Segurança Pública à época, oriundo da Polícia Militar do Distrito Federal, instituição com uma forte cultura de planejamento.

A categoria mais avaliada na dimensão foi a que assevera que os “gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo”, sendo isso um fato e resultado da experiência profissional dos gestores atuantes no âmbito da CGISP, sendo um papiloscopista da polícia civil, um coronel da reserva remunerada e um agente de polícia civil aposentado, ambos do Distrito Federal, com um longo histórico de contribuição para as suas instituições.

5.1.1.2. Dimensão Processos

A dimensão processo avalia a utilização do conhecimento na gestão, implementação e aprimoramento dos principais processos de trabalho da organização. Além disso, examina em que medida a organização realiza avaliações contínuas e busca melhorias em seus processos de trabalho para alcançar um desempenho aprimorado. A contribuição de processos sistemáticos e efetivamente modelados é considerada para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, bem como promover a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública. A análise abrange a maneira como o conhecimento é empregado na definição e execução dos processos finalísticos, de suporte e de gestão na organização (YOUNG, 2020, p. 20; BATISTA, 2012, p. 60; SELL et al, 2020, p. 18)

Os seis critérios ou questões relacionados à dimensão “processos” foram dimensionados visando captar uma visão geral da realidade existente, proporcionando-se assim, uma análise mais precisa, consoante quadro abaixo:

Quadro 15 - Resultados da dimensão "Processos"

ID	Categoria	Pontuação
7	A organização possui processos sistemáticos que determinam as competências essenciais aos desafios e a seus objetivos estratégicos (competências essenciais: capacidades importantes do ponto de vista estratégico e que geram vantagem competitiva)	2,7
8	A organização define fluxos de trabalho e processos-chave para agregar valor a clientes e parceiros, e alcançar excelência no desempenho organizacional	2,9
9	Na estruturação de processos, são contemplados os seguintes fatores: compartilhamento de conhecimento, novas tecnologias, flexibilidade, eficiência e eficácia	2,7

10	A forma como os processos estão estruturados permite gerenciar situações de crise ou imprevistos para assegurar a prevenção, a recuperação e a continuidade das operações	2,6
11	A organização implementa e gerencia processos-chave para assegurar o atendimento às exigências e à sustentabilidade dos seus resultados	2,6
12	A organização avalia e melhora continuamente os seus processos de trabalho para alcançar melhor desempenho, reduzir a variação, melhorar produtos/serviços e para se manter atualizada no tocante às práticas e tendências de excelência em gestão	2,7
Resultado da Dimensão		16,2

Fonte: elaborado pelo autor

Figurando em quarta colocada em termos de contribuição com o resultado final alcançado na avaliação de maturidade, a dimensão “processos” revelou ser ainda incipiente a existência de processos-chave ou amadurecidos no âmbito da CGISP, decorrente, tal situação, maiormente da ausência de competências regimentais específicas, criando essa lacuna na condução das atividades da unidade.

Outro ponto de destaque e que revela fragilidades, é a pontuação obtida na categoria “a forma como os processos estão estruturados permite gerenciar situações de crise e imprevistos”, sendo uma das menores pontuações, revelando assim a ausência de mecanismos de prevenção para a recuperação e continuidade de operações, já que no âmbito da segurança pública as crises de mostram como uma certeza (tomada de cidades, guerra entre facções, desastres climáticos, etc.), em que pese não se saber o dia/hora, porém a clareza de que essas ocorrerão.

5.1.1.3. Dimensão Pessoas

Na avaliação desta dimensão, considera-se a habilidade da organização em estabelecer e manter uma cultura organizacional voltada para o conhecimento e a aprendizagem. São analisados os esforços da organização para promover a partilha de conhecimento e a colaboração. Além disso, é examinado o progresso no desenvolvimento dos trabalhadores do conhecimento. Examina-se, portanto, a capacidade de a organização criar e manter uma cultura baseada no conhecimento organizacional, desenvolvendo trabalhadores do conhecimento, no que tange à educação dos servidores (YOUNG, 2020, p. 20; SELL et al, 2020, p. 18)

Para Batista (2012, p. 58), as pessoas são extremamente relevantes no que tange a implementação de uma cultura de GC, devendo, por essa perspectiva, investir

em iniciativas que promovam o desenvolvimento de carreiras e geração de habilidades, posto que isso contribuirá para que a organização alcance os seus objetivos, melhorando assim, o próprio desempenho organizacional.

O quadro a seguir, consolida o resultado dessa dimensão a partir da avaliação de maturidade aplicada, abordando questões vinculadas a práticas e aos processos de GC:

Quadro 16 - Resultados da dimensão "Pessoas"

ID	Categoria	Pontuação
13	Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreira, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e contribuem para o melhor desempenho da organização	3,3
14	O processo de indução/integração de novos colaboradores na organização é sistemático e permite que eles se familiarizem com a gestão do conhecimento e com seus benefícios, tecnologias, práticas, documentos e ferramentas	2,8
15	A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (coaching: focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança; mentoring: atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de diferentes níveis de experiência, de caráter informal e sem prazo para terminar; tutoring: tipo de mentoring que ocorre durante o desenvolvimento de uma tarefa ou processo durante um tempo específico)	2,0
16	A organização possui uma base de conhecimento de fácil acesso, com as competências específicas de cada colaborador	2,2
17	O compartilhamento do conhecimento e a colaboração são ativamente incentivados, reconhecidos e melhorados entre as equipes de colaboradores	2,8
18	Os colaboradores são organizados em pequenas equipes/grupos para responder a problemas/preocupações no ambiente de trabalho (exemplos: círculos de qualidade, equipes de melhoria, equipes interfuncionais, comunidades de prática)	2,5
Resultado da Dimensão		15,6

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão “pessoas” foi a antepenúltima colocada no ranking das dimensões avaliadas, ficando atrás das dimensões “resultados” e “processos de conhecimento”, destacando-se a categoria “a organização possui processos formais de *mentoring*, *coaching* e *tutoring*” como um vetor para a reduzida nota atribuída a essa dimensão.

Pode-se inferir, nesse contexto, que em virtude do perfil dos servidores da CGISP, ou seja, da diversidade de formações e instituições de origem as quais esses se vinculam, que a ausência de práticas como *mentoring*, *coaching* e *tutoring* mostra-se prejudicial à execução das tarefas desenvolvidas no âmbito da coordenação,

revelando-se assim uma importante oportunidade de melhoria, como se verá no quadro 21 (Forças e Oportunidades para melhoramento das dimensões de GC).

5.1.1.4. Dimensão Tecnologia

Para Young (2020, p. 20), a dimensão “Tecnologia” analisa a capacidade da organização de desenvolver e fornecer soluções baseadas em conhecimento, tais como ferramentas colaborativas e sistemas de gerenciamento de conteúdo. A confiabilidade e a acessibilidade dessas ferramentas também são avaliadas.

Davenport (2003, p. 60) alerta que a gestão do conhecimento é muito mais que tecnologia e que apenas a tecnologia, isoladamente, não transforma uma empresa em criadora do conhecimento, entretanto, ressalta a importância dessa dimensão como um impulsionador de práticas de GC nas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A partir desse contexto, a dimensão buscou avaliar a realidade existente, seja através da oferta de uma infraestrutura física adequada, seja a partir do suporte indispensável ao funcionamento dos processos existentes. O quadro abaixo registra o resultado dessa dimensão:

Quadro 17 - Resultados da dimensão "Tecnologia"

ID	Categoria	Pontuação
19	A organização possui técnicos e infraestrutura de TI (exemplos: internet, extranet, intranet, website e software) para apoiar as iniciativas de gestão do conhecimento	3,9
20	A infraestrutura de TI está alinhada à estratégia de gestão do conhecimento da organização	3,4
21	Todos os colaboradores da organização têm acesso a computador	4,6
22	Na organização, todos os colaboradores têm um endereço de e-mail e acesso à internet/intranet	4,6
23	As informações publicadas na intranet/portais são atualizadas regularmente	4,0
24	A extranet/intranet (ou uma rede similar) é usada como uma das principais fontes de comunicação para apoiar a transferência de conhecimento ou o compartilhamento de informações da organização	3,9
Resultado da Dimensão		24,4

Fonte: elaborado pelo autor.

A dimensão tecnologia foi responsável por 20,20% do resultado final da avaliação de maturidade, figurando como a dimensão melhor avaliada, destacando-se as categorias que tratam da disponibilidade de computadores para os servidores, assim como a oferta individualizada de e-mails e de acesso à internet/intranet de qualidade.

Destaca-se ainda a disponibilização de técnicos e de infraestrutura de tecnologia da informação, sendo esses elementos de destaque no desenvolvimento e manutenção de iniciativas de gestão do conhecimento. Importante também, apontar que há a disponibilização de informações em portais de forma atualizada, ou seja, os servidores tem acesso ao que se está desenvolvendo na SENASP, favorecendo-se assim, o desenvolvimento das tarefas da CGISP.

Em que pese a dimensão ser bem avaliada, identifica-se potencial para aprimorar a eficiência dos recursos disponíveis, mormente quando da introdução, sistemática, das práticas sugeridas no plano de ação, cujo suporte da tecnologia favorecerá o processo de GC, mormente em relação ao armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

5.1.1.5. Dimensão Processos de Conhecimento

Para Sell *et al* (2020, p. 18), a dimensão “processos de conhecimento” objetiva avaliar a capacidade de a organização gerir e maximizar o valor do capital intelectual, bem como desenvolver e oferecer programas e serviços baseados no conhecimento.

Nesse sentido, acrescenta Young (2020, p. 20), a dimensão analisa a capacidade da organização, na perspectiva dos processos de conhecimento mencionados no framework da APO, em identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento sistematicamente, sendo estas, para Batista (2012, p. 62), atividades principais que devem ser mobilizadas sistematicamente.

Compreender os “processos de conhecimento” é um passo fundamental para que uma organização possa aprender e inovar, gerando valor aos serviços por ela prestados no caso de organizações da administração pública. Assim, segue no quadro a seguir, os resultados da referida dimensão:

Quadro 18 - Resultados da dimensão "Processos de Conhecimento"

ID	Categoria	Pontuação
----	-----------	-----------

25	A organização tem processos sistemáticos de identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento	2,8
26	A organização mantém um inventário que identifica e localiza recursos de conhecimento (espaços de colaboração, troca de conhecimento, portais, mídia, sistemas)	2,8
27	O conhecimento adquirido a partir de tarefas ou projetos concluídos é documentado e compartilhado	2,6
28	A organização possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos no processo de desligamento de colaboradores (conhecimento crítico: conhecimento estratégico para a organização e seus resultados)	2,2
29	A organização compartilha as melhores práticas e lições aprendidas para que não haja um constante reinventar da roda e retrabalho	2,3
30	As atividades de benchmarking são realizadas dentro e fora da organização, e os resultados são usados para melhorar o desempenho organizacional e criar novo conhecimento (benchmarking: método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com o de outras organizações de referência, com vistas a promover melhoria e inovação)	2,2
Resultado da Dimensão		14,9

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão “processos de conhecimento” foi a pior avaliada consoante os servidores respondentes do questionário aplicado, pressupondo-se que tal resultado é decorrente ainda da falta de clareza destes em relação aos constructos “conhecimento” e “gestão do conhecimento”, pressupostos básicos para posicionar a compreensão em relação aos processos a eles vinculados.

Destaque deve ser dado a categoria “a organização possui iniciativas de retenção de conhecimentos críticos no processo de desligamento de colaboradores”. Isso se mostra relevante em virtude da alta rotatividade de colaboradores que caracteriza a própria SENASP e com reflexos necessários na CGISP, tendo em vista que muitos servidores mobilizados, cujo prazo base de mobilização encontra-se estabelecido em doze meses, encontram-se submetidos as questões de conveniência e oportunidade dos respectivos chefes de suas instituições em seus estados de origem, o que, por vezes, dificulta a retenção de conhecimentos.

5.1.1.6. Dimensão Aprendizagem e Inovação

Determina a capacidade de a organização incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação por meio de processos de conhecimentos sistemáticos. Avalia o incentivo de valores de aprendizagem e inovação, com a abertura a novas

ferramentas e técnicas de gestão às novas ideias e aos erros, que devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem (SELL, 2020, p. 18)

Importante destacar que os constructos aprendizagem e inovação estão intrinsecamente relacionados a gestão do conhecimento, tendo em vista que resultam dos processos de conhecimento, como abordados na dimensão anteriormente avaliada. Para tanto, o resultado da dimensão encontra-se abaixo formalizada:

Quadro 19 - Resultados da dimensão "Aprendizagem e Inovação"

ID	Categoria	Pontuação
31	A organização articula e reforça continuamente a aprendizagem e a inovação	2,9
32	A organização considera a atitude de assumir riscos ou erros como oportunidades de aprendizagem desde que isso não ocorra repetidamente	2,6
33	Equipes interfuncionais/inter-áreas são organizadas para resolver problemas ou lidar com situações preocupantes que ocorram em diferentes áreas da organização	2,5
34	Os colaboradores têm autonomia para empreender, e suas ideias e contribuições são geralmente valorizadas pela organização	2,8
35	Os gestores estão dispostos a testar novas ferramentas e métodos	2,9
36	Os colaboradores são incentivados a trabalhar junto com outros e a compartilhar informação	3,2
Resultado da Dimensão		16,9

Fonte: elaborado pelo autor

A dimensão “aprendizagem e inovação” foi a terceira melhor pontuada, revelando-se assim, um potencial institucional, no caso da CGISP, que possibilite a construção de processos de conhecimento sistemáticos, ampliando a capacidade de compartilhamento do conhecimento tácito para gerar conhecimento explícito, numa espiral (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 83)

Atenção especial, deve ser dada à categoria “equipes interfuncionais/inter-áreas”, tendo em vista que um dos produtos da atuação da CGISP são os projetos e que, via de regra, essas iniciativas perpassam outros setores, demonstrando assim uma fragilidade na concepção, articulação e coordenação dessas equipes para entrega de serviços com valor agregado pela CGISP/SENASP.

Mister se faz destacar, que no Caderno do Plano Estratégico da Senasp, há expressa previsão de a inovação e a aprendizagem são processos de apoio e que tem o condão de promover auxílio e executar processos finalísticos da própria Senasp,

caracterizando-se como “medidas essenciais para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. O processo de inovação não vem de um talento nato ou traço pessoal, sendo que exige competência e trabalho contínuo” (Portaria SENASP/MJSP nº 488, de 21 de dezembro de 2022).

5.1.1.7. Resultados

A categoria mede a capacidade da organização de aumentar o valor para os clientes e cidadãos através de produtos e serviços novos e melhorados. A capacidade da organização de aumentar produtividade, qualidade, lucratividade e crescimento sustentável através do uso eficaz de recursos e como resultado da aprendizagem e da inovação avaliada (YOUNG, 2020, p. 20)

No modelo proposto por Batista, baseado no framework da APO, os resultados da GC podem ser divididos em resultados imediatos e resultados finais. O primeiro, se materializa em aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade. Já os resultados finais decorrem dos imediatos: aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social, contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012, p. 67; SELL et al, 2020, p. 18).

