

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO:
um modelo teórico aliado à ação de polícia em defesa dos Direitos Humanos

ANDRÉ LUIZ GOMES SCHRÖDER
WOLMEY VIEIRA BARROS

Maria Salete Freitag – Professora Orientadora

Goiânia
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO:
um modelo teórico aliado à ação de polícia em defesa dos Direitos Humanos

ANDRÉ LUIZ GOMES SCHRÖDER
WOLMEY VIEIRA BARROS

Maria Salete Freitag – Professora Orientadora

Artigo Científico apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação da Profa. Maria Salete Freitag.

Goiânia
2011

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: um modelo teórico aliado à ação de polícia em defesa dos Direitos Humanos

Sumário: 1. Introdução; 2. O conceito de gestão do conhecimento; 3. Metodologia; 4. Um caso de gestão da qualidade em busca da garantia dos Direitos Humanos; 5. Considerações finais.

Summary: 1. Introduction 2. The concept of knowledge management, 3. Methodology 4. A case of quality management in the quest to guarantee Human Rights 5. Final remarks.

Palavras-chave: Criação do conhecimento; Metáfora; Polícia Militar; Procedimento Operacional Padrão; Direitos Humanos.

Key words: Creation knowledge; Metaphor; Military Police; Standard Operating Procedure; Human Rights.

O desempenho satisfatório nas ações policiais tem por resultado a preservação e garantia dos Direitos Humanos (GDH). O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um programa de qualidade adotado pela Polícia Militar de Goiás (PMGO), com foco no treinamento e no resultado para se alcançar a excelência. Dentre os vários processos da gestão do conhecimento (GC), está a criação do conhecimento organizacional (CCO) e sua difusão com vistas à capacitação do corpo de colaboradores, a fim de que os processos sejam aprimorados e os objetivos institucionais alcançados. Busca-se, então, o estudo da teoria da criação do conhecimento (TCC) e as práticas de gestão do POP para identificar as contribuições do campo teórico para com o mundo fático da ação policial, assegurando assim a excelência no serviço e consequente GDH. A metodologia do trabalho compreende um estudo de caso único que é o POP da PMGO, por meio de revisão bibliográfica, levantamento de dados colhidos em entrevistas com questionários semi-estruturados e análise documental. A pesquisa aponta que a CCO pelo POP deve ter a participação de todos os policiais militares, com a utilização de metáforas e analogias para facilitar a externalização do conhecimento tácito. Ao final indica que o ambiente para a CCO deve ser objeto de novos estudos.

CREATION OF KNOWLEDGE: a theoretical model combined with police action in defense of Human Rights

The satisfactory performance of actions by the police has resulted in the preservation and guarantee of Human Rights (GHR). The Standard Operating Procedure (SOP) is a quality program adopted by Military Police of Goiás (PMGO), focusing on training and outcome to achieve excellence. Among the various processes of knowledge management (KM) is the creation of organizational knowledge (COK) and its dissemination with a view in the

qualification of the employees, so that the processes are improved and institutional goals are achieved. The aim is then to study the theory of creation knowledge (TCK) and management practices of the SOP to identify contributions of the theoretical field with the factual world of police action, thus ensuring excellence in service and consequent GHR. The methodology of work comprises a single case study which is the SOP of the PMGO through literature review, survey data collected from interviews with questionnaires semi-structured document analysis. The study found that COK by SOP must have the participation of all military officers, with the use of metaphors and analogies to facilitate the externalization of tacit knowledge. By the end it indicates that the environment for the COK should be the object for further studies.

1. Introdução

O Procedimento Operacional Padrão (POP) e a criação do conhecimento organizacional (CCO) se enquadram no contexto de uma sociedade que cultiva a excelência como requisito de sobrevivência no contexto de uma economia global e de concorrência generalizada, em que os mercados de capitais e os meios de informação, tecnologia e conhecimento, propiciam um ambiente que exige das empresas solidez, rapidez, competitividade, competência e capacidade de encontrar soluções inovadoras para as crises que as assolam.

Nesse ambiente de competição, é fundamental deter um capital humano altamente qualificado, motivado e orientado para a melhoria dos produtos e serviços, pois cada indivíduo possui experiências singulares que podem levar a soluções distintas de um mesmo problema, e o Estado, na qualidade de prestador de serviços, não foge à regra contemporânea, tornando-se necessário o cumprimento de um plano bem estruturado de formação profissional específica contínua, conectado ao sistema de educação acadêmica para garantir o desenvolvimento global e completo do homem e não somente sua capacitação para o desempenho de uma atividade única, específica e mecanizada.

Cruza com esse ambiente de demanda de gestão a problemática que desafia diuturnamente o Estado, mormente nas ações de polícia, qual seja, o exercício de seu papel

primevo, a GDH, pois na busca dessa garantia, o Estado – representado por seus agentes encarregados da aplicação da lei –, não está desencrespado do erro procedimental e, não raro, fere preciosos bens jurídicos caracterizados por “Direitos Humanos”. Quando surge uma conduta lesiva aos Direitos Humanos, essa conduta é reconhecidamente contrária à vontade estatal. Há, portanto um erro do agente ou um desvio de conduta. Se houve erro, faltou competência. Se faltou competência, faltou habilidade, conhecimento ou atitude para se conduzir conforme os propósitos do serviço público, o qual é o pleno cumprimento da lei.

Para garantir a eficiência nas ações policiais, o Estado deverá criar um ambiente propício ao desenvolvimento de técnicas, táticas e estratégias com fundamentos científicos, a partir do conhecimento inerente aos agentes encarregados da aplicação da lei, bem como compartilhar esse conhecimento com os demais integrantes da organização, formando assim o conhecimento organizacional. É com esse objetivo que, em 2003, a PMGO deu início ao programa de gestão da qualidade que culminou com a padronização dos procedimentos operacionais para assim perseguir o ideal da excelência operacional e da GDH.

Do ambiente teórico da gestão do conhecimento, destacamos a CCO. Verificamos que no transcurso das últimas duas décadas, muitos autores abordaram o tema GC, porém, é em Nonaka e Takeuchi (1997) que encontramos a preocupação com a criação pela externalização do conhecimento tácito e sua consolidação em explícito com a utilização das ferramentas da metáfora e da analogia. Assim, esta corrente teórica constitui o referencial do presente artigo por entendermos que é um modelo teórico compatível com os processos de criação, aperfeiçoamento e desenvolvimento de técnicas e táticas operacionais consolidadas pelo POP. Portanto, partimos do pressuposto que a TCC, principalmente quanto ao modo de externalização do conhecimento tácito, é capaz de incrementar o conhecimento organizacional da PMGO, disposto pelo POP e assim promover a GDH no ato do desenvolvimento das ações policiais-militares.

Pelo que se vê de tal pressuposto, o elemento “Direitos Humanos” é introduzido

no presente artigo apenas como indicador de desempenho das atividades policiais, pois “a atividade policial deve sempre se nortear pelos preceitos fundamentais dos Direitos Humanos, valorizando a vida, a dignidade humana e a harmonia individual e coletiva” (HEMANN, 2007, p. 34).

Para cumprir nossa proposta, o artigo contém, além deste introito, um referencial teórico que tece breves considerações sobre “o conceito de gestão do conhecimento” e uma seção que versa sobre “a matriz japonesa de criação do conhecimento” e outra que aborda “o caminho do conhecimento tácito ao explícito”. A metodologia aponta para o estudo de caso do quarto item, intitulado “um caso de gestão da qualidade em busca da garantia dos Direitos Humanos”, que, além da análise documental do POP, contempla a análise das entrevistas realizadas com técnicos do POP, as quais possibilitaram a construção da seção que reconhece “a lacuna aberta à criação do conhecimento”. A conclusão aponta para a confirmação do pressuposto do presente artigo, o qual desvenda a necessidade de continuidade e aprofundamento dos estudos acerca da criação do conhecimento no âmbito do POP.

2. O conceito de gestão do conhecimento

O estudo da GC encontra guarida em duas escolas, a ocidental e a oriental. Segundo Alves (2005, p. 29), prevalece na escola ocidental a concepção de que “o conhecimento é a soma das experiências, valores, intuição e *feelings*, tendo origem e aplicação na mente de seus detentores”, assim é tido como algo impossível de ser totalmente estruturado. Na escola oriental, que tem como precursor Nonaka e Takeuchi (1999), o conhecimento é algo criado por um fluxo de informações e suportado por crenças e compromissos do detentor. Assim, preleciona Vieira e Garcia (2004, p. 6) que para a escola oriental, “o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade, ao invés de algo absoluto, estático e não-humano”, conforme a concepção

tradicionalista do ocidente.

