

# Conhecimento policial-militar e gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: uma análise do processo de conversão do conhecimento e avaliação do nível de maturidade

---

Antônio Hot Pereira de Faria<sup>1</sup>

Cristiano Ferreira de Oliveira<sup>2</sup>

João Paulo Fiúza da Silva<sup>3</sup>

**Resumo:** O conhecimento de uma organização pode ser considerado o ativo de maior importância de qualquer instituição. Diante disso, a necessidade de se refletir e avaliar sobre os processos de gestão do conhecimento tem se tornado uma prática cada vez mais importante no desenvolvimento dos processos internos das organizações. Não obstante, a compreensão do nível de maturidade também é uma medida que propicia uma avaliação holística sobre os comportamentos, habilidades e atitudes a serem preservados. Nesse sentido, esta pesquisa apresenta um diagnóstico sobre a atual produção da doutrina policial-militar, avaliando o nível de maturidade desse conhecimento por meio do modelo *Organizational Knowledge Assessment Methodology* (OKA). Os resultados alcançados têm como propósito diagnosticar a gestão do conhecimento institucional em função da doutrina policial-militar, por meio da avaliação dos diversos documentos existentes, bem como propor estratégias organizacionais em função do nível de maturidade observado.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; doutrina policial-militar; maturidade.

*Police-military knowledge and knowledge management in the Military Police of Minas Gerais: an analysis of the knowledge conversion process and maturity level assessment*

**Abstract:** The knowledge of an organization can be considered the most important asset of any institution. In view of this, the need to reflect and evaluate knowledge management processes has become an increasingly important practice in the development of organizations' internal processes. However, understanding the maturity level is also a measure that provides a holistic assessment of the behaviors, skills and attitudes to be preserved. In this sense, this research presents a diagnosis of the current production of police-military doctrine, assessing the level of maturity

---

<sup>1</sup> Doutor em Geografia, PUC-Minas; Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Adm. de Minas Gerais, graduação em Ciências Militares. email: hot.pmmg@gmail.com Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1883311701870888> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0543-7503>

<sup>2</sup> Graduação em Ciências Militares, PMMG, Engenharia Ambiental, Faculdade Santa Rita, e pós-graduação em Gestão e Direito Ambiental do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de PMMG. email cfo.1368836@gmail.com Lattes <http://lattes.cnpq.br/4213742003305965>

<sup>3</sup> Mestre em Administração, UFMG; graduação em Ciências Militares, Academia PMMG e graduação em Administração, Universidade Est. de Montes Claros. Email jpfisilva1983@gmail.com Lattes <http://lattes.cnpq.br/8188529402542923> <https://orcid.org/0000-0002-9778-3835>

of this knowledge through the OKA Organizational Knowledge Assessment Methodology (OKA) model. The results achieved have the purpose of diagnosing the management of institutional knowledge according to the police-military doctrine, through the evaluation of the various existing documents, as well as proposing organizational strategies according to the observed level of maturity.

**Keywords:** knowledge management; police-military doctrine; maturity.

## 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar é uma estrutura do Estado pertencente à administração direta que tem a competência conferida pela Constituição Federal de 1988 para o exercício da polícia ostensiva e preservação da ordem pública. A fim cumprir esse dever, a instituição deve estar alinhada às mudanças sociais, devido ao caráter dinâmico e multifacetado que envolve a segurança pública, principalmente quanto ao fenômeno criminal, que é o objeto de intervenção da organização.

O exercício da atividade policial demanda, portanto, uma série de conhecimentos que devem ser constantemente avaliados e atualizados para manutenção da coerência com o ambiente externo, foco da atuação do Estado. O processo de gestão desse conhecimento envolve a produção, por meio da identificação de lacunas do conhecimento e sua conversão, armazenamento (retenção) e disseminação para que seja internalizado e aplicado na atividade-fim.

O conhecimento policial denominado de doutrina policial-militar pode ser conceituado como o conjunto de ideias e entendimentos que define, ordena, distingue e qualifica as atividades policiais de exercício do poder de polícia, de preparo e emprego das instituições policiais (FARIA, 2011). A doutrina policial-militar compreende, portanto, um conjunto de conhecimentos, produzidos, organizados e disseminados pela instituição a fim de orientar as ações institucionais dos servidores, servindo de base para a formação e treinamento policial-militar, de modo que os indivíduos saibam como se portar perante os casos concretos em que suas intervenções sejam requeridas.

Logo, a doutrina policial-militar pode ser considerada como um conhecimento explícito, que é aquele transmissível em linguagem formal e sistemática. Por meio da atividade de educação de polícia militar, nas suas diversas modalidades de ensino

e treinamento, o conhecimento explícito doutrinário se transforma em conhecimento tácito (implícito) do policial militar.