O quadro abaixo apresenta o resultado da CGISP no tocante a dimensão, a partir dos critérios avaliativos estabelecidos:

Quadro 20 - Resultados da dimensão "Resultados"

ID	Categoria	Pontuação
37	A organização tem um histórico (e mantém indicadores) de implementações bem sucedidas de gestão do conhecimento e outras iniciativas de mudança	2,4
38	São utilizados indicadores para avaliar o impacto das contribuições e iniciativas de gestão do conhecimento	2,4
39	As melhorias na produtividade da organização se devem às suas iniciativas de gestão do conhecimento	2,6
40	A organização obteve melhores resultados (financeiro, propriedade intelectual e novos empreendimentos) em decorrência de iniciativas de gestão do conhecimento	2,7
41	A organização melhorou a qualidade dos seus produtos e/ou serviços através da aplicação de conhecimento para melhorar processos ou relacionamentos externos	2,7

42	A organização apresenta longos períodos de reconhecimento positivo por parte de seus clientes e parceiros, em decorrência de iniciativas de gestão do conhecimento	2,6
Resultado da Dimensão		15,4

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, a dimensão “resultados” foi a penúltima classificada, justificando-se tal resultado, em tese, em virtude da ausência de rotinas ou processos sistemáticos no âmbito da CGISP, não havendo clareza de indicadores relacionados às ações empreendidas nessa coordenação.

Percebe-se ainda a ausência de um histórico de implementações bem sucedidas de gestão do conhecimento, muito em decorrência ainda, da falta de conhecimento acerca dos constructos, como fora dito anteriormente em relação a dimensão “processos de conhecimento”.

O quadro abaixo consolida o resultado extraído da planilha, estando devidamente organizadas as pontuações obtidas em cada dimensão, bem como as respectivas classificações, tendo em vista serem importantes para a análise das práticas e ferramentas de GC com potencial de melhorar o nível de maturidade:

Quadro - Resumo dos resultados alcançados no diagnóstico de GC na CGISP

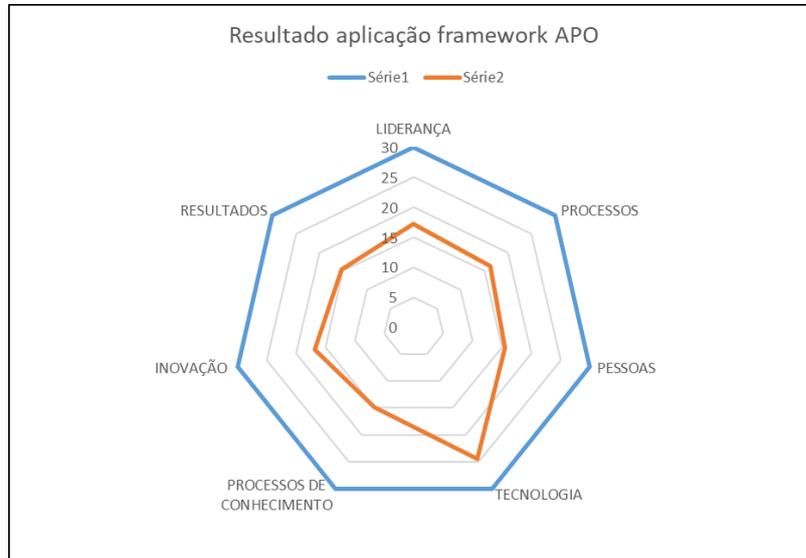
Critério	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida	Classificação
Liderança	30	17,2	2º
Processos	30	16,2	4º
Pessoas	30	15,6	5º
Tecnologia	30	24,4	1º
Processos de Conhecimento	30	14,9	7º
Aprendizado e Inovação	30	16,9	3º
Resultados	30	15,4	6º
Total	210	120,6	-

Fonte: elaborada pelo autor.

Assim, o gráfico abaixo apresenta o resultado da aplicação da ferramenta de avaliação da APO, onde o traço azul representa a pontuação máxima possível de ser obtida, e o traço laranja, o resultado alcançado na avaliação da CGISP, identificando-

se, claramente, os destaques das dimensões tecnologia, liderança e aprendizado e inovação.

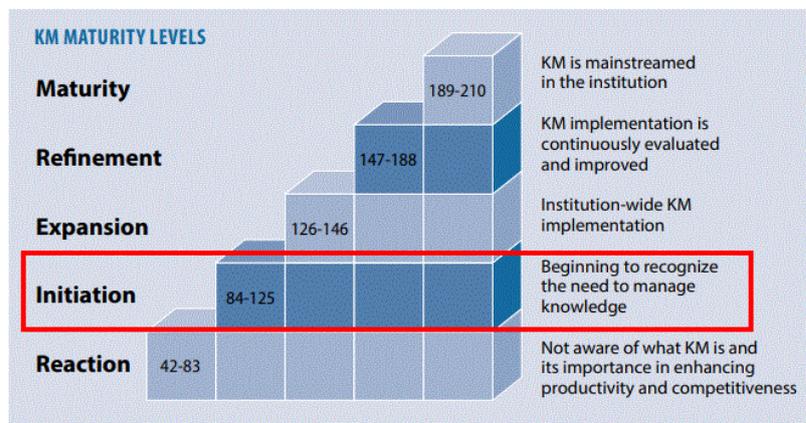
Gráfico 5 – Resultado da avaliação de maturidade no âmbito da CGISP



Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado apresentado, materializado no gráfico radar, indica, de acordo com o *APO Maturity Model* (figura 12) o nível “iniciação” de maturidade em GC pela CGISP, quando se inicia o reconhecimento de que a gestão do conhecimento é uma necessidade (YOUNG, 2020).

Figura 13 - Níveis de maturidade em GC do modelo APO com destaque ao resultado da CGISP



Fonte: Adaptado de Young, 2020.

5.1.2 Resultados da aplicação das entrevistas

A aplicação da entrevista teve como objetivo coletar as percepções dos gestores da CGISP, a saber um coordenador-geral e dois coordenadores, tendo em vista o exercício da gestão no âmbito da referida coordenação-geral. Definiu-se assim, como escopo para a entrevista, questões vinculadas aos direcionadores estratégicos (núcleo do framework da APO), as práticas de Gestão do Conhecimento e, por fim, a percepção dos conhecimentos críticos e competências essenciais, tendo em vista que esses elementos foram considerados importantes para, a partir do resultado da aplicação da ferramenta de avaliação da maturidade da APO, nortear a proposição do Plano de Ação, consoante apresentado na seção subsequente.

Foram elaboradas quinze questões, sendo cinco questões por dimensão de análise, ou seja, cinco questões para avaliar a percepção dos entrevistados sobre os direcionadores estratégicos; cinco questões para analisar as práticas de gestão do conhecimento existentes; e, por fim, outras cinco questões que foram elaboradas para coletar as impressões sobre o conhecimento crítico e competência essencial.

Vale esclarecer, que alguns dos termos utilizados nas questões da entrevista, não eram de conhecimento pleno dos entrevistados, havendo, inicialmente, um nivelamento conceitual para cada questão formulada.

Os direcionadores estratégicos são, de acordo com Young (2020, p. 19) o ponto de partida do Framework de GC da APO, tendo em vista que é a partir da definição da visão, missão, objetivos e estratégia, que a implementação da GC encontra respaldo e direcionamento.

Nesse sentido, verificou-se ainda ser incipiente a consolidação de uma estratégia materializada na definição da visão e missão de maneira claramente colocada, consoante manifestação dos entrevistados que, perguntados sobre a difusão dos direcionadores estratégicos no âmbito da SENASP, assim se manifestaram:

1) Os direcionadores estratégicos da SENASP, tais como visão, missão, objetivos estratégicos e metas são difundidos no âmbito da sua coordenação?

os direcionadores estratégicos só foram apresentados recentemente, ou seja, próximo ao fim da atual gestão. Nesse sentido, houve uma “certa” difusão dos direcionadores, caracterizadora como tardia ou incipiente. Na coordenação não houve uma difusão em virtude de uma recente criação dos direcionadores estratégicos (**Entrevistado 1**).

Não sei. Até porque o planejamento estratégico foi realizado recentemente. Inclusive, o MJSP está sendo reformulado o que pode impactar o planejamento estratégico formulado **(Entrevistado 2)**.

Sim. São difundidos, apesar de não haver uma participação efetiva na elaboração dos direcionadores. **(Entrevistado 3)**

Verifica-se que houve a elaboração de um plano estratégico, porém recente, prejudicando, dessa maneira, um melhor panorama dos direcionadores nesse contexto, haja vista a falta de maturação na internalização das questões estratégicas vinculadas ao plano.

Questionando-se se há clareza na missão da CGISP, no contexto da SENASP, e se há potencial para maior eficiência nos processos desenvolvidos, restou clara a inexistência de uma diretriz para o desenvolvimento das atividades e processos, porém sedimentou-se a importância de um plano estratégico na medida em que esse instrumento possibilita a ampliação da eficiência da coordenação, consoante pode-se extrair das respostas formuladas:

3) Está claro, para os servidores da sua coordenação, qual é visão, missão, objetivos estratégicos e metas da SENASP e de que maneira estes impactam o trabalho desenvolvido pelos servidores?

5) Considerando os processos e atividades desenvolvidas atualmente na coordenação, o senhor identifica que há potencial para uma maior eficiência destas, considerando os direcionadores estratégicos?

A missão não se encontra claramente posta. Há um regimento interno que está parcialmente revogado, mas que traz elementos que dão margem as atividades da coordenação.

Se houver o fortalecimento na internalização dos direcionadores estratégicos há potencial real de ganho nas atividades. Para isso deverá haver uma continuidade da Política Estratégica implantada **(Entrevistado 1)**

Não. Embora no nome da coordenação se tente buscar qual a missão dela. Inexiste um regimento interno, o que não propicia essa clareza. Passaram-se 4 anos em formulação sem, contudo, haver prosperado a formatação das atribuições.

Há um potencial, desde que sejam melhor sistematizado. A própria gestão demanda mesmos processos administrativos, ocasionando um retrabalho **(Entrevistado 2)**

Ela não é efetivamente clara, pois não há um regimento interno, havendo uma sobreposição de atribuições entre outras coordenações-gerais. Muitos projetos tinham características de coordenações diferentes.

A partir do momento deixa mais claro os objetivos, isso proporciona algo voltado para isso, havendo potencial de maior eficiência, eficácia e efetividade. Muito trabalho foi devido em virtude da ausência de um direcionamento **(Entrevistado 3)**

Portanto, no que concerne aos direcionadores estratégicos, a CGISP carece de um norte estratégico, haja vista a ausência de um regimento interno ou um plano estratégico específico, onde estejam devidamente registradas as suas competências ou os objetivos institucionais para os quais ela deve contribuir, fortalecendo a relevância da SENASP para os demais atores do Sistema Único de Segurança Pública.

Em relação a dimensão “práticas de gestão do conhecimento” foram elaboradas questões objetivando compreender a existência, mesmo que informal, dessas práticas e quais seriam elas. Para tanto, elaboraram-se cinco questões as quais proporcionaram uma visão geral em relação a essa temática.

Perguntados sobre quais as ferramentas de trabalho (tecnológicas ou não) eram utilizadas no desenvolvimento das atividades da coordenação, os entrevistados assim se manifestaram:

1) Quais as ferramentas de trabalho, sejam essas tecnológicas ou não, são utilizadas no desenvolvimento das atividades da coordenação?

Na coordenação temos sala de reuniões para transmissão de conhecimentos. Utilização do sistema SEI para elaboração de expedientes, o uso da plataforma TEAMS, a formação de grupos de whatsapp, dentre outras ferramentas, inclusive o café que, mesmo informalmente, serve para criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, disponibilização de workstation e computadores **(Entrevistado 1)**

Sistema SEI, computadores, modelos de artefatos, teams, canvas, SINESP, whatsapp, outlook (e-mail), entre outros **(Entrevistado 2)**

Sistema SEI, whatsapp, teams, powerpoint, excel, word, powerBI, computadores, projetores, salas de reunião **(Entrevistado 3)**

Pode-se observar que a CGISP possui importante estrutura tecnológica para suportar práticas de GC, o que se encontra refletido no próprio resultado dessa dimensão a partir da aplicação da ferramenta de avaliação da APO, como anteriormente mencionado.

Sobre regulamentação da rotina em relação ao uso de ferramentas, bem como o domínio dessas por parte dos servidores, verificou-se inexistência de normas específicas e objetivas sobre o seu uso, assim como certa insegurança em afirmar o domínio das ferramentas por parte dos colaboradores, consoante se verifica nas respostas aglutinadas:

2) Há alguma regulamentação sobre a rotina do uso das ferramentas de trabalho?

4) Todos os integrantes dominam as ferramentas de trabalho e se sentem motivados a contribuir com o conhecimento necessário à coordenação?

Desconheço a existência.

Nem todos os integrantes dominam as ferramentas. No tocante a motivação, também nem todos tem a mesma disposição para compartilhar **(Entrevistado 1)**

Se existir, não é de conhecimento do respondente.

Alguns dominam e compartilham e tentam motivar os outros. Existem os que não se interessam em desenvolver seus conhecimentos e habilidades no uso dessas ferramentas **(Entrevistado 2)**

No tocante ao SEI, existe. Há um site chamado “você.mj” onde são veiculadas normas para alguns aplicativos. Os softwares licenciados. Ferramentas oficiais de gestão tecnológica devem ser previstas.

Quase todos. Na maioria. Os que não tem, tem à disposição cursos para que possam se capacitar **(Entrevistado 3)**

Uma das questões mais relevantes talvez, fora questionar sobre a existência de práticas (tecnológicas ou não) que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho da CGISP no tocante ao conhecimento necessário à execução de suas tarefas, revelando-se, a partir das respostas abaixo transcritas, uma oportunidade para proposição e implementação de práticas, tendo em vista a ausência de clareza de quais seriam essas por parte dos gestores da CGISP:

5) Existem práticas (tecnológicas ou não) que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho da coordenação no tocante ao conhecimento necessário à execução de suas tarefas?

No tocante a essas práticas, interessante seria a sistematização de boas práticas e sua difusão dentro da equipe **(Entrevistado 1)**

Existem inúmeras práticas. Reuniões semanais para a troca de informações, colocando o que se sabe e dificuldades no trabalho **(Entrevistado 2)**

Há uma carência. Apesar de haver revisões para organização de artefatos. Haveria a necessidade de melhorar de maneira preventiva **(Entrevistado 3)**

De fundamental importância, na perspectiva da implementação de práticas de GC, a definição de conhecimentos críticos e competências essenciais, as quais também foram objeto de avaliação na entrevista. No tocante a seleção de servidores,

bem como a clareza no perfil dos profissionais para integrarem a CGISP, os entrevistados assim se manifestaram:

1) Existe um processo de seleção de servidores que integram a equipe da coordenação?

2) Há uma definição clara de perfil do profissional que integra a coordenação, baseada em conhecimentos específicos? Qual o nível de autonomia o senhor dispõe para escolha de sua equipe?

Não existe processo de seleção de servidores. A escolha é subjetiva ou política, dependendo do perfil do gestor.

Não há definição, pelo que saiba, para integrar a equipe. Novamente depende de perfil do gestor. Por óbvio a seleção deveria ser a partir de conhecimentos técnicos vinculados à atividade do setor. O nível de autonomia é baixo, quase nulo **(Entrevistado 1)**

Não existe processo formal. Muitas vezes o servidor é imposto.

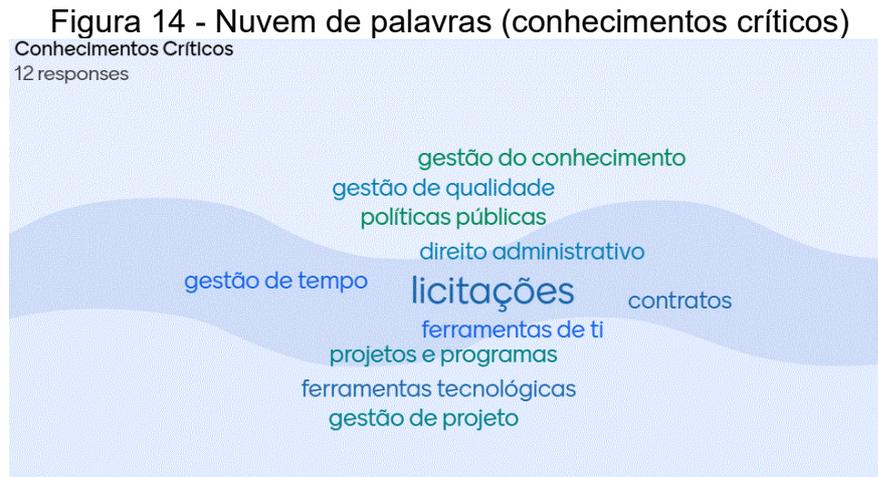
Não há uma definição de perfil. O nível de escolha é muito baixo. Desde que chegou na função não conseguiu trazer ninguém que pretendeu **(Entrevistado 2)**

Não existe.