Alves (2005), busca sistematizar as áreas de atuação da GC e aponta que seus processos repousam em três pilares de conhecimento: o tecnológico, mercadológico e humano, sendo que este pilar abrange os modelos de aprendizagem, de compartilhamento do conhecimento, da mensuração de capital e de mensuração de ativos intangíveis.

A concepção de ativos intangíveis e do conhecimento como um capital da organização, ligados à dimensão mercadológica do conhecimento, também é compartilhada por Terra (2005). Esse ato valorativo, mercadológico é decorrente da lucratividade propiciada pelo conhecimento que traz uma contribuição efetiva para os resultados dos negócios e agrega um valor intangível à organização, pois é pertencente às pessoas que a compõem. Esse valor agregado pelo conhecimento, continua o autor, somente subsistirá se for permanentemente utilizado e difundido, pois ao contrário, ocorre uma depreciação que se acelera à medida que o conhecimento não é aplicado na organização, e, em que pese ser real, é de difícil mensuração o valor intangível do conhecimento, o qual conta, desde a década de 1990, com os esforços da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) a fim de desenvolver indicadores que meçam a produção, a distribuição e o uso do recurso conhecimento (*knowledge-based economies*).

Com evidência no meio acadêmico e empresarial a partir 1998, com o advento da obra de Davenport e Prusak, conforme Alves (2005), a prática efetiva da GC é dependente do cultivo de cultura organizacional de compartilhamento e transferência de conhecimento, o que é corroborado por Terra (2005), ao defender que para se criar o conhecimento dentro de uma organização, é necessária uma cultura inovadora, ou, pelo menos, a alta direção precisa reconhecer que o grupo encarregado da inovação deve ser inspirado, protegido, nutrido e provido com autonomia e recursos (tempo, pessoas e capital).

Para se implantar uma gestão sistêmica do conhecimento, ressalta Alves (2005, p. 26), que há “necessidade de compreensão prévia sobre a dinâmica de relacionamento do

indivíduo nos grupos e equipes de trabalho, assim como os incentivos e apoio que podem ser desenvolvidos pela organização para facilitar o compartilhamento do conhecimento”.

Na busca do entendimento dessa dinâmica do conhecimento, não se pode olvidar a tradicional concepção, compartimentada, da taxionomia de objetivos educacionais de Benjamin S. Bloom e colaboradores, os quais apontam que o acervo geral de conhecimento de um indivíduo, suas capacidades e habilidades são decorrentes do modo como são organizadas as experiências vividas e estas se dão nos campos cognitivo, afetivo e psicomotor do indivíduo (BLOOM, 1983).

Segundo preleciona Dias (2009, p. 48), o conhecimento da dimensão cognitiva possui elementos concretos e abstratos e aponta que os elementos concretos são evidenciados pelos “sistemas de registro e transferência de conhecimentos, como manuais, procedimentos técnicos, modelos e, principalmente, a própria linguagem estabelecida como o protocolo de interação”. Quanto aos elementos abstratos, o autor exemplifica com “os símbolos e linguagens desenvolvidos informalmente nas interações e também os aspectos culturais próprios que se desenvolvem no ambiente particular de cada rede”.

A abordagem administrativista do domínio afetivo concentra-se no papel que a emoção exerce sobre a capacidade criativa e os modelos mentais que “influenciam a nossa forma de ver o mundo e de agir [...] e o que se vê” (SERPRO, PUCPR e ESAF, 2001, p. 39).

Assim, temos que o processo ensino-aprendizagem é por demais complexo e seu principal produto, o conhecimento, se apresenta “como elemento de difícil construção” (ALVES, 2005, p. 30). Continua o autor a apontar que o conhecimento existe apenas na mente humana e é necessário que primeiro seja transformado em informação para então ser disponibilizada para aprendizagem de um terceiro que a recebe. Daí, a concepção de que “é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções, habilidades” (ALVES, 2005, p. 30).

Essa concepção de aprendizagem pela transferência de informações explicitada em um código ou catálogo é valorizada principalmente no mundo ocidental, pois pela codificação, conforme Lara (2004), o conhecimento se torna organizado e portátil, é clarificado e inteligível, mas o autor não nega que nesse processo, a maior dificuldade é fazer a codificação sem perder as propriedades distintivas e sem criar um conjunto de informações ou dados menos vibrantes que o conhecimento tácito. Mas uma coisa é indubitável: o “conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa” (FLEURY E OLIVEIRA JÚNIOR, 2002, p. 138).

À luz desse conjunto teórico que domina o campo administrativista do processo de aprendizagem organizacional, bem como da GC, vemos que o foco está no comportamento, na capacidade comportamental de agir de maneira adequada, de “planejar atividades e coordenar tarefas que desestruturem, mudem e recristalizem os padrões, elevem a maturidade afetiva e operacional das pessoas para que tenham melhores oportunidades profissionais” (DONADIO, 1999, p. 119). Tal parâmetro leva-nos à proposta de gestão apresentada por Quinn *et al* (2003), a qual prevê uma estrutura instrucional a partir do modelo elaborado por Whetten e Cameron, que despreza a simples preleção ou transmissão de informações e privilegia uma abordagem desenvolvimentista com base na oportunidade de experimento dos novos comportamentos, o que requer o desencadeamento do treinamento em cinco etapas distintas: a) avaliação; b) aprendizagem; c) análise; d) prática; e, e) aplicação.

Visto em linhas gerais os fundamentos da GC, temos que é necessário abordar a consolidação do conhecimento intrínseco a cada indivíduo da organização, pelo que faremos uma análise mais acurada dos preceitos da escola oriental, a qual advoga a dinâmica do processo do conhecimento, por entender que os princípios orientais se adequam melhor à proposta do presente trabalho.

A matriz japonesa de criação do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997), inauguraram a corrente oriental da criação do conhecimento, com a célebre obra “Criação do conhecimento na empresa”, com o propósito de expor os fundamentos do êxito das empresas japonesas e explicam que o segredo não está na capacidade de fabricação, mas sim na capacidade de especialização e de criação do conhecimento organizacional, pois ao enfrentar uma crise, buscam novas oportunidades que são reveladas pelo conhecimento organizacional. Estas oportunidades são encontradas tanto no ambiente interno como no externo, junto aos fornecedores ou parceiros, mas a prioridade é encontrar uma pista e compartilhá-la com todos os membros da organização, para que assim seja possível o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos necessários à solução buscada pela empresa.

Daí a conceituação de conhecimento organizacional expressa pela “capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 1).

Nonaka e Takeuchi (1997), distinguem duas formas de conhecimento, o conhecimento explícito materializado nos dados e informações codificadas, e o conhecimento tácito. Em razão da tradição milenar do oriente, lá o conhecimento tácito ganhou destaque na criação do conhecimento, pois se entende que ele é

altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento como os outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 7).

A matriz ocidental, assim como a matriz oriental do conhecimento tácito, reconhecem que há uma dimensão técnica revelada nas habilidades desenvolvidas pelo saber-fazer inerente às experiências, *feelings* e expertise próprias do desenvolvimento e aplicação pessoal, mas que é de difícil manifestação no ato de externalizar ou codificar as informações,

o que dificulta a transmissão desse tipo de conhecimento, pois não é transmitido de forma satisfatória nas relações cognitivas, o que leva a concluir que a forma mais completa de aprendizagem do conhecimento tácito se dá pela experiência direta, pois “o trabalho não é primeiro um objeto que se olha, mas uma atividade que se faz, e é realizando-a que os saberes são mobilizados e são construídos” (TARDIF, 2000, p. 11).

Sabbag (2007), preleciona que o conhecimento possui duas dimensões indissociáveis, sendo uma explicável e outra tácita. Para ele, a parcela tácita é determinante do conhecimento explícito, porém, é sutil e pode ser inconsciente, daí, o conhecimento tácito não é intelectual, mas incorpora-se às habilidades, por isso, não é facilmente ensinada e explica o talento e a sagacidade do conhecedor.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61) entendem que na produção do conhecimento organizacional há um processamento de informações “de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação”. Por outro lado, há uma criação de conhecimento de dentro para fora, tendente a redefinir as soluções, assim como os problemas. Essa dinâmica cria uma “espiral do conhecimento” capaz de mudar o ambiente organizacional, pois há um permanente fluxo de mensagens ou informações que são processadas pelos indivíduos que criam um novo conhecimento por meio da integração tácita de elementos cognitivos, técnicos, de crenças e detalhes percebidos no ambiente, tendentes à formação do *know-how* e da visão para o futuro.