A produção doutrinária refere-se aos processos de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) descritos como externalização (colocar em linguagem escrita os conhecimentos próprios de cada militar) e de combinação (harmonizar os conhecimentos explícitos da nova doutrina produzida com as doutrinas e demais conjuntos normativos pré-existentes). A internalização é promovida com a disseminação do conhecimento a partir de repositórios institucionais, que são sistematicamente utilizados para o treinamento policial e a definição de procedimentos policiais.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a gestão do conhecimento dedicado à atividade-fim da instituição. Para cumprir o objetivo proposto, dividiu-se o artigo em partes: primeiramente, apresenta-se um diagnóstico da produção doutrinária na PMMG de 2009 a 2021, com a finalidade de analisar os processos de conversão (socialização, externalização e combinação); na sequência analisou-se o nível de maturidade na gestão do conhecimento, utilizando a metodologia *Organizational Knowledge Assessment (OKA)*.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e analítica. Inicialmente busca-se descrever o processo de produção doutrinária e realizar um diagnóstico, posteriormente, tem o escopo de analisar o nível de maturidade na gestão do conhecimento institucional.

O artigo encontra-se dividido em seis seções. Esta introdução faz a contextualização do objeto de pesquisa e os seus objetivos. A segunda seção traz uma abordagem teórica sobre a conversão do conhecimento, focada na produção do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais. A terceira seção trata da avaliação do nível de maturidade, notadamente do método OKA. Os materiais e métodos são apresentados na quarta seção. A quinta seção contém os resultados e discussão e, por fim, a sexta seção é dedicada às considerações finais.

## **2 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA ATIVIDADE POLICIAL**

O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) prevê que o conhecimento tácito e o explícito não são entidades totalmente separadas, mas que são mutuamente complementares. Assim, o modelo dinâmico de criação do conhecimento está baseado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e explícito. No mesmo caminho, Choo (2003, p. 203) afirma que a criação do conhecimento organizacional é, portanto, “um processo que amplifica ‘de maneira organizacional’ o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimento da organização” [...] “A base da criação do conhecimento organizacional é, portanto, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa”.

Essa relação ocorre por meio de um processo de conversão do conhecimento a qual foi postulada como sendo possível através de quatro modos, descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) como:

- a) socialização: conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- b) externalização: conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- c) combinação: conhecimento explícito em conhecimento explícito;
- d) internalização: conhecimento explícito em conhecimento tácito.

No que diz respeito à socialização, os autores mencionados afirmam que “é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidade técnicas compartilhadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69).

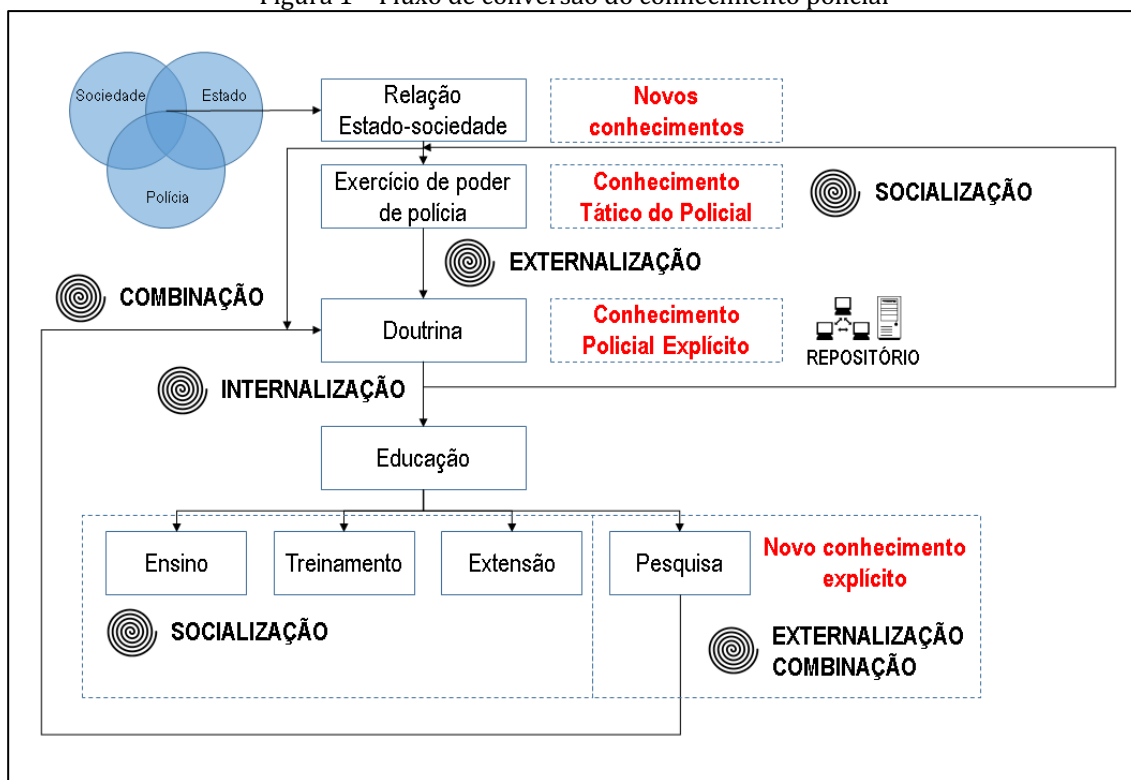
A externalização é a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Ocorre por meio da expressão do conhecimento tácito através da linguagem na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. A reconfiguração das informações através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Quando internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou know-how técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Faria (2011) apresentou um fluxo do conhecimento organizacional na Polícia Militar, o qual pode ser atualizado conforme a Figura 1:

Figura 1 – Fluxo de conversão do conhecimento policial



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

A Polícia atua na relação entre o Estado e a sociedade. Essa atuação é exercida pela polícia por meio do poder de polícia, sendo sua forma de exercício disciplinada pela doutrina de emprego operacional. A doutrina de emprego, uma das modalidades de conhecimento explícito da Polícia, é transmitida aos integrantes da Instituição por

meio de acesso ao Repositório Institucional e pela educação de polícia, em especial por suas instâncias de ensino, treinamento e extensão, oportunidade em que tal conhecimento explícito é transformado em conhecimento tácito por meio do processo de internalização e passa a integrar parte do conhecimento de cada policial (e também passa a ser socializado). O policial passa então a empregar o conhecimento adquirido em suas atividades policiais.

O indivíduo policial no exercício do poder de polícia aplica o conhecimento internalizado e passa a adaptá-lo e alterado de acordo com as peculiaridades que a sua função impõe ao caso prático, levando-se também em consideração as características do local onde atua (características da sociedade, com a qual o policial está interagindo). Nesta etapa identifica-se a necessidade de atualização do conhecimento organizacional, oportunidade em que o indivíduo contribui com o processo.

Ainda, por meio da educação policial, na modalidade pesquisa, o policial tem a oportunidade de criar novos conhecimentos, haja vista ser esse um dos objetivos do conhecimento científico. As fontes para a criação desses novos conhecimentos são: o conhecimento tácito experiencial decorrente da prática do policial, das reflexões sobre a relação entre polícia-sociedade, das atividades policiais de maneira geral, das reflexões acerca da forma de “fazer polícia”, ou seja, das reflexões sobre a doutrina de emprego.

### **3 MODELOS DE MATURIDADE GERENCIAL EM GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Os modelos de maturidade podem ser definidos como um conjunto de práticas e ações associadas a critérios de avaliação da Gestão do Conhecimento (PÉREZ; ENRIQUE, 2012, *apud* BATISTA, 2016, p. 7).

Além disso, os modelos de maturidade permitem uma percepção holística quanto ao estado atual das organizações, bem como possibilitam identificar eventuais derivações e medidas corretivas necessárias. Ou seja, demonstram se as instituições se encontram efetivamente na direção correta quanto aos seus processos internos.

Para aferir o grau de maturidade, os modelos são (em regra) estruturados em níveis que avaliam a capacidade e o preparo na Gestão do Conhecimento (BATISTA, 2011, p. 26). Portanto, um maior nível de maturidade corresponde a um melhor preparo institucional no gerenciamento dos processos e ativos das organizações.

Para melhor compreensão acerca do tema, alguns dos principais modelos de maturidade em Gestão do Conhecimento e seus respectivos níveis de maturidade estão representados no Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de Gestão do Conhecimento e níveis de maturidade.

MODELO	ANO	DESCRIÇÃO	NÍVEIS DE MATURIDADE
<i>Siemens KMMM (Knowledge Management Maturity Model)</i>	2002	considera aspectos quantitativos e qualitativos (modelo de análise, modelo de desenvolvimento e modelo de avaliação)	5 níveis: Inicial, Repetido, Definido, Gerenciado, Otimizado.
<i>Infosys KMMM (Infosys Knowledge Management Maturity Model)</i>	1999	utiliza o processo estagiado, semelhante ao existente no CMM, e cuja melhoria é baseada em etapas evolucionárias	5 níveis: Negligente, Reativo, Consciente, Convicto, Compartilhado.
KPQM (Knowledge Process Quality Model)	2002	baseado em quatro elementos, denominados dimensões, sendo: dimensão do estágio de maturidade, dimensão de atividade do conhecimento, dimensão de área do conhecimento e estrutura de avaliação	5 níveis: Inicial, Consciente, Estabelecido, Quantitativamente Gerenciado, Otimizado.
KMCA (Knowledge Management Capability Assessment)	2003	critérios Avaliação Perceptiva (AP) e Avaliação de Infraestrutura (AI), aplicação em questionário composto de aproximadamente 100 questões	5 níveis: Possível, Estimulado, Habilitado/Praticado, Guiado, Continuamente Melhorado
APO ( <i>Asian Productivity Association</i> )	2009	A GC é vista como uma abordagem integrada para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a produtividade, lucratividade e crescimento organizacional	5 níveis: Reação, Iniciação, Introdução (Expansão), Refinamento, Maturidade.
OKA (Organizational Knowledge Assessment Methodology)	2006	estrutura apoiada nas pessoas, processos e sistemas (elementos básicos), caracterizados por métricas bem definidas traduzidas em 200 questões	Não diferencia níveis de maturidade

Fonte: Adaptado de Batista (2016, p. 7-8) e Helou (2015, p. 109-121).

Diferentemente dos modelos tradicionais, o método OKA não diferencia níveis de maturidade. Este modelo de Gestão do Conhecimento é estruturado em três



elementos básicos: pessoas, processos e sistemas. Para mensurar a maturidade, o método utiliza um questionário com 200 questões, cuja apuração das respostas é representada em um gráfico do tipo "Teia de Aranha", pontuando as 14 dimensões do conhecimento (BARRETO, 2015, p. 17). As dimensões podem ser representadas conforme a Figura 2.