Não existe e não há autonomia. A escolha é superior **(Entrevistado 3)**

Observa-se, assim, que inexistente a definição de um perfil profissiográfico para integrar a CGISP e que considere conhecimentos críticos e competências essenciais, o que pode favorecer a superveniência de óbices à implementação de práticas de GC, visto que sem uma definição clara de competências, dificulta-se a definição das melhores ferramentas e práticas para fomentar a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

Perguntados aos gestores quais os conhecimentos consideravam mais importantes (críticos) em relação às atividades desempenhadas na CGISP, aglutinou-se as respostas formalizadas na entrevista na “nuvem de palavras” representada na figura abaixo:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como a “nuvem” acima consolidou apenas áreas de atuação, não se esmiuçando o cabedal de conhecimento especificamente, muito em virtude da ausência de competências regimentais no âmbito da CGISP, buscou-se traduzir as expressões em conhecimentos temáticos, haja vista ser isso indispensável para a proposição do plano de ação para implementação da GC, resultando nos seguintes conhecimentos críticos: licitações (elaboração de termos de referência, procedimentos licitatórios e gestão de contratos), projetos e programas (elaboração, execução, monitoramento e avaliação de programas e projetos públicos) e domínio de técnicas e ferramentas de TI aplicadas (SEI, pacote office microsoft, MS Project, entre outros).

Isto posto, a partir do diagnóstico realizado e do resultado das entrevistas, formulou-se o quadro abaixo, onde foram identificadas forças e oportunidades para o melhoramento das dimensões de GC, cuja observância mostra-se fundamental para o desenvolvimento do plano de ação, visando, ao fim e ao cabo, o progresso na maturidade em GC da própria CGISP:

Quadro 21 - Forças e Oportunidades para melhoramento das dimensões de GC

Matriz de Forças e Oportunidades para melhoramento do Conhecimento		
Categoria	Forças	Oportunidades de Melhoria
Liderança	os gestores da CGISP são oriundos de instituições com sólida cultura de planejamento, favorecendo-se assim a inserção de práticas e rotinas de GC	Incluir, no plano estratégico da instituição, a implementação da GC como um dos objetivos estratégicos da instituição
Processos	existência de setores, no âmbito da Senasp, que atuam no desenho e	A definição clara de competências regimentais através da edição de

	desenvolvimento de processos, podendo suportar às iniciativas no âmbito da CGISP	instrumento normativo específico, favorecendo-se assim, o desenho dos processos de trabalho da própria Senasp
Pessoas	servidores mobilizados com conhecimentos de distintas áreas e com experiências diferentes, potencializando o conhecimento organizacional	Fomentar o compartilhamento sistemático do conhecimento tácito para fortalecer as ações empreendidas no âmbito da CGISP
Tecnologia	a disponibilidade de uma infraestrutura tecnológica de apoio a GC	Fomento ao uso de aplicações de compartilhamento do conhecimento entre equipes
Processos de Conhecimento	a dinâmica organizacional favorece, pela arquitetura das salas, a articulação entre os servidores, potencializando a sistematização dos processos de conhecimento	esclarecer, de maneira sistemática, quais são os processos de conhecimento a partir de exemplos claros e práticos no âmbito da CGISP
Aprendizagem e Inovação	Há previsão dessa dimensão no Caderno do Plano Estratégico da Senasp, o que favorece a priorização dessa dimensão como uma medida essencial para orientar o aprendizado e o conhecimento organizacional	Fomentar o trabalho entre equipes interfuncionais/inter-áreas para resolução de problemas ou situações de crise, através de diretrizes de atuação
Resultados	a transparência decorrente da política institucional da própria SENASP no tocante a divulgação de suas ações através de diversos mecanismos e plataformas	estabelecimento de mecanismos para captar o reconhecimento dos clientes da CGISP em relação as suas entregas

Fonte: Elaborado pelo autor.

6. PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GC

A presente seção consolida um conjunto de práticas e ferramentas de GC visando sua implementação no âmbito da CGISP, a partir do resultado do diagnóstico formulado, das entrevistas realizadas, da identificação dos conhecimentos críticos, da análise de pontos fortes e oportunidades de melhoria, bem como com base na literatura da área, buscando-se assim proporcionar maior relevância e agregando valor a essa coordenação no próprio contexto da SENASP, fortalecendo o papel da secretaria perante as instituições de segurança pública dos estados, Distrito Federal e municípios.

Para tanto, considerando a escolha metodológica para elaboração de um plano de ação, buscou-se a utilização da ferramenta 5W2H na forma de matrizes específicas e individuais para cada prática proposta, trabalhando-se as questões que caracterizam a metodologia, ou seja, perguntas que promovem ou direcionam os esforços para a construção do plano de ação, quais sejam *o quê? onde?, por quê?, quem?, quando?, como? e quanto?* (5W2H). O quadro abaixo demonstra a dinâmica trazida pela metodologia 5W2H:

Quadro 22 - Estrutura orientada à elaboração do plano de ação para implementação da GC

5W2H	Pergunta	Significado
What? (O quê?)	O que será feito?	Apresenta a atividade a ser realizada
Who? (Quem?)	Quem fará?	Indica as pessoas e setores e envolvidas na atividade
When? (Quando?)	Quando será feito?	Estabelece os prazos para realização
Why? (Por quê?)	Por que será feito?	Descreva a justificativa da realização da atividade
Where? (Onde?)	Locais influenciados?	Delimita os locais influenciados pela realização da atividade
How? (Como?)	Como será feito?	Indica o método e os procedimentos envolvidos na realização da atividade
How much? (Quanto?)	Quanto custará?	Estima o custo da implantação da atividade

Fonte: Silva (2021, p. 87)

Assim, foram selecionadas 06 (seis) métodos/práticas de GC (em que pese a possibilidade e viabilidade para implementação de outras ferramentas) tendo em vista o resultado do diagnóstico e a própria realidade da CGISP que, na época da aplicação

do questionário diagnóstico, estava aguardando o resultado das eleições presidenciais, em uma expectativa de mudança de toda a dinâmica de trabalho.

Nesse contexto, importa repisar que a gestão do conhecimento é um processo que depende de pessoas, tecnologia, processos e liderança. A implementação bem-sucedida requer a sinergia entre ferramentas e métodos, proporcionando o suporte essencial para que as pessoas possam aproveitar a tecnologia na evolução dos processos. Isso, por sua vez, facilita a identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento (FELICIDADE *et al*, 2021, p. 34).

Nesse mesmo sentido é o posicionamento de Batista (2016, p. 10), para quem a implementação de práticas de GC proporciona ao trabalhador utilizar seu potencial para a criatividade, buscando a inovação e a produtividade, desenvolvendo assim, suas competências.

Importa consignar que, considerou-se ainda, no dimensionamento do plano de ação, os apontamentos formulados a partir do diagnóstico de maturidade, os resultados da entrevista aplicada, extraindo-se pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Deixou-se de se evidenciar o quesito “Where? (Onde?)”, tendo em vista que o plano de ação fora desenvolvido para aplicação específica no âmbito da CGISP, sendo desnecessária sua replicação nos quadros respectivos, relativos as iniciativas/práticas de GC propostas.

6.1. MENTORING

O *mentoring* é uma prática de GC que tem por objetivo promover o relacionamento laboral entre um profissional mais experiente e um novato, proporcionando assim uma agenda intencional para a transferência de conhecimento e aprendizagem. O mentor tem a experiência e a vivência organizacional necessária na organização, habilitando-o ao aconselhamento e treinamento necessários ao desenvolvimento da carreira do recém ingresso (YOUNG, 2020, p. 55)

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) desenvolveu um programa de mentoria, destacando-se, como objetivos da iniciativa, a contribuição com o processo sucessório, a formação e a sustentabilidade do corpo de líderes, a preparação para a atuação em cenários de maior complexidade, propiciar maior

rapidez na aprendizagem organizacional e desenvolver o crescimento profissional de mentores e mentorados com vistas a ganhos institucionais.

Essa prática, possibilita que servidores mobilizados ingressantes no quadro de colaboradores, possam obter, de maneira mais célere e assertiva, os conhecimentos necessários ao desenvolvimento das atividades realizadas na CGISP, permitindo assim que haja uma melhor adaptação a rotina e aperfeiçoando os processos internos.

O *mentoring* mostra-se, nesse contexto, como um importante instrumento que contribui para geração de valor organizacional, a partir da perspectiva ganha-ganha, ou seja, o mentor (experiente) compartilha e transfere conhecimentos ao mentorado (novato), reforçando seus conhecimentos e ampliando-os a partir dos desafios que a própria transferência enseja. Assim, apresenta-se o quadro 23, que contempla as medidas a serem adotadas para a adoção dessa prática no âmbito da CGISP:

Quadro 23 - Plano de ação para implementação da prática de *Mentoring*

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
Elaboração de um plano de mentoria	identificação das principais atividades e tarefas desenvolvidas na CGISP, organizando-as em forma de <i>checklist</i>
Quem fará?	Quem executa/participa
Coordenador-Geral, coordenadores e servidores mobilizados com mais de dois anos de atuação, com perfil para a mentoria	considerando a hierarquia existente, os coordenadores elaborarão o plano, contando com a colaboração dos servidores mobilizados com mais de dois anos de atuação
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Primeiro semestre de 2024	De 30/03 a 30/06/2024
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas
Para permitir um guia ou protocolo que possibilite, aos profissionais designados na condição de mentores, um direcionamento de ação em relação aos mentorados.	Porque favorece o direcionamento de esforços, ganho de tempo e fortalece as capacidades individuais e de equipe, mormente para o desenvolvimento do conhecimento/habilidades relacionadas (relação entre práticas de GC e os conhecimentos impactados). Destaca-se que na dimensão “pessoas” houve a indicação da existência de processos formais, dentre outras iniciativas, a de <i>mentoring</i> , concluindo-se com isso a existência de um ambiente para implementação sistemática.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações

<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleção dos servidores mobilizados com mais de dois anos de atuação e que possuam perfil para mentorear; 2. Realização de reuniões de alinhamento sobre a metodologia da prática; 3. Construção de uma versão preliminar; 4. Aprovação pelo Coordenador-Geral 5. Difusão entre os servidores mobilizados designados para a função de mentores. 	<p>A seleção de servidores mobilizados será precedida de definição de perfis a serem estabelecidos pelos coordenadores; as reuniões serão previamente agendadas, de preferência nos primeiros horários do expediente; A versão preliminar deverá conter elementos objetivos e suficientes para permitir o compartilhamento do conhecimento; A aprovação do plano de mentoria deverá ser fundamentada; A difusão do plano deverá ser disponibilizada no e-mail dos mobilizados indicados para a função de mentores.</p>
<p>Quanto custará?</p>	<p>Qual o valor financeiro das ações</p>
<p>Não há custos diretos na implementação da prática. Entretanto, existem os custos indiretos com a hora trabalhada por cada um dos envolvidos na elaboração do plano e no desenvolvimento da mentoria propriamente dita.</p>	<p>Como estarão envolvidos um coordenador-geral (DAS, dois coordenadores e um número ainda não definido de mobilizados, não há como definir, precisamente, o <i>quantum</i> financeiro da iniciativa</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

6.2. ASSISTÊNCIA DE PARES

Equipes de projeto podem solicitar assistência de colegas e participantes especialistas para lidar com problemas significativos. Essa assistência mostra-se mais relevante na medida em que se realiza antes do início de um projeto ou trabalho a ser desenvolvido (YOUNG, 2020, p. 7)

Maronato (2018, p. 110) situa a assistência de pares, chamada por ele de assistência de colegas, como a realização de encontros, cujo objetivo principal é a busca do conhecimento que outras pessoas da organização detêm, a fim de evitar erros já cometidos por outros e também proporcionar um meio de não se começar do zero determinada iniciativa.

Considerando a existência de setores da SENASP que atuam com o desenvolvimento de processos, elencado como um dos pontos fortes visualizados, a assistência por pares mostra-se relevante, inclusive, no tocante ao desenvolvimento de programas e projetos, tendo em vista que com o auxílio de profissionais mais experimentados, os riscos do projeto podem ser mitigados.

Apresenta-se o quadro 24, contemplando as medidas a serem adotadas para a incorporação desta metodologia no âmbito da CGISP:

Quadro 24 - Plano de ação para implementação da prática de Assistência de pares

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
Implementação da assistência por pares	Antes do início do desenvolvimento de programas e projetos, serão identificados profissionais com experiência na área objeto da iniciativa, formalizando-se assim, o processo para mobilização ou contratação temporária de colaborador eventual, em caso de inexistência do perfil profissional no âmbito da SENASP.
Quem fará?	Quem executa/participa
Coordenação-geral e servidores mobilizados designados para a função de gestores de programa ou projeto	Considerando que os programas e projetos afetos às atribuições correntes da CGISP, serão de responsabilidade do Coordenador-Geral e dos servidores mobilizados, designados como gestores de projeto/programa, a identificação dos pares com perfil
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Primeiro semestre de 2024	De 30/03 a 30/06/2024
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas
Para possibilitar um melhor alinhamento metodológico a partir da identificação dos principais pontos de atenção em relação aos diagnósticos que serão fundamentais para o desenho do projeto/programa	Considerando que não ser unânime o domínio, por parte dos integrantes da CGISP de ferramentas de trabalho em sua totalidade, verifica-se, a partir das entrevistas realizadas, que alguns dos profissionais lotados na coordenação não tem interesse em desenvolver os conhecimentos, sendo importante trazer um profissional de outro ambiente para fomentar a compreensão e o auxílio às atividades.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definição da área de demanda para a qual o projeto/programa pretende responder; 2. Realização de reuniões para definição do perfil do profissional que assistirá a equipe do projeto; 3. Formalização do pedido de mobilização, colaboração eventual ou empréstimo (em caso de servidor do MJSP); 4. Elaboração e envio de ofício solicitando, aos superiores do assistente, a autorização para participação da etapa inicial. 5. Recepção do servidor e ambientação. 	Análise da necessidade de intervenção a partir de <i>input</i> documental ou verbal (a depender), oriundo do gabinete do secretário SENASP; Elaboração, análise e definição do perfil do profissional designado como assistente; A elaboração do ofício e sua respectiva remessa deve ser sucedida por contatos com as chefias imediatas dos profissionais a serem solicitados; na recepção, serão apresentadas as demandas da equipe de projeto e potenciais lacunas, para as quais o especialista será demandado.
Quanto custará?	Qual o valor financeiro das ações
R\$ 12.750,00 (doze mil, setecentos e cinquenta reais)	Esse valor corresponde ao pagamento de trinta diárias de viagem, no valor unitário de R\$ 425,00, para um profissional mobilizado ou na condição de colaborador

	eventual. O valor pode ser majorado, caso haja a necessidade de ampliação do prazo ou reduzido, caso haja a redução do período.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

6.3. BASES DE CONHECIMENTO

A utilização de bases de conhecimento, enquanto uma prática de GC, enseja como pressuposto, a identificação das principais áreas de conhecimento na organização, as quais, se forem melhor gerenciadas, trarão diferenciação no desempenho institucional. Para tanto, uma boa prática seria o desenvolvimento de uma base de conhecimento voltada ao conhecimento explícito, bem como uma específica visando aflorar e transferir o conhecimento tácito, citando-se como possibilidade a adoção de uma outra prática, qual seja o fomento a comunidades de prática (YOUNG, 2020, p. 32)

As bases de conhecimento são profícuas no tocante a criação, armazenamento, compartilhamento e para aplicação do conhecimento, oferecendo aos colaboradores das instituições que delas dispõe, importantes repositórios e espaços para a troca de experiência e acesso ao conhecimento. Podem ser citados, como exemplo de bases de conhecimento, as ferramentas, tais como as *wikis*, caracterizadas pela colaboração e cocriação.