A espiral formadora do conhecimento oscila entre quatro campos ou modos de conversão do conhecimento que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são a socialização, externalização, combinação e internalização, como se vê na figura abaixo:

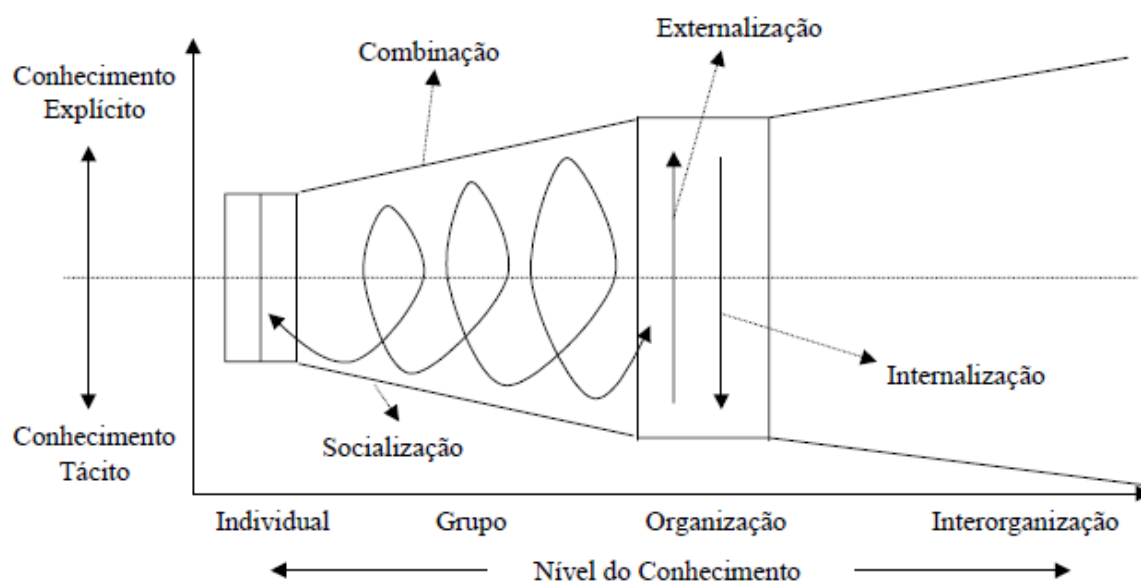


Figura 1: Espiral de criação do conhecimento organizacional
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Para os autores, “a socialização liga-se às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional; a combinação tem suas raízes no processamento de informações e a internalização está intimamente relacionada com o aprendizado organizacional” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 68) e a externalização é a transformação do conhecimento tácito em explícito, sendo que os autores veem que essa fase da espiral foi negligenciada pelos estudiosos, portanto, deter-nos-emos no estudo de sua proposta.

É nesse campo de transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito que ocorre o grande desafio na aprendizagem organizacional, visto que, no dizer do Serpro, Pucpr e Esaf (2001), trata-se de um conhecimento de difícil articulação na linguagem formal e de elevado valor, em que pese o interesse das organizações tradicionais ser maior com relação ao conhecimento explícito, pois este pode ser compartilhado com todos os integrantes, já que a expertise tem um valor limitado e, institucionalmente só é relevante quando deixar de ser restrita a um único indivíduo e houver um compartilhamento coletivo.

A matriz oriental do conhecimento tácito se destaca ao buscar uma fórmula para explicar o inexplicável, pois há espécies de conhecimentos tácitos que fogem do âmbito das “atividades que se fazem” ou do campo prático e habitam o campo dos conceitos e dos

valores. Em busca dessa externalização do conhecimento, foram propostas três características-chave para a criação do conhecimento organizacional a partir da transformação do conhecimento tácito em explícito.

Em primeiro lugar, para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo. Em segundo lugar, para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros. Em terceiro lugar, nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e redundância (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 12).

Ressaltamos que a segunda e terceira chaves da proposta de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) estão presentes na doutrina ocidental e juntos concordam que o “segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência” por meio da observação, imitação e prática, sendo que o momento em que ocorrem as trocas de experiências são as sessões de *brainstorming*, fóruns de discussão, comunidades de práticas, interações com o público externo e outros meios de socialização do conhecimento.

Esse ambiente de socialização deve propiciar o conflito de opiniões, ambiguidades e questionamentos de premissas antes irrefutáveis, para que ali se esvaíam os velhos conceitos e sejam sedimentados novos conhecimentos pela persistência e redundância de opiniões e conceitos, mas é também um ambiente de interação onde a linguagem não formal flui e dá início à criação dinâmica do conhecimento. Portanto, a base da externalização do conhecimento é a interação dinâmica entre os indivíduos, pois não há um criador supremo do conhecimento organizacional, conforme Nonaka e Takeuchi (1997).

A cultura brasileira de socialização ou da “troca de experiência” pode ser visualizada na abordagem de Silva et al (2010, p. 11), em pesquisa realizada nas empresas juniores mineiras que priorizam os encontros informais, troca de e-mail, telefonemas e fóruns virtuais para fomentar a geração do conhecimento, sempre em um ambiente em que a amizade é fator preponderante nesse intercâmbio de ideias, por entenderem que “os relacionamentos mais intensos numa rede são fatores primordiais na transferência de conhecimento”, porém, quando questionadas como o conhecimento é retido nas empresas, a

maioria respondeu que utiliza relatórios ou documentação de novos conhecimentos na tentativa de perpetuá-los e, conseqüentemente, restringem-se à divulgação desses relatórios para disseminação do conhecimento adquirido nessa socialização, de certo modo elitista.

Reafirmamos o valor da socialização para o compartilhamento das experiências, formação de modelos mentais e transmissão de habilidades técnicas, pois ainda que a informação esteja codificada, a habilidade, a capacidade de agir ou o conhecimento técnico, “não pode ser descrito por meio de palavras, por ser principalmente tácito, pois sempre se sabe mais do que se pode expressar” (LARA, 2004, p. 48), contudo, voltamos nossos olhos para a linguagem figurada e simbólica da primeira chave apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997), pois esses autores se dedicam ao instrumento para se expressar, revelar ou transmitir um conhecimento tácito em um ambiente de grupo.

O caminho do conhecimento tácito ao explícito

Visto que a criação do conhecimento forma uma espiral que oscila entre o tácito e o explícito; que a expertise e o *feeling* são elementos tácitos que se alcança com a experiência e que é de difícil externalização, mas que é de grande valor para a formação do conhecimento organizacional; que para a difusão em massa do conhecimento é necessário que este seja explicitado e compartilhado com o maior número possível de pessoas; então, é necessário que encontremos o caminho para externalizar o conhecimento tácito que interessa à organização.

Tapscott e Williams (2007), ao abordarem o tema da criação do conhecimento pela massa, pelo homem comum e anônimo, sob o título *Wikinomics*, apontam que a experiência moderna da *Wikipédia*, *Second Life*, *MySpace*, ou dos programas de código aberto, dentre outras criações virtuais, as quais contam com a participação de milhares de pessoas que dedicam algumas horas de folga para contribuir com a criação de um conhecimento pelo simples prazer de criar, aponta para o caminho promissor da criação do

conhecimento. “Só são necessários o desejo de criar e as ferramentas para colaborar, e esses dois fatores estão se tornando cada vez mais abundantes” (TAPSCOTT E WILLIAMS (2007, p.123).

A racionalidade ocidental estabelece que

as formas de gerenciamento do conhecimento precisam estar bem claras para não acontecer “trapaças”. Segundo Gold, Malhotra e Segars (2001) é crucial para uma gestão do conhecimento efetiva a presença de normas e mecanismos de confiança, ou seja, contextos de compartilhamento, reforçados pela tecnologia para assegurar o processamento de informações. Se esses elementos estiverem ausentes não há como armazenar, transformar e transportar o conhecimento distribuído na organização (SILVA *Et al*, 2010, p. 4).

Fleury e Oliveira Júnior (2002, p. 141) apontam que as organizações possuem uma memória decorrente de sistemas cognitivos que desenvolvem rotinas, procedimentos e padronizações com o fim de resolver seus problemas internos e externos, entretanto, esse conhecimento está nos membros da organização e é preciso que ele seja recuperado, mas, “no processo de transferência do conhecimento tácito pode haver imperfeições, já que não é diretamente apropriável [...] por isso sua transferência é difícil, custosa e incerta”. Carbone (2005, p. 89) também compartilha o mesmo sentimento, afirmando que na GC, “as principais dificuldades referem-se à gestão do conhecimento tácito”.