Figura 1 – Áreas de avaliação do método de avaliação de nível de maturidade de Gestão do conhecimento OKA



Fonte: Adaptado de Neves Junior e Marinho (2018).

No presente trabalho foi utilizado o método OKA para avaliar o nível de maturidade da gestão do conhecimento na organização PMMG.

## 4 MATERIAL E MÉTODOS

Partindo dos objetivos da pesquisa de analisar o conhecimento organizacional e os processos de conversão e sua gestão (nível de maturidade), o caminho percorrido na pesquisa foi dividido em duas partes.

A primeira foi dedicada a um diagnóstico da fase de conversão em conhecimento explícito da instituição por meio da observação direta e análise documental. A observação direta foi utilizada para descrever o processo de conversão do conhecimento e representá-lo por meio um Fluxo de Processo, realizado utilizando-se o *software Bizagi Modeler*®. A análise documental teve como objetivo identificar as doutrinas operacionais em vigor (conhecimento explícito), bem como os trabalhos em andamento (fase de combinação). Foram analisados os níveis de abrangência dos documentos em vigor em 2022 para identificar níveis de complexidade, por meio da técnica de análise de conteúdo. O processo de conversão contou com a análise das comissões designadas no período de 2009 a 2021 para promover a conversão do conhecimento.

A segunda parte foi dedicada a análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter eminentemente exploratório, portanto sem interesse em generalizar suas observações, tendo como público-alvo uma amostra intencional contemplando seis oficiais de nível intermediário (do posto de Capitão) cada um atuando numa atividade dentro da estrutura organizacional:

- a) um oficial do Estado-Maior da PMMG (nível estratégico da atividade administrativa, atuando na capital);
- b) um oficial de Unidade de Execução Operacional (nível operacional da atividade-fim, atuando na capital);
- c) um oficial da Unidade de Direção Intermediária (nível tático da atividade-fim, atuando na capital);
- d) um oficial de Unidade de Execução Operacional (nível operacional da atividade-fim atuando no interior do Estado da região Centro-Oeste de Minas Gerais);

- e) um oficial de Unidade de Execução Operacional (nível operacional da atividade-fim atuando no interior do Estado da região do Campo das Vertentes de Minas Gerais);
- f) um oficial da Unidade de Direção Intermediária (nível tático da atividade-fim, atuando no interior do Estado da região do Vale do Mucuri de Minas Gerais).

A opção metodológica do perfil dos respondentes se deu em virtude de se buscar uma visão do nível de gestão intermediário com uma percepção que agregasse diversos níveis de atuação na articulação institucional e de localização geográfica, a fim de diversificar a captação das experiências profissionais.

Foi realizado um questionário do método OKA com os seis oficiais, as respostas foram tratadas estatisticamente (média aritmética dos resultados), sendo que os resultados foram agrupados nas dimensões de conhecimento:

- a) liderança e estratégia;
- b) fluxos de conhecimento;
- c) alinhamento;
- d) operacionalização do conhecimento;
- e) métricas e monitoração;
- f) infraestrutura do ambiente de GC;
- g) gestão do conteúdo;
- h) infraestrutura de acesso ao conhecimento;
- i) infraestrutura tecnológica para GC;
- j) conhecimento e aprendizagem;
- k) comunidades de prática e times do conhecimento;
- l) compartilhamento do conhecimento;

- m) identificação e criação de conhecimento;
- n) cultura e incentivos.

Os resultados da pesquisa de campo foram representados por meio de gráfico de radar, a fim de analisar o nível de maturidade por área analisada.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados da pesquisa foram organizados em duas partes: diagnóstico do de produção doutrinária na PMMG (conversão do conhecimento) e a análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na PMMG.