As ferramentas *wiki* são consideradas ideais para salvar informações estruturadas permanentes, experiências e conhecimento dos funcionários. Além disso, essas ferramentas fortalecem a colaboração em equipe a partir da notificação de atualização de textos, possibilitando a rastreabilidade de mudanças no gerenciamento do *status* de atividades, sendo um complemento muito eficiente para outras ferramentas, tais como blogs e fóruns. (Life Long Learning Program, 2015, p. 28)

Nesse contexto, as bases de conhecimento podem ser operacionalizadas por meio da tecnologia, sendo esse um dos pontos mais bem avaliados no diagnóstico, dispondo, a CGISP, de acordo com o resultado das entrevistas realizadas, de importantes ferramentas que podem ser utilizadas para esse fim, como exemplo a plataforma TEAMS da microsoft.

O quadro a seguir, propõe, a partir da metodologia 5W2H, a estruturação de bases do conhecimento no âmbito da CGISP:

Quadro 25 - Plano de ação para implementação da prática Base de Conhecimento

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
Implementação de uma base de conhecimento	Definição de critérios e contextos necessários à implementação da base de conhecimento
Quem fará?	Quem executa/participa
Servidor mobilizado com maior aptidão em tecnologia	Como se pretende criar a base a partir do cabedal tecnológico disponível na CGISP, imperioso a designação de servidor com o perfil para estruturação, manutenção e acesso a base de conhecimento
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Segundo semestre de 2024	A partir de outubro de 2024
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas
Para codificar conhecimento crítico e tácito disperso nas coordenações, subordinadas a CGISP	Os entrevistados (coordenadores) afirmaram que a CGISP dispunha de diversas ferramentas de trabalho, destacando-se, dentre as informadas, a disponibilidade do microsoft teams, sendo possível criar, a partir desse aplicativo, guias wiki, servindo assim de base de conhecimento para estar disponível aos integrantes da coordenação.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir quais as áreas representativas dos conhecimentos críticos serão contempladas; 2. Desenho do funcionamento da ferramenta a ser utilizada como base do conhecimento; 3. Capacitar os servidores no conceito de base de conhecimentos e utilização da ferramenta; 4. Disponibilizar acesso a todos os servidores 	Adaptar o microsoft teams para recepcionar a base de conhecimentos, a partir de tópicos de interesse; realizar capacitação interna sobre a estrutura da base de conhecimentos e a utilização da ferramenta wiki do microsoft teams; realizar a manutenção dos usuários para que todos os servidores possam acessar e editar a plataforma. Será utilizado ainda o SharePoint (o MJSP dispõe da plataforma intitulada Você.MJ) que permite a criação de portais e intranets organizacionais, promovendo a gestão de conteúdo, documentos e portais colaborativos. Pretende-se disponibilizar conteúdos de interesse da CGISP, tais como normas de licitações e contratos, atualização de metodologias de projetos, dentre outros conhecimentos considerados críticos e essenciais à unidade.
Quanto custará?	Qual o valor financeiro das ações
Não há custos diretos na implementação da prática.	O MJSP detém licença do office 365, disponibilizando para suas unidades subordinadas, o pacote de aplicativos agregados.

Fonte: elaborado pelo autor.

6.4. CAFÉ DO CONHECIMENTO

Um dos métodos e ferramentas que não ensinam a aplicação de tecnologia da informação e que tem um o potencial de ser utilizado nos principais processos de

gestão do conhecimento é o café do conhecimento. Possibilita a discussão em grupo, fomentando a reflexão e desenvolvimento de pensamentos e *insights* a partir de uma forma não tão conflituosa, propiciando o compartilhamento em um nível mais profundo de conhecimento (YOUNG, 2020, p. 23; CEN, 2004, p. 30)

Davenport e Prusak (2003, p. 14), referindo-se a essa prática no âmbito da British Petroleum (BP) afirma que essa empresa

instituiu também aquilo que ela chama de Centros de Interligação em Rede de Trabalho em Equipe Virtual, os quais são usados uma vez por semana para a 'hora do cafezinho' virtual. Até vinte pessoas de oito localidades distantes reúnem-se em videconversações sem pauta predefinida. Como colegas que se reúnem em torno do bebedouro ou os japoneses da área de P&D que se reúnem em "salas de conversa" oferecidas por suas empresas, eles discutem o trabalho em curso e descreve problemas que têm enfrentado ou idéias que tiveram. A esperança deles e da BP é que as conversas rendam valiosos frutos fortuitos.

Culturalmente, a pausa para o café é uma realidade em muitas repartições públicas do país, mostrando-se uma excelente oportunidade para haja o compartilhamento de conhecimento entre os servidores, o que não é muito diferente na realidade da CGISP, tendo em vista que a pausa para o café provê conversas que geram *insights* e potencializam a capacidade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos.

A partir desse contexto, que integra a própria dinâmica relacional na CGISP, o quadro abaixo apresenta uma proposta de sistematização dessa prática:

Quadro 26 - Plano de ação para implementação da prática de Café do Conhecimento

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
implementação da prática café do conhecimento	fomentar o fortalecimento das discussões e o compartilhamento de conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas no âmbito da CGISP
Quem fará?	Quem executa/participa
todos os integrantes da CGISP (coordenadores e servidores mobilizados)	A coordenação da iniciativa ficará à cargo de um dos coordenadores, porém com a participação de todos os servidores da CGISP.
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Primeiro semestre de 2024	De 30/03 a 30/06/2024
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas

Para possibilitar a discussão em grupo, de temas urgentes e de interesse da CGISP, fomentando a reflexão e desenvolvimento de pensamentos e insights para mitigação ou resolução de problemas, bem como para o nivelamento de conhecimento	O café do conhecimento permite, a partir da própria cultura do serviço público brasileiro, a criação de um ambiente descontraído para o compartilhamento do conhecimento, haja vista que há práticas de celebração de ascensão funcional, promoções, aniversários, os quais utilizam a plataforma dessa prática de GC, facilitando assim sua implementação na CGISP.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações
1. Escolher os assuntos que serão abordados na sessão de café do conhecimento; 2. Comunicar aos integrantes da CGISP a data/hora/local onde será realizada a sessão; 3. Apresentação de 15-20 minutos sobre o assunto que fora pré-determinado; 4. Inserir os insights e lições aprendidas na base do conhecimento criada a partir de outubro de 2024.	Escolher o tema do café do conhecimento a partir da percepção de urgência e necessidade por parte dos integrantes da CGISP; comunicar a realização da sessão por e-mail e face-a-face aos integrantes da coordenação-geral, convidando-os à participação; disponibilizar espaço para fala dos interessados.
Quanto custará?	Qual o valor financeiro das ações
Não há custos diretos na implementação da prática.	Pretende-se a adesão voluntária para compartilhar o café, assim cada integrante participante trará um item para a composição da refeição

Fonte: elaborado pelo autor

6.5. LIÇÕES APRENDIDAS

Freeze e Kulkarni (2007) apud Silva (2021, p. 40) afirma que decorrem do conhecimento adquirido com a resolução conjunta de problemas, em que a organização tem a necessidade de explicitar o conhecimento, podendo ainda ser caracterizada como um ato de revisão de um projeto ou ação, depois de sua conclusão, utilizando-se dos resultados da análise para melhorar o projeto que fora executado, mas também outras iniciativas semelhantes (BATISTA, 2002, p. 79).

Young (2020, p. 11) define lições aprendidas como uma revisão pós ação, ou seja, uma técnica que visa capturar aprendizado gerado a partir da conclusão de um projeto, permitindo que as equipes de projeto possam descobrir o que ocorreu, porque ocorreu e como manter ou potencializar pontos fortes e mitigar os pontos fracos.

Um dos conhecimentos críticos que são considerados no âmbito da CGISP, a partir das entrevistas realizadas, apontam para questões afetas a elaboração de projetos, bem como aos procedimentos relativos à sua execução, monitoramento e avaliação. Essas fases são relevantes e a adoção de uma prática sistemática de lições

aprendidas, possibilitará a mitigação de erros, potencializando a replicação de boas práticas adotadas pelas equipes envolvidas nos projetos e programas no âmbito da CGISP.

O quadro abaixo, sistematiza a proposta de implementação de lições aprendidas como uma prática a ser adotada consciente e estruturada por parte da CGISP:

Quadro 27 - Plano de ação para implementação da prática de lições aprendidas

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
Instituir e padronizar a adoção de lições aprendidas na execução de programas e projetos da CGISP	identificação das principais atividades e tarefas que integram o cronograma dos programas/projetos, produzindo lições aprendidas escritas, precedidas de discussões para compartilhamento
Quem fará?	Quem executa/participa
Servidores integrantes da equipe de programa/projeto	O gestor do programa/projeto deverá conduzir as sessões para compartilhamento de lições aprendidas
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Primeiro semestre de 2025	De 02/01 a 30/06/2025
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas
As lições aprendidas permitirão a execução das atividades vinculadas à CGISP, sejam aperfeiçoadas em cada ciclo de demanda, proporcionando um suporte para a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de competência dos membros do projeto/programa	A captura de lições aprendidas é uma ferramenta de gestão do conhecimento que se mostra útil na identificação de conhecimentos que possam ser replicados e adaptados para compartilhamento entre iniciativas desenvolvidas na CGISP.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações
1. Seleção e priorização de programas/projetos/atividades que serão objeto de sessões para discussão sobre as lições aprendidas; 2. inserir os insights e lições aprendidas na base do conhecimento criada a partir de outubro de 2024;	Serão definidos os critérios para inclusão dos programas/projetos/atividades a serem avaliados; documentação dos achados, a partir do compartilhamento ocorrido nas sessões de discussão; análise da base de conhecimento vinculada ao contexto da lição aprendida.
Quanto custará?	Qual o valor financeiro das ações
Não há custos diretos na implementação da prática.	Não são visualizados valores financeiros envolvidos

Fonte: elaborado pelo autor.

6.6. STORYTELLING

A narração, a mais antiga atividade humana, exerce uma função pragmática em diversas sociedades, organizações e comunidades, esclarecendo e conferindo sentido aos acontecimentos. Nessa perspectiva, as narrativas ou relatos têm sido compartilhados em todas as culturas e entre todos os povos como meio de educação, entretenimento, preservação cultural e transmissão de valores morais, sendo sempre passíveis de atualização e adaptação no contexto de contar e ouvir (FRANZONI, 2019, p. 75; HAJRIC, 2018, p. 168)

Assim, a narrativa ou *storytelling* é uma ferramenta importantíssima no arsenal do conhecimento, tendo em vista que, de alguma forma, pode ser encontrada em todas as organizações, sendo utilizado extensivamente há anos. Porém, em muitas instituições não se exploram adequadamente o potencial dessa prática, que quando sistematizada proporciona a transmissão de detalhes de fatos ou situações (permitindo a descoberta de valores), desenvolver a compreensão de relacionamentos complexos, possibilitando o uso de metáforas e arquétipos, para lidar com verdades que seriam desagradáveis ou improváveis de serem expressos de outra forma (CEN, 2004, p. 27)

Para Batista (2012, p. 99), o *storytelling* ou as narrativas são técnicas utilizadas em ambientes de GC que possibilitam a descrição de questões complexas, exposição de situações e/ou comunicação de lições aprendidas, caracterizando-se ainda por relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

A ferramenta *storytelling* tem importante potencial de aplicação no âmbito da CGISP, na medida em que possibilitará o compartilhamento de experiências e situações que ensejam melhoramentos a partir da confecção planejada de uma narrativa com viés que possibilite a aprendizagem do grupo.

O quadro abaixo apresenta a proposta de intervenção para utilização da prática na CGISP:

Quadro 28 - Plano de ação para implementação da prática de narrativas (*storytelling*)

Questão	Significância
O que será feito?	Ações que serão executadas
Implementar práticas de <i>storytelling</i> /narrativas sobre questões de interesse da CGISP	Identificação de situações que ensejam o desenvolvimento de narrativas e classificação consoante os conhecimentos necessários à CGISP

Quem fará?	Quem executa/participa
Os coordenadores e os servidores mobilizados com encargo de gestores de programas/projetos, ou responsáveis pelo desenvolvimento de outras iniciativas	Cada profissional responsável pelo projeto/programa/atividade que enseje o compartilhamento, através da narrativa, de situações que possam melhorar o desempenho da CGISP.
Quando será feito?	Previsão de datas/prazos
Primeiro semestre de 2025	De 02/01 a 30/06/2025
Por que será feito?	Por que as ações serão executadas
Para proporcionar a transmissão de detalhes de fatos ou situações, com o fito de ampliar a compreensão dos integrantes da CGISP no tocante ao relacionamento das diversas atividades demandadas à coordenação.	O storytelling/narrativa quando incorporado às práticas institucionais, pode potencializar o desempenho organizacional a partir da perspectiva da tradução, em uma linguagem mais acessível, de situações-problema, ampliando a relevância buscada pela organização, no caso em comento, uma instituição pública.
Como será feito?	De que maneira serão executadas as ações
1. Escolher os assuntos que serão objeto do desenvolvimento da narrativa; 2. Comunicar aos integrantes da CGISP a data/hora/local onde será realizada a sessão; 3. Apresentação sobre o assunto que fora pré-determinado; 4. Inserir os insights e lições aprendidas na base do conhecimento criada a partir de outubro de 2024.	Escolher o tema da narrativa a partir da percepção de urgência e necessidade por parte dos integrantes da CGISP; comunicar a realização da sessão por e-mail e face-a-face aos integrantes da coordenação-geral, convidando-os à participação; disponibilizar espaço propício a realização da sessão
Quanto custará?	Qual o valor financeiro das ações
Não há custos diretos na implementação da prática.	Não são visualizados valores financeiros envolvidos

Fonte: elaborado pelo autor.

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo geral propor um plano de ação para implementação de práticas de gestão do conhecimento no âmbito da Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública (CGISP) da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Nesse sentido, entendendo-se que o referido objetivo fora alcançado a partir da proposição de um plano de ação contemplando seis práticas de gestão de conhecimento descritas, a saber lições aprendidas, storytelling, mentoring, a assistência por pares, base do conhecimento e café do conhecimento, considerando a perspectiva trazida por Young (2020).

O mencionado plano foi dimensionado a partir da metodologia 5W2H, tendo como insumos necessários os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário visando avaliação da maturidade da CGISP, utilizando-se o modelo da *APO assessment tool*, sendo classificada quanto a maturidade em GC, no nível “iniciação”, onde se inicia ainda, o reconhecimento da necessidade de gerir o conhecimento, atestando-se assim, o atingimento do primeiro objetivo específico, qual seja, o de identificar o nível de maturidade em gestão do conhecimento no âmbito da CGISP.

O segundo objetivo específico, analisar as principais práticas de gestão do conhecimento disponíveis na literatura, fora alcançado a partir das contribuições de Young (2020) e CEN (2005), os quais ofertaram métodos, técnicas e ferramentas utilizadas em diversas instituições, sendo devidamente testadas nesses contextos organizacionais.