Remor *et al* (2010, p. 673) ressaltam que “os conhecimentos embutidos nos indivíduos interagem com o conhecimento embutido em papéis e rotinas”, porém esse conhecimento individual, tácito, se não for estruturado pode se perder, principalmente quando o produto ou o processo for mudado ou quando a organização for incapaz de reter um novo conhecimento, sendo impossível regatá-lo quando se concretizar o esquecimento organizacional. Apesar de causar prejuízo à organização, os autores reconhecem e alertam para o fato de que “o processo de aprendizagem organizacional e outros processos de aquisição e transmissão de conhecimento, tenham encontrado tão pouca expressão na literatura” (REMOR *et al*, 2010, p. 668).

Silva, S. (2004, p. 144) também se depara com a problemática e diz que a conversão do conhecimento “normalmente é pouco explicada em mais detalhes, de forma que

possa ser efetivamente aplicada em modelos de gestão para trocas de conhecimentos na empresa”. Após apresentar a síntese teórica da representação simbólica de Nonaka e Takeuchi, sugere a prática de relatos orais com estímulo de “imagens de ocorrências/ações” por meio de filmes, além da sugestão para materialização do conhecimento tácito por meio de confecção de textos, imagens, figuras e outros meios gráficos.

Mesmo face ao reconhecimento das dificuldades inerentes ao resgate do conhecimento tácito, nenhum dos autores apresentou uma solução conceitual diferente daquela proposta de Nonaka e Takeuchi para promover a externalização do conhecimento, apenas enfatizaram a necessidade de um ambiente propício à socialização para compartilhamento das ideias.

Nossos olhos se voltam para essa particularidade do ensino de Nonaka e Takeuchi que contempla o fenômeno que ocorre no ambiente da socialização e propicia a externalização do conhecimento tácito – que é residente no campo psicológico e da relatividade objetiva, histórica e cultural do indivíduo e da organização da qual ele é membro.

A externalização do conteúdo psicológico, tácito para o explícito, é tratada na segunda fase da espiral do conhecimento, um ambiente onde o inexplicável deve se revelar a partir das metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos, pois a linguagem figurada e simbólica “é uma forma de fazer com que indivíduos fundamentados em contextos diferentes e com diferentes experiências compreendam algo intuitivamente por meio do uso da imaginação e dos símbolos” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 13), com a combinação da dedução e indução.

Os autores exemplificam com o caso da Mazda, que para desenvolver um novo carro criou um conceito deduzido do *slogan* do fabricante e do posicionamento da empresa para fabricação de carros para o mercado norte-americano, combinado com a indução decorrente da coleta de opiniões de clientes e da realização de viagens conceituais realizadas pela equipe de desenvolvimento. Todavia, apontam que

Quando não podemos encontrar uma expressão adequada para uma imagem através dos métodos analíticos de dedução ou indução, temos de recorrer a um método não-analítico. [...] O uso de uma metáfora/analogia atraente é muito eficaz no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo. [...] O conceito de caro ‘compacto’, pequeno no comprimento e grande na altura – o ‘Tall Boy’ –, surgiu de uma analogia entre o conceito de ‘máximo para o homem, mínimo para a máquina’ e da imagem de uma esfera que contém o máximo volume dentro de uma área de superfície mínima, que deu origem ao Honda City. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 72).

A abordagem oriental não se preocupa com o sentido poético ou pragmático da metáfora, mas adota uma abordagem interacionista, que “pressupõe um sistema associado de ideias comuns numa comunidade de falantes, com origem nos referentes da metáfora, que vêm à mente na compreensão ou na recepção do enunciado” (NUNES, 2005, p. 215). Portanto, o tratamento dado à metáfora é apenas o da figura de linguagem que, segundo Finger (1996) exige das palavras ou expressões uma distinção entre o sentido figurado do sentido literal e promove uma espécie de comparação ou similaridade entre duas ações ou objetos. Busca-se, portanto, uma interação entre dois sentidos semânticos distintos para intensificar suas similaridades ou mesmo distinções. Daí, no dizer de Ricoeur (2005), a metáfora tem um sentido tropo e de ampliação do significado.

Busca-se pelas metáforas a externalização de um conjunto de conhecimentos, conceitos e valores latentes em um indivíduo, porém, que ainda não esteja estruturado e codificado, pois faz parte da história do indivíduo, mas ele não consegue externalizar em uma comunicação verbal ou escrita para que manifeste a realidade que tem dentro de si.

Para Ricoeur (2005), a linguagem metafórica se despoja de sua função literal, descritiva para habitar o mundo mítico e imaginário, pelo qual a função de descoberta ou o mover criador é liberto. Daí, no dizer de Misoczky (2009, p. 1169), “metáfora é o processo retórico pelo qual o discurso libera o poder que algumas descrições têm de reapreender a realidade”, continua a ensinar o autor, que a metáfora possibilita a interpretação e a conexão com modelos que antes não foram imaginados mas que torna possível sua criação face a uma projeção – imaginária. Temos então que a metáfora liberta os pensamentos para encontrar significado em um significante adjacente. Portanto,

sempre que buscamos comunicar ou explicar algo o comparando a uma outra coisa, fazemos uso da metáfora. Na verdade, mesmo tendo quase nenhuma semelhança concreta entre si, é a nossa capacidade de associar ideias que permite que seu uso seja produtivo e eficaz. Sendo simbólico, o uso das metáforas cria um espaço-tempo significativo para a nossa formação, pois envolve efetivamente a possibilidade de uma maior intensidade no caráter emotivo de nossa personalidade. Ao usar as metáforas, podemos fazer com que as palavras e as imagens ganhem maior significação e sentido para que nossas mensagens sejam mais bem compreendidas (BEAUCLAIR, 2007, p. 266).

Em seu magistério, Beauclair (2007, p. 266) continua ensinando que a metáfora atua no inconsciente, e nossa mente interage com as informações de um modo mais aberto e associada à emoção permitindo a construção das subjetividades situadas no ser e no saber, fazendo-o concluir que “todo conhecimento está na nossa interioridade enquanto humanos e que precisamos, todos, reconhecer e usar nossas potencialidades de interação dialógica para trazê-lo à tona”

Considerado o ambiente organizacional em que há diversas pessoas em busca da solução para um mesmo problema, é preciso estabelecer uma linguagem comum, única, a fim de abrir um canal para que o conhecimento tácito tenha livre circulação. Para construir esse fenômeno, “para poder percebê-lo em seu contexto histórico ou em sua historicidade, é preciso atentar para a cultura organizacional [...] esses valores estão refletidos no comportamento humano por meio do conjunto de crenças, convicções, atitudes e aspirações prevalentes” (SANTOS, 2003, p. 80).

Transmitir sentimentos (*feelings*), expertise, habilidade ou técnica não é uma tarefa fácil, nem mesmo para o mundo de significações das metáforas, pois não há uma transmissão direta do conhecimento tácito, pois a linguagem contém termos gerais que classificam os objetos, mas, segundo Nunes (2005, p. 323), esses “termos gerais sempre acarretam alguma perda de informação sobre o mundo, apesar de serem necessários”, evidenciando então a importância do emprego de uma linguagem figurada para transmitir sentimentos, detalhes ou generalizações de difícil expressão. Portanto, com a metáfora busca-se a transmissão de uma mensagem implícita.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97) continuam prelecionando que o conhecimento

tácito deve ser “compartilhado para permitir o desenvolvimento de confiança mútua. [...] O campo de interação típico é uma equipe auto-organizada, na qual membros de vários departamentos funcionais trabalham juntos para alcançar uma meta comum”. Nesse ambiente as metáforas devem ser compartilhadas, discutidas, recriadas, verbalizadas e materializadas para dar lugar a um conhecimento explícito. Assim, para a criação do conhecimento organizacional, o emprego da metáfora encontra validade ou valor somente em um ambiente em que os líderes são capazes de extrair da linguagem figurativa o conhecimento dos membros do projeto.

Pelo comportamento consuetudinário oriental, os chefes devem ser os mediadores do conhecimento, pois a “riqueza da linguagem figurativa e da imaginação dos líderes constitui um fator essencial na extração do conhecimento dos membros do projeto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 73), e para tal o chefe deve induzir o conhecimento a partir da apresentação das metáforas, pois

as metáforas impregnam a linguagem cotidiana, formando uma rede complexa e inter-relacionada e a existência dessa rede afeta as representações internas, a visão do mundo que tem o falante, bem como suas ações [...] É verdade que a conformação de campos metafóricos guia nossa experiência, mas, isso ocorreria de um modo dialético, no qual a experiência e os campos metafóricos da linguagem são gerados e modificados em um enfrentamento contínuo (NÉRIS e LOIOLA, 2010, p. 4).