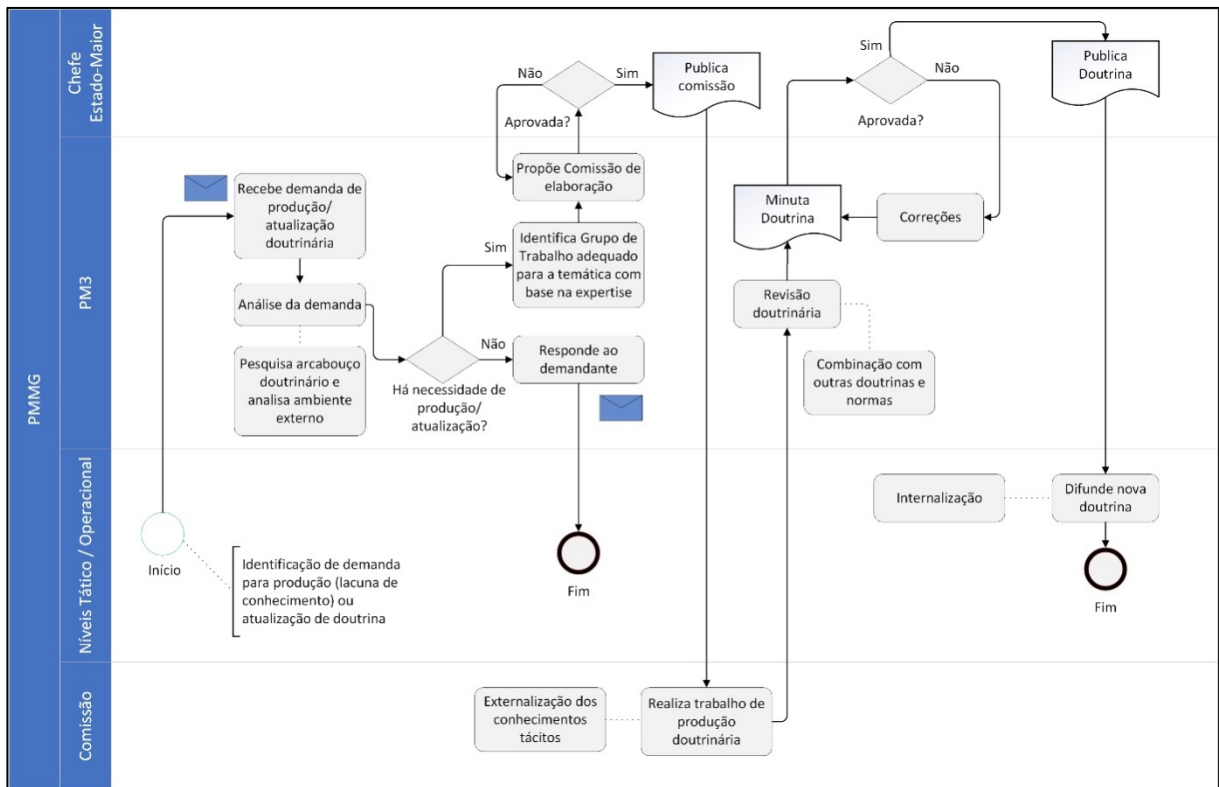
### **5.1 Diagnóstico do processo de produção doutrinária na PMMG**

O trabalho de produção doutrinária na PMMG é elaborado seguindo resumidamente o processo descrito no Fluxograma presente na Figura 3.

O processo inicia com a identificação de uma demanda de produção doutrinária de um conhecimento novo (lacuna de conhecimento) definido pela inclusão de uma nova modalidade criminosa, nova ferramenta para realização de trabalho, inovação legislativa, etc. A identificação de demanda poderá ocorrer em qualquer nível da estrutura organizacional, entretanto, devido ser um conhecimento aplicado na atividade-fim é mais comumente identificado nos níveis operacional ou tático.

A demanda é então levada ao conhecimento do nível estratégico, cuja estrutura responsável é a Terceira Seção do Estado-Maior (PM3). A PM3, por meio da Adjutoria de Doutrina Operacional analisa a demanda, realizando estudo sobre os conhecimentos já existentes que possuem aderência ao tema. Sendo identificada que a demanda realmente se trata do preenchimento de uma lacuna de conhecimento, a PM3 estuda quem na instituição possui conhecimentos técnicos e expertise sobre o tema e assessora o Chefe do Estado-Maior a composição de uma comissão para estudo de elaboração da doutrina proposta.

Figura 3 – Produção de doutrina na PMMG



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Quando aprovada, a comissão estuda e elabora a proposta de documento doutrinário. Este subprocesso realizado pela Comissão se enquadra à externalização, ou seja, é o momento em que os componentes da comissão colocam em documento escrito suas experiências e conhecimentos tácitos adquiridos nas praxís da atividade policial.

A proposta de doutrina retorna então à PM3 para a devida revisão. Nesse subprocesso de revisão doutrinária ocorre o alinhamento com as demais doutrinas já existentes, bem como outras normas e legislações que são atinentes à matéria. Trata-se, portanto, à combinação de conhecimentos explícitos.

Após a revisão o documento em formato final é apresentado ao Chefe do Estado-Maior para a devida aprovação. Quando o documento é aprovado, ele é publicado para amplo conhecimento de toda a organização e passa a balizar o comportamento dos policiais para a atividade que disciplina.

A utilização dos dados e informações armazenadas, bem como pelo conhecimento acumulado pela experiência adquirida dos envolvidos no processo de produção

doutrinária policial-militar revelam uma dinâmica destacada, culminando na publicação de diversas normas na PMMG.

#### **4.1.1 Doutrinas vigentes**

Em âmbito operacional apresentam-se como os principais documentos normativos, as Diretrizes, as Instruções, as Resoluções e os Manuais Técnico-Profissionais/Cadernos Doutrinários, que devido as constantes mudanças e fenômenos sociais, requerem que sejam revistos e atualizados.

De acordo com a Resolução nº 4.843 de 01 de outubro de 2019, que aprova o Manual de Elaboração e Gestão de Documentos Institucionais da Polícia Militar de Minas Gerais, a Diretriz é definida como sendo o ato ordinatório que contém um conjunto de preceitos e orientações baixados pelo Comandante-Geral, como desdobramento das políticas institucionais, direcionando a atividade de planejamento nos níveis estratégicos, tático e operacional, para atingimento das metas e objetivos.