Já o terceiro e último objetivo específico fora alcançado a partir da análise das entrevistas que ofertaram, a partir da análise dos gestores da CGISP, os conhecimentos críticos identificados no desenvolvimento das atividades no âmbito daquela coordenação-geral, quais sejam, nas áreas de licitações (elaboração de termos de referência, procedimentos licitatórios e gestão de contratos), projetos e programas (elaboração, execução, monitoramento e avaliação de programas e projetos públicos) e domínio de técnicas e ferramentas de TI aplicadas (SEI, pacote office microsoft, MS Project, entre outros).

O trabalho fora sustentado a partir de ampla literatura, abordando-se as temáticas de relevo no âmbito da gestão do conhecimento, fornecendo um cabedal

teórico que direcionou os esforços e, conseqüentemente, os resultados alcançados no presente estudo.

Como contribuições da presente pesquisa, destacam-se a oferta de um plano de ação com potencial de replicação, em sua perspectiva metodológica, para outras unidades da SENASP, a sensibilização de gestores, servidores efetivos e servidores mobilizados nas questões relativas à gestão do conhecimento organizacional, bem como para despertar iniciativas correlatas em outras instituições de segurança pública do país.

Sugere-se ainda, as seguintes iniciativas: a) a construção de um programa ou projeto, de alcance nacional, a ser patrocinado pela SENASP, visando a implementação de práticas de GC nas instituições de segurança pública do país, favorecendo-se assim um nivelamento metodológico, cujos resultados podem impactar essa área tão sensível do contexto social; b) aplicação do plano de ação proposto, na condição de um projeto piloto; c) fomento à continuidade da oferta de capacitações em gestão do conhecimento, nos moldes do TED celebrado entre a UFSC e o MJSP, ampliando o número de servidores capacitados na temática; d) inserção da GC na matriz curricular nacional para profissionais de segurança pública; e) fomento a pesquisas, nos diversos cursos profissionalizantes e de ascensão funcional, no âmbito das academias de formação das instituições de segurança pública do país; f) realização de novas avaliações de maturidade, após a implementação das práticas sugeridas; g) levantamento periódico de questões relacionadas a aprendizados e dificuldades dos profissionais para realização das suas tarefas; h) fomento à realização de estudos contemplando a importância da GC para a segurança pública; i) melhorias e alterações nos instrumentos de pesquisa, explorando diversas possibilidades (*mix* de métodos, etc.).

Como limitações, pode-se destacar, no contexto do presente estudo, as seguintes: a) processo eleitoral para presidência da república, notadamente no período de aplicação do questionário diagnóstico, criando tensão no ambiente da CGISP, tendo em vista a incerteza no tocante a continuidade dos trabalhos ali desenvolvidos; b) reduzido número de servidores integrantes da CGISP no período de avaliação; c) a limitação do tempo, sendo um óbice para a implementação das outras fases que são previstas para implementação de programas de GC.

REFERÊNCIAS

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; SANTOS, Carlos Soares dos; DIAS, Danila Carrijo da Silva; ARAÚJO, Vívian Garro Brito de; SILVA, Daniela Villa Flor Montes Rey. **Gestão do Conhecimento nas organizações públicas brasileiras: revisão e bibliometria de obras no período de 2008 a 2017**. Revista do Serviço Público - RSP, v. 72 n. 2, 452-478 p.

APO Facilitator's GUIDE. 2020. Disponível em https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/05/Knowledge_Management_Facilitators_Guide_2020.pdf. Acesso em 10 mar 2023.

BATISTA, Fábio Ferreira (Org.). **Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016. 178 p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

BISHOP, Arabella. Knowledge Management. Emil Hajric. **System and Practices. A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization**.

BORBA, Geyson Alves et al. **Benefícios da Gestão do Conhecimento para o modelo de Segurança Pública Brasileiro: uma revisão de literatura de 2019 A 2023**. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Kedma-Duarte/publication/375891047_BENEFICIOS_DA_GESTAO_DO_CONHECIMENTO_PARA_O_MODELO_DE_SEGURANCA_PUBLICA_BRASILEIRO_UMA_REVISAO_DE_LITERATURA_DE_2019_A_2023/links/65610cb7b86a1d521b0563c8/BENEFICIOS-DA-GESTAO-DO-CONHECIMENTO-PARA-O-MODELO-DE-SEGURANCA-PUBLICA-BRASILEIRO-UMA-REVISAO-DE-LITERATURA-DE-2019-A-2023.pdf. Acesso em 14 fev 2024.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. **Lei nº 11.473, de 10 de maio de 2007**. Dispõe sobre cooperação federativa no âmbito da segurança pública e revoga a Lei no 10.277, de 10 de setembro de 2001. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 186, 11 maio 2007.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 197, 12 jun 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 12 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 197, 19 dez 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 1.185, de 20 de dezembro de 2017**. Aprovar o Regimento Interno da Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2017. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/683>. Acesso em 18 jan 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 1.821, de 13 de outubro de 2006**. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Nacional de Segurança Pública – SENASP. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2006. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/665>. Acesso em 18 jan 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 151, de 26 de setembro de 2018**. Aprovar o Regimento Interno da Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2018. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/675>. Acesso em 18 jan 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 429, de 30 de setembro de 2021**. Brasília, 2021. Altera a Portaria MJSP nº 821, de 31 de outubro de 2019, que regulamenta a estrutura regimental do Ministério da Justiça e Segurança Pública e detalha o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Decreto nº 9.662, de 1º de janeiro de 2019. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2021. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/5557>. Acesso em 18 jan 2024.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Portaria da senasp nº 144, de 29 de agosto de 2019**. Define o fluxo processual das mobilizações, convocações e colaborações eventuais, relativo à força de trabalho da Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp, além das solicitações de afastamentos e da gestão do quadro de pessoal no âmbito da Senasp. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2019. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/2979>. Acesso em 18 jan 2024.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Portaria SENASP nº 488, de 21 de dezembro de 2022**. Aprova o Plano Estratégico da Secretaria Nacional de Segurança Pública - Senasp, para o período 2022 a 2027 (INOVASENASP 2022-2027) e institui o Comitê de Gestão Estratégica - CGE, da Senasp. Brasília, DF: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2022. Disponível em: <http://dspace.mj.gov.br/handle/1/8556>. Acesso em 18 jan 2024.

_____. **Decreto nº 10.822, de 30 de agosto de 2018**. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10822.htm. Acesso em: 18 abr. 2023.

_____. **Decreto nº 9.489, de 30 de agosto de 2018.** Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, para estabelecer normas, estrutura e procedimentos para a execução da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9489.htm. Acesso em: 18 abr. 2023.

CANO, Ignacio; MESUMECI, Leonarda; LEMGRUBER, Julita. **Quem vigia os vigias? Um estudo sobre o controle externo da policia no Brasil.** 1 ed. São Paulo: Record, 2003.

CAÇADOR, José António Ribeiro. **O Papel das tecnologias de informação na gestão do conhecimento em prol da segurança pública.** 2005. Tese de Doutorado. Universidade Tecnica de Lisboa (Portugal).

CARREIRA, Sueli da Silva. **Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social.** Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

CARVALHO, A. A. da S. .; FERNEDA, E.; STREIT, R. E. . **A gestão do conhecimento e os desafios para a implementação de um modelo de excelência baseado na norma ISO 30401.** *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 19–46, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2020v10n3.57025. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/57025>. Acesso em: 23 maio. 2023.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento.** 1 ed. São Paulo: SENAC, 2003.

Confederação Nacional da Indústria. *Retratos da Sociedade Brasileira – Ano 10, n. 55 (março 2021) – Brasília : CNI, 2021.*

Convênio de Cooperação Federativa nº 24/2017 - celebrado entre a união e o Distrito Federal. Disponível em http://www.pmdf.df.gov.br/images/PDF/2019/Convenio_de_Cooperacao_Federativa_n__24_2017.pdf). Acesso em 05 out 2023

CRESWELL, John Ward. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Penso, 2014. 342 p.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CZUPRYŃSKI, Andrzej; EL GHAMARI, Magdalena; ZBOINA, Jacek. **Interdisciplinary and Transdisciplinary Security Research.** *European Research Studies Journal*, v. 24, n. 3B, p. 434-455, 2021

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice.** 1 ed. Burlington: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DE MELO, Felipe Pereira et al. **Gestão do conhecimento em segurança pública: um estudo sistemático em periódicos**. Disponível em https://www.escola.pc.pr.gov.br/sites/espcc/arquivos_restritos/files/documento/2021-12/art_2_-_gestao_do_conhecimento_em_seguranca_publica_um_estudo_sistematico_em_periodicos.pdf. Acesso em 14 fev 2024

DRUCKER, Peter. **O advento da nova organização**. Gestão do Conhecimento. Harvard Business review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier; 13ª ed. 2000.

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7270/26/Anexo%2011%20-%20Slides%20Modelo%20Workshop%20Mentorados.pdf>. Acesso em 30 jan 2024.

EVANS, Max; DALIKIR, Kimiz; BIDIAN, Catalin. **A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model**. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 12, n. 2, p. pp85-97-pp85-97, 2014

FELICIDADE, Christian Pereira; ARAÚJO, Wânderson Cássio Oliveira; POLEZA, Mariângela; VARVAKIS, Gregório. **Tópicos em Gestão do Conhecimento para Iniciantes**. Florianópolis: UFSC, 2021

FLORES, Heriberto Alzerino. **Maturidade em gestão do conhecimento na administração pública: um estudo na Prefeitura Municipal de São José/SC**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2018.

FRANZONI, Christiane Benciveni. **Storytelling como ferramenta para o compartilhamento do conhecimento na comunicação de líderes**. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2019.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A Experiência Brasileira na Formulação de uma Proposta de Política de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Federal**. Câmara dos Deputados. Centro de Documentação e Informação: Coordenação de Publicação: Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.bibl.ita.br/PoliticaGC.pdf>. Acesso em: 07 set. 2018.

FRIEDE, Reis. **Reflexões sobre segurança pública e corrupção**. 1.ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019. 288 p.

Gestão do Conhecimento. Harvard Business Review: tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. **O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 248–65, 2017. DOI: 10.1590/0104-530x0893-15. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhzLCBfB6gnzrqPtyby8S/abstract/?lang=ptt>. Acesso em: 15 set. 2023.

HAJRIC, Emil. **Knowledge Management: system and practices**. 2018.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

Hess, Charlotte, and Elinor Ostrom, editors. **Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice**. The MIT Press, 2007. JSTOR, Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5hhdf6>. Acesso em 23 Maio 2023.

KRAEMER, R.; FREIRE, P. de S.; SOUZA, J. A. de; DANDOLINI, G. A. **Maturidade de gestão do conhecimento: uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, [S. l.], v. 7, n. 1, p. 66–79, 2017. DOI: 10.21714/2236-417X2017v7n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/32946>. Acesso em: 29 maio. 2023.

LIFE LONG LEARNING PROGRAM. **Knowledge management: handbook for companies**. Versão 2. Disponível em: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/bf906e09-5d5c-47c4-ab07-ec6e2e2ea36c/KM20_2015_EN.pdf. Acesso em: 29 jan 2024.

LUCCA, Tácito Almeida de. **Implementação de sistema de gestão do conhecimento (SGC) em organizações projetizadas da administração pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2022.

MACHADO, Luciano Aparecido Nascimento. **Maturidade em gestão do conhecimento na coordenadoria das fortalezas da ilha de Santa Catarina - CFISC**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

MAIER, Caroline Mara. **Implementação de práticas de gestão do conhecimento em escritório de projetos: estudo de caso no núcleo de gestão de projetos da secretaria de estado do desenvolvimento econômico sustentável**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, 2022.

MARCINEIRO, Nazareno. **O aprimoramento da gestão da polícia militar de Santa Catarina com o uso de processo de avaliação de desempenho**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2017.

MARCINEIRO, Nazareno (org.). **Ciências Policiais**. 1. Ed. Florianópolis:Insular, 2021. E-Book.

MARONATO, Elissandra Luiz dos Santos. **Gestão do Conhecimento: mapeamento das práticas e ferramentas para o compartilhamento em uma instituição pública de ensino superior**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2018.

MARTINS, Pablo Procópio. **Identificação de ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento para a promoção do sucesso de projetos de governo eletrônico**. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

MELO, Adriano Pereira de et al . **O conhecimento tácito a partir da perspectiva de Michael Polanyi**. Arq. bras. psicol., Rio de Janeiro , v. 71, n. 2, p. 34-50, 2019 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 15 set 2023.

MELO, Felipe Pereira de; SCARABELLI, Bruna Hernandes; SARTORI, Rejane; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; TENÓRIO JÚNIOR, Nelson Nunes. **Gestão do Conhecimento em Segurança Pública: um estudo sistemático em periódicos**. Revista da Escola Superior da Polícia Civil do Paraná. v. 3. 2021.

MOREIRA, Fernanda Kempner. **Governança multinível: um framework para a governança da segurança pública brasileira à luz do paradigma das redes organizacionais**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

NOBREGA JÚNIOR, José Maria. **Democracia, violência e segurança pública no Brasil**. 1. ed. Campina Grande: EDUEFCG, 2019.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. Gestão do Conhecimento. Harvard Business review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier; 13ª ed. 2000.

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

PACHECO, Daniela Chagas. **Maturidade em gestão do conhecimento da Prefeitura Municipal de Criciúma: o caso dos setores de convênios**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

PACHECO, R.C.S., TOSTA, K.C.B.T., FREIRE, P. de SÁ. **Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: Uma análise do Programa de Pós-Graduação – EGC – UFSC**. Revista brasileira de Pós-graduação – RBPG - Vol. 7 nº 12 2010.

PALANIAMMAL, V. S.; VJ, Arivuselvel. **Knowledge Management and its Conceptual Foundations**. International Journal of Applied Business and Economic Research. Vol. 15, 2017.

PAULI, Camila. **Estruturação de um programa de gestão do conhecimento para apoiar a gestão de projetos em um instituto de ciência, tecnologia e inovação privado**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019.

PEREIRA, Júlio Cezar Vilela. **A Gestão do Conhecimento como suporte estratégico para a tomada de decisão na Administração Pública: uma análise contextual**. In: MOREIRA, Renato Pires; HAMADA, Hélio Hiroshi (org.). Gestão do conhecimento e boas práticas na área de segurança pública. Catu: Bordô-Grená, 2021. E-book. Disponível em https://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/BibliotecaDigital/BibDigitalLivros/TodosOsLivros/Gestao-do-conhecimento-na-area-de-seguranca-publica-v.1.pdf. Acesso em: 14 fev 2024.

PPGEGC/UFSC – ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. O programa. PPGEGC, Florianópolis, [2023]. Disponível em: <https://ppgegc.paginas.ufsc.br/pagina-exemplo/>. Acesso em: 16 set 2023

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o intelecto profissional**. Gestão do Conhecimento. Harvard Business review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier; 13ª ed. 2000.

RIBEIRO, Aline. **Apesar da queda em mortes violentas, Brasil é o oitavo país mais letal do mundo**. O Globo (online), São Paulo, 28 de jun. 2022. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2022/06/apesar-de-queda-em-mortes-violentas-brasil-e-oitavo-pais-mais-letal-do-mundo.ghtml>. Acesso em: 02 de out. 2023.

SABINO, M. M. F. L. **Diretrizes estratégicas para o compartilhamento do Conhecimento Tradicional visando a sustentabilidade cultural: um estudo de caso do projeto Ilha Rendada**. 2019. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214894>. Acesso em: 24 jan. 2024.

SANTOS, Neri dos; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. **Fundamentos teóricos de gestão do conhecimento**. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2020. 114 p.

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. **Avaliação da Maturidade da Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Perspectivas em Gestão &

Conhecimento, v. 9, n. 1, p. 24–41, 2019. DOI: 10.21714/2236-417X2019v9n1. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/34020>. Acesso em: 23 maio. 2023.