Essa dialética, fruto da confrontação dos campos metafóricos e das experiências individuais, nasce em um ambiente mental de instabilidade, de incoerência ou contradição dos conceitos apresentados, daí, conforme Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75), surgem um novo significado, um novo paradigma, muitas vezes harmonizado pela analogia que é capaz de desvendar o desconhecido em razão da associação com aquilo que é conhecido, eliminando assim a lacuna entre a imagem e o modelo lógico.

Enfatizamos então, que a razão de ser da metáfora circulante na organização não está apenas na facilitação do processo de transmissão de um conhecimento já codificado nos manuais e de domínio da organização, mas seu valor maior está em inovar ou incrementar o conhecimento já existente, extraindo, “amplificando e sublimando consequentemente as

perspectivas individuais em níveis mais elevados [...] integrando o conhecimento e a sabedoria de ‘pessoas comuns’, em lugar de confiar em alguns heróis” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 87).

3. Metodologia

O presente trabalho é exploratório, sendo que foi definido um estudo de caso singular, pelo qual se avalia o processo adotado pela Polícia Militar de Goiás na criação do conhecimento para codificação do Procedimento Operacional Padrão (POP), a fim de se produzir uma abordagem interpretativa dos fenômenos decorrentes desse modelo gerencial e seus significados, à luz das teorias da criação do conhecimento organizacional e pontualmente a TCC, tendo ao final uma descrição da paridade e das contribuições que o campo teórico poderá emprestar ao mundo real, exigindo portanto um procedimento metodológico próprio das ciências humanas.

Ante a necessidade de levantar dados não quantitativos, mas qualitativos, e analisar o processo de gestão do programa da qualidade que tem em vista a adoção do POP, atentamos para as lições de Ventura (2007) ao prelecionar sobre o estudo de caso como modalidade de pesquisa, pois é entendido que se trata de uma metodologia de investigação empírica, que compreende um método abrangente que adota uma lógica de planejamento para coleta e análise de dados de um fenômeno casual individual, específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, a fim de se buscar informações circunstanciadas sobre o evento pesquisado. Tal evento deve ter características de um caso naturalístico, rico em dados descritivos, com um plano aberto e flexível que focaliza a realidade de modo complexo e contextualizado.

Para os estudos de caso **naturalísticos** ou que priorizam a abordagem qualitativa da pesquisa, as características consideradas fundamentais são a interpretação dos dados feita no contexto; a busca constante de novas respostas e indagações; a retratação

completa e profunda da realidade; o uso de uma variedade de fontes de informação; a possibilidade de generalizações naturalísticas e a revelação dos diferentes pontos de vista sobre o objeto de estudo (VENTURA, 2007, p. 384).

Ao desenvolver um estudo analítico, os pesquisadores devem buscar tanto o que é comum quanto o que é particular em cada caso e o resultado final provavelmente “mostrará alguma coisa original em decorrência de um ou mais dos seguintes aspectos: a natureza e o histórico do caso; o contexto em que se insere; outros casos pelos quais é reconhecido e os informantes pelos quais pode ser conhecido” (VENTURA, 2007, p. 383).

Ao se desenvolver uma observação assistemática do fenômeno estudado, de modo a “recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas” (RAMPAZZO, 2005, p. 54), diz-se que há o desenvolvimento de um estudo exploratório.

Assim sendo, a pesquisa adotada neste trabalho é bibliográfica, com análise documental, seguida de estudo de caso, com emprego do método exploratório pela análise qualitativa, em função do objetivo que se tem em foco.

O instrumento utilizado para pesquisa foi um questionário semi-estruturado, aplicado a uma amostra da população de técnicos do POP, responsáveis pela revisão e atualização do conhecimento codificado no manual de Procedimento Operacional Padrão, sendo que foram entrevistados quatro técnicos, aqui denominados “A”, “B”, “C” e “D”.

Além da entrevista, também foi realizada a análise documental do POP, do tipo exploratória, tanto da legislação que o institui como do manual utilizado para difusão do conhecimento organizacional explícito ou já externalizado no âmbito da PMGO.

4. Um caso de gestão da qualidade em busca da garantia dos Direitos Humanos

Com o objetivo de melhor conhecer o POP da PMGO, foi realizada a análise do material multimídia da primeira edição do POP, lançado em 2004, o manual da terceira

edição, publicado em 2010, bem como legislação institucional pertinente ao POP, a saber: Portaria nº 678/03-PM/1, que institui na PMGO, dentro do Programa da Qualidade, o POP; Portaria 256/04-PM/1, que cria o Curso do POP, na PMGO; Plano de Instrução 001/2011-CEPM, que normatiza o planejamento das instruções do POP, na PMGO.

Pela análise da referida documentação, publicada em apenso ao seu “manual”, verifica-se que no ano de 2003, a Polícia Militar de Goiás aderiu ao Programa da Qualidade instituído pelo Estado de Goiás, propôs a padronização dos processos de abordagem policial e criou o Curso de Procedimento Operacional Padrão, para formar “técnicos e multiplicadores do Procedimento Operacional Padrão (POP), para instruir a tropa continuamente para o desenvolvimento da atividade fim” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2010, p. 342).

A documentação do POP revela que após um ano de preparação, aos onze dias de novembro de 2004, foi instituído “dentro do Programa da Qualidade, o Procedimento Operacional Padrão – POP. [...] Considerando que a padronização dos procedimentos Operacionais evitará ações isoladas, individualismos, improvisações e empirismos” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2010, p. 341), e para tal foi desenvolvida uma doutrina de conformação dos procedimentos a um padrão preestabelecido e regular, inspirado no conceito de Standard Operating Procedure, definido por Colenghi, como a descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de um determinado procedimento (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2004).

O entrevistado “C”, corroborado pela Polícia Militar de Goiás (2010, p. 343), esclarece que “para garantir a qualidade pela padronização dos procedimentos, foram consolidados em um manual os principais procedimentos, técnicas e táticas operacionais, os quais foram difundidos entre os milhares de agentes encarregados da aplicação da lei, por meio do Curso de Procedimento Operacional Padrão”, no nível “operacional”, destinado aos “policiais militares” formados pelos Multiplicadores em suas Unidades e que exercem a atividade-fim diuturnamente.

Ao realizar o lançamento do material didático do POP em uma versão digital preliminar, a Polícia Militar justificou a necessidade dessa padronização por entender que a:

“Polícia Militar do Estado de Goiás, inspirada no mais absoluto respeito à vida, à integridade física e à dignidade da pessoa humana, e no reconhecimento dos seus profissionais, visa proporcionar às comunidades a segurança necessária para a paz social, estando compromissada em servir com excelência” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2004)

No ano de 2010, foi realizada a terceira revisão do POP, e para tanto congregou trinta e quatro operadores do nível técnico, sendo vinte e oito oficiais e seis praças, os quais se reuniram diariamente, conforme o entrevistado “D”, o qual também atuou como coordenador das discussões. Informa ainda que a “missão de codificação dos procedimentos foi confiada a um grupo de experts nas artes policiais militares”, os quais deveriam materializar seus conhecimentos herdados dos mestres pela tradição de mais de um século e meio e que foram aprimorados pela prática cotidiana de longos anos dedicados à atividade operacional.

Pelo que se observa da fala dos entrevistados, a visão conceitual que a PMGO tem do POP assemelha-se à concepção paulista, pelo que evocamos a conceituação dada pela pesquisadora daquela organização, para quem o POP é:

um conjunto de procedimentos operacionais, a fim de orientar os policiais na melhor maneira de proceder nas diversas situações em que se depara durante as atividades diárias, descrevendo detalhadamente o comportamento policial durante as situações de abordagem. Neste sentido, o POP contribui para aumentar a segurança individual do policial e dos demais atores envolvidos, direta ou indiretamente, nesses encontros e para minimizar a probabilidade da ocorrência de pequenos abusos. O POP é um documento que tem caráter oficial, mas não é impositivo, pois respeita a autonomia do policial militar na tomada de decisões durante os encontros, cuja previsibilidade não pode ser alcançada no todo. Entretanto, ele tende a reduzir a margem de erro policial à medida que trata das situações cotidianas com riqueza de detalhes e orienta a forma ótima de agir, sem inibir a discricionariedade do policial (PINC, 2007, p. 6).