A Instrução é definida como sendo uma norma que contém ordem escrita e geral a respeito do modo e forma de execução de determinadas atividades com escopo de orientar os subordinados no desempenho das atribuições que lhes são concernentes e assegurar a unidade de ação (MINAS GERAIS, 2019).

O Manual Técnico-Profissional ou Caderno Doutrinário consiste em descrever e detalhar o desenvolvimento ou a operacionalização das atividades que compõe os diversos sistemas funcionais, estabelecendo critérios e procedimentos que possibilitem a execução uniforme do serviço.

A Resolução consiste em disciplinar matéria de competência específica do Comando Geral, bem como aprovar regulamento, regimento interno, manuais e outros documentos de interesse da Corporação, quando a matéria não tiver sido regulamentada pelo Poder Executivo (MINAS GERAIS, 1996).

Para efeito de organização do material identificado, os documentos doutrinários foram distribuídos em quatro níveis, conforme nível de abrangência. Na sequência apresenta-se o arcabouço doutrinário, na área de emprego operacional, vigente na PMMG.

O diagnóstico constou da análise do nível de complexidade e abrangência dos documentos, sendo agrupados por níveis 1 a 4. Em resumo, tem-se na PMMG um total de 53 doutrinas de emprego operacional vigentes distribuídas conforme Quadro 2:

Quadro 2 - Documentos de doutrina de Emprego Operacional por nível

NÍVEL DOCTRINA	QUANTIDADE DE DOCUMENTOS
1	7 Diretrizes
2	6 Diretrizes
3	26 Instruções
4	14 Manuais
Total	53 documentos

Fonte: Adjuntoria de Doutrina Operacional – PM3

Por meio da identificação dos níveis de abrangência e designação das doutrinas de emprego operacional identifica-se a necessidade de reordenação do arcabouço doutrinário institucional por meio da definição de uma taxonomia que organize melhor os conhecimentos organizacionais, deixando claro os níveis de abrangência e complexidade dos documentos.

### 5.1.2 Comissões

Após análise dos arquivos, verificou-se que houve a participação da PM3 em 112 comissões designadas no período de 2009 a 2021, conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1 - Comissões Designadas por ano no período de 2009 a 2021

ANO	COMISSÕES DESIGNADAS
2009	19
2010	10
2011	8
2012	4
2013	8
2014	6
2015	19

2016	5
2017	4
2018	6
2019	9
2020	6
2021	8
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>

Fonte: Adjuntoria de Doutrina Operacional – PM3

Em análise das 112 comissões designadas foram apurados os resultados descritos na Tabela 2.

Tabela 2 - Trabalhos das comissões designadas no período de 2009 a 2021

	SITUAÇÃO	QUANTIDADE
<b>Concluída</b>	Publicada	61
	Em análise	15
	Reprovada	22
<b>Em andamento</b>		-
<b>Não localizada</b>		14

Fonte: Adjuntoria de Doutrina Operacional – PM3.

Nota: os 14 trabalhos não localizados referem-se à Comissões designadas nos seguintes anos: 2009 (5); 2010 (1); 2011 (2); 2012 (2); 2013 (3); 2014 (1).

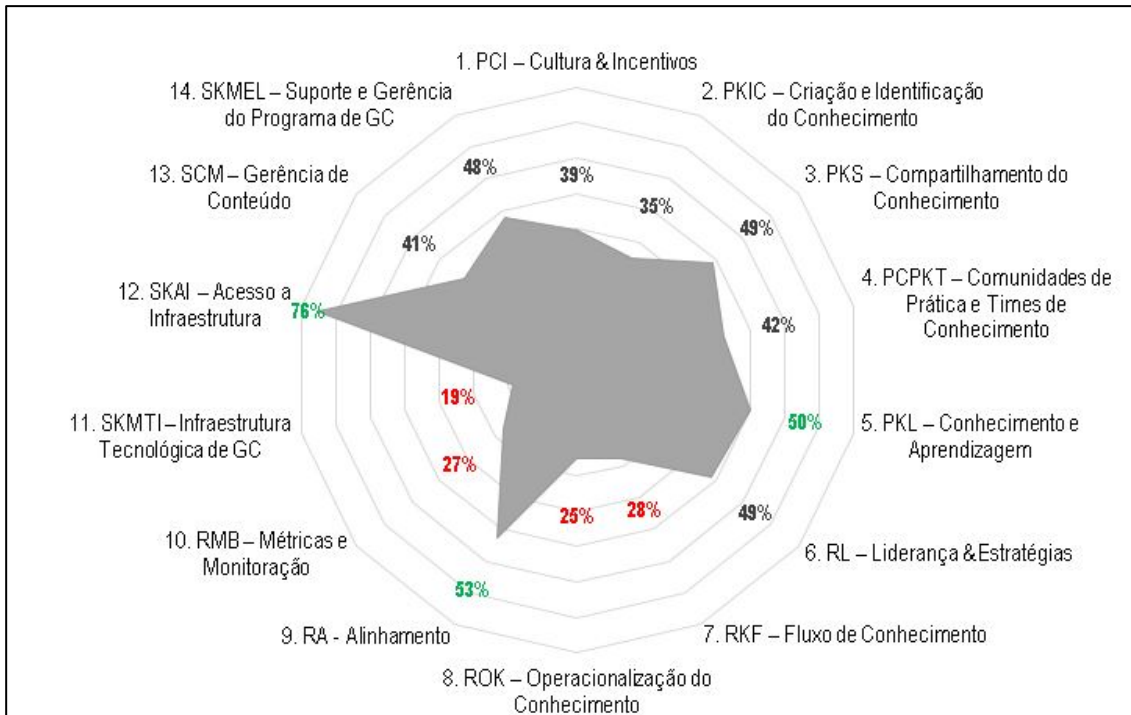
Verificou-se que houve 61 publicações das 112 comissões realizadas de 2009 a 2021 (61%), sendo que desses conhecimentos explícitos tem-se em 2022 apenas 53 doutrinas em vigor. Verifica-se assim que há necessidade de uma melhor gestão das comissões para elaboração de documentos para que haja melhor aproveitamento dos conhecimentos produzidos para publicações de conhecimentos explícitos novos. Sugere-se, portanto, que haja uma estruturação de comunidades de prática por área de atividade para que se possa identificar a real necessidade de preenchimento de lacunas de conhecimento e/ou atualização por meio da constante análise e estudos direcionados.