SELL, D.; FREIRE, P.S.; TODESCO, J.L. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Universidade Federal de Santa Catarina. Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para inovação. Núcleo de Engenharia da integração e Governança do Conhecimento para a Inovação. Modelo de Gestão do Conhecimento: elaboração do modelo de gestão do conhecimento da PRF. Outubro, 2020, 65 p.

SILVA, João Batista da. **Formação policial-militar no século XXI: diagnósticos e perspectivas**. 1.ed. Natal: Fundação José Augusto, 2017. 201 p.

SILVA, Fábio Castagna da. **Proposta de implementação de iniciativas de gestão de conhecimento para o instituto do meio ambiente de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina, 2021.

SOARES, José Roberto Angelo Barros. **Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social: análise da aderência dos planos estaduais de segurança pública e das capacidades estatais**. 2022. xiii, 109 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

STANKOWITZ, Rosangela de Fátima. **Gestão do conhecimento**. Brasília: PNAP; Recife: UPE / NEAD, 2021.

TED 2021 (UFSC MJSP) - Acesso em 13/10/2023. Disponível em: <https://contratos.ufsc.br/termos-de-execucao-descentralizada/ted-2021>. Acesso em 12 maio 2023.

TONIAL, G.; FRAGA, B. D.; ALVIERO, E. P.; SOARES, I. M.; SELIG, P. M. **Avaliação de maturidade em gestão do conhecimento : uma análise na indústria de papel e celulose**. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki, [S. l.], v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/723>. Acesso em: 23 maio. 2023.

UENO, Alexandre Takeshi. **Modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação como estratégia competitiva empresarial**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2016.

UFSC. Repositório de Teses e Dissertações. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>. Acesso em: 16 set. 2023.

WIIG, Karl M. **Knowledge management: where did it come from and where will it go?** Expert Systems With Applications, Vol. 13, No. 1, pp. 1-14, 1997.

WIIG, Karl Martin. (1997). Knowledge Management: **An Introduction and Perspective**. Journal of Knowledge Management. 1. 6-14. 10.1108/13673279710800682.

YANG, Chyan; YEN, Hsueh-Chuan. **A viable systems perspective to knowledge management**. Kybernetes, 2007.

YOUNG, Ronald (ed.). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tóquio: Asian Productivity Organization, 2020.

ZANUZZI, Cinthya Mônica da Silva. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento das unidades produtoras integradas da agroindústria avícola**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019.

ZIVIANI, Fabricio; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; DA SILVA, Sandro Marcio. **Avaliação da maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, p. 239-263, 2015.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a),

Eu, Mário Anderson de Araújo Santos, venho convidá-lo (a) a participar do presente estudo para o desenvolvimento de dissertação de Mestrado, referente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, vinculado à Universidade Federal do Estado de Santa Catarina (UFSC) em parceria com o Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, que tem como **objetivo geral**: propor a implementação de um plano de ação para introduzir e sistematizar práticas de Gestão do Conhecimento no âmbito da CGISP/SENASP, sob orientação do Prof. Dr. Denilson Sell.

Para alcançar o objetivo proposto lhe convido a participar do estudo em que a coleta de dados ocorrerá por meio de análise documental, aplicação de questionário e entrevista. Em qualquer momento, se desejar, você poderá desistir da participação na pesquisa, sem prejuízo algum. Para isso, deve apenas comunicar a um dos pesquisadores. Em caso de dúvidas, você também poderá entrar em contato com os pesquisadores.

Asseguramos que todas suas informações serão utilizadas somente pelos pesquisadores, sendo divulgadas em publicações científicas, assegurando seu anonimato e a confidencialidade de suas informações. Seu nome será mantido em sigilo e as informações aparecerão em conjunto com as respostas dos outros participantes da investigação, com uso de codinomes.

Este termo de consentimento será assinado em duas vias de igual teor, caso após o esclarecimento, aceite participar deste estudo, ficando uma cópia em seu poder e a outra com o pesquisador. Guarde sua via, pois é um documento que traz importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa, certificando da garantia do seu anonimato.

Nestes termos e considerando-me livre e esclarecido de acordo os objetivos, método, benefícios, potenciais riscos e incômodos desta pesquisa, participo voluntariamente, ciente da propriedade intelectual da pesquisa aos autores e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados.

Nome do participante:

Assinatura do participante:

Assinatura do Pesquisador:

Agradecemos sua atenção e interesse em contribuir à produção científica do PPGECC.

Atenciosamente,

Mário Anderson de Araújo Santos - Pesquisador

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista*

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

- 1) Os direcionadores estratégicos da SENASP, tais como visão, missão, objetivos estratégicos e metas são difundidos no âmbito da sua coordenação?
- 2) Qual sua opinião sobre a importância desses direcionadores estratégicos para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas na sua coordenação?
- 3) Está claro, para os servidores da sua coordenação, qual é visão, missão, objetivos estratégicos e metas da SENASP e de que maneira estes impactam o trabalho desenvolvido pelos servidores?
- 4) A missão da sua coordenação no contexto da SENASP encontra-se claramente definida?
- 5) Considerando os processos e atividades desenvolvidas atualmente na coordenação, o senhor identifica que há potencial para uma maior eficiência destas, considerando os direcionadores estratégicos?

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

- 1) Quais as ferramentas de trabalho, sejam essas tecnológicas ou não, são utilizadas no desenvolvimento das atividades da coordenação?
- 2) Há alguma regulamentação sobre a rotina do uso das ferramentas de trabalho?
- 3) A coordenação incentiva a criação e o compartilhamento do conhecimento entre os seus integrantes?
- 4) Todos os integrantes dominam as ferramentas de trabalho e se sentem motivados a contribuir com o conhecimento necessário à coordenação?
- 5) Existem práticas (tecnológicas ou não) que poderiam ser adotadas para melhorar o desempenho da coordenação no tocante ao conhecimento necessário à execução de suas tarefas?

CONHECIMENTO CRÍTICO E COMPETÊNCIA ESSENCIAL

- 1) Existe um processo de seleção de servidores que integram a equipe da coordenação?
- 2) Há uma definição clara de perfil do profissional que integra a coordenação, baseada em conhecimentos específicos? Qual o nível de autonomia o senhor dispõe para escolha de sua equipe?
- 3) Quais os conhecimentos o senhor reputa como mais importantes (críticos) no tocante ao alcance da eficiência para as atividades desempenhadas na coordenação?
- 4) Considerando que a definição de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, como o senhor definiria o que vem a ser a competência essencial no âmbito da coordenação?
- 5) O senhor incentiva a promover o compartilhamento do conhecimento no âmbito da sua coordenação a partir de diretrizes superiores?

* Adaptada de MACHADO, Luciano Aparecido Nascimento. **Maturidade em gestão do conhecimento na coordenação das fortalezas da ilha de santa catarina - CFISC**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2021.

APÊNDICE C – Questionário Diagnóstico de Maturidade em GC*

Prezado(a), Eu, Mário Anderson de Araújo Santos, venho convidá-lo(a) para participar, na condição de respondente, do presente questionário, cujo resultado contribuirá para elaboração de dissertação de Mestrado, sob a orientação do Prof. Dr. Denilson Sell, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

A dissertação tem como objetivo geral a proposição de plano de implementação de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento na Coordenação-Geral de Políticas para as Instituições de Segurança Pública - CGISP, unidade vinculada a Diretoria de Políticas de Segurança Pública - DPSP da Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP.

Mais além das informações solicitadas através desta formulário, serão coletados outros dados e informações através de pesquisa documental e realização de entrevistas, cuja análise fortalecerá o direcionamento da proposta final deste trabalho acadêmico.

Importa consignar ainda, que o presente questionário segue o framework desenvolvido pela Asian Productivity Organization - APO, proporcionando-se assim, uma visão geral sobre a maturidade em gerenciamento do conhecimento nas organizações.

Quaisquer dúvidas, seguem os dados para contato:

Mestrando: Mário Anderson de Araújo Santos

Telefone: (84) 98895.1234

E-mail: marioanderson.ead@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Denilson Sell

Muito obrigado!

*Adaptado de MAIER, Caroline Mara. **Implementação de práticas de gestão do conhecimento em escritório de projetos: estudo de caso no Núcleo de Gestão de Projetos da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade Estadual de Santa Catarina. Florianópolis, p. 176.

APÊNDICE D – Transcrição das resposta às entrevistas

ENTREVISTA 01

Data: 28/12/2022 às 15h

O entrevistado se encontra no exercício da função há 7 meses. Afirma que durante esse período passou a fazer cursos/capacitações para desempenhar as funções que o cargo exige. Que nesse processo identificou lacunas entre o que a teoria nos campos de gestão e governança tratavam e a prática institucional vivenciada. Afirma que foi o último integrante da equipe a chegar. Não gosta de fazer nada mal feito e por isso foi atrás de aprender.

Resposta sobre a dimensão Direcionadores Estratégicos

- 1) Na opinião do entrevistado, os direcionadores estratégicos só foram apresentados recentemente, ou seja, próximo ao fim da atual gestão. Nesse sentido, houve uma “certa” difusão dos direcionadores, caracterizadora como tardia ou incipiente. Na coordenação não houve uma difusão em virtude de uma recente criação dos direcionadores estratégicos;
- 2) São necessários para determinar quais atividades e quando deverão ser feitas, estando baseadas/fundadas em políticas ou métodos. Sem um direcionamento se joga serviço fora;
- 3) Nem todos conhecem os direcionadores, inclusive muitos não demonstram interesse em conhecer. No tocante ao impacto, percebe-se um retrabalho em relação a falta de apropriação de mecanismos oriundos de direcionadores bem definidos;
- 4) A missão não se encontra claramente posta. Há um regimento interno que está parcialmente revogado, mas que traz elementos que dão margem as atividades da coordenação;
- 5) Se houver o fortalecimento na internalização dos direcionadores estratégicos há potencial real de ganho nas atividades. Para isso deverá haver uma continuidade da Política Estratégica implantada;

Resposta sobre a dimensão Práticas de Gestão do Conhecimento

- 1) Na coordenação temos sala de reuniões para transmissão de conhecimentos. Utilização do sistema SEI para elaboração de expedientes, o uso da plataforma

TEAMS, a formação de grupos de whatsapp, dentre outras ferramentas, inclusive o café que, mesmo informalmente, serve para criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, disponibilização de workstation e computadores;

- 2) Desconheço a existência;
- 3) Há um movimento realizado por alguns mobilizados que foi aprovado pela gestão da coordenação geral que concentra todas as ações individuais em um dashboard no power BI. Há sim, o incentivo ao compartilhamento de conhecimento;
- 4) Nem todos os integrantes dominam as ferramentas. No tocante a motivação, também nem todos tem a mesma disposição para compartilhar;
- 5) No tocante a essas práticas, interessante seria a sistematização de boas práticas e sua difusão dentro da equipe;

Resposta sobre a dimensão Conhecimento Crítico e Competência Essencial

- 1) Não existe processo de seleção de servidores. A escolha é subjetiva ou política, dependendo do perfil do gestor.
- 2) Não há definição, pelo que saiba, para integrar a equipe. Novamente depende de perfil do gestor. Por óbvio a seleção deveria ser a partir de conhecimentos técnicos vinculados à atividade do setor. O nível de autonomia é baixo, quase nulo.
- 3) Gestão de qualidade, de tempo, de projeto, de conhecimento, licitações e contratos, dentre outros.
- 4) No tocante à competência essencial é necessário, para defini-la, é importante entender o que seria conhecimento, habilidade e atitude. Nessa perspectiva, a competência essencial seria a de conhecimentos em licitações e gestão de projetos, com habilidades relacionadas a tecnologia e, com atitude de proatividade.
- 5) Ainda de maneira incipiente.

ENTREVISTA 02

Data: 05/01/2022 às 09h

Resposta sobre a dimensão Direcionadores Estratégicos

- 1) Não sei. Até porque o planejamento estratégico foi realizado recentemente. Inclusive, o MJSP está sendo reformulado o que pode impactar o planejamento estratégico formulado;
- 2) São importantes, pois dão o propósito da organização, estabelecendo os nortes do trabalho e como devem ser desenvolvidas para atingimento do objetivo;
- 3) Não está claro para eles não. Por isso, os direcionadores não tem o impacto esperado;
- 4) Não. Embora no nome da coordenação se tente buscar qual a missão dela. Inexiste um regimento interno, o que não propicia essa clareza. Passaram-se 4 anos em formulação sem, contudo, haver prosperado a formatação das atribuições;
- 5) Há um potencial, desde que sejam melhor sistematizado. A própria gestão demanda mesmos processos administrativos, ocasionando um retrabalho;

Resposta sobre a dimensão Práticas de Gestão do Conhecimento

- 1) Sistema SEI, computadores, modelos de artefatos, teams, canvas, SINESP, whatsapp, outlook (e-mail), entre outros;
- 2) Se existir, não é de conhecimento do respondente;
- 3) De forma incipiente sim. Em períodos anteriores era mais forte. Não está sistematizado e poderia ser melhorada. Há pessoas com muito conhecimento, pouco conhecimento e pessoas desinteressadas;
- 4) Não. Alguns dominam e compartilham e tentam motivar os outros. Existem os que não se interessam em desenvolver seus conhecimentos e habilidades no uso dessas ferramentas;
- 5) Existem inúmeras práticas. Reuniões semanais para a troca de informações, colocando o que se sabe e dificuldades no trabalho;

Resposta sobre a dimensão Conhecimento Crítico e Competência Essencial

- 1) Não existe processo formal. Muitas vezes o servidor é imposto;
- 2) Não há uma definição de perfil. O nível de escolha é muito baixo. Desde que chegou na função não conseguiu trazer ninguém que pretendeu;

- 3) O servidor tem que ter conhecimento na área de licitações, direito administrativo, básico de ferramentas de TI disponíveis no Ministério da Justiça;
- 4) Uma competência essencial para o gestor seria coordenar o desenvolvimento de políticas públicas para as ISP's, buscando desenvolver atitudes proativas. No caso do servidor, seriam os conhecimentos anteriores, vontade de fazer, proatividade, administração de conflitos interpessoais, voluntarismo para compartilhamento, altruísmo, colaborativo;
- 5) Não existem diretrizes superiores para que isso seja fomentado. As coisas acontecem informalmente.