Feita a análise do material produzido para a difusão da doutrina do POP, constituído do manual e das portarias e diretrizes normativas, tanto da produção como para difusão, bem como pelo que se depreende das entrevistas e pela comparação com a conceituação do programa paulista, é possível observar que o objetivo do POP é a redução do arbítrio policial pela garantia de uma conduta tática-operacional que respeite, assegure e preserve os Direitos Humanos e a dignidade da pessoa humana, bem como afiance a

integridade física do agente encarregado da aplicação da lei, por ocasião de uma abordagem ou intervenção policial-militar. Tal concepção é coerente e necessária, mesmo porque a doutrina também estabelece que

o fundamental, e que serve para todos os eventos, é que o policial militar observe a sua segurança acima de tudo e não trate a ocorrência como um procedimento de rotina, uma repetição de casos anteriores, pois a história demonstra que muitos policiais militares perderam a vida, tratando como iguais situações que não se confirmaram (FIGUEIREDO, 2009, p. 63).

De volta à documentação do POP, é possível constatar que para um nível satisfatório de capilaridade nas diversas atividades policiais militares, a terceira edição do POP goiano traz a padronização de cento e trinta e nove processos. Cada processo possui um mapa descritivo e se refere a uma ação ou conjunto de ações a serem padronizadas. Os processos são classificados em cinco módulos: Ações Policiais Militares; Atividades Ostensivas; Ocorrências Policiais; Eventos Críticos; e Ações Especializadas (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2010), sendo que cada processo do POP é apresentado com as seguintes divisões descritivas: atividades críticas; sequência das ações; resultados esperados; ações corretivas; e possibilidades de erro.

Os “resultados esperados” refletem os propósitos do POP e, após catalogar e analisar cada resultado dos cento e trinta e nove processos contidos na terceira edição do POP, verificou-se que apenas 11,5% (onze, cinco por cento) das ações trazem uma redação que apontem o objetivo de uso proporcional da força policial para fazer cessar uma agressão ou para garantia da autoridade policial, ou proporcionar a segurança do próprio policial militar, porém, 73,4% (setenta e três, quatro por cento) dos “resultados esperados” com as ações padronizadas têm por foco a garantia da vida, da integridade física e moral das vítimas, das pessoas inocentes, bem como do transgressor da lei, sendo que é priorizada a vida para, posteriormente, fazer cumprir a lei.

A busca pela eficiência do serviço policial militar pode ser traduzida pela consecução do objetivo maior que é a garantia dos direitos humanos nas ações policiais, mas

foi observado que o POP reservou apenas 15,2% (quinze, dois por cento) dos processos para garantia de resultados que revelem a eficiência policial militar. Vale ressaltar que tais processos dizem respeito às ações que não lidam diretamente com a vida, integridade física ou moral do cidadão, pois são ações que visam padronizar procedimentos rotineiros da atividade policial distintos da ação policial de interação direta com o cidadão.

Quanto aos depoimentos, verificamos que o entrevistado “A” foi enfático ao afirmar que, “para se ter ideia atuei ativamente como colaborador da Diretriz Nacional da Força editada no último dia do ano passado (2010) e posso afirmar que de certa forma exportamos doutrina do POP (processo uso seletivo da força PMGO) para a Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP, sendo que a nossa corporação está alinhada com os princípios do direitos humanos e uso da força”.

Os entrevistados “B” e “C” confirmaram que o POP assegura o respeito aos Direitos Humanos, enquanto o entrevistado “D” foi mais minucioso, fazendo referência e apontando como exemplo os processos do POP que padronizam até mesmo as “formas de verbalização para com os abordados e determinam o respeito ao nome social escolhido pela homossexual feminino (lésbica), travesti ou transexual”. Fez ainda referência à padronização das condutas para abordagem de pessoas com necessidade especial auditiva e até mesmo “existem ações que determinam a difusão de informações correlatas ao direito do cidadão”:

Pelo que pode ser constatado na documentação que motivou o POP, a Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) almeja o “mais absoluto respeito à vida, à integridade física e à dignidade da pessoa humana [...], estando compromissada em servir com excelência” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2004), e para tal, busca a conformação das ações a um procedimento padrão, o qual é dependente do domínio de conhecimentos específicos que visam eliminar os erros procedimentais, pois a não conformidade das ações afeta o desempenho ou a qualidade da ação policial. Assim sendo, o objetivo final do POP ultrapassa a simples gestão da qualidade para se consagrar como um instrumento de GDH.

A lacuna aberta à criação do conhecimento

Ao criar o POP, não se pensou em GC, mas apenas em melhoria da qualidade pela “gestão de competências, expressão cunhada no início da década de 1970 por McClelland” (SANTOS, 2003, p. 80), sendo que as discussões teóricas sobre GC, organizações que aprendem, gestão do capital intelectual e outros termos correlatos, foram veiculadas na década anterior ao lançamento do POP da PMGO.

Ao observar que o POP possui cento e trinta e nove processos codificados, conclui-se que a relação entre o policial e o cidadão que é abordado durante uma atividade operacional, produz uma gama variada de microprocessos, porém tais processos se renovam a cada abordagem, pois sempre há novos ambientes e novos agentes, motivo pelo qual o Plano de Instrução do POP estabelece que o policial militar deve “utilizar o POP como fonte de informação e parâmetro de atuação operacional, em situações que requeiram a atuação da PMGO” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2011, p. 8).

Tal condição de orientação-normativa é acertada face à doutrina de que estabelece a necessária análise do emprego legítimo do uso da força, situação em que cabe aos policiais realizar uma avaliação individual de cada ocorrência, pois “compete a ele a decisão acertada e a ação correta, caso contrário poderá produzir uma séria desordem pública, que comprometerá a instituição, culminando com a falta de confiança por parte da comunidade” (HEMANN, 2007, p. 42).

O novo Plano de Instrução 001/2011-CEPM, de 24 de janeiro de 2011, o qual normatiza a “Instrução de Atualização do Procedimento Operacional Padrão – POP 3ª Edição”, reconhece a necessidade de promover uma

reflexão crítica sobre as questões que emergem ou que resultem das práticas dos indivíduos, das instituições e do corpo social, levando em consideração os conceitos, as representações, as vivências próprias dos saberes dos profissionais da área de Segurança Pública, concretamente envolvidos nas experiências que vivenciam no cotidiano da profissão (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2011, p. 5).

Essa concepção do POP também coaduna com a doutrina. Em Basílio (2007, p. 25), verificamos que o policiamento não é simplesmente técnica, mas exige experiência, decorrente de um conhecimento acumulado, e julgamento que requer compreensão das necessidades e das possibilidades práticas. Assevera ainda o autor, que “os policiais dependem principalmente de seus próprios conhecimentos, habilidades e julgamentos, e devem estar preparados para terminar o que começaram por si mesmos”.

A necessidade de se valorizar a reflexão crítica das práticas individuais e ouvir as experiências e vivências do cotidiano da profissão não somente para apontar os erros, mas é para identificar as soluções bem sucedidas e assim compartilhar e disseminar o conhecimento experimentado no ambiente multifacetário, anômalo, dissimétrico e conflituoso da ação policial, em que a evidência recai sobre o agente, pois ao agir, sua decisão é impulsionada pela vivência, prática, experiência, habilidade, perícia, expertise, *feeling* ou sentimentos, enfim, seu conhecimento tácito que difere de todos os demais policiais e que pode levar à construção de soluções ainda não pensadas pelos expertos da organização.

Dada a característica intrínseca do serviço policial militar e o modo como o POP é aplicado, conforme o Plano de Instrução que orienta a utilização do “POP como fonte de informação e parâmetro de atuação operacional” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2011, p. 8), e, corroborado pela fala do entrevistado “C”, observamos que o POP vai além da elaboração de uma simples “cartilha” ou de um mero manual, pois ele trilha o caminho do desenvolvimento de habilidades e competências, visando “dar ao policial militar um profundo conhecimento das técnicas operacionais, para que ele aplique a técnica mais adequada de acordo com as circunstâncias e o ambiente existente” no ato da operação, fazendo a combinação do conhecimento explicitado no manual com seu conhecimento tácito, criando assim um novo conhecimento, agora internalizado e disponível para uma aplicação oportuna.