## 5.2 Análise do nível de maturidade da gestão do conhecimento na PMMG

Os resultados coletados na pesquisa de campo foram organizados e estão representados no Gráfico presente na Figura 4.

Figura 4 – Gráfico do nível de maturidade na gestão do conhecimento na PMMG



Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme o gráfico, destaca-se em nível de maturidade de gestão do conhecimento na PMMG o Acesso a Infraestrutura (76%), o Alinhamento (53%) e Conhecimento e Aprendizagem (50%).

O alto índice alcançado quanto ao quesito ACESSO A INFRAESTRUTURA está correlacionado principalmente aos seguintes pontos identificados nas respostas: alta frequência em que o funcionários se aconselham com outros funcionários buscando ter acesso aos seus conhecimentos ou ao seu know-how tácito; a organização busca a informação no ambiente externo notadamente quando a necessita dessas informações; os conteúdos de conhecimento armazenados na organização são apropriados pelos públicos da alta gerência, gerência intermediária e gerências funcionais, bem como gestores de projeto, especialistas setoriais e equipes de apoio; a PMMG possui fontes oficiais definidas para os diferentes tipos de informação usados na instituição (repositório institucional, ementário, Boletim

Geral da PMMG); há facilidade para os funcionários identificarem quais as fontes ou repositórios de conhecimento são os mais adequados para uma necessidade específica; há também facilidade em identificar quem sabe determinados assuntos na organização e frequentemente o funcionário busca a informação por conta própria.

Em termos de ALINHAMENTO, destacaram-se pelas respostas que os conhecimentos sobre a área/setor de atuação da organização foram ajudados a melhorar pelo Programa de Gestão do Conhecimento na organização; os processos operacionais da organização, produtividade organizacional e políticas e procedimentos organizacionais foram ajudados significativamente por atividades relativas a conhecimento (tais como compartilhamento de conhecimentos e operacionalização do conhecimento).

Em termos de CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM, verificou-se que a organização possui comportamentos voltados para resposta rápida às demandas do mercado (*quick to market*), sensibilidade ao mercado, gerenciamento da complexidade, senso do contexto, julgamento efetivo, flexibilidade operacional, empoderamento do funcionário (*Empowerment*). Identificou-se que a organização possui um Plano de Aprendizagem (plano de capacitação); oferece treinamento coletivo assim como individual; a organização também oferece treinamentos específicos visando auxiliar o funcionário na adaptação em novas tarefas ou em novas condições de trabalho (treinamento para desenvolvimento de novas habilidades); as informações são frequentemente coletadas e processadas pela organização e armazenadas em seus sistemas. Como ponto de melhoria identificou-se a necessidade de *benchmarking*.

Os principais pontos de melhoria, que necessitam de atenção da alta gestão, referem-se às dimensões que obtiveram menor pontuação nos questionários: infraestrutura tecnológica; métricas e monitoração; operacionalização do conhecimento e fluxo do conhecimento. Esses elementos correspondem em sua maioria à área de processos da gestão do conhecimento, portanto permite um direcionamento das ações institucionais.

Os demais itens avaliados se encontram com pontuações medianas. Entretanto, avaliando a média geral obteve-se como resultado 41%, demonstrando que a

instituição já evoluiu em termos de maturidade mas há ainda um grande caminho a ser perseguido.

## **6 CONCLUSÕES**

O presente trabalho cumpriu sua finalidade ao proceder os levantamentos necessários e permitiu concluir que atualmente na PMMG tem-se um total de 53 documentos doutrinários (Diretrizes, Instruções e Manuais). Quanto às comissões designadas pelo EMPM, entre os anos de 2009 e 2021, foi possível levantar que um total de 112 comissões designadas pelo EMPM tramitaram pela PM3, sendo que em 61 delas os trabalhos vieram a ser publicados/concluídos.