ENTREVISTA 03

Data: 16/01/2023 às 16h

Resposta sobre a dimensão Direcionadores Estratégicos

- 01) Sim. São difundidos, apesar de não haver uma participação efetiva na elaboração dos direcionadores;
- 02) Importante, pois proporciona um rumo para o desenvolvimento dos trabalhos da coordenação. Direciona para manter um norte ou uma linha a ser seguida;
- 03) Foi amplamente divulgado recentemente, por isso todos tem conhecimento. Num primeiro momento houve um retrabalho, mas a partir daí veio a facilitar;
- 04) Sim. Ela não é efetivamente clara, pois não há um regimento interno, havendo uma sobreposição de atribuições entre outras coordenações-gerais. Muitos projetos tinham características de coordenações diferentes;
- 05) Sim. A partir do momento deixa mais claro os objetivos, isso proporciona algo voltado para isso, havendo potencial de maior eficiência, eficácia e efetividade. Muito trabalho foi devido em virtude da ausência de um direcionamento;

Resposta sobre a dimensão Práticas de Gestão do Conhecimento

- 01) Sistema SEI, whatsapp, teams, powerpoint, excel, word, powerBI, computadores, projetores, salas de reunião;

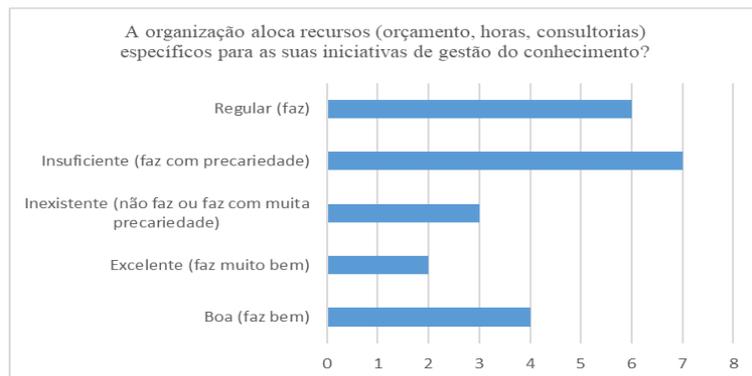
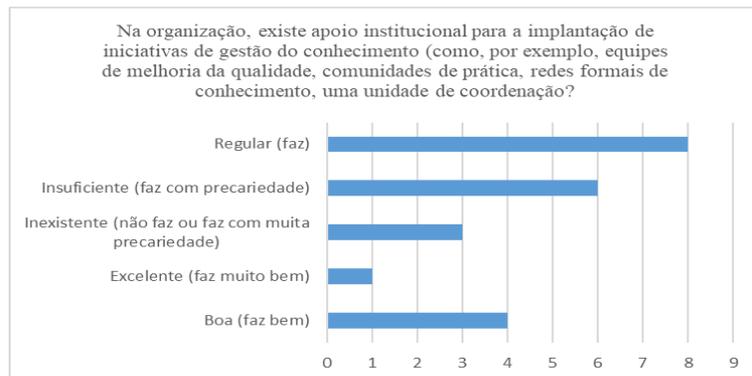
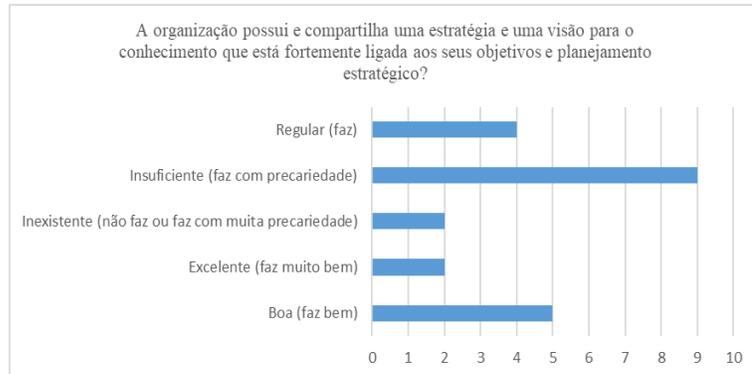
- 02) No tocante ao SEI, existe. Há um site chamado “você.mj” onde são veiculadas normas para alguns aplicativos. Os softwares licenciados. Ferramentas oficiais de gestão tecnológica devem ser previstas;
- 03) Acredito que sim. Cobrava-se que todos tivessem um conhecimento nivelado;
- 04) Quase todos. Na maioria. Os que não tem, tem à disposição cursos para que possam se capacitar;
- 05) Há uma carência. Apesar de haver revisões para organização de artefatos. Haveria a necessidade de melhorar de maneira preventiva;

Resposta sobre a dimensão Conhecimento Crítico e Competência Essencial

- 01) Não existe;
- 02) Não existe e não há autonomia. A escolha é superior;
- 03) Conjunto de conhecimentos. Conceito de programas e projetos. A gestão direciona ao que se faz hoje na coordenação. As ferramentas tecnológicas e conhecimentos de gestão voltados às políticas públicas;
- 04) Conhecimento e prática de gestão voltados a projetos e programas no âmbito de políticas públicas. A prática é necessária. Razoável domínio de ferramentas tecnológicas e iniciativas. No setor depende-se muito de outros setores, por isso a iniciativa é importante;
- 05) Sim. É fundamental que não se retenha o conhecimento. Os conhecimentos superiores devem ser repassados. Não adianta haver diretriz superior sem comunicação.

ANEXO A – RESULTADOS GRÁFICOS

DIMENSÃO LIDERANÇA



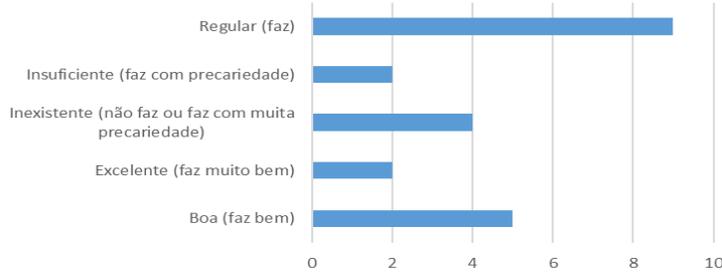
A organização tem processos sistemáticos de proteção do conhecimento (exemplos: proteção de propriedade intelectual, segurança de acesso ao conhecimento, autenticidade e sigilo das informações)?



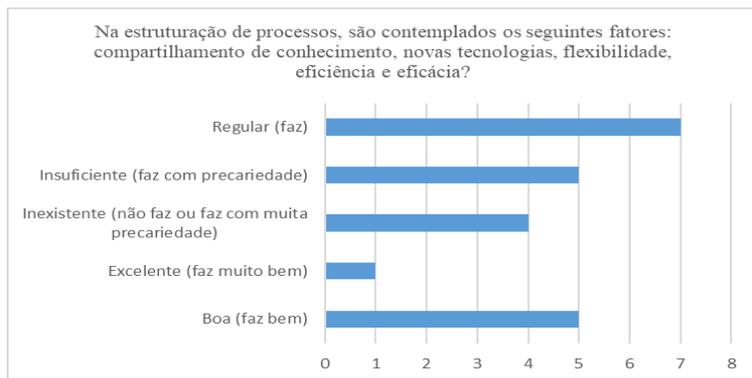
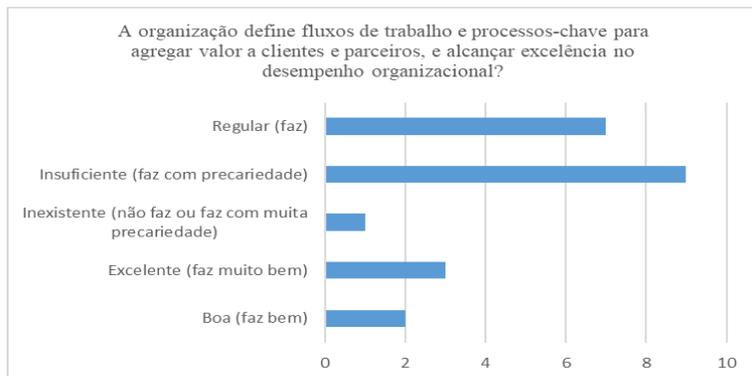
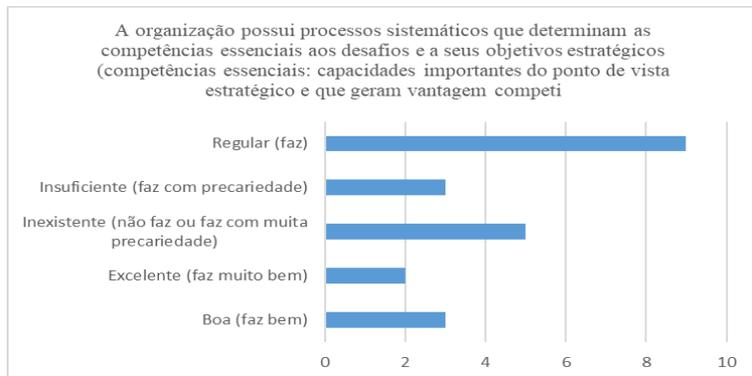
Os gestores e coordenadores servem de modelo ao colocar em prática os valores de compartilhamento do conhecimento e de trabalho colaborativo, e dedicam o tempo necessário disseminando informações para as suas equipes e facilitando o fluxo

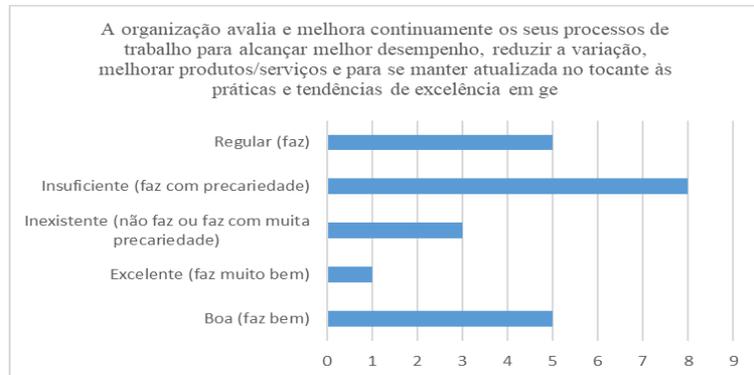
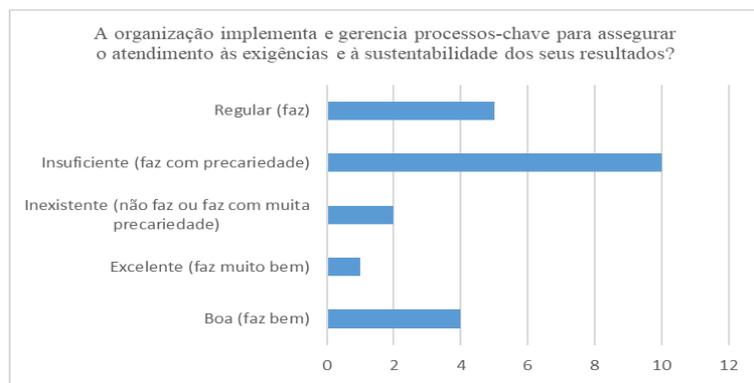
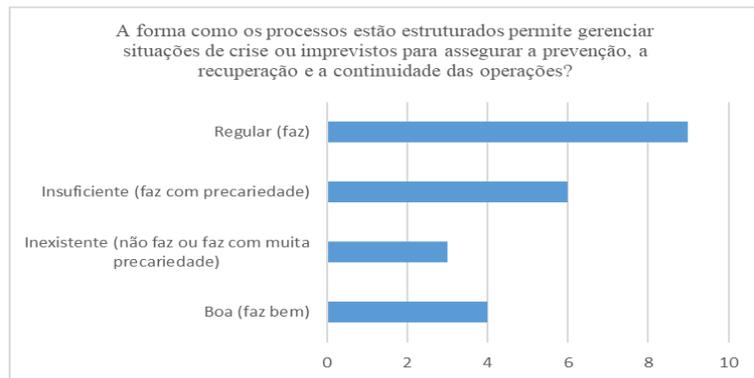


Gestores e coordenadores promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, a inovação e o compartilhamento e a criação do conhecimento?



DIMENSÃO PROCESSOS



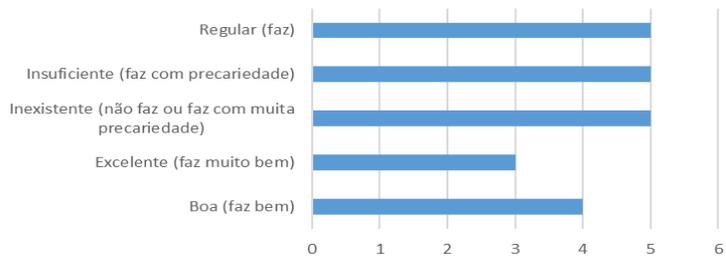


DIMENSÃO PESSOAS

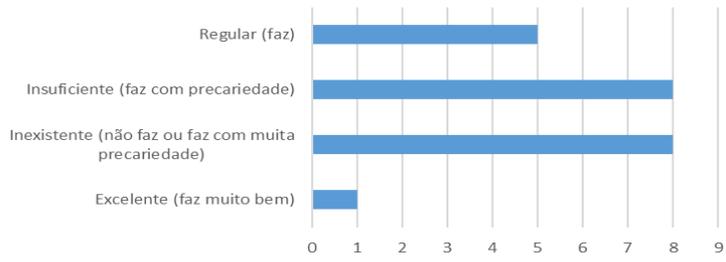
Os programas de educação e capacitação, assim como os de desenvolvimento de carreira, ampliam o conhecimento, as habilidades e as capacidades dos colaboradores e contribuem para o melhor desempenho da organização?

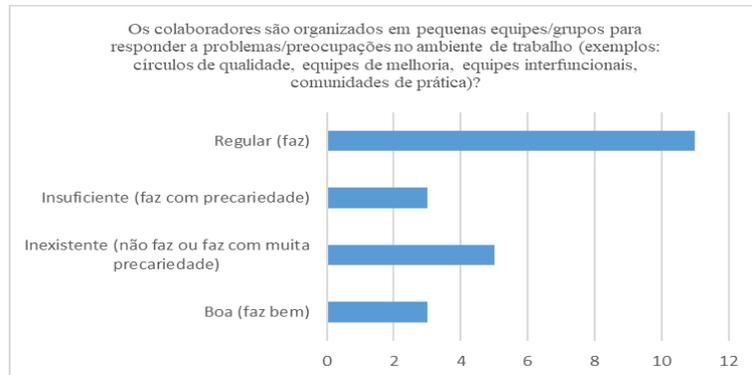
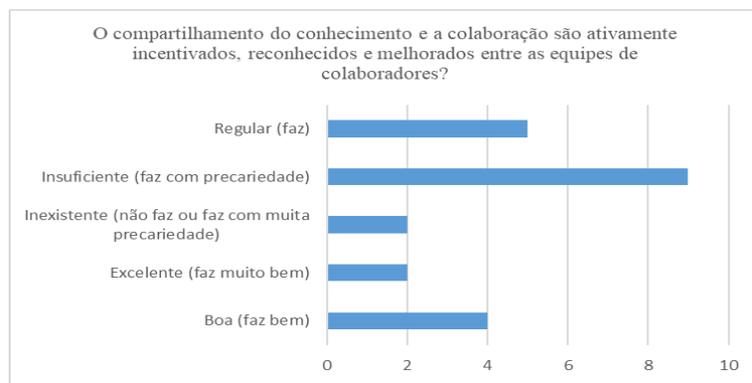
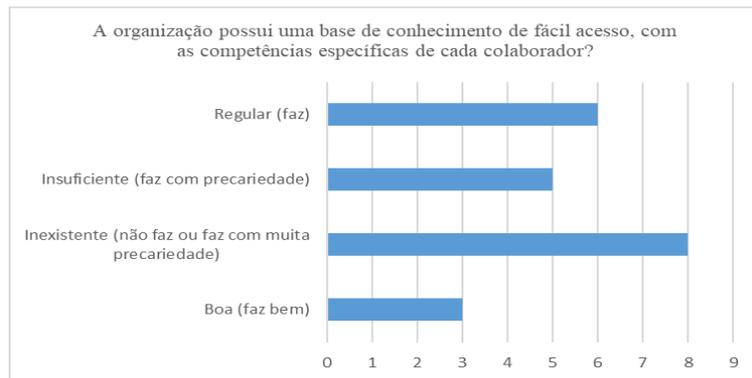


O processo de indução/integração de novos colaboradores na organização é sistemático e permite que eles se familiarizem com a gestão do conhecimento e com seus benefícios, tecnologias, práticas, documentos e ferramentas?