Diante da diversidade do conhecimento necessário à condução da ação policial militar, podemos parafrasear Nonaka e Takeuchi (1997), e dizer que o manual do POP é

apenas a ponta do *iceberg* do conhecimento organizacional. Toda riqueza do conhecimento está efetivamente no campo tácito, internalizado e pronto para ser aplicado, porém, a cada experiência – que no serviço policial nunca é igual à anterior –, surgem novos conhecimentos ou sentimentos resultantes da dinâmica que envolve todo o processo do conhecimento.

Visto que cada policial carrega um repertório de conhecimento tácito, é necessário que esse conhecimento seja externalizado, resgatando-o e compartilhando-o com os demais integrantes, a fim de incrementar a espiral do conhecimento organizacional. Conforme esclarece o entrevistado “B, na terceira revisão do POP “foi empregada a metodologia de discussão em grupo a fim de criar o conhecimento necessário à composição do manual”.

Pelas lições de Nonaka e Takeuchi (1997), entendemos que para realizar a externalização do conhecimento tácito, é necessário estabelecer um ambiente propício com uma linguagem adequada, inteligível por todos e capaz de fazer emergir os conceitos ou sentimentos antes inexplicáveis, mas passíveis de aprimorar as técnicas e táticas operacionais da polícia militar.

Segundo o entrevistado “D”, para criação do conhecimento do POP, “as figuras de linguagem de domínio técnico profissional da tropa foram adotadas e devidamente conceituadas e representadas em imagens”, as quais foram transpostas para o manual. Essa afirmativa pode ser comprovada nos processos 109, 206.01, 207.03 e 207.04. São figuras de linguagem que buscam induzir uma atitude ou ação, como “formação em leque”, “fatiamento”, “posição sul”, “barricada”, “posição pronto”, “terceiro olho”, dentre outras. Estas figuras de linguagem são apresentadas com o intento de facilitar a transmissão de conhecimentos explícitos, prova da credibilidade em seu uso.

Destacamos as duas últimas para demonstrar como uma analogia simples pode esclarecer o entendimento daquilo que a princípio parece obscuro ou muito técnico. Na “posição pronto” o POP traz que é uma posição ideal para resposta imediata, e ao perceber uma situação de perigo de agressão letal, iminente ou atual, ilegal ou injusta, o policial deve

alinhar os braços perpendicularmente ao solo, empunhando o armamento com o cano em direção ao alvo, saindo de uma posição de retenção, acompanhando cada movimento do agressor (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2010). Esse emaranhado conceitual torna-se cristalino com a simples expressão “terceiro olho”, pois aquele que conhece a metáfora sabe que, para onde se mover os olhos, a arma deve acompanhar, como se fosse o terceiro olho.

O entrevistado “D” esclarece que “durante os debates [para revisão do POP] as metáforas eram utilizadas, contudo não adotadas no POP”, sendo que foram preservadas somente aquelas que possuem um conceito doutrinário estabelecido e exemplifica com o termo “polícia ostensiva (procedimento 201.01 resultado esperado nº 1, p. 107)”.

Apresentamos abaixo um referencial de como as metáforas e figuras de linguagem podem contribuir com a GDH; ressaltamos que não são apenas essas as possibilidades, mas lançamos aqui o indicativo da viabilidade do uso da metáfora:

Quadro 1: Contribuição das metáforas na GDH

METÁFORA	CONHECIMENTO TRANSMITIDO	RESULTADO DA AÇÃO	ASPECTO DOS DIREITOS HUMANOS GARANTIDO
Terceiro olho	Movimentação uniforme dos olhos e arma empunhada à altura dos ombros.	Pronta reação em caso de perigo extremo e eficiência em caso de necessidade de disparo	Proteção à vida de terceiro em caso de agressão; redução do erro policial e de vitimização de inocentes.
Domínio total (do terreno)	Conjunto de ações que garantam o controle de todos os movimentos ou ações havidas no ambiente.	Impedimento de fugas ou tomada de reféns.	Garantia dos direitos inerentes aos terceiros não envolvidos na ocorrência policial e que são vítimas em potencial de uma contrarreação.
Varredura em flecha	Sequência de ações para realizar uma busca veicular decorrente de suspeita.	Eliminar surpresas e hipóteses de transgressões à lei.	Garantia da integridade física dos policiais e de terceiros, em caso de contrarreação.
Polícia cidadã	Dispensar tratamento respeitoso e com urbanidade e cordialidade, com cumprimento integral das leis.	Garantir um ambiente de sociabilidade e respeito por ocasião das ações policiais militares	Garantia da integridade física e moral do cidadão.

A documentação do POP, especificamente a instrução normativa para sua difusão, reconhece que “as Ações Formativas devem alcançar o maior número de profissionais e de pessoas, por meio da articulação de estratégias que possibilitem processos de multiplicação, fazendo uso de tecnologias e didáticas apropriadas” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2011, p. 5). Essas ações formativas devem obedecer “um **ciclo de melhoria contínua**, devendo **sofrer alterações** e avaliações em todas as oportunidades que as não-conformidades confrontarem com a realidade operacional da Corporação” (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2011, p. 9, grifo do autor), além de estabelecer que a cada seis meses os técnicos do POP deverão se reunir para propor alterações necessárias à garantia do ciclo de melhoria contínua.

Concluimos que ante a quantidade e a posição geográfica dos policiais militares do Estado de Goiás – cerca de quatorze mil homens distribuídos em duzentos e quarenta e seis municípios –, faz-se necessário encontrar soluções inteligentes que possibilitem a consolidação da multiplicidade de conhecimentos tácitos e assim contribuam com a formação do conhecimento organizacional.

5. Considerações finais

A edição do POP foi um importantíssimo passo para a criação do conhecimento na corporação, pois é a externalização do conhecimento processado por um grupo de notáveis com o fim de disseminar o conhecimento entre os demais integrantes da corporação. Esse é o modo tradicional da criação do conhecimento, porém, em uma organização milenar em que os membros possuem uma história que coincide com sua história de vida – vez que a maioria dos integrantes permanecem por trinta anos em atividade funcional – não se pode desprezar o caminho da criação do conhecimento, notadamente aquele apontado pelos orientais que também prezam pela longevidade funcional e pela tradição, em um contexto em que cada

membro da organização é um depósito vivo de conhecimento e esse conhecimento deve ser compartilhado com os demais, para que assim haja um funcionamento equilibrado do corpo.

O modelo de Nonaka e Takeuchi mostra de forma muito apropriada que a TCC aponta para algo bem mais complexo do que parece, envolvendo a pessoa, seus modelos mentais e sua forma de interagir com um mundo para gerar ações e ao avaliar a proposta da estratégia policial militar revelada pelo POP, podemos vislumbrar uma identidade de propósitos com a doutrina administrativa da criação do conhecimento, pois esta

contribui positivamente para o desenvolvimento da orientação das empresas para o mercado. Isto ocorre devido aos efeitos diretos dos processos ligados à gestão do conhecimento que facilitam a captura, criação, organização, disseminação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, referentes aos aspectos de mercado, e que pretendem melhorar o relacionamento com os clientes, melhorar ou desenvolver novos produtos e manter ou atingir novos mercados [além de que] contribui para a inovatividade da empresa e para os resultados desde que orientada a objetivos concretos (FERRARESI et al, 2010. p. 14).

Para assegurar a retenção do conhecimento individual e sua disseminação entre os demais indivíduos, o conhecimento organizacional consolidado pelo POP deve ser incrementado, permanentemente, pelas ferramentas da criação do conhecimento, para que possa ser aprimorado e assim melhore a qualidade das ações, almejadas pela PMGO.

É imprescindível que a Polícia Militar reconheça o potencial de cada integrante e promova a externalização do conhecimento individual tácito. No dizer de Lara (2005, p. 45), é preciso que as empresas mudem a imagem estática da informação transformando-a em imagem dinâmica, centrada na interpretação criativa dos dados pelo indivíduo. É cediço que o caminho para esse ciclo deve ser encontrado. Fleury e Oliveira Júnior (2002, p. 138) ressaltam que a organização “precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser administrado para atender às suas necessidades estratégicas, disseminado e aplicado por todos como uma ferramenta estratégica”.

Muitos autores apontam como ambiente favorável à criação do conhecimento, a socialização, todavia a socialização, concebida como um grupo reunido para discutir um determinado assunto, não é capaz de atender uma grande demanda como a existente na

PMGO. Eis aqui o ponto de partida para novas pesquisas, pois é preciso criar e disseminar em todas as unidades operacionais, um ambiente propício para troca de informações e externalização do conhecimento tácito. Podemos apontar para as “comunidades de práticas”, com a introdução de metodologias específicas para externalizar o conhecimento tácito de seus membros, criar novas soluções e após, compartilhar com os demais, pois “de nada adianta ter uma ideia se ela não é documentada e entregue a quem consegue colocá-la em prática com eficiência. Esse é o objetivo das comunidades de prática” (MESQUITA, 2006, p. 57).