A partir do diagnóstico das doutrinas operacionais vigentes na PMMG e das observações apuradas em função do nível de maturidade em Gestão do Conhecimento, apresenta-se a sugestão de reordenação do arcabouço doutrinário institucional por meio de uma taxonomia. Desta forma, os documentos de doutrina de emprego operacional serão classificados de forma hierárquica em ordem descendente, obedecendo-se uma taxonomia, que especifique a abrangência, dimensão e organização.

As doutrinas serão organizadas seguindo um esquema de gêneros e espécies de normas de modo que o processo de armazenamento esteja sistematizado e permita a classificação e a categorização, de maneira que não haja sobreposição, colisão ou incompatibilidades entre os conhecimentos organizacionais.

Os gêneros de doutrinas de emprego operacional também deverão contemplar as seguintes bases:

- a) epistemológicas: Estabelecem as diretrizes gerais de atuação, princípios e filosofias de emprego da Polícia Militar de Minas Gerais, das quais decorrem as demais doutrinas da instituição. Possuem conteúdo vinculante de caráter normativo e genérico. São elaboradas no formato de Diretriz-Geral.
- b) estratégicas: constituem desdobramentos das doutrinas epistemológicas, com enfoque em áreas específicas, trazendo conceitos de atuação que são necessários para o emprego dos serviços. Dizem respeito aos pressupostos

de coordenação e controle, trabalho de comando, processo decisório, atuação preventiva e repressiva, descreve o portfólio de serviços e traz as metodologias de gestão de desempenho. São elaboradas no formato de Diretriz;

- c) técnico-profissionais: estabelecem métodos, técnicas e parâmetros que determinam formas de realizar a atividade profissional. São procedimentos operacionais de referência, pois permitem a avaliação quanto ao emprego dos métodos conforme a aplicação ao caso prático, de acordo com a oportunidade e conveniência (discricionariedade). São elaboradas no formato de Manual Técnico-Profissional. Para cada serviço existente no Portfólio deve haver um Manual Técnico-Profissional;
- d) procedimentais: prescrevem as atividades dentro dos processos de policiamento descritos em Manuais Técnico-Profissionais de maneira prática e simplificada. Conforme grau de complexidade, são elaboradas no formato de Instruções (mais complexas) ou Procedimentos Operacionais Padrão (menos complexas).

As doutrinas estratégicas e técnico-profissionais deverão ser exaradas em nível estratégico, enquanto as procedimentais instruções e procedimentos operacionais padrão, via de regra, são exaradas em nível Tático. As doutrinas técnico-profissionais e procedimentais devem decorrer das doutrinas epistemológicas e estratégicas, devendo guardar estrita compatibilidade com elas. Além disso, as doutrinas da instituição não deverão replicar questões já descritas em outros documentos doutrinários, salvo por fundada necessidade.

A elaboração e atualização doutrinária em nível Técnico-Profissional deverá ser realizada por Grupos Temáticos Operacionais. Esses grupos deverão atentar-se para a necessidade de produção e atualização dos temas afetos às suas atividades reportando-se à PM3 para dar encaminhamento às respectivas demandas identificadas.

Não obstante haja as oportunidades de aperfeiçoamento retromencionadas, os achados da pesquisa evidenciam que a organização analisada possui desempenho

superior a 40% em 8 das 14 dimensões avaliadas pelo modelo utilizado e nenhuma delas foi identificada como inexistente, destacando-se no que se refere a Acesso a Infraestrutura (76%), o Alinhamento (53%) e Conhecimento e Aprendizagem (50%).

Conclui-se, nestes termos, a PMMG possui institucionalidades consistentes em Gestão do Conhecimento (GC), embora seja possível, como mencionado, fortalecer as dimensões que apresentaram desempenho inferior.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Alice Medeiros. Maturidade de Gestão do Conhecimento: um estudo comparativo entre o Organizational Knowledge Assessment (OKA) e o Knowledge Management Maturity Model (KMMM). *Negócios em projeção*, v. 6, n. 2, p. 13-23, 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da pesquisa IPEA 2014-níveis de maturidade*. Texto para discussão, 2016.

BATISTA, Fábio Ferreira. Diagnóstico do grau de maturidade do IPEA em gestão do conhecimento: Relatório Final. *Relatório aprovado pelo Grupo de Trabalho (GT) encarregado pelo Comitê de Gestão do Conhecimento e Inovação (CGI) do IPEA*, 2011.

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

FARIA, Antônio Hot Pereira de. A Conversão do conhecimento na prática das ações policiais militares em Minas Gerais. *O Alferes*, 2011, 25.67.

HELOU, Angela Regina Heinzen Amin. *Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública*. 2015.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. *Resolução Nº 3.262, de 22 de janeiro de 1996*. Define principais documentos utilizados na Polícia Militar. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2019.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de Minas Gerais. *Resolução Nº 4.843, de 01 de outubro de 2019*. Aprova o Manual de Elaboração e Gestão de Documentos Institucionais da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2019.

NEVES JÚNIOR, Oscar Pedro; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do organizational knowledgeassessment (OKA) para análise da gestão do conhecimento em uma organização pública. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2018, 11.2: 290-307.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 20ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.