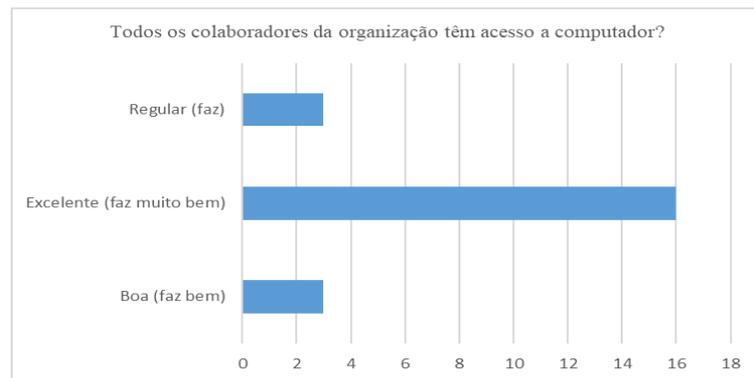
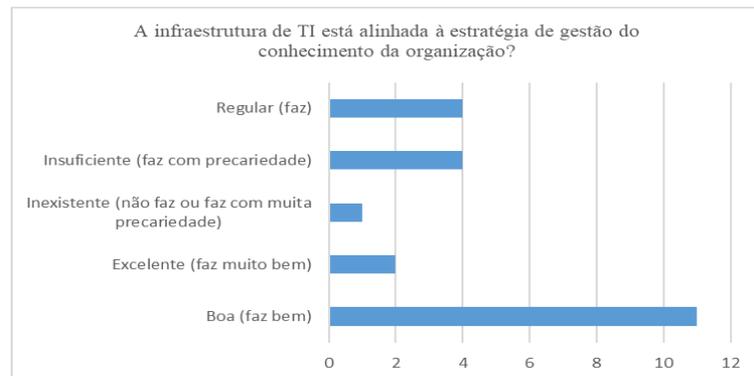
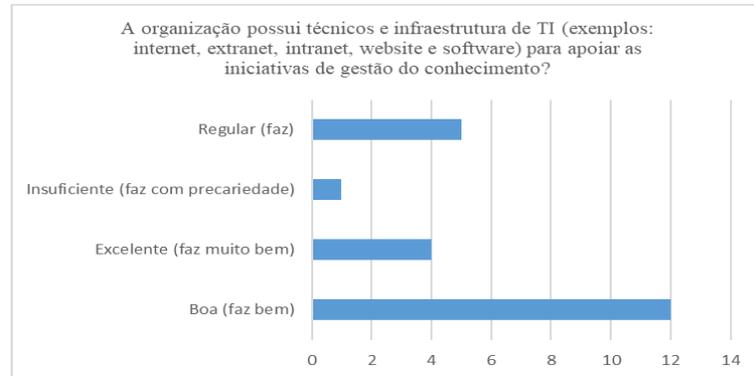


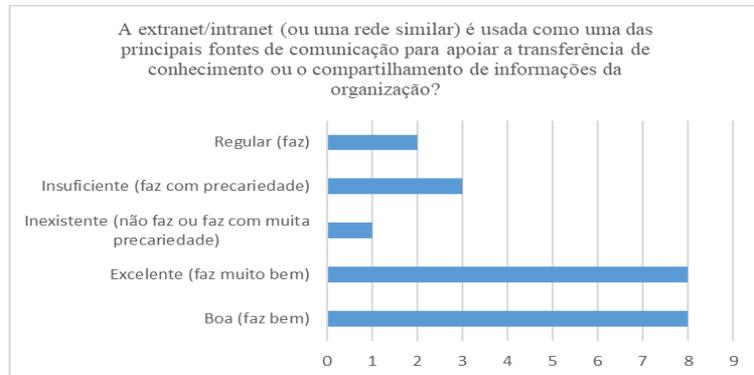
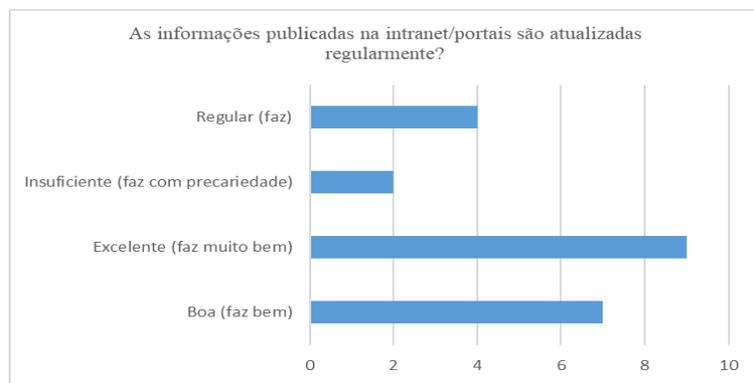
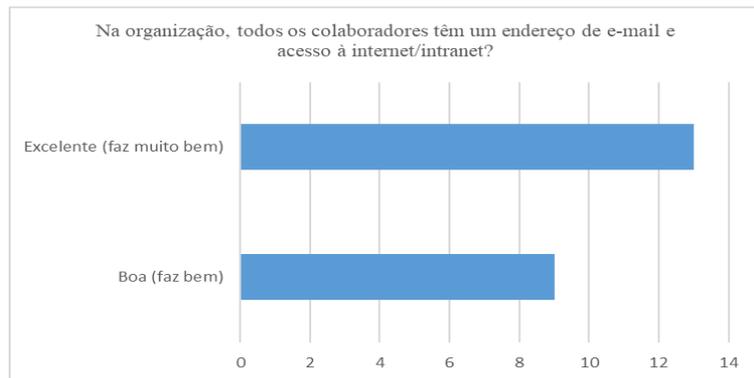
A organização possui processos formais de mentoring, coaching e tutoring. (coaching: focado na melhoria do desempenho geral e na autoconfiança; mentoring: atividade de compartilhamento de conhecimento específico entre profissionais de dif



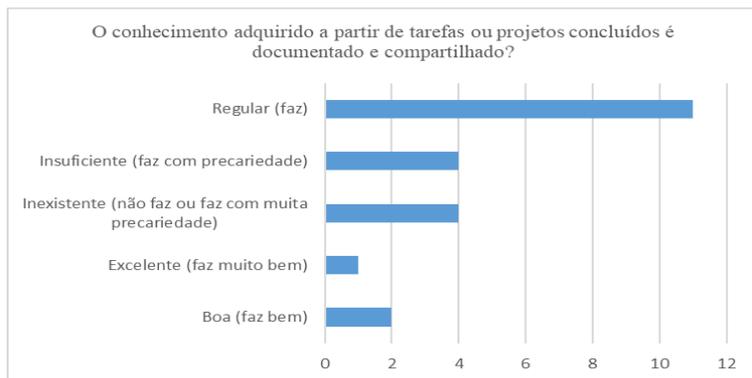
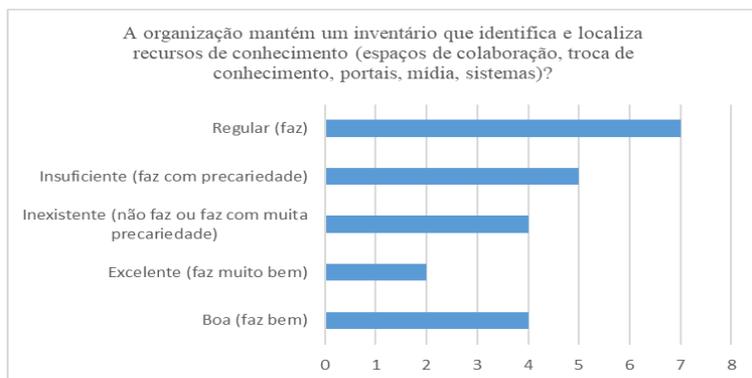
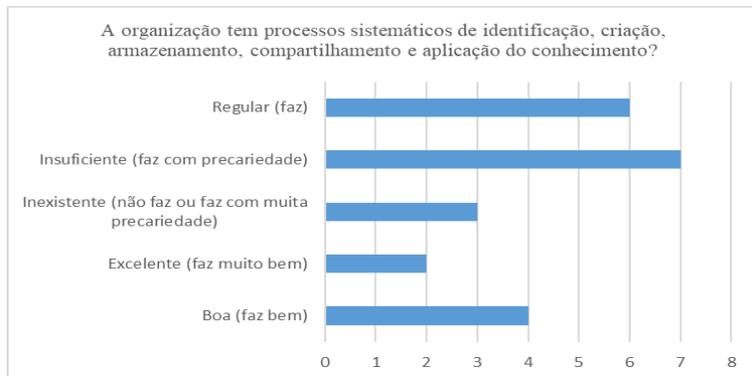


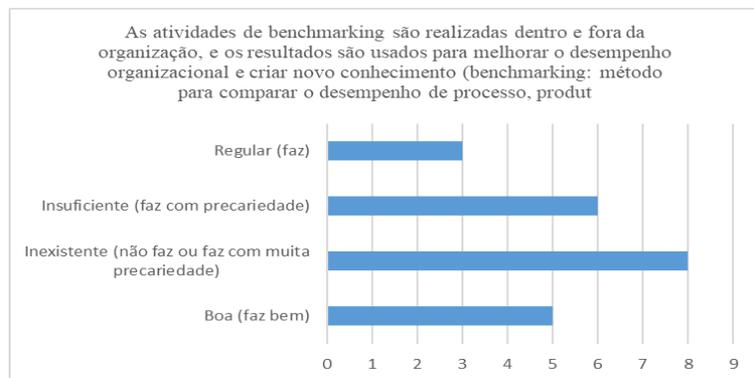
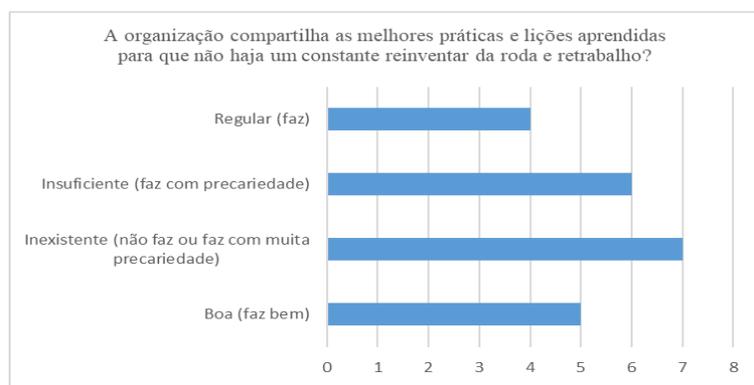
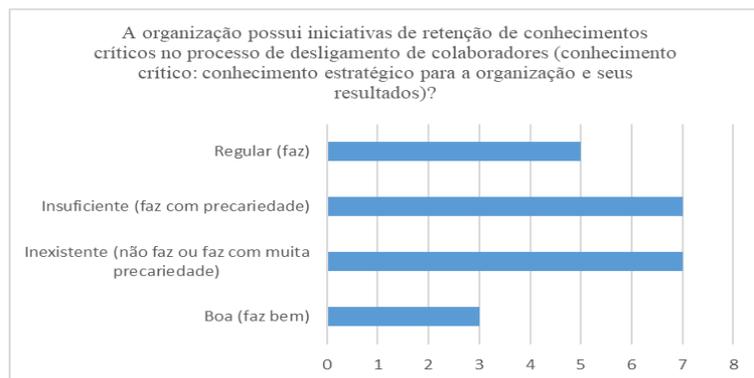
DIMENSÃO TECNOLOGIA



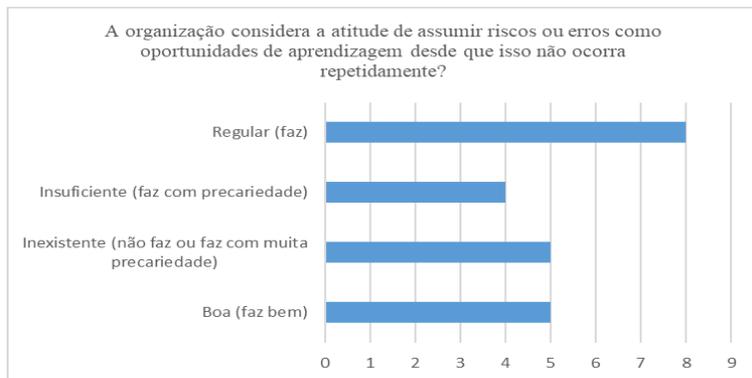
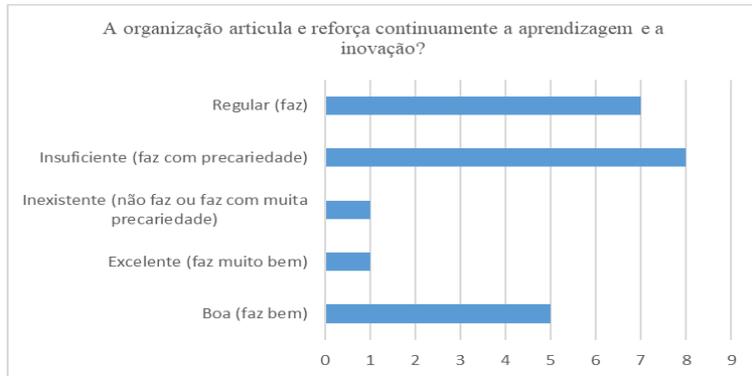


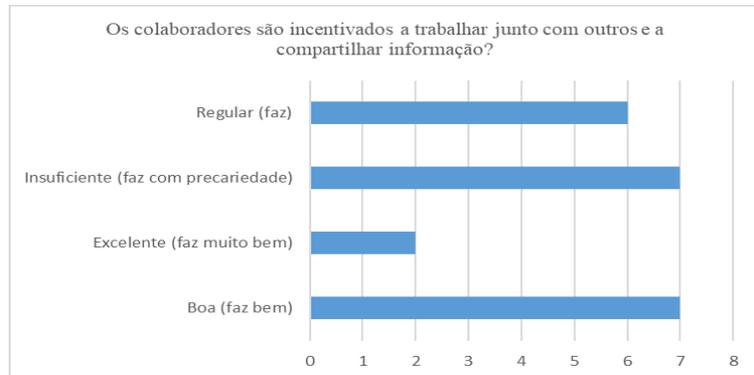
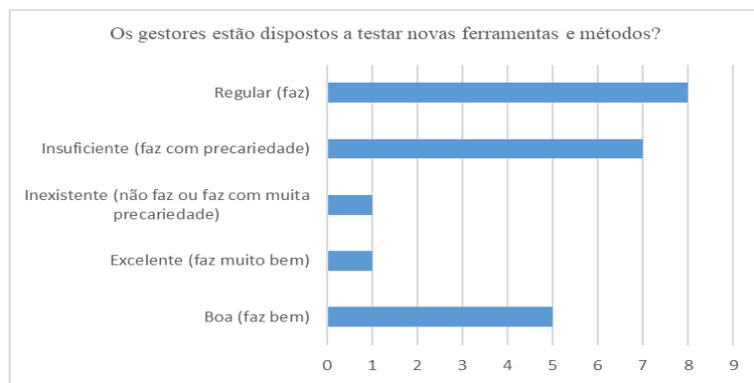
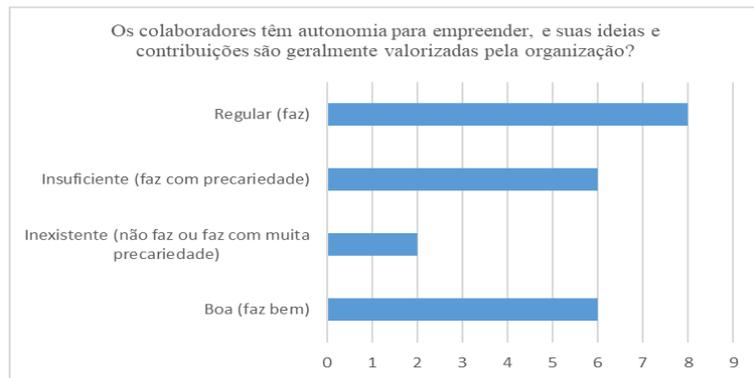
DIMENSÃO PROCESSOS DE CONHECIMENTO





DIMENSÃO INOVAÇÃO





DIMENSÃO RESULTADOS