Dentro da metodologia específica das comunidades de prática, deve ser ressaltado o valor das metáforas para codificação e decodificação da mensagem e assim externalizar um conhecimento, bem como para facilitação da internalização. Porém, como dissemos, é tema para novas pesquisas, e jamais poderá ser olvidada a externalização do conhecimento tácito dos diversos integrantes da organização, pois a cultura geral é tendente a limitar-se à apresentação de um pacote de informações codificadas por um pequeno grupo, para que os demais as absorvam, sem se preocupar em ouvir e externalizar o conhecimento tácito da totalidade dos integrantes da organização.

Pelo que se vê do estudo de caso do POP, o fundamento para a criação do conhecimento já está posto. Há uma consolidação do conhecimento que, consubstanciado em um manual, tem sido atualizado por um grupo de expertos e até mesmo algumas metáforas ou analogias criadas no contexto da cultura policial já se fazem presentes nos manuais a fim de facilitar a transmissão de conhecimento.

É necessário, portanto, abrir o caminho para que todos os policiais militares goianos participem da formação do conhecimento organizacional e para isso é imprescindível ouvir as experiências e perceber os *feelings* individuais, sem os quais haverá um conhecimento organizacional de mão única – apenas da instituição para os indivíduos – e nunca se estabelecerá a via dupla em que o indivíduo coopera com o conhecimento organizacional.

É bem verdade que por si só a TCC e a GC não são capazes de conduzir a PMGO à consecução do objetivo de GDH pela excelência de suas ações, entretanto, sem passar pela criação do conhecimento não haverá gestão plena do conhecimento e nem mesmo a conformação das ações a um padrão e logo, estará cerrado o caminho para a qualidade, fazendo-se necessário o desbravamento de novos horizontes ainda não contemplados.

Entendemos que a TCC é capaz de incrementar o processo de conformação procedimental na instituição para o nível esperado de conhecimento, habilidades e atitudes que levem a uma ação policial-militar efetiva, capaz de intervir eficazmente nas questões de segurança pública e garantir o integral cumprimento das leis, não apenas pela conduta do policial, mas também pela materialização da legalidade da conduta estatal.

O POP não pode ser visto apenas como um conjunto normativo que instrumentaliza a gestão da qualidade na PMGO, mas deve ser a resultante do conhecimento organizacional integral, sistematizado e que represente a evolução construída pelo somatório dos saberes dos policiais militares goianos.

Havendo cumprimento das leis nas ações policiais-militares, haverá garantia e, antes de tudo, respeito aos direitos humanos. Portanto, para os agentes encarregados da aplicação da lei, respeitar os direitos humanos, em sua amplitude, é demonstrar seu profissionalismo e para a instituição, criar o conhecimento com a participação dos indivíduos que tenham por alvo a GDH, significa aperfeiçoar o caminho da excelência operacional almejada pelo POP.

Referências

ALVES, Luiz Ernesto Fonseca. **O Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Um Estudo Desconstrucionista**. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3877>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

BASÍLIO, Márcio Pereira. **O Desafio da Formação do Policial Militar do Estado do Rio de Janeiro: Utopia ou Realidade Possível?** 2007. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/3463>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

BEAUCLAIR, João. (A)cerca do aprender e do ensinar: fios, teias e redes como metáforas em subjetividade, aprendizagem e Psicopedagogia. **Rev. psicopedag.** [online]. 2007, vol.24, n.75, pp. 260-271.

BLOOM, Benjamin S.; KRATHWOHL, David R.; MASIA, Bertram B. **Taxionomia de objetivos educacionais**; domínio afetivo. Tradução de Jurema Alcides Cunha. Porto Alegre : Editora Globo, 1979.

BLOOM, Benjamin S.; *et al.* **Taxionomia de objetivos educacionais**; domínio cognitivo. Tradução de Flávia Maria Sant'Anna. Porto alegre : Globo, 1983.

CAMPOS, Alexandre Flecha. Questão de sobrevivência policial: minimizando os riscos da profissão. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública - REBESP**, Goiânia, n. 2, v. 2, p. 32 - 36, ago/dez. 2009

CARBONE, Pedro Paulo; *et al.* **Gestão por competência e gestão por conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIAS, Rogério de Matos. **Redes estratégicas**: a influência do capital social na formação do capital intelectual de empresas focais. 2009. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/4245>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

DONADIO, Mário. **Treinamento & desenvolvimento total**: ensinando as empresas a aprender. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

FERRARESI, Alex Antonio; *et al.* **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, set. 2010. CD multimídia.

FIGUEIREDO, Humberto Gouvêa. **Proposta de adequação curricular e do procedimento policial na polícia militar do estado de São Paulo como estratégia para a minimização da violência doméstica e familiar**. 2009. 247 f. Monografia (apresentada ao final do curso de pós-graduação *latu sensu* do Curso de Especialização em Governança Pública e Novos Arranjos de Gestão) Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho. Araraquara.

FINGER, Ingrid. **Metáfora e significação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HEMANN, Egon Ferreira Platt. **O emprego legítimo da força letal na atividade policial como medida extrema de preservação da ordem pública**. 2007. 102 f. Monografia (apresentada ao final do curso de bacharelado Segurança Pública) – Universidade do Vale do Itajaí, Florianópolis.

LARA, Consuelo Rocha Dutra. **A atual gestão do conhecimento**: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. São Paulo: Nobel, 2004.

MESQUITA, Frederico Scott Brusa. **Gestão do conhecimento e criação de valor**: um estudo exploratório em empresas brasileiras. 2006. 327 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2571>>. Acesso em: 12 jul. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. Abordagem de redes no estudo de movimentos sociais: entre o modelo e a metáfora. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2009, vol. 43, n. 5, pp. 1147-1180.

NÉRIS, Jorge Santos; LOIOLA, Elisabeth. **Aprendizagem Organizacional**: Potencialidades e Limites da Metáfora da Cultura. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010. CD multimídia.

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

NUNES, Jordão Horta. **As metáforas nas ciências sociais**. Goiânia: UFG, 2005.

PINC, Tânia. Abordagem Policial: um encontro (des)concertante entre a polícia e o público. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. ano 1. edição 2, 2007.

POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS. **Programa da qualidade: procedimento operacional padrão**. CD multimídia v. 1.0. Goiânia: PMGO, 2004.

_____. **Manual de procedimentos operacionais padrão**. 2ª ed. Goiânia: Grafset, 2005.

_____. **Procedimento operacional padrão**. 3ª ed. Goiânia: PMGO, 2010.

_____. **Plano de instrução nº 001/2011-CEPM**. Goiânia: PMGO, 2011.

QUINN, Robert E.; et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REMOR, Lourdes de Costa; et al. Esquecimento organizacional e suas consequências no processo de aprendizagem organizacional. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, jun. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 16 dez. 2010.

RICOEUR, Paul. **A metáfora viva**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Armando Cuesta. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **RAUSP** - Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, vol. 38, nº 1, jan. / fev. / mar. 2003. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1085> . Acesso em: 10 jul. 2010.

SERPRO; PUCPR; ESAF. **Gestão do Conhecimento**: uma experiência para o sucesso empresarial. Organizadores Antônio Raimundo dos Santos, *et. al.* Ed. Champagnat. Curitiba, 2001.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, vol.33, n.2, maio/ago. 2004.

SILVA, Fernanda Tavares Silva; et al. **O processo de gestão do conhecimento em redes interorganizacionais**: um estudo com empresas juniores de Minas Gerais. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, set. 2010, Rio de Janeiro. CD multimídia.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Tradução de Marcello Lino. Ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 2007.

TARDIF, Maurice. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários Elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas consequências em relação à formação para o magistério. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 41, abr. 2000 . Disponível em <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE13/RBDE13_05_MAUURICE_TARDIF.pdf>. Acessos em 30 dez. 2011.

TERRA, José Cláudio Crineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista da SOCERJ** – Sociedade de Cardiologia do Esta do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, vol 20 - Nº 4 – jul. / ago. 2007. Disponível em: <[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/rev_2007 .asp](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/rev_2007.asp)>. Acesso em: 01 ago. 2010

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE - Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfmFuseAction=Artigo&ID=1851&Secao=GESTREL&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em: 10. jul. 2010